

AVISO AO USUÁRIO

A digitalização e submissão deste trabalho monográfico ao *DUCERE: Repositório Institucional da Universidade Federal de Uberlândia* foi realizada no âmbito do Projeto *Historiografia e pesquisa discente: as monografias dos graduandos em História da UFU*, referente ao EDITAL Nº 001/2016 PROGRAD/DIREN/UFU (<https://monografiashistoriaufu.wordpress.com>).

O projeto visa à digitalização, catalogação e disponibilização online das monografias dos discentes do Curso de História da UFU que fazem parte do acervo do Centro de Documentação e Pesquisa em História do Instituto de História da Universidade Federal de Uberlândia (CDHIS/INHIS/UFU).

O conteúdo das obras é de responsabilidade exclusiva dos seus autores, a quem pertencem os direitos autorais. Reserva-se ao autor (ou detentor dos direitos), a prerrogativa de solicitar, a qualquer tempo, a retirada de seu trabalho monográfico do *DUCERE: Repositório Institucional da Universidade Federal de Uberlândia*. Para tanto, o autor deverá entrar em contato com o responsável pelo repositório através do e-mail recursoscontinuos@dirbi.ufu.br.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
INSTITUTO DE HISTÓRIA



OS TRABALHADORES DA TELEMAR/UBERLÂNDIA
E A REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA



VITALINO FERNANDES DE OLIVEIRA

VITALINO FERNANDES DE OLIVEIRA

OS TRABALHADORES DA TELEMAR EM UBERLÂNDIA
E A REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA

Monografia apresentada ao curso de graduação em História, do Instituto de História da Universidade Federal de Uberlândia, como exigência parcial para obtenção do título de Bacharel em História sob a orientação da Professora Dra Heloísa Helena Pacheco Cardoso.

Uberlândia, abril de 2006

Oliveira, Vitalino Fernandes, 1956

Os trabalhadores da Telemar/Uberlândia e a reestruturação produtiva.

Vitalino Fernandes de Oliveira – Uberlândia, 2006

75 fl

Orientadora Profa. Dra Heloisa Helena Pacheco Cardoso

Monografia Bacharelado – Universidade Federal de Uberlândia, Curso de Graduação em História.

Inclui Bibliografia

Trabalho, Reestruturação, Telecomunicações

VITALINO FERNANDES DE OLIVEIRA

OS TRABALHADORES DA TELEMAR EM UBERLÂNDIA
E A REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Heloísa Helena Pacheco Cardoso (orientadora)

Profa. Dra. Dilma Andrade de Paula

Profa. Ms. Sheille Soares de Freitas

SUMÁRIO

Introdução.....	05
Capítulo 1 –A reestruturação produtiva e as mudanças nas condições de trabalho	
1.1 -Um campo em disputa: como organizar a produção?.....	13
1.2 –As mudanças no setor de telecomunicações.....	23
Capítulo 2 - A organização empresarial nas telecomunicações até os anos 90	
2.1 – Os primeiros passos.....	30
2.2 – As mudanças sob a égide da iniciativa privada.....	37
Capítulo 3 - O futuro na empresa	
3.1 O fim da esperança de uma carreira.....	50
3.2 A qualificação por conta dos trabalhadores.....	56
3.3 A resistência dos trabalhadores e o sindicato.....	61
Considerações Finais.....	71
Bibliografia.....	73

INTRODUÇÃO

Nada é permanente exceto a mudança

Heráclito

A única certeza sobre o futuro é que ele vai ser muito diferente do que é hoje. Vivemos a transitoriedade da mudança, e esta acontece de forma cada vez mais acelerada.

Pensar o tema desta pesquisa possibilitou-me refletir sobre o momento atual, e o presente traz as marcas do nosso passado e, como não poderia deixar de ser, a escolha do tema deste estudo reflete a minha história como trabalhador formal. Ela começa em 1975 quando entrei para o quadro de funcionários da EMBRATEL (Empresa Brasileira de Telecomunicações). O setor de telecomunicações no Brasil passava por um momento de grande expansão, considerado estratégico para o processo de modernização e integração do país durante o regime militar. Para os trabalhadores, significava *status*, estabilidade e um bom salário. Neste momento iniciava um processo de escolhas: tive que escolher entre continuar a Faculdade de Psicologia, cujo horário das aulas começava a se confrontar com o trabalho e a empresa. Não tive dúvida, abandonei a faculdade (infelizmente), pois naquele momento tinha iniciado uma boa profissão e a possibilidade de evolução dentro da empresa, acreditava eu, dependeria apenas de minha dedicação e esforço. Após 13 anos em que as expectativas iniciais se concretizavam naturalmente, comecei a sentir os efeitos de mudanças no meu mundo de trabalho que a partir deste momento se mostrariam irreversíveis e cada vez mais profundas. Entrei na empresa no setor de telex, e com esforço e dedicação, consegui alcançar os meus objetivos. Obtinha o reconhecimento da empresa e dos meus colegas, havia chegado à condição de instrutor, escolhido entre centenas de trabalhadores para integrar o departamento de treinamento da empresa, contribuindo para o aperfeiçoamento de boa parte dos funcionários e adquirindo o respeito principalmente dos colegas de trabalho das regiões Centro-Oeste, Norte e Nordeste. No meu setor de trabalho havia assumido a coordenação da equipe técnica e nomeado substituto eventual da chefia do setor.

As mudanças no cenário político e econômico no final da década de 80 começam a colocar em cheque o modelo de empresa estatal, e o status de trabalhar para o governo começa a adquirir uma valoração negativa na sociedade. O primeiro grande impacto está relacionado ao desenvolvimento tecnológico que colocava no mercado produtos que mudariam completamente as nossas profissões: primeiro, os equipamentos de telex eletromecânicos começaram a conviver com equipamentos eletrônicos e o desenvolvimento da eletrônica digital rapidamente transformou os meios de comunicações. Em muito pouco tempo toda experiência acumulada não servia mais e a empresa repassa para a iniciativa privada os serviços de manutenção, antecipando o que eu não queria enxergar. Desativa o setor de telex, realocando os trabalhadores em outras áreas onde iniciávamos como aprendizes. Neste momento não entendia as dimensões das transformações que estavam apenas iniciando, não podia de uma hora para outra abrir mão de toda uma cultura técnica, para mim muito cara. Por isso não tive dúvida em deixar a empresa em 1991 e aproveitar a minha experiência na iniciativa privada. Em 2 anos as minhas expectativas otimistas se transformaram em desilusão, a popularização dos aparelhos de fax, a ampliação das redes de computadores e início da expansão da Internet, mostrou rapidamente que uma nova realidade estava posta, as expectativas iniciais não foram confirmadas e rapidamente foi diminuindo a demanda para os serviços que minha empresa oferecia e, antes que as coisas ficassem piores, consegui aproveitar o último concurso público para o setor de telecomunicações em 1993.

Voltei a trabalhar, agora na TELEMIG, onde fiquei até 2001, quando novos modelos de gestão de pessoal foi introduzido na empresa, como o processo de terceirização, onde os trabalhadores mais velhos e com maior salário não se enquadravam nos novos padrões de maximização dos lucros e foram demitidos. Completava assim um processo de perda de minha identidade profissional, pois apenas uma pequena porcentagem de demitidos consegue retornar ao mesmo mercado de trabalho e, mesmo assim, a maioria em condições mais precárias, onde a preferência é reservada para os trabalhadores mais jovens.

Participamos desta sociedade como sapateiros, pintores, escultores, professores, estudantes, pedreiros, engenheiros, donas de casa ou do lar, banqueiros, industriários, ferramenteiros, metalúrgicos, ou seja, como trabalhadores e a nossa identidade social é em grande medida dada pela nossa profissão. Quando temos que preencher as fichas de

cadastro ao efetuarmos uma compra, abrir conta bancária, participar de alguma organização social, além dos números de identificação e endereço, somos solicitados a informar a nossa profissão, definindo parte importante da nossa identidade. A falta de emprego e as transformações que vêm ocorrendo no mundo do trabalho não são apenas problemas individuais, dizem respeito a toda sociedade.

Assim, a definição sobre o tema recaiu sobre as questões do trabalho e mais especificamente os trabalhadores. Quais são as visões registradas pelos trabalhadores sobre as transformações ocorridas no seu universo de trabalho, quais são as mudanças que enfrentam no seu dia a dia, quais são as possibilidades de resistir ou se adaptar a estas mudanças são questões para as quais procurarei respostas, estabelecendo um diálogo com as falas de trabalhadores da TELEMIG/TELEMAR sobre o seu cotidiano

Olhar os processos de enfrentamento implementados pela reestruturação produtiva e refletir sobre eles pode representar uma contribuição importante aos trabalhadores, para evitar cair no vazio indicado por Viviane Forrester :“participamos de uma nova era, sem conseguir observá-la”¹. Apontar apenas as falhas, a crítica fácil, baseada em modelos prontos que enquadram a memória, não é o meu propósito. Concordo com Mattos que “O fazer-se da classe e de sua ação organizada é muito mais complexo e contraditório que qualquer padrão idealizado”². A passividade, ou a ação desorganizada, também não são determinados por uma causa única. Estão contidos em um universo amplo de agenciamentos, que geralmente ultrapassam o espaço, o tempo e o foco que recortamos para nossas pesquisas.

É Fontana que nos chama a atenção para o sentido da história:

*Temos de elaborar uma visão da história que nos ajude a entender que cada momento do passado não contém apenas a semente de um futuro pré-determinado e inescapável, mas sim a de toda uma diversidade de futuros possíveis, um dos quais pode acabar convertendo-se em dominante, por razões complexas, sem que isso signifique que é o melhor, nem por outra parte que os outros estejam totalmente descartados*³

A todo momento, somos obrigados a tomar decisões e escolher caminhos dentre as várias opções que se oferecem. A incerteza do futuro não nos exime da responsabilidade

¹ -FORRESTER, Viviane. *O Horror Econômico*. São Paulo, Ed. Unesp, 1999, p 8.

² -MATTOS, Marcelo Badaró. *Novos e Velhos Sindicalismos*. Rio de Janeiro, Vicio de Leitura, 1998, p 81.

³ FONTANA, Josep. *História: Análise do Passado e Projeto Social*. Bauru, Edusc, 1998, p 275

sobre as conseqüências de nossas escolhas. Considero portanto que a crítica e a reflexão constante sobre as nossas experiências passadas e presentes, mesmo que de forma parcial, é um instrumento necessário para nortear as ações frente ao contínuo enfrentamento que a todo instante desafia a nossa capacidade de propor melhores caminhos e de efetuar escolhas.

A organização dos trabalhadores foi retratada pelos intelectuais primeiro como conseqüência de fatores externos, políticos e econômicos: o trabalhismo, o populismo e comunismo, como reflexo da economia agrária, da industrialização incipiente, ou acelerada nas décadas de 50 e 60. Na visão de alguns escritores, os trabalhadores precisavam de uma direção ou principalmente de um partido político, o que refletia uma disputa ideológica entre comunistas x anarquistas. Os movimentos dos trabalhadores, anteriores a fundação do Partido Comunista, são considerados apenas como “**uma explosão repentina** fruto de convergência de vários fatores entre os quais a carestia”⁴ Com o trabalho de Weffort ⁵, o trabalhador adquire o *status* de sujeito histórico autônomo, que a partir do seu local de trabalho (a fábrica), e de uma organização de base, independente de uma cúpula sindical, é capaz de propor políticas de intervenção. No final da década de 70 e início de 80, com as greves dos metalúrgicos do ABC, os trabalhadores têm o seu *status* elevado para condição de praticamente heróis, capazes de protagonizar o “acontecimento político mais importante do primeiro semestre”⁶

A década de 80, espelhando o crescimento do movimento dos trabalhadores a historiografia intensifica e, diversificando sua produção, elege os trabalhadores, em especial os metalúrgicos do ABC, como um dos principais objetos de suas pesquisas.⁷ Produção que perde o fôlego novamente em sintonia com enfraquecimento o movimento dos trabalhadores, onde o que era o novo se mostra velho, e a revolução é agora apenas uma reforma, não há mais heróis. Mas não é apenas o movimento dos trabalhadores que vai ser criticado, a própria historiografia passa por intenso debate. O questionamento dos

⁴ RODRIGUES, Leôncio Martins. *Conflito Social e Sindicalismo no Brasil*. São Paulo: Difusão Européia do Livro, 1966, p 147

⁵ WEFFORT, Francisco. *Participação e conflito industrial: Contagem e Osasco 1968*. São Paulo: CEBRAP, 1972.

⁶ MUNAKATA, Kazumi. *O lugar do movimento Operário*. In: *Movimentos Sociais*. Araraquara, ANPH-UNESP, 1980 p 61

⁷ Entre muitos trabalhos cito: MARONI, Annéris *A estratégia da Recusa. Análise das greves de maio/78* São Paulo: Brasiliense 1982.

modelos de referência teórico-metodológicos, juntamente com a ampliação do número de historiadores, possibilita um aumento expressivo das formas de abordagens das questões colocadas para o historiador

Se as lideranças dos movimentos de massa perdem força e não despertam mais a mesma atenção da academia, temos por outro lado a abertura de novas possibilidades, onde os trabalhadores podem agora serem olhados como sujeitos mais complexos e outros aspectos do seu fazer-se cotidiano vira foco de muitos trabalhos, para além dos movimentos políticos organizados, ou como indivíduos engajados participantes da elite dos movimentos, mas também como excluídos, despolitizados, desqualificados ou acomodados. Passam a serem vistos em outros lugares além da fábrica, também nos bairros, nas ruas, na igreja nos seus rituais. Para além dos centros urbanos industrializados, na periferia destes centros e no interior, compondo um quadro diversificado, mais amplo para os historiadores. Estas novas perspectivas de análises históricas permitem a inclusão do indivíduo comum nas discussões da academia. Este é percebido agora como sujeito cuja ação afeta a organização social em que vive, possuidor de capacidade de interpretar a realidade de maneira própria, construindo representações a partir das quais orienta o seu agir e influencia os seus parceiros, muitas vezes de forma conflitante com a ideologia hegemônica ou com os movimentos dos próprios trabalhadores, permitindo uma visão mais ampla da realidade histórico-social. Assim, o cotidiano das pessoas comuns, as suas condições de existência diária, a sua subjetividade complexa em lugares múltiplos, constituem-se em objetos de investigação da história.

Esta monografia investiga as mudanças no mundo do trabalho na perspectiva dos trabalhadores comuns (técnicos em telecomunicações) que dificilmente têm a oportunidade de registrar a sua visão dos acontecimentos, apesar de se constituírem na grande maioria da população. O primeiro problema que encontramos é que tivemos que produzir as fontes, ou melhor, cristalizar no papel, fontes vivas e mutantes com as quais estabelecemos nosso diálogo, tarefa para qual tentarei seguir os passos indicados por Portelli⁸ em suas reflexões sobre a história oral, sem implicar em uma escolha definitiva, na perspectiva de que o

⁸ PORTELLI, Alessaandro. As fronteiras da memória, o massacre das fossas ardeatinas, mitos, rituais e símbolos. História e Perspectivas, Uberlândia: EDUFU, (25 e 26), pp. 9-26, jul/dez 2001/jan/jul 2002

referencial teórico não deve se constituir em uma camisa de força, mas instrumento adequado para pensar as questões que vão surgindo durante a pesquisa.

A proximidade excessiva com o tema de estudo pode representar um problema, a dificuldade de um afastamento necessário para que a pesquisa não se torne apenas uma versão pessoal dos acontecimentos ou mesmo uma apologia. Mas por outro lado representa também a oportunidade de enfrentar este problema na prática, enriquecendo os meus primeiros passos de aprendiz de historiador, transformando assim o problema em motivação. A proximidade cultural e temporal com o objeto de pesquisa pode ser enriquecedora:

*O historiador do tempo presente é contemporâneo de seu objeto e portanto partilha com aqueles cuja história ele narra as mesmas categorias essenciais, as mesmas referências fundamentais. Ele é pois o único que pode superar a descontinuidade fundamental que costuma existir entre o aparato intelectual, afetivo e psíquico do historiador homens e mulheres cujas histórias ele escreve*⁹

O conhecimento da cultura específica, na qual está inserido o objeto de pesquisa, possibilita ao historiador uma maior sensibilidade para perceber mudanças sutis e interpretar códigos específicos, que passariam despercebidos ou demandaria um tempo maior de trabalho para um pesquisador que se aproxima pela primeira vez do seu objeto de estudo. Acredito então que a proximidade do pesquisador com seu objeto favorece a construção de um trabalho com uma maior riqueza de detalhes e uma reflexão mais sedimentada.

O trabalho de Telma Bessa Sales ainda mantendo o foco sobre a indústria automobilística, constitui-se em um grande exemplo das possibilidades de ler a história pela fala dos próprios trabalhadores. “Ao enfatizar dimensões subjetivas e culturais do trabalhador em suas vivências, o que se tornará fio-condutor é a própria experiência, as representações que os trabalhadores fazem do vivido”¹⁰.

Saindo do setor automobilístico, porém mantendo a perspectiva dos trabalhadores, Ianni Sousa Borges Melo¹¹, em seu trabalho monográfico sobre os trabalhadores do Grupo

⁹ CHARTIER, Roger. *A Visão do historiador Modernista*. In: *Usos e Abusos da História Oral*. Rio de Janeiro: Ed F.G.V. 1998, p. 215-218, p 216

¹⁰ SALES, Telma Bessa. *Trabalho e Reestruturação Produtiva: O caso da Volkswagen em São Bernardo do Campo/SP*. São Paulo: Ed Annablume/Fapesp, 2002, p 23

¹¹ MELO, Ianni Sousa Borges. *A Nova Ordem do Trabalho: Um Estudo de Caso Sobre o Grupo Martins*. Monografia apresentada ao Curso de História da U.F.U. Uberlândia, 2002

Martins, demonstra as possibilidades desta abordagem para a área de serviços. Amplia o olhar para além dos limites da indústria. Em seu trabalho, Melo nos proporciona uma excelente visão de como são implementados os programas de motivação dentro desta empresa, quais são as estratégias utilizadas para defender os valores do capital. Programas tradicionais como 5 S, ou mesmo o mais recente como *Type Talk*, são reinterpretados no sentido único de retirar todo proveito para a empresa. Assim, as novas versões formuladas pelo setor RH não contemplam as necessidades dos trabalhadores e provoca um esgotamento precoce das potencialidades de tais programas, sendo aí substituídos por novas práticas. Inicia-se um novo ciclo de promessas que, para os trabalhadores, mais uma vez não serão cumpridas. Mantém-se então o mesmo objetivo: atender às demandas da empresa.

Melo destaca ainda a condição dos trabalhadores: são submetidos a um intenso processo de informação, geradas pelos programas de qualidade e acabam sucumbindo à ideologia da empresa. Estão ao mesmo tempo expostos a uma constante precarização de suas condições de trabalho e sob ameaça de perda da condição de emprego. A empresa elabora um discurso que atribui à incompetência dos trabalhadores o fato de não atingirem as metas propostas. Os trabalhadores acabam por se submeter, assumindo os objetivos da empresa como seus.

O meu trabalho enfoca os trabalhadores no setor de telecomunicações. Esta escolha se dá pela possibilidade de avaliarmos mudanças que ocorrem de forma diversificada em 3 frentes distintas mas interconectadas: mudanças políticas que determinam a organização do setor (privada – estatal - privada), as mudanças administrativas (familiar/tradicional = hierárquica; nova = enxuta e flexível) e das inovações tecnológicas (eletro mecânica - eletrônica analógica - eletrônica digital) especificamente na empresa Telemig/Telemar. As narrativas dos trabalhadores sobre suas vivências das transformações no seu cotidiano na empresa e fora dela, provocadas por esses processos de mudanças nas relações de trabalho, constituem o foco principal de análise. Além delas foram consultados revistas de circulação nacional, sítios de notícias, sítios institucionais da Telemar, Anatel, Fenatel e Sinttel-MG, na internet, além do Jornal do Sindicato - Bobim, no período de 1997/1998/1999

No primeiro capítulo faço um pequeno resgate do desenvolvimento do que se convencionou chamar de reestruturação produtiva e uma história resumida do setor de

telecomunicações, destacando a empresa Telemig/Telemar. Com a criação da Telebrás em 1972 a Telemig passa a responder pelo setor de telecomunicações em M.G. . Em 1998 a Telemar surge com a privatização do setor, reunindo 16 operadoras estaduais em uma única empresa.

No segundo e terceiro capítulos procurei estabelecer um diálogo com as narrativas dos trabalhadores. Estas foram retiradas de 03 entrevistas realizadas com funcionários que entraram na Telemig/Telemar em épocas distintas e continuam empregados. Nesta monografia os depoentes são nomeados apenas pelas iniciais de seus nomes, procurando mantê-los no anonimato, a pedido deles próprios.

Capítulo I

2. A reestruturação produtiva e as mudanças nas condições de trabalho

1.1 Um campo em disputa: como organizar a produção?

De Decca¹², quando analisa o início do processo de industrialização, aponta para o desenvolvimento de uma ciência da fábrica. Todo um conhecimento é desenvolvido pela economia política no sentido de instrumentalizar a burguesia para a luta que se travava dentro e fora delas. Ganhar simpatia de toda a sociedade para a lógica fabril era o objetivo maior, pois tanto os trabalhadores, como também uma parcela da própria burguesia, viam com desconfiança o surgimento de uma nova forma de produção e de uma nova forma de organização do trabalho. Não poderia haver espaço para resistência à fábrica e suas máquinas, pois isso significava lutar contra a nação que seguia o seu desenvolvimento natural e necessário rumo ao progresso. Resistir a fábrica portanto era se colocar contra a sociedade como um todo, uma luta inglória contra a irreversibilidade de uma lei da própria história. Somavam-se assim os elementos de coerção social aos instrumentos de repressão individual, na implementação da hegemonia cultural da fábrica.

Estratégias são criadas ao logo do tempo para regular as relações entre capital e trabalho. Em qualquer lugar onde o desenvolvimento da forma de produção implica em confronto com a organização dos trabalhadores, a burguesia recruta os intelectuais para contrapor aos trabalhadores no sentido de minar a sua força, colocando os trabalhadores contra a “sociedade”, permitindo que novas formas de exploração se estabeleçam de forma natural. Quando os trabalhadores nos Estados Unidos desenvolveram uma forma de organização (*graft production*), que impedia um maior controle da indústria sobre o processo de produção, um novo conhecimento foi convocado para enfrentá-los, o *Taylorismo* e a sua organização científica do trabalho: “O taylorismo foi muito mais uma

¹² DE DECCA, Edgar Salvadori. A Ciência da Produção: Fábrica Despolitizada. *Revista Brasileira de História, À lucta, Trabalhadores!* Ed. Marco Zero 1984. p 47-79.

estratégia política para retirar o poder de decisão dos trabalhadores na fábrica por meio de uma permanente apropriação de seu saber, visando com isso destruir uma específica organização do processo de trabalho”¹³

Acredito que atualmente as novas formas de organização produtiva (*Toyotismo*, produção flexível ou enxuta), seguindo o mesmo caminho indicado por De Decca, implicam em mais uma etapa na disputa pela hegemonia sobre a organização dos processos de trabalho. Disputa essa que não se restringe novamente aos limites da fábrica. Isso pode ser exemplificado, ao examinarmos, mesmo que superficialmente, um dos autores mais populares da cultura empresarial, Spencer Johnson, M.D., que argumenta a favor dessa linha de pensamento em obras como: *O gerente-minuto*, *A mãe minuto*, *O pai minuto*, *O professor-minuto*, *O Vendedor-minuto* e em seu livro *Quem mexeu no meu queijo*, apresentado como “Uma maneira fantástica de lidar com as **mudanças** em seu trabalho e em sua vida”¹⁴. Não é apenas o trabalho que muda, mas a vida. Um novo modo de ser deve ser interiorizado.

Essa cultura que se pretende hegemônica, não admite oposição e, quando encontra resistência, coloca toda a sua energia para transformar e limitar esta resistência no sentido de que não impeça que os seus objetivos se concretizem. Na análise sobre a organização do processo de trabalho na *Toyota*, Tumolo, observa que:

*Como houve reação e resistência do movimento sindical à implantação do processo de racionalização da produção, que atinge em cheio, os interesses dos trabalhadores, a Toyota enfrentou e derrotou o movimento dos trabalhadores e, a partir daí, transformou o ramo local do sindicato de indústria (combativo) num sindicato interno, ou de “empresa”, funcionando segundo regras e procedimentos ditados pela própria empresa*¹⁵.

Estas mudanças não se limitam às questões específicas da organização do trabalho dentro das empresas fabris ou não, mas impacta direta ou indiretamente todas os aspectos da vida social e privada dos indivíduos. As atitudes requeridas para a perfeita integração às novas formas de organização do trabalho são outras, pressupõe mudanças de valores, de

¹³ DE DECCA, Edgar Salvadori. *A Ciência da Produção: Fábrica Despolitizada*. Revista Brasileira de História, *À lucta, Trabalhadores!*. São Paulo: Ed. Marco Zero 1984. p 47-79. p. 68.

¹⁴ JOHNSON, Spencer. *Quem mexeu no meu Queijo?* 16ª ed. Rio de Janeiro : Record, 2001.

¹⁵ TUMOLO, Sergio Paulo *A política Nacional de Formação Sindical da C.U.T. Diante do Novo Padrão de Acumulação do capital*. Tese de Doutorado, PUCSP, 1998 p. 52.

objetivos, de referências, de hábitos, ou seja, uma nova mentalidade, um novo modo de ser deve ser construído (mais importante do que a habilidade ou a qualificação, são as **atitudes** em relação às novas demandas que são fundamentais). Neste sentido, às ciências humanas, somam-se as ciências tecnológicas (analogico para digital) para garantir a continuidade do processo de acúmulo do capital.

Conforme apresentamos acima, a reestruturação produtiva não é um processo novo, portanto não cabe a indicação de um momento específico ou mesmo um recorte temporal adequado para a sua análise. O que podemos é destacar alguns acontecimentos que, a partir de determinado momento, se tornam praticamente um novo paradigma. Ao destacar o *Toyotismo* é apenas no sentido de que este se tornou referência de praticamente toda a produção acadêmica, quando analisa as transformações que vêm impactando o mundo do trabalho nos últimos tempos

O sucesso atual da Toyota não reflete uma constante em sua história, mas ao contrário foi exatamente um grande fracasso ocorrido no final da década de 40, após o término da 2ª Guerra mundial, causado principalmente pela recessão, provocada pelo corte excessivo dos financiamentos impostos pela forças de ocupação norte americana, que levou a empresa a se reformular. Para sair da crise, o presidente da empresa Kiichiro Toyota, pressionado pelos bancos, propôs como uma das soluções, demitir um quarto da força de trabalho. Porém uma outra grande alteração havia sido imposta pela administração norte americana nas relações de trabalho, limitando o poder dos donos das empresas de demitir trabalhadores. A nova legislação trabalhista permitiu que o sindicato enfrentasse a empresa com muito maior poder de pressão. O acordo resultante deste embate balizou a construção de um novo modelo de organização para as empresas: emprego vitalício, remuneração crescente com o tempo de casa, participação nos lucros da companhia recebendo bônus proporcional. Em contrapartida os empregados assumem o compromisso de se empenharem efetivamente com os projetos da empresa, formando uma única comunidade: a *Toyota*. Para os trabalhadores que já haviam sido demitidos restou o consolo de que o presidente da empresa também foi demitido, além de assumir a culpa pelos problemas da empresa. O que a princípio poderia parecer um desfecho comum, mostrou-se muito mais complexo. A empresa não atingiu apenas o seu objetivo inicial de redução do quadro de pessoal, e nem os trabalhadores haviam conquistado apenas benefícios que

nenhuma categoria havia conseguido. A realidade imporia às duas partes, um enorme desafio: a empresa a partir deste momento não poderia mais usar a mesma fórmula, demitir para resolver os seus problemas e, para os trabalhadores, não haveria vantagem em ter um emprego vitalício em uma empresa falida. E Procurar um novo emprego significava iniciar nos níveis mais baixos da carreira, pois o sistema de promoção é determinado pelo tempo de serviço na empresa.

De volta à fábrica, Taiichi Ohno deu conta das implicações desse compromisso histórico: a força de trabalho se transformara num custo fixo tanto quanto, a curto prazo, a maquinaria da companhia, e a longo prazo o que era ainda mais importante. Afinal, a maquinaria velha poderia ser depreciada e posta fora, mas a Toyota teria de obter o máximo de seus recursos humanos por um período de (até) 40 anos... Fazia, portanto sentido aproveitar as qualificações dos trabalhadores, seus conhecimentos específicos e experiência, e não só sua força física¹⁶.

Pensar este contexto histórico é fundamental para entender as transformações ocorridas, embora as condições externas continuassem adversas, a realidade interna havia mudado e muito, implicando a necessidade de superar os limites impostos pelos interesses de apenas uma das partes. Se antes uma inovação significasse mais o interesse dos trabalhadores do que da empresa, não havia mobilização da empresa na sua implementação. Por outro lado, os trabalhadores também não se empenhavam em projetos da empresa, estas estratégias não faziam mais sentido. Diante das dificuldades externas, qualquer benefício que pudesse melhorar o desempenho da empresa deveria ser agora perseguido por ambas as partes, assim como a divisão dos ganhos deveria contemplar a empresa e os trabalhadores de forma mais equilibrada.

O sistema de produção desenvolvido por Ohno, pressupunha trabalhadores qualificados, altamente motivados a assumirem os objetivos da empresa, onde cada atividade dependia da anterior. Se diante de algum problema, os trabalhadores não fossem capazes de antecipar e tomar iniciativas para solucioná-los, todo o trabalho da fábrica poderia chegar a um impasse. Como os trabalhadores não podem ser descartados, todos adquirem um papel fundamental nos processos de produção da empresa, em um sistema de obrigações mútuas. Até mesmo o sindicato é incorporado na organização da empresa antecipando a solução de problemas que poderiam comprometer o desempenho da mesma.

¹⁶ WOMAK, James P. et al. . *A máquina que mudou o Mundo*, 10ªed. Rio de Janeiro: Campos, 1998, p 45.

Por algum tempo este arranjo parecia estabelecer uma nova realidade nas relações capital e trabalho, colocando as condições objetivas para a conciliação entre eles. Porém, este modelo, que se tornou referência para as empresas japonesas e depois para o mundo todo, não é monolítico, nem mesmo a *Toyota* aplica este procedimento de forma integral. Nos momentos iniciais de expansão da produção, teve boa parte dos novos trabalhadores contratados de forma precária.

O sucesso da economia japonesa foi tão grande que levou outras economias a aumentarem as barreiras alfandegárias, como único meio de defender os postos de emprego e a indústria local. Este procedimento acaba por ampliar a divulgação da nova maneira de organizar a produção, com a implantação de fábricas japonesas em várias partes do mundo, mesmo não incorporando todos os passos da produção, pois mantém na matriz japonesa os processos mais sofisticados, de maior valor agregado, implantando no exterior apenas os procedimentos menos elaborados de montagem. Esta exportação parcial do modelo japonês ocorreu de forma incompleta em relação as questões trabalhistas. Da mesma forma que a *Toyota* utilizou mão de obra em condições precárias nos momentos iniciais de expansão de sua produção, no exterior a indústria japonesa não vai oferecer para todos os seus empregados os mesmos benefícios da matriz, mas apenas a rotina de trabalho:

Membros do sindicato United Automobile Works classifica o sistema de produção Enxuta de Gerência pelo estresse. Os gerentes tentam o tempo todo identificar e remover folgas no sistema: tempo de trabalho não utilizado, excesso de trabalhadores¹⁷...

Os empresários agora imersos em uma outra cultura, livres das restrições legais, modificam as bases da reestruturação. A única lógica agora volta a ser a da empresa, ou seja, o lucro dela. O único obstáculo que poderia impor limites à liberdade dela de lidar com os trabalhadores, eram os sindicatos que passaram a ser duramente combatidos.

O sindicato UAW parece incapaz de se organizar nas fábricas transplantadas desvinculadas de companhias norte-americanas. Foi ele duramente derrotado numa eleição na Nissan, em 1989 e, até o momento, não conseguiu reunir as assinaturas necessárias para uma votação na Honda ou na Toyota... Não conseguindo se organizar nessas fábricas, a única saída do UAW será limitar, por meios políticos, a sua expansão¹⁸

¹⁷ WOMAK, James P. et al. *A máquina que mudou o Mundo*, 10ªed. Rio de Janeiro: Campos, 1998, p 91.

¹⁸idem, p. 249.

Estes acontecimentos, contrariamente ao que propaga os defensores da reestruturação produtiva, que defendem a tese de que os novos métodos de organização do trabalho são mais humanizados, apesar de que em certos momentos, se comparados ao modo de produção em massa, onde a organização da produção, ditada pelas teorias do *Taylorismo* e *Fordismo*, havia transformado o trabalhador em apenas um complemento das máquinas, totalmente alienado do processo de produção, demonstram inicialmente uma possibilidade real de uma participação mais equilibrada dos trabalhadores, onde além das habilidades físicas, seria possível incorporar ao processo de produção sua capacidade de refletir, de criar e propor novas soluções, participando da produção com o corpo e a mente de forma mais integrada. Mas, como podemos observar no exemplo do comportamento das montadoras japonesas no EUA, algumas coisas haviam mudado além da questão geográfica.

O século XX significou para os trabalhadores, além das lutas, uma possibilidade de verem concretizados os seus sonhos de melhores condições de vida. A vitória dos movimentos de massa na Rússia e a expansão do modelo socialista pelo leste europeu sem dúvida alguma alimentavam as esperanças e motivavam os trabalhadores a intensificarem as suas lutas. Do outro lado, os capitalistas percebiam, no avanço do socialismo, uma real possibilidade de expropriação de seu patrimônio, levando a cederem frente às reivindicações, buscando no Estado um parceiro para implementar um pacto mínimo com os trabalhadores em troca de suas pretensões revolucionárias, forjando assim o que se convencionou chamar de Pacto Fordista, ou Estado do Bem Estar Social, onde o Estado complementa a renda dos trabalhadores com uma extensa rede de proteção social. Mesmo quando desempregados, recebem do Estado o suficiente para sua sobrevivência e, é claro, continuam a consumir os bens produzidos pela indústria. Por muito tempo este modelo permitiu melhorar as condições de vida dos trabalhadores nos países centrais do capitalismo na Europa e norte da América. Para o chamado terceiro mundo, o uso da força via golpes militares foi suficiente para não cederem nada.

Com o fracasso das alternativas socialistas do leste e ascensão da política neo-liberal na década de 80, mudam as expectativas no final do século, onde as empresas não serão mais constrangidas pelo Estado, mas incentivadas a eliminar todas as garantias dos trabalhadores, retomando o processo de intensificação da exploração do trabalho.

Outro fator importante para o desenvolvimento da reestruturação produtiva é a maturação do desenvolvimento tecnológico, principalmente da micro eletrônica, colocando à disposição das empresas e de toda a sociedade novos recursos que vão imprimir ao mundo do trabalho mudanças frenéticas. O capital se apropria das novas tecnologias em benefício próprio e o único compromisso das empresas frente aos trabalhadores é obter a maior produtividade possível, destruindo todas as conquistas dos trabalhadores, desorganizando os sindicatos, e pressiona o Estado no sentido de alterar toda legislação de proteção social.

Este novo contexto de liberalidade coloca em xeque o próprio modelo japonês, como demonstra a reportagem da revista *Exame*, nº 11, de 28 de maio de 2003: “Como o brasileiro Carlos Ghosn, depois de salvar a Nissan do abismo, transformou-a numa das montadoras mais rentáveis do setor automobilístico e se consagra como um dos executivos mais brilhantes do planeta.”. O grande nome agora não é mais Ohno da Toyota, mas um brasileiro:

A consagração perante a mídia e o público é algo a que Ghosn se acostumou . Desde que, já no segundo ano de gestão, conseguiu conduzir a Nissan de volta ao lucro, sua figura passou a ser reverenciada pelos japoneses... Sua vida, suas realizações e idéias serviram de base para a publicação de 12 livros, incluindo uma auto biografia, e um manga, a tradicional história em quadrinhos japonesa Ghosn é afinal , o superpresidente¹⁹

Uma das realizações de Ghosn foi fechar 5 fábricas e demitir 21.000 trabalhadores. A diferença é que agora, em 1999, o presidente não teve que entregar o seu cargo, mas se tornou um superpresidente. Em maio de 2003 foi escolhido para ser um dos conselheiros externos da Sony: “Quero humildemente aprender com ele sobre os meios de realizar reformas estruturais e manter a motivação dos empregados” disse Nobuyuki Idei, presidente do Conselho de Administração da Sony²⁰

Em um momento em que o Japão conta com mais de 3,8 milhões de desempregados, 21.000 demissões já é motivo mais do que suficiente para motivar os que continuam a trabalhar a se dedicarem ao máximo para manterem os seus empregos.

Não pretendo aprofundar uma análise dos métodos implementados, mas considero que olhar os dois casos Ohno e Ghosn, permite uma avaliação de dois momentos distintos

¹⁹ CAETANO, Jose Roberto O SUPERPRESIDENTE. Revista **Exame**, 28 maio 2003, p 41.

²⁰ idem p 42.

da breve história do se denominou reestruturação produtiva, em que o contexto externo propicia soluções diferenciadas, cujos resultados, para os trabalhadores, desmonta todas as promessas de chegada ao paraíso. Se no caso da *Toyota* significou um avanço com os trabalhadores incorporando benefícios nunca alcançados, mesmo nos países mais desenvolvidos, agora acontece exatamente o inverso. E, como no caso anterior, esse inverso servirá de modelo para as outras empresas.

As novas condições de trabalho estão bem ilustradas na jornada de trabalho imposta para o próprio presidente da *Nissan* com o objetivo de servir de modelo para os demais trabalhadores: de 7h da manhã às 23h, posteriormente reduzida de 7h às 21h. Para Ghosn era bem mais fácil do que fora para Ohno, equacionar a questão dos trabalhadores: ou seguem o exemplo ou fazem parte da lista de 21.000 demissões. Esta lógica de superexploração do trabalho fica mais clara em uma outra reportagem da mesma revista:

A Volvo não quer ser movida a exaustão/ não detone o seu pessoal
“Kenth eu não agüento mais”. O sueco Kenth Berndisson, diretor de recursos humanos de uma das empresas do grupo Volvo na Suécia, a Volvo Logística, ouviu esta frase de um gerente em meados de 1997. O sujeito tinha lágrimas nos olhos e reclamava de esgotamento no trabalho. Não era um caso isolado... Eles estavam a ponto de explodir, como dizem os médicos, à beira do burnout - termo usado para descrever um nível crônico de estresse, em que a sensação de exaustão e impotência diante das atividades mais simples é permanente²¹.

Um aspecto que é interessante observar é que esta reportagem aponta um problema com um dos gerentes da *Volvo* e não um simples operário, o que torna o fato mais grave, pois todo este estresse é passado com certeza para as camadas mais baixa da empresa. Nos dois casos, é possível estabelecer uma linha de conduta comum. A preocupação de Kenth com a prevenção do *burnout* não é por uma questão humanitária, mas econômica, como informa a reportagem: “A prevenção do *burnout* pode ter economizado 17 milhões de dólares para a empresa”. O lucro, este é o único argumento, suficiente para justificar qualquer ação da empresa, seja demitir milhares de pessoas ou preocupar com a saúde dos trabalhadores. Esta é novamente a antiga ordem mundial : aumentar os lucros do capital.

Contrariando Ghosn, que trabalha até 16h por dia , para os trabalhadores o tempo de trabalho vai aflorando como problema central. Na medida em que as tecnologias permitem

²¹ HERZOG, Ana Maria. Não detone o pessoal Revista EXAME, 28 de maio, 2003, p.108.

uma produtividade mais elevada, aparece, cada vez mais como absurda, uma situação onde por um lado, há gente que se torna neurótica por excesso de trabalho, desarticulando inclusive a vida social e a vida familiar e, por outro lado, uma imensa parcela da população que se sente excluída do mercado, por não ter acesso ao emprego, ou por se ver obrigada a inventar formas de sobrevivência cada vez mais precárias. Diminuir o tempo de trabalho é a meu ver, a única forma de dar emprego digno para uma quantidade maior de pessoas. Infelizmente esta ainda não é a tendência. As notícias divulgadas neste início de século indicam um outro caminho:

Produção aumenta, mas salário cai no Japão.
*Tóquio, 2 fev (EFE).- A média de horas trabalhadas por mês no Japão aumentou pela primeira vez em três anos, enquanto que os salários registraram seu terceiro ano consecutivo de queda, anunciou hoje, segunda-feira, o Ministério da Saúde, Trabalho e Bem-Estar.*²²

Este Ministério deveria ter um outro nome: com menores salários e com a saúde dos que trabalham debilitada pelo excesso de trabalho é difícil entender o conceito de Bem Estar. Deveríamos perguntar: bem estar para quem ???

A inserção dos países em desenvolvimento nesta nova ordem mundial é um pouco mais dramática. Totalmente submetidos aos ditames do FMI e este, perfeitamente sintonizado com a lógica das empresas, não deixa margem para ação tradicional dos trabalhadores na defesa de seus interesses. No Brasil a reestruturação produtiva encontrou os trabalhadores debilitados em suas lutas com a questão do desemprego, fruto da estagnação econômica. O que facilita a divulgação das “novas” idéias, pois se o modelo atual não está funcionando, qualquer mudança pode significar uma nova esperança.

Seguindo tardiamente os passos dos países centrais do capitalismo, nas décadas de 80 e 90 podemos observar, no Brasil, uma intensificação nas transformações da organização do trabalho. Os programas de competitividade ganham impulso com o governo Collor que, pressionado pelos organismos internacionais (FMI), passam a incentivar a modernização da produção nacional, visando a integração com os novos padrões praticados no exterior. As empresas nacionais perdem a proteção via barreiras

²² www.uol.com.br/economia Agência EFE, 02/02/2004

alfandegárias, acelerando assim a sua inserção no processo de globalização neo (conservador) liberal .

Flexibilização, diversificação, toyotismo, logística, 5s, downsizing, benchmarking, dontotsu, just-in-time, reengenharia, terceirização, desregulamentação (reestruturação produtiva), e muitos outros conceitos, passam a povoar o cotidiano dos trabalhadores. Se para alguns significava novas oportunidades, para a maioria representou um grande pesadelo. Para além da construção discursiva de um novo modelo de trabalhador, impõe-se à realidade, o desemprego, o subemprego, a precarização das condições de trabalho, o fim de uma carreira, de um sonho por muito tempo alimentado em uma sociedade alicerçada no trabalho. O sentimento que se instala é difícil definir; passa por uma impotência diante da vida frente a algo que não pode ser compreendido e que portanto não sabemos como enfrentar. As referências anteriores não são mais válidas, não é possível encontrar um novo sentido para as atividades do trabalho. Durante várias gerações, ser um bom trabalhador, dedicado e sério era o bastante para estar perfeitamente integrado às exigências do mercado.

Paralelamente às novas formas de organização da força trabalhadora, um outro processo se instala, modificando radicalmente as formas de produção: a aplicação intensiva de tecnologia em todos os segmentos da sociedade, propicia que vivamos em uma era de grande abundância material (sem resolver o problema político de sua distribuição), onde o uso de energia humana fica restrito ao acionamento de leves comandos em um teclado. Ao mesmo tempo em que se elimina o esforço corporal, elimina-se também a necessidade de presença física de muitos trabalhadores, instalando assim, de forma estrutural, um outro caminho para o desemprego, colocando em cheque um dos paradigmas fundador de nossa sociedade: o trabalho.

“Quando tomaremos a consciência de que não há crise, nem crises, mas mutação? Não mutação de uma sociedade mas a mutação brutal de uma civilização”²³. Com estas questões, Viviane Forrester nos alerta que este processo de transformação social não é um acontecimento apenas contemporâneo. O que vivemos é a sua aceleração, criando assim a **ilusão** de algo novo.

²³ FORRESTER, Viviane. *O Horror Econômico*. São Paulo, Ed. Unesp, 1999, p. 08.

1.2 As mudanças no setor de telecomunicações

Segundo o sítio da Anatel,²⁴ o telefone patenteado por Alexandre Graham Bell em 1876 representou um grande salto nas comunicações à distância, que até este momento estava restrita ao telégrafo e ao correio, que necessitavam de um intermediário para que a comunicação se estabelecesse. A partir do telefone é possível uma pessoa falar diretamente com seu interlocutor. Este invento desperta a atenção em todo o mundo e apenas um ano depois de sua invenção já está presente no Brasil: D. Pedro II ordena a instalação de linhas telefônicas interligando o Palácio do Quinta da Boa Vista às residências dos seus Ministros. Isso aconteceu em 1877.

Em 1962 o país contava com quase 1.000 empresas privadas, explorando os serviços de telefonia. Esta exploração era feita de forma desordenada, não havendo uma integração entre elas, o que tornava o serviço, principalmente a longa distância, muito precário. Diante da falta de interesse da iniciativa privada em realizar os investimentos necessários, o Congresso Nacional aprova a lei 4.117/62, conhecida como Código Brasileiro de Telecomunicações, estabelecendo que caberia à União a tarefa desenvolver este setor estratégico para o desenvolvimento e integração do país. Projeto que toma impulso principalmente após o golpe de 64, consolidando o modelo de forte intervenção do Estado na economia. Em 16 de setembro de 1965 é criada a Empresa Brasileira de Telecomunicações (EMBRATEL), responsável pela infra-estrutura para ligações de longa distância, nacional e internacional, iniciando assim a interligação de todo território nacional e com o exterior.

Resolvido o problema das ligações de longa distância, ainda faltava os investimentos para desenvolver as operadoras locais. A iniciativa privada não dispunha do capital necessário ou somente se interessava em investir nos principais centros econômicos, onde havia a garantia de um retorno rápido para seu investimento. Em 1966, o Estado compra da *Brazilian Traction* (empresa canadense), a Companhia Telefônica Brasileira e suas associadas, entre elas a Companhia Telefônica Brasileira de Minas Gerais, que juntas detinham praticamente 62% dos telefones do país, concentrados principalmente no sul e

²⁴Consultar:http://www.anatel.gov.br/BIBLIOTECA/PUBLICACAO/MUSEU_TELEFONE/APRESENTACAO.ASP.

sudeste. O modelo de estatização do sistema ficaria completo apenas em 1972. O Ministério das Comunicações, criado em 1967, designou uma concessionária para cada Estado ou região geo-econômica do país, que deveria absorver todas as empresas que atuassem em sua área de operação. A promulgação da lei 5.972, de 11 de julho de 1972, autoriza o governo a constituir uma empresa *holding* para coordenar o sistema de telecomunicações. Em 11 de agosto de 1972 foi criada a TELEBRAS, composta de 22 subsidiárias e 4 associadas. O sistema Telebrás está montado; as empresas estaduais cuidam da telefonia local e a Embratel interligava todas elas e o país com o mundo. De 1974 a 1994, o número de terminais aumentou 526%, apesar da crise dos anos 80.

Com a criação da Telebrás, a Companhia Brasileira de Telecomunicações de Minas Gerais passa a se chamar Telemig -Telecomunicações de Minas Gerais S/A. A Telemig vai aos poucos encampando a maioria das empresas operadoras locais de Minas Gerais. Um dos entrevistados L.C. vivenciou este processo :

*... porque eu comecei trabalhar na companhia telefônica de Araguari como boy. Naquela época as contas telefônicas eram entregues de porta em porta e então tinha serviço para garotos como eu que tinha 14, 15 anos, como eu que estava fazendo 15 anos na época ... e lá por volta de 83 foi à encampação da telemig, né, e eu sô daqueles funcionários que não sei porque a **peneira** vem bate, bate e eu acabo ficando e fiquei na telemig.... venho pegando por herança²⁵*

Neste momento a empresa precisava de todo pessoal pois o objetivo do governo, ao estatizar as empresas privadas era de ampliar os serviços de telefonia, o que demandaria uma contínua busca por profissionais da área e somente aqueles que não quiseram não foram incorporados juntamente com as empresas. A situação vivida por A.B. parece ter sido comum nesta época: “a minha contratação não foi por concurso e sim por aptidão foi avaliado que eu tinha capacidade pro cargo então na época fui contratado diretamente como técnico de estagiário pra técnico pelo meu desempenho na empresa”.

Aqueles que demonstravam uma capacidade maior eram contratados sem concurso e em cargos mais elevados. O processo de expansão impunha a necessidade de uma política clara de retenção de mão de obra. A **peneira**, como disse L.C., somente vai se mostrar uma constante, nos processos posteriores de privatização e terceirização como veremos mais a diante.

²⁵ Entrevista gravada com L.C., em 18/01/2004.

Na região do Triângulo Mineiro, a CTBC - Companhia Telefônica do Brasil Central, com sede em Uberlândia, contraria a lógica implantada em todo o país e, paralelamente ao processo de estatização, amplia a sua área de atuação incorporando outras empresas de telefonia local da região. Este fato contraditório, talvez possa ser entendido se levarmos em conta o papel desempenhado junto ao governo militar de um ilustre uberlandense - Sr. Rondon Pacheco - pois acredito que somente um político com muita influência, poderia contrariar uma política nacional do governo para o setor. A CTBC amplia a sua atuação, mas depende das empresas estatais para interligar as suas localidades. Todo o tráfego regional é realizado via Telemig, empresa responsável pela interligação das cidades da região e do Estado. Para atender a demanda, monta uma central-trânsito em Uberlândia (que possibilita uma ligação entre as cidades da região ou via Embratel com o restante do país ou o mundo), identificada pelo prefixo 034, no primeiro andar do prédio da Embratel, local onde realizei minhas entrevistas.

No final da década de 80 o modelo estatal começa a entrar em crise. O governo, para fazer frente à demanda dos credores internacionais pelo pagamento da dívida, interrompe os investimentos necessários para manter o desenvolvimento das telecomunicações. Toda a receita do setor, assim como das demais empresas estatais, é centralizada no caixa único da união e destinado exclusivamente para pagamento dos juros da dívida.

A falta de investimentos, imposta pela Secretaria de Controle das Estatais (SEST) e pelo Conselho de Coordenação e Controle das Empresas Estatais (CCE) provoca rapidamente a deterioração dos meios de comunicações, que não conseguem atender a uma demanda sempre crescente, principalmente pelo lançamento constante de novos equipamentos que requerem novos serviços de telecomunicações e são oferecidos nos centros mais desenvolvidos, acompanhando o grande avanço tecnológico que acontece em todo mundo. O modelo estatal começa receber críticas de toda sociedade:

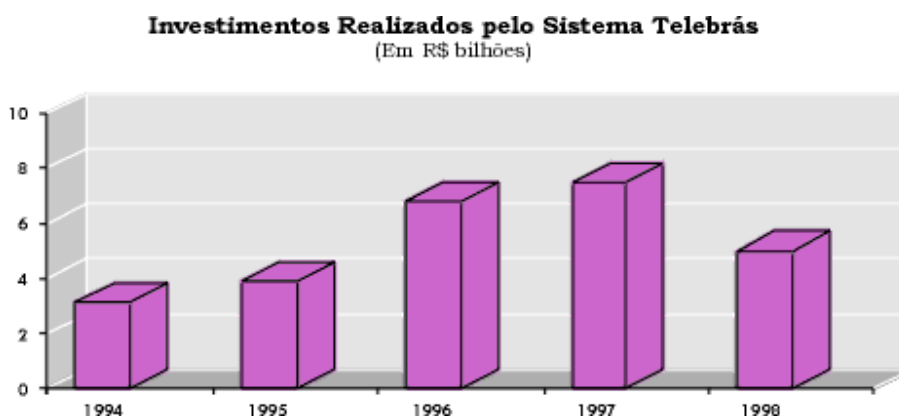
Para se ter uma idéia nos últimos 5 anos da década de 70, a média anual de investimentos na TELERJ (Rio de Janeiro) girava em torno de US\$ 190 milhões.

De 1980 a 1985 o investimento caiu 111% passando para aproximadamente US\$ 90 milhões²⁶.

O caso da TELERJ é o mais crítico e tem grande impacto sobre a formação de opinião a nível nacional. O Rio de Janeiro é a sede de grandes empresas de mídia que expõem para todo país a precariedade dos serviços de telefonia.

Na década de 90, a onda neo-liberal encontra um ambiente que facilita, e muito, a defesa da quebra do monopólio estatal. Em 1995, o Congresso altera a constituição quebrando o monopólio das telecomunicações. Definida a quebra do monopólio, o governo de Fernando Henrique Cardoso inicia um processo para tornar as empresas mais atrativas ao capital privado. Foi criado o Programa de Recuperação e Ampliação do Sistema de Telecomunicações (PASTE), garantindo os investimentos necessários para melhorar a oferta de serviços das empresas. Contrariam-se os discursos anteriores em que o Estado não dispunha de recursos para melhorar o atendimento às demandas da população. Em mensagem enviada ao Congresso, no início de 1998, informa:

Nesta fase de transição, as empresas do Sistema Telebrás vêm desempenhando papel de relevância, ao executar um programa que, no período 1995-1998, resultará em investimentos da ordem de R\$ 23 bilhões, sendo que R\$ 7,5 bilhões em 1997. Trata-se de montante sem precedentes na história do Sistema Telebrás²⁷.



Fonte: Ministério das Telecomunicações

²⁶ BODIM Semanal nº 75, p 3.

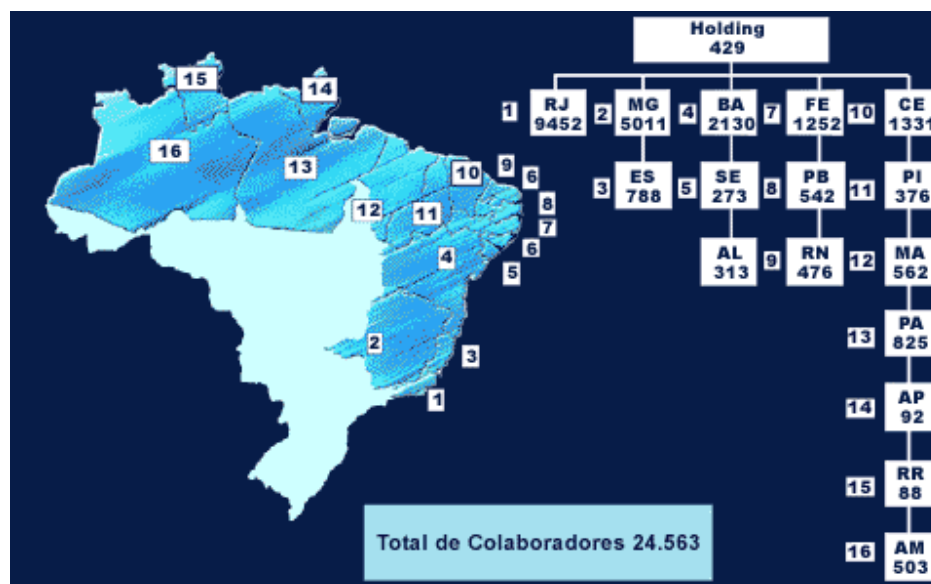
²⁷ Mensagem ao Congresso Nacional, 1998, WWW.planalto.gov.br/bubi-4/coleção/98mens.htm. Acessada em 18 março 2006, às 09:21 h.

Como os recursos alocados pelo Estado iriam garantir uma melhora nos serviços ofertados, restava para a população a esperança de que o preço das tarifas diminuísse, pois a iniciativa privada era mais “eficiente” na gestão das empresas. Porém, para maioria da população isso não se concretizaria. Em dezembro de 1995 as tarifas são reajustadas de forma brutal, afetando principalmente as pessoas comuns. A tarifa básica residencial sofreu um aumento de 572%. Em 1997 houve mais um reajuste, agora de 270%, paralelamente a uma redução nas tarifas de longa distância (DDD) e internacional (DDI), beneficiando os grandes usuários e as empresas em geral. Demonstra-se assim um perfeito alinhamento do Estado com os interesses do capital.

Em julho de 1997 é aprovada a lei 9.472 - Lei Geral de Telecomunicações - e criada a ANATEL - Agência Nacional de Telecomunicações, instituindo o novo modelo regulador do setor no Brasil. O Estado deixa de ser executor para compartilhar com a sociedade a função de regulador.

Em julho de 1998 o sistema Telebrás é privatizado por R\$22 bilhões, após o governo FHC ter investido R\$ 23 bilhões, somente nos últimos 3 anos. No processo de privatização, a Telemig, juntamente com mais 15 operadoras estaduais, foram reunidas em uma única empresa: a TELEMAR.

Organização da empresa TNL (TELEMAR)



fonte: Relatório anual da empresa 1988.

COMPOSIÇÃO ACIONÁRIA EM 2004

(**) Telemar Participações S/A	
BNDSPar	25,00%
Fiago	19,90%
AG Telecom	10,28%
ASSECA Participações	10,27%
Lexpart Part.	10,28%
L. F. Tel	10,27%
BrasilVeículos	5,00%
Brasilcap	5,00%
Fundação Atlântico	4,00%

Fonte: relatório anual 2004.

É interessante observar que quase 6 anos depois da “privatização” (1998 a 2004), o Governo Federal de forma indireta, ainda é o maior acionista individual da Telemar: BNDS e Banco do BRASIL (BrasilCap e BrasilVeículos), detêm 35% do controle acionário da empresa, o que representa um contra-senso. Se era para privatizar, qual a razão do governo permanecer com tantas ações da empresa? Isso sem falar nos fundos de pensão, FIAGO: Previ (Banco do Brasil), Funcef (Caixa Econômica Federal), Sistel (Telebrás) e Telos (Embratel), que detêm 19,9%, do capital. Na realidade, as empresas que comparam as 16 operadoras estaduais de telecomunicações não dispunham de dinheiro para pagar a segunda parcela e sua capacidade de endividamento havia se esgotado no pagamento da primeira, então o governo, para não ter que anular a venda, entrou com 25% do valor total referente à segunda parcela, através do BNDS, que já havia adiantado R\$ 400.000.000,00 para pagamento da primeira parcela. Os próximos pagamentos foram efetuados com o próprio caixa da empresa. Além disso, outro fato estanho chama a nossa atenção como podemos observar na mensagem do presidente da Telemar em 1999:

Senhores Acionistas



Temos o prazer de submeter à apreciação dos senhores o Relatório Anual da Administração e as Demonstrações Financeiras, acompanhadas das Notas Explicativas e do Parecer dos Auditores Independentes, relativos ao exercício findo em 31 de dezembro de 1999.

A Telemar teve, em 1999, um ano rico em acontecimentos e, ao mesmo tempo, desafiador. No primeiro ano fiscal completo desde a privatização, pudemos atingir grande parte dos objetivos empresariais, organizacionais e mercadológicos propostos. Nossa empresa, ao final de 1999, era avaliada na Bovespa em R\$ 16,2 bilhões, registrando um aumento de 231% sobre o valor de dezembro de 1998 (R\$ 4,9 bilhões). Os American Depositary Receipts (ADRs) da Tele Norte Leste, negociados na Bolsa de Nova York, registraram aumento de 105%, em dólares, no ano de 1999.²⁸

O aumento de 231% no valor da empresa poderia representar a eficiência da gestão da iniciativa privada, mas ao olharmos o valor da empresa no ano seguinte R\$ 15,6 bilhões, finda-se a eficiência. Segundo mensagem do mesmo presidente, em 2000, é fácil constatar o valor absurdo da avaliação da empresa para o processo de privatização. O que houve foi uma ação entre amigos (FHC e seus amigos). É importante lembrar que a empresa L.F. tel. (Lafonte), pertence à família do atual presidente do PSDB, Senador Tasso Jereissati. A discussão do processo de privatização merece, no mínimo, uma outra monografia.

²⁸ **Manoel Horácio Francisco da Silva, Presidente da Telemar.** Mensagem do presidente da Telemar para os acionistas, 1999. Ver, www.telemar.com.br/ri, acessada em 05/06/2005.

Capítulo II

2. A organização empresarial nas telecomunicações até os anos 90

2.1 Os primeiros tempos

Como os trabalhadores interpretam as mudanças vividas por eles na Telemig/Telemar? De que forma eles nos relatam suas experiências? Para debater estas questões, realizei entrevistas com 3 trabalhadores ainda efetivos, que entraram na empresa em fases distintas, guardando uma diferença de mais ou menos 10 anos entre eles: L.C. em 1977, A.B. em 1986 e R.C. em 1996. Sendo que A. B. foi demitido em 2000 e readmitido em 2002.

No final da década de 70, a região do Triângulo Mineiro, mesmo depois da criação da Telebrás em 1972, ainda mantinha o modelo dos anos anteriores, com várias empresas privadas atuando de forma independente: em Uberlândia a CTBC - Companhia Telefônica do Brasil Central; em Uberaba a ETUSA - Empresa Telefônica de Uberaba S.A; em Araguari a CTA - Companhia Telefônica de Araguari. Especialmente nesta monografia, a empresa CTA mereceu minha atenção, pois marca o início da história de um dos nossos entrevistados: L.C., que em 1976 inicia a sua trajetória profissional em um dos cargos mais simples da empresa. Naquele momento, em função da dimensão da cidade e do pequeno número de telefones instalados, a empresa entregava as contas para os usuários utilizando-se dos serviços de *boys*, garotos de 14 a 15 anos de idade:

Eu comecei trabalhar na companhia telefônica Aragarina como boy. Naquela época as contas telefônicas eram entregues de porta em porta e então tinha serviço para garotos que tinha 14 ou 15 anos, como eu que estava fazendo 15 anos na época.... entrei por uma necessidade de sobrevivência, né, e também depois que eu tava dentro foi despertando o interesse por telefonia²⁹

²⁹ Entrevista gravada com L.C., em 14/10/2004.

Por uma necessidade de sobrevivência: esta era a motivação principal dos trabalhadores pobres, desprovidos dos meios de produção, em uma cidade pequena. A família necessita da colaboração de todos os seus membros, mesmo dos adolescentes, mobilizados para garantirem a aquisição dos bens materiais necessários para equilibrar o orçamento doméstico.

Assim, o interesse profissional não vem em primeiro plano. Este somente será despertado pelo convívio com os outros profissionais e com os equipamentos que passam a ser conhecidos. Amplia-se o mundo e os interesses, a possibilidade de melhores salários, de um *status* mais elevado, molda o sujeito iniciando a construção de uma nova identidade.

*... e ao mesmo tempo em que estava fazendo este trabalho eu já tava de olho no pessoal que trabalhava com linhas e aparelhos, né. Eu sempre chegava no gerente lá e falava: oh! eu quero mudar de serviço, ser técnico. E na época o serviço era pesado, que o serviço na época era linha de arame, arrastar fio na rua, fincar poste né, e na época lá o Espanhol me falava, o serviço era pesado e tal. Eu falava: não tem importância Rafael, eu quero crescer, eu quero evoluir na empresa. Então eu passei como eu queria, eu aprendi a trabalhar, eu aprendi um pouco de cada coisa, eu arrastei arame, eu finquei poste, **quase morri**, mas fiz.³⁰*

O depoimento de L.C. ilustra os métodos adotados pela empresa para selecionar os bons trabalhadores. O esforço pessoal, a dedicação e o interesse demonstrado eram os fatores determinantes. “Quase morri mas fiz” indica o orgulho de alguém que venceu, não é uma demonstração de sofrimento, mas sim de um certo orgulho, uma valorização: “aprendi um pouco de cada coisa, eu arrastei arame, eu finquei poste, **quase morri**, mas fiz”.

O contato direto com o empregador também é apontado na fala de L.C. e aquele informava as condições para o trabalhador seguir carreira: “e na época lá o Espanhol me falava, o serviço era pesado e tal. Eu falava não tem importância Rafael”. A organização da pequena empresa permite uma gestão muito próxima entre o dono e os empregados. A comunicação é simples e direta e se forem atendidas as expectativas do patrão, o trabalhador pode seguir carreira dentro da empresa aprendendo com os mais experientes.

³⁰ Entrevista gravada com L.C., em 14/10/2004.

Depois eu aprendi a trabalhar com pabx que são cpct (centrais privadas de comutação telefônica). Trabalhei um tempão nisso, lá pelos meados de 80, aí no começo dos anos 80 eu fui fazer treinamento em São Paulo pela CTA. Ainda assinei uma promissória que depois de X anos eu iria continuar na empresa para não fazer o curso e vazar, né.³¹

Pela fala anterior de L.C. podemos concluir que mão de obra treinada era escassa e as empresas cuidavam da formação de seus trabalhadores, mas estes poderiam ser seduzidos a mudarem de empresa. Então os empresários, para garantir o retorno de seus investimentos e não ter que pagar maiores salários aos seus funcionários, usavam de artifícios como a assinatura de promissórias referentes aos cursos pagos pela empresa. Isto indiretamente indicava uma valorização da mão de obra que, de alguma forma, deveria ser mantida na própria empresa.

Na década de 80, praticamente todas as empresas de telecomunicações foram encampadas pelo Estado. A admissão de novos funcionários sofre algumas modificações. Não é mais o dono da empresa que efetua a seleção e sim o corpo de gerentes. Além dos empregados incorporados das companhias estatizadas, as escolas técnicas passam a fornecer parte dos novos técnicos da empresa, conforme podemos constatar no depoimento de A. B., a respeito de sua entrada na Telemig em Uberlândia:

Na verdade foi uma coincidência, ocorreu sem planejar. Eu saí de um curso de técnico agrícola em 83. Iniciei em janeiro e em março viemos com a minha família para Uberlândia, meus pais. E quando chegou em Uberlândia, eu vi que tinha outras opções, eu vi que tinha outros cursos técnicos e eu resolvi fazer o curso técnico de eletrônica no René Gianett... E então eu iniciei dentro do curso de técnico em eletrônica, foi 4 anos de curso. Na época os cursos eram mais aprofundado, bem mais extensos, eram feitos paralelamente com o segundo grau 1º, 2º e 3º e o curso era agregado matérias dentro do currículo escolar 1º, 2º e 3º e o 4º ano era exclusivamente técnico. Um curso bem mais profundo, mais eficiente...³²

A escolha da profissão ocorre em momento anterior ao contato direto com a empresa. A ampliação do sistema de comunicações proporciona uma popularização do telefone e outros serviços de telecomunicações e ao mesmo tempo aumenta a necessidade de pessoal para implantação e manutenção dos equipamentos, provocando uma valorização

³¹Entrevista gravada com L.C., em 14/10/2004.

³²Entrevista gravada com A.B., em 17/01/2005.

da profissão de técnico. A escolha se dá na escola, entre os vários cursos oferecidos, e por uma opção pessoal, onde vários adolescentes são influenciados pela modernidade da tecnologia, pela real possibilidade de contratação e não apenas pela necessidade de sobrevivência.

...não existia nenhum processo de concurso, era na verdade uma procura por empresas que interessavam-se em abrir vagas para estágio dentro da área de telecomunicações ou eletrônica propriamente dito, que era a área de minha formação. A minha entrada aqui foi apenas um bate papo com o gerente na época (1987)... a minha contratação não foi por concurso e sim por aptidão. Foi avaliado que eu tinha capacidade pro cargo, então na época fui contratado diretamente como técnico de estagiário pra técnico, pelo meu desempenho na empresa³³

A regra geral de contratação nas empresas estatais era por concurso público e normalmente a entrada se dava nos cargos iniciais, porém a necessidade de reter bons técnicos, fazia com que esta regra fosse quebrada em alguns casos. O depoimento acima ilustra claramente uma realidade que com o passar do tempo, vai se transformando: as empresas deixam de ir em busca de trabalhadores e de oferecer vantagens para aqueles que se mostram capazes de um bom desempenho, para implantar uma política clara e objetiva de desvalorização dos trabalhadores.

A década de 90 marca a era das transformações profundas para o setor e encontra as empresas em posição delicada, pois não podem mais manter o nível de expansão apresentado a partir da estatização. Mas a sociedade demanda cada vez mais serviços, que não podem ser atendidos na quantidade e qualidade desejadas. Os investimentos das empresas estatais estão condicionados à necessidade do governo em pagar juros da dívida. As possibilidades de ingresso nas empresas de telecomunicações não estão mais relacionadas ao processo de crescimento do setor, que no final dos anos 80 em diante, caminha de forma lenta. Em alguns momentos, é o calendário político que provoca a necessidade de contratação de pessoal, para ampliar a instalação de postos de atendimentos ou centrais telefônicas, atendendo a interesses de candidatos ligados ao governo. Em outros momentos, a Telebrás muda as atribuições das empresas, como o ocorrido em 1992, quando o setor de transmissão de dados, que estava sob controle da Embratel, é compartilhado com as empresas estaduais, abrindo um novo campo de atuação. Observa-se um forte aumento

³³ Entrevista gravada com A .B. em 17/ 01/2005

na demanda provocada pela automação dos processos nas empresas, o que Castells³⁴ denominou de economia informacional. Ela impõe a necessidade de meios de transmissão de dados que permita interligar a matriz e suas filiais, formando as redes privadas de comunicações de dados.

A minha história na Telemar tem início em 1993 quando sou contratado para trabalhar no setor de comunicações de dados. A partir de 1995 com a quebra do monopólio do Estado, abrem-se novas perspectivas de contratação. R.C., um dos nossos entrevistados, entra na Telemig em 1996 durante a implantação do PASTE - Programa de Recuperação e Ampliação do Sistema de Telecomunicações e do Serviço Postal que visava tornar as empresas atraentes para a iniciativa privada.

Estes 19 anos que separam a entrada na Telemig dos trabalhadores aqui entrevistados, apesar das mudanças no contexto geral, internamente representam momentos de uma certa estabilidade. Se olharmos as relações que se estabelecem dentro do ambiente de trabalho na empresa, o paradigma organizacional permanece praticamente o mesmo: cada função desempenhada pelos trabalhadores refletia uma posição hierárquica dentro da organização empresarial, que ainda mantinha em sua lógica o espírito do modelo *taylorista/fordista*. Durante este tempo, parece tranqüila a afirmação de Castells: “O trabalho é, e será em um futuro previsível, o núcleo da vida das pessoas”.³⁵ Porém a previsibilidade do futuro começa a ficar restrita a um tempo cada vez mais próximo. As mudanças ocorrem de forma tão rápida que torna muito difícil fazer uma previsão segura sobre o que virá.

O final da década de 90 marca o fim de uma expectativa: a de entrar na empresa e ter garantido um futuro estável, quando com dedicação e capacidade individual, o trabalhador poderia melhorar a sua posição no interior da empresa e esperar a sua aposentadoria. Esta perspectiva se mostra agora restrita a poucos, principalmente aos funcionários que ocupam os cargos mais altos na empresa. A maioria dos trabalhadores passa a trabalhar sob contrato precário, indefinido e temporário. Atualmente, até mesmo os executivos já começam a sentir os efeitos das mudanças, conforme nos indica a reportagem publicada no jornal Folha de São Paulo:

³⁴ CASTELLS, Emanuel. *Sociedade em Rede* 2ª ed São Paulo Paz e Terra 1999

³⁵ Idem, p. 466.

A pressão por resultados nas médias e grandes empresas tem levado os executivos a buscar uma alternativa a suas carreiras que reverta em melhorias na qualidade de vida. Levantamento do Instituto H2R Pesquisas Avançadas, com 140 executivos, revelou que a metade dos entrevistados pensa em um plano B para suas carreiras³⁶.

A demissão é o ato final de um processo que assombra a vida dos trabalhadores. As mudanças na organização da empresa e as inovações tecnológicas constituem, no meu entender, as duas partes mais impactantes desse processo de transformação do mundo do trabalho, de uma forma geral. As mudanças do cotidiano interno da empresa, no sentido de adequá-la aos moldes ditados pelo mercado, é intensificada na década de 90 seguindo a onda neo-liberal que toma força neste mesmo período, nos governos de Fernando Collor de Melo, Itamar Franco e Fernando Henrique Cardoso, onde o mercado é institucionalizado como modelo maior, ditando as normas para toda sociedade. As empresas ligadas ao Estado começam a ser preparadas para o processo de privatização.

O setor de telecomunicações criado inicialmente com o objetivo de construir e operar a infraestrutura de telecomunicações do país, é organizado sob o modelo de empresas de engenharias. Todos os outros departamentos (Pessoal, Administrativo e Financeiro) da empresa, servem de suporte para o bom funcionamento do setor técnico/engenharia que compunha a base da estrutura hierárquica da empresa. Como as empresas exerciam um monopólio do setor, os departamentos de vendas não tinham grande importância, os clientes não dispunham de outras opções, portanto sua estrutura era muito pequena. Esta estrutura voltada para o interior da empresa começa a sofrer alterações com a implantação do programa de reengenharia e qualidade que, no começo dos anos 90 inicia a preparação da empresa para o setor privado. Os novos modelos de organização são voltados mais para os clientes, ou seja para fora, agora como uma empresa vendedora de serviços de telecomunicações. “Enquanto o programa de qualidade total orientava mudanças de atitudes e de comportamento, a reengenharia buscou modificar a estrutura da organização”³⁷. Estas alterações iniciais não causam grandes mudanças para o pessoal técnico em geral, o reflexo maior é no nível de gerência, quando a estrutura vertical e hierárquica começa a ser substituída por uma estrutura mais horizontal de cargos e salários, com diminuição dos níveis hierárquicos e aumento de importância dos setores de Vendas e

³⁶ *Pressão leva executivos a plano B. Folha de S. Paulo*, S. Paulo, 15 de out.2005 Caderno Dinheiro. Mercado Aberto, p. B2.

³⁷ JORGE, Tiago Antonio da Silva, *Dilemas do movimento sindical brasileiro frente ao neoliberalismo: A atuação do Sinttel-mg frente a privatização do setor de telecomunicações*. Monografia apresentada a Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas da U.F.M.G., 2003

do setor de Pessoal, que passa a ter novas funções além de cuidar da burocracia trabalhista legal. Assumindo novas funções, o setor passa a ser chamado de Recursos Humanos. A ação do setor de Recursos Humanos é recordada de forma positiva:

Antes existia muito mais reuniões, palestras com o intuito de melhoria de qualidade mesmo. Hoje praticamente não tem, hoje só existe cobrança mesmo, mas o que eu acho que era interessante é essas reuniões mesmo, onde se discutia o que estava errado, né? O que qui precisava melhorar, né. Então a empresa ficou muito grande hoje muito espalhada, o que dificulta mesmo esses programas. Nesse ponto pirou bastante³⁸

A Telemig até que tinha uma certa preocupação com os recursos humanos dela, o patrimônio humano dela., Já no final da Telemig, nos últimos dias dela, eu lembro daqueles cursos de relações interpessoais, todo aquele trabalho de psicólogo, né? Às vezes tinha alguma desavença no local de trabalho e era convidado um psicólogo para vir conversar, então a gente nota que tinha alguma ocupação com isso.³⁹

O setor de Recursos Humanos passa a treinar novos atributos atitudinal, destacando a responsabilidade e postura cooperativa, seja em relação aos colegas, seja em relação a empresa, disposição para continuar aprendendo, adaptar-se às novas situações, ter iniciativa e solucionar problemas, ou seja, uma maior autonomia. Estas mudanças iniciais de certo modo vinham ao encontro de aspirações dos trabalhadores: o número excessivo de departamentos e chefias impedia que os trabalhadores exercessem plenamente as suas capacidades para além dos atributos técnicos. Toda atividade dependia de uma autorização superior e essa hierarquia era exercida de forma desorganizada conforme relata A. B.

*...então era um manda e desmanda, pega isso, corre ali, corre aqui, faz isso, faz aquilo. Então nós trabalhávamos como bombeiros, a gente até compara muito isso. Então assim a empresa quando estatal tinha uma desorganização generalizada, porque **era muita gente mandando**, e os técnicos trabalhavam como bombeiros mesmo. Viviam apagando fogo!⁴⁰*

Estas mudanças iniciais recebidas com certa simpatia pelos trabalhadores não anunciavam o que estava por vir: Enquanto empresa estatal, a Telemig enfrentava muitas restrições à liberdade da empresa em fazer as transformações ditadas pelo modelo neo

³⁸ Entrevista gravada com R. C., em 14/09/2004

³⁹ Entrevista gravada com L.C., em 19/01/2005

⁴⁰ Entrevista gravada com A. B., em 17/01/2005

liberal. As demissões só ocorriam em caso de falta grave, ou através de planos de desligamento voluntário, onde alguns benefícios financeiros e assistenciais eram oferecidos para o trabalhador que saísse ou antecipasse a sua aposentadoria. A própria estrutura hierárquica da empresa apresentava resistência à sua mudança, pois vários cargos eram preenchidos pelo processo de apadrinhamento político.

As mudanças mais radicais serão implementadas apenas após o processo de privatização, que ocorre em 1998. Apesar disso, neste momento a empresa já não era mais uma empresa de engenharia e sim uma empresa de negócios, que vendia serviços de telecomunicações. A estrutura interna havia sido modificada, eliminando-se vários níveis de gerência, quando boa parte do pessoal foi deslocado para o setor comercial da empresa. Este deslocamento para outro setor permitiu que a transição fosse realizada sem muito trauma, pois as pessoas podiam serem indicadas e treinadas para novas funções. Este procedimento reforçava o discurso do setor de rh para a necessidade mudança dos trabalhadores, para atitudes de busca de uma formação mais generalista, de liderança cooperativa, melhorando as possibilidades de empregabilidade como fórmula mágica de poder disputar as novas oportunidades que a empresa iria oferecer em sua reestruturação. Assim esta primeira fase consegue combinar o discurso da necessidade de mudanças com o oferecimento de novas oportunidades ao mesmo tempo em que os desligamentos eram suavizados pela possibilidade de receberem um bom dinheiro, que permitiria iniciar um novo negócio de forma independente

2.2 As mudanças sob a égide da iniciativa privada

A mudança para iniciativa privada não confirma o discurso anterior do setor de RH, conforme relatam os trabalhadores

*... mas agora na Telemar, eu não conheci essa parte da Telemar. Eu não sei, eu não senti, eu vejo falar muito isso no Grupo Algar. Isso porque eu tive professor do Grupo Algar, tive colegas de faculdade que são funcionários do Grupo Algar, então é unânime eles falar algo a respeito disso. Até que lá eles não chamam o pessoal de recursos humanos, são talentos humanos, então tem toda uma política, né, com relação ao humano. Então eu não posso falar que eu não sou de lá né? Então eu acho que não são todas empresas, **tem umas que tratam e mesmo no chinelo mesmo. Se você não pisar na bola, ninguém te puxa o tapete, mas escorregou que seje, você já tá no baile, né?***⁴¹

⁴¹ Entrevista gravada com L.C. em 19/01/2005.

...hoje dentro da Siemens, que é a empresa que presta serviços de terceirização, se fala muito nisso, de talento humano, de preservar e tudo. Só que a empresa tem uma questão que ela não pode deixar de trabalhar, ou seja, ela tem um contrato que não pode dar prejuízo, ela vai administrar em cima de números, basicamente. Se ela vai ter ou não uma política para reter talentos, para incentivar os talentos dela. Eu até agora não vi em 2 anos de terceirização.⁴²

Podemos constatar uma mudança clara na atuação do RH da empresa: A ação direta junto aos trabalhadores agora será exercida pelos centros de gerência da empresa, o processo de mudanças atitudinal foi relegado a segundo plano e está basicamente restrito ao material impresso que é distribuído:

Formações de Recursos Humanos

A transformação da organização está baseada no desenvolvimento das pessoas. Captar, desenvolver e recompensar nossos recursos é prioridade não só para a área de recursos humanos, mas para toda a empresa. Para enfrentar esse desafio, a Telemar vem trabalhando na formação de lideranças, na gestão de pessoas, na estruturação de programas baseados nas melhores práticas de mercado e na implementação de uma ferramenta de gestão que contemple todos os processos de recursos humanos.⁴³

Os trabalhadores depois de mais de 5 anos de preparação tinham incorporado em boa medida os valores propagados, estavam moldados para receberem a segunda parte do processo sem muita resistência, como algo natural, mas logo sentirão que as modificações serão profundas:

*Para suportar todos os novos processos, durante o ano de 1999 trabalhamos na implementação de um sistema de gestão integrada de recursos humanos. Essa ferramenta será fundamental para unificar e otimizar os processos de recursos humanos em toda a Telemar. O novo sistema dará aos líderes agilidade na tomada de decisões, ao possibilitar o **acesso on-line** a informações gerenciais imprescindíveis à **gestão eficaz de pessoas** e à visão sistêmica dos processos de recursos humanos.⁴⁴*

O que vem a ser gestão eficaz de pessoas? Assim que a nova diretoria toma posse, inicia, como forma de preparação do ambiente, um processo de demissão em conta gotas e apenas quatro meses depois, informa as linhas gerais de um processo que ainda não

⁴² Entrevista gravada com A .B. em 17/ 01/2005

⁴³ www.telemar.com.br/ Recursos Humanos- filosofia: Acessado em 10/03/2004

⁴⁴ www.telemar.com.br/ri : Relatório anual de 1999

terminou. Conforme anunciado no jornal semanal do sindicato – Bodim, de 12 de novembro de 1998:

O vice presidente executivo da Tele Norte Leste (telemar), Otávio azevedo declarou na ultima segunda-feira dia 9, que 25 mil Trabalhadores das empresas do grupo perderão seus empregos. Hoje 50 mil pessoas trabalham para a telemar, sendo 32 mil funcionários e 18 mil terceirizados

Segundo o relatório anual de 1998, em dezembro deste ano, a TELEMAR tinha 24.563 trabalhadores, representando uma demissão de aproximadamente 8.000 trabalhadores no primeiro ano. O mesmo relatório anual de 1998 aponta para um numero de 14 170 trabalhadores com mais de 10 anos na empresa. Para a maioria destes trabalhadores o fim do século marca o fim de um padrão de trabalho estável, de uma carreira, onde a vida poderia ser planejada em função do seu trabalho, de uma profissão

Apenas um ano depois, em 1999, é possível constatar quais são os caminhos adotados pela nova política de recursos humanos na empresa

Perfil dos Colaboradores

	Dez 98	Dez 99	Variação
Sexo			
Masculino	16.259	16.049	-1.29%
Feminino	7.898	8.514	7.80%
Escolaridade			
Até Primeiro Grau	2.093	2.276	8.74%
Segundo Grau	14.011	14.436	3.03%
Graduação Pós-Graduação	8.053	7.851	-2.51%
Faixa Etária			
Até 30 anos	4.325	6.116	41.41%
De 31 a 40 anos	7.164	6.669	-6.91%
De 41 a 50 anos	11.394	10.504	-7.81%
Acima de 50 anos	1.274	1.274	0.00%
Tempo de Companhia			

Até 1 ano	2.970	4.307	45.02%
De 2 a 5 anos	4.606	4.900	6.38%
De 5 a 10 anos	2.411	1.809	-24.97%
Acima de 10 anos	14.170	13.547	-4.40%

Fonte: www.tleamar.com.br/ri Relatório anual 1999

As maiores variações demonstradas na tabela acima são: mulheres + 7,8%, até 1º Grau + 8,74%, faixa etária até 30 anos + 41,41%, tempo de companhia até 1 ano + 45,02%. Os novos trabalhadores contratados estão todos na faixa de até 30 anos, em grande medida mulheres e com baixa escolaridade, e com certeza não é a primeira vez que isso ocorre na história dos trabalhadores. Faltaram apenas as crianças para remontarmos um quadro do século passado, não há muita coisa de novo além do discurso. Avançando um pouco mais, abalizando os dados de 2004:

Indicadores do corpo funcional

Numero de empregados no final do período	46.220
Numero de admissões durante o período	20.934

Fonte: www.telemar.com.br/ri Relatório anual 2004

Ao olhar os dados notamos que alguma coisa muito importante está implícita. A princípio o número de empregados em 2004, olhado isoladamente, contraria a nossa avaliação sobre o processo de demissão na empresa. Mas ao olharmos para um período mais amplo e analisarmos os dados de 2001 a 2004, uma outra realidade vem à tona

Indicadores do corpo funcional

Ano	2004	2003	2002	2001
Numero de empregados no final do período	46.220	37.690	28.736	27.471
Numero de admissões durante o período	20.934	21.855	19.085	

Fonte: www.telemar.com.br/ri Relatório anual 2004/2003/2002/2001

Ao somarmos o número de admissões nos três anos 2002, 2003, 2004 (19.085+21.855+20934) temos um total de 61.874 contratados, o que colocaria a empresa seguramente entre as maiores geradoras de empregos no país, neste período. A soma dos contratados no período de 2002-2004 ao total de empregados no final de 2001 (27.471), totaliza 89.345 trabalhadores. Algo próximo deste número deveria ser o total de empregados no final de 2004 se a lógica da empresa fosse a mesma das décadas de 70 e 80 e parte da década de 90. Mas verificamos que o número de admissões não é somado ao número de empregados do ano anterior e, em 2004, o total de empregados é 45.220 e não 89.345

O que a empresa não informa claramente é o número de demissões, o que é fácil deduzir, basta subtrair o número de trabalhadores, que no final de 2004 é de 46.220 dos 89.345, indicando uma demissão de 43.125 trabalhadores no período, praticamente 70% do número de trabalhadores admitidos, quase o mesmo número de empregados no final dos três últimos anos. Os 46.220 funcionários ainda representam um aumento significativo de trabalhadores na empresa, mas o número de demissões demonstra que a estrutura da empresa sofreu alguma alteração, pois uma rotatividade tão alta é incompatível com a atividade de operação do sistema de telecomunicações. O tempo de adaptação dos novos trabalhadores não seria insuficiente, mesmo se houvesse uma disponibilidade tão grande de técnicos formados no mercado de trabalho, se levarmos em conta que a maioria dos equipamentos existem apenas dentro das empresas o que demanda um tempo razoável de adaptação. Dos 46.220 trabalhadores, **37.926** pertencem a CONTAX operadora de contact center, ou call center, criada inicialmente para centralizar os atendimentos aos clientes da Telemar e prestar serviços a terceiros, onde os contratos de trabalho na sua maioria são temporários. Em seu relatório anual para os acionistas o desempenho da empresa é assim apresentado:

*Cerca de 15 mil pessoas foram promovidas nos últimos 4 anos através de contínuos programas de treinamento. A Companhia foi a maior geradora de empregos do país também pelo 4º ano consecutivo, estando atualmente entre os sete maiores empregadores privados do Brasil. **Com 71% de seus colaboradores do sexo feminino e idade média de 24 anos, a empresa também é uma grande formadora de jovens talentos no país: são mais de 6.400 colaboradores em seu primeiro emprego.** Pelo entendimento de que os recursos humanos são a alavanca essencial da estratégia de continuidade de seus negócios, os colaboradores da Contax recebem elevados investimentos em desenvolvimento interno, demonstrando que a meritocracia é um dos valores fundamentais da companhia.*⁴⁵

⁴⁵ www.telemar.com.br/ri Relatório anual de 2004 : Acessado em 20/04/2005

Mulheres e jovens (não entram crianças porque ainda é proibido) no século XXI ainda compõem o perfil da super exploração do trabalho, e sempre que possível as empresas aproveitam dos programas do governo (programa primeiro emprego) para diminuir o custo da mão-de-obra. O programa primeiro emprego subvenciona as empresas com faturamento superior a R\$1.200.000,00 em até seis parcelas de R\$ 100,00 por emprego gerado, e ainda permitem às empresas se apresentarem como socialmente responsáveis, mesmo tendo um custo menor que um salário mínimo por funcionário (6.400 no primeiro emprego). A análise superficial dos números, somada à propaganda das empresas, tem levado muitas pessoas a conclusões apressadas atribuindo um valor positivo ao processo de “modernização” das empresas. O próprio governo, propagandeando suas ações, divulgou a criação de mais de 100.000 empregos com a privatização do sistema de telecomunicações, passando para a sociedade apenas uma parte da história, o que coloca para os trabalhadores demitidos mais um problema: se foram criados tantos empregos novos, porque razão eles foram demitidos. A sua identidade estará marcada pelo estigma da inadequação, pois as empresas são socialmente responsáveis, o governo está correto ao favorecer a criação de novos empregos, portanto, somente eles são pessoas incapazes de se adequarem aos novos tempos, estão ultrapassados, apenas sabem reclamar e não são poucos. No final de 2004 apenas 7.957 trabalhadores continuavam trabalhando na Telemar e 1224 na OI, empresa criada para explorar a telefonia celular, ou seja, apenas uma pequena parcela dos 32 000 trabalhadores de 1998 continuam trabalhando na empresa. Esta é a gestão eficaz de pessoas implementada pelos RH da empresa a partir da privatização.

Não podemos colocar toda responsabilidade na atuação do departamento de recursos humanos. Não basta querer diminuir o número de funcionários apenas mudando a organização da empresa, isso só é possível até certos limites. Sem a ação de outros processos dificilmente a empresa atingiria os números alcançados. Outro fator, sem dúvida, é a mudança tecnológica, segundo a percepção dos trabalhadores:

Si eu for avaliar a parte de gerenciamento da mão de obra, ela já trouxe realmente uma ferramenta para redução do número de funcionário, isso é óbvio dentro de uma empresa com a extensão territorial de todo o Estado de M.G. Era óbvio que tinha pessoas que estava ociosa e pessoas que estava sobrecarregada,

*então este sistema de gerenciamento pode dar esta visão para quem administrava esta mão de obra, de melhor distribuir este trabalho. Se foi eficaz ou não, elas realmente deram condições aos gerentes de fazerem este enxugamento da mão de obra, ou seja, um melhor aproveitamento de cada indivíduo em sua área de trabalho. Agora o avanço tecnológico que ocorreu na década de noventa, ou seja, com a inclusão da tecnologia digital na planta dos equipamentos, trouxe uma facilidade muito grande para a empresa: onde você tinha uma equipe de 6, hoje você tem 2 técnicos, em função da tecnologia que foi importada da Alemanha, Finlândia, do Canadá. Várias tecnologias, equipamentos, que proveu para nós recursos e qualidade muito maior. O número de falhas era muito menor, isso comprovadamente no nosso dia a dia foi comprovado e não há como você fugir disso, ou seja, o número de técnicos que mantiam o que a gente dizia, uma planta analógica e para uma planta digital é muito menor. Hoje eu avalio que é de 1/6 da mão de obra quando nossa planta era toda analógica até, final início de 92/93, então essa tecnologia forçou e muito a diminuição de mão de obra. **Ela levou para o mercado de trabalho uma coisa terrível: o medo de ser demitido. tivemos muitos colegas que saíram da empresa em função disso, saíram da empresa porque não conseguiram acompanhar o avanço tecnológico e a empresa não precisava mais daquela mão de obra específica**⁴⁶*

O fator preponderante nisso aí francamente foi à tecnologia, mesmo, porque hoje o fato das centrais telefônicas serem todas digitais, né, elas são telecomandadas à distância, telecomandadas. Hoje é possível fazer manutenção nesta central lá do Rio de Janeiro, e muitas coisas é possível fazer. Então chega o momento em que é preciso trocar um cartão, aí não é possível fazer isso lá do Rio de Janeiro aí precisa de um técnico em campo. Então é por isso que as empresas trabalham da forma mais enxuta possível, né, que ela precisa do cara lá só para trocar a placa na estação. Antigamente quando era tudo analógica não tinha essas coisas teleguiadas, telecomandadas, cada um tinha que ter um em Uberlândia, em Araguari, em patrocínio, tudo tinha que ter gente pra tudo quanto é lado, não é verdade? E acho que isso contribuiu, e acho que a maneira da gerência levar isso é apoiado na tecnologia mesmo, que possibilitaram gerirem de forma enxuta e apoiado na própria tecnologia mesmo⁴⁷

Tecnologia é uma faca de dois gumes. Na verdade, né, tem um lado positivo que tá sempre trazendo produtos melhores aí no mercado, melhorando a vida de todo mundo, com certeza. Só que por outro lado, o que acontece? Esta tecnologia acaba tirando emprego, porque os equipamentos de telecomunicações, que estão sendo instalados hoje, praticamente não exige manutenção, né? E eles estão priorizando muito a durabilidade destes equipamentos, eles praticamente trabalham sozinhos. né? Quer dizer não dá defeitos. O equipamento, ele hoje depende muito pouco de mão de obra, não é como era há alguns anos atrás que os equipamentos de telecomunicações exigiam muito mais gente para trabalhar. Então tem o lado

⁴⁶ Entrevista gravada com A.B. em 17/ 01/2005

⁴⁷ Entrevista gravada com L.C. 19/01/2005.

*positivo e o negativo também. Então pesado ai eu não sei ti falar qual o lado que pesa mais*⁴⁸

Para quem vive as transformações tecnológica não existe a menor duvida do seu efeito sobre a eliminação de postos de trabalho, mas mais do que simplesmente perder o sustento, alguns não conseguem incorporar a nova realidade, A mudança tecnológica implica perder uma historia de vida onde um determinado conhecimento foi acumulado, conhecimento que garantia um status dentro e fora da empresa, mas que de uma hora para outra não serve para mais nada, se transformando em um conhecimento inútil, transformando assim o sujeito em sujeito inútil, que apesar dos anos de dedicação para a empresa agora se tornou algo descartável.

Para os que conseguem se adaptar, a tecnologia é vista de forma dúbia admiração e ameaça. Admiração pois é exatamente o fato poderem trabalhar com tecnologia de ponta um dos motivos que levaram estes trabalhadores a buscarem uma carreira nestas empresas, é como estar na crista da onda do desenvolvimento tecnológico, vivenciar o que há de mais moderno. Ao mesmo tempo a consciência de que isso representa uma ameaça ao seu futuro, somado ao pouco investimento da empresa no apoio para a atualização dos novos conhecimentos demandados para operar os equipamentos, como demonstrado na fala de LC:

*As mudanças de tecnologia eu gostei, porque faz a gente buscar aprender novas coisas, conhecimentos, eu acho que um pouco da coisa boa que sobrou de tudo nessa mudança constante que você tem que estar buscando se atualizar, se bem que eu estou buscando atualizações fora, porque dentro do serviço mesmo não tem, igual aquele treinamento de ir para o fabricante constantemente como a gente ia fazer curso na Erixson, na Siemens em Curitiba. Hoje não tem isso hoje você está jogado no campo aí e sua função é não deixar a peteca cair*⁴⁹

Dois dos nossos entrevistados estão terminando curso superior relacionado com a área de tecnologia, os dois casos em faculdade particular, o que representa, além do custo financeiro, uma reserva de mais uma parte do tempo disponível para o descanso e lazer em função do emprego, ou seja, o ônus da qualificação esta todo ele sobre os ombros dos trabalhadores.

⁴⁸ Entrevista gravada com R.C. em 14 09 2004

⁴⁹ Entrevista gravada com L.C. ,em 19/01/2005

Este processo de substituição de tecnologia e suas conseqüências não são exclusividade dos telefônicos, mas está espalhado por toda cadeia produtiva, como demonstra as ultimas noticias veiculadas na internet:

Fuji irá demitir 5.000 com transição para era digital

Transição

A transição da fotografia convencional, que utiliza filmes e processos químicos de revelação, tem sido um processo problemático para as gigantes do setor. A Eastman Kodak anunciou ontem um prejuízo de US\$ 52 milhões no quarto trimestre do ano passado. Em julho do ano passado, a empresa havia anunciado que iria cortar mais 10 mil empregos em suas unidades no mundo todo, depois da eliminação de 15 mil vagas em janeiro de 2004, devido à crise enfrentada pelo setor com a propagação das técnicas digitais. Além de funcionários, a empresa espera reduzir sua infra-estrutura, desativando linhas de produção avaliadas em US\$ 1 bilhão⁵⁰

Brasil Telecom demite 800 devido a avanço de celular e banda larga

A Brasil Telecom, que opera telefonia fixa em Estados do Centro-Sul, anunciou hoje que vai demitir cerca de 800 funcionários, ou 12% de seu quadro de pessoal. A medida faz parte de um plano de reestruturação da empresa frente à nova realidade mundial das telecomunicações. A maior parte das receitas da Brasil Telecom vem da telefonia fixa. No entanto, essa atividade vem perdendo receitas para outras formas de comunicação, como a internet por banda larga, o VoIP (que faz chamadas por meio de redes de dados com custo bem menor ao consumidor) e o celular.⁵¹

A ameaça aos empregos não é percebida apenas pelos efeitos internos provocados pela mudança de tecnologia, ela faz parte do cotidiano da mídia. Assim as empresas que poderiam representar uma possibilidade de emprego no caso de uma eventual demissão informam o tempo todo que esta possibilidade é tremendamente remota, pois estão passando pelos mesmos problemas, o que permite projetar para o cotidiano destas empresas os mesmos problemas vividos na Telemar, reforçando assim um discurso de normalidade nas novas relações que se estabelecem frente a estas mudanças. e estas são percebidas no cotidiano dos trabalhadores.

⁵⁰ www.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ Acessado em 31/01/2006

⁵¹ www.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ Acessado em 03/02/2006

Os meus entrevistados ao serem solicitados a falarem sobre o seu cotidiano na empresa algo me pareceu estranho: o modo como relataram sobre o seu dia a dia o seu cotidiano. Observemos a fala de L.C.:

O trabalho nosso hoje de toda equipe da mantenedora Siemens, terceirizada da Telemar é manter a planta funcionando bem 100% e manter a qualidade de tudo o que for comutação..... eu trabalho na central trânsito de Uberlândia, mas eu tenho que atender outras localidades que não tiver um técnico no momento... insisti: como é esse trabalho de manutenção? O foco nosso é conserto, manutenção, manter funcionando, e manutenção preventiva, aquela que você faz antes de ter algum problema no equipamento. Você já está verificando se tem alguma coisa que amanhã pode vir a aparecer e tudo mais⁵².

A resposta pode fazer parte de um quadro de instruções fixado na parede da sala da comutação. Apesar de não explicitar os sentimentos dos trabalhadores sobre o seu cotidiano ela deixa claro a pressão exercida pela empresa para adequar as respostas dos funcionários de forma simples, clara e objetiva, sem maiores reflexões (*metódico mecanizado ou teleguiado*) usando a avaliação dos próprios entrevistados. Sobre a rotina de seu trabalho. A. B. responde mantendo a mesma linha:

O trabalho atual dentro da Siemens empresa terceirizada de mão de obra, é um trabalho basicamente em cima de Ordens de Serviços. Você não tem contato com seu supervisor, seu lidere. Na verdade, existe um sistema que gerencia a mão de obra da empresa ...caso haja uma ocorrência ... é inserido no sistema uma ordem de serviço, e essa ordem de serviço é vinculada ao meu registro.⁵³

O desenvolvimento tecnológico, principalmente da computação, dos meios de telecomunicações e particularmente da internet, permite que os processos de gerência sejam automatizados e realizados à distância. A partir de um local remoto, pode a empresa controlar o fluxo de serviço através de terminais instalados que qualquer lugar, inclusive na casa dos trabalhadores. Mudando um pouco o tom R.C. responde: “Eu tenho 8 anos de empresa, então eu peguei a fase da ex-Telemig. É lógico que comparando com hoje, que foi privatizado com certeza há 8 anos atrás era bem melhor... mas comparando com outras áreas por aí, a gente ainda consegue trabalhar mais ou menos satisfeito”⁵⁴ Aqui nesta resposta o entrevistado faz uma avaliação de valor, talvez por trabalhar em um setor da

⁵² Entrevista gravada com L.C. , em 19/01/2005

⁵³ Entrevista Gravada com A .B. em 17/ 01/2005

⁵⁴ Entrevista gravada com R.C. em 14 09 2004

empresa que a mais tempo foi terceirizado, uma resposta contraditória que inicia criticando, mas no fim demonstra uma certa acomodação, pois não vê alternativa melhor no mercado de trabalho

Quanto à quantidade de serviço hoje, R.C. nos diz : “O serviço, a tendência é so aumentar. Vai aumentando a quantidade de clientes e quantidade de instalação, vai aumentando a quantidade de manutenção em cima destes circuitos instalados então a gente acaba tendo que **corre, correr bem mais do que antes**, é isso aí.”⁵⁵ O serviço aumenta sempre. Antes da terceirização este setor era composto por 4 trabalhadores, diminuindo para 3 e pouco depois da entrevista um dos trabalhadores saiu para trabalhar em outra empresa e a sua vaga não será ocupada, provocando assim uma exploração mais intensa da mão de obra restante

A resposta de A. B. indica uma outra lógica, mantendo a mesma linha adotada na resposta anterior sobre o cotidiano na empresa “O volume de serviço está sendo de 80% de sua ocupação diária de horas trabalhadas, ou seja, nós temos carga semanal de 48 hora então nos estamos nesta faixa de 70 a 80%, até porque existem serviços fora das Ordens registradas que não tem como você deixar de fazer, são os relatórios”.⁵⁶ Uma resposta científica: estatística 80%! Se eximindo novamente de uma avaliação qualitativa, a sua resposta está preocupada com a lógica da empresa, ou seja, do que a empresa espera do seu trabalhador. É interessante destacar que as entrevistas com A.B. e L.C. foram realizadas dentro da empresa e no horário de trabalho, e este fato está refletido nas suas 2 primeiras respostas, onde o funcionário da empresa sufoca o indivíduo. L.C. também inicia na mesma linha de resposta, mas termina com um pouco mais de exposição individual:

*no meu caso particularmente falando, a quantidade de serviço ela está adequada. Vamos dizer, eu basto para o serviço que me é direcionado e vici versa . A única coisa que a gente sente mais é você não ter assim um horário que você fala assim: dessa hora para frente eu estou em descanso, totalmente em descanso. Porque o atendimento é 24 horas por dia, faça sol ou faça chuva não tem. E então você vai para casa com o celular ligado, você deita na cama com o celular do lado, você vai tomar banho com o celular junto no banheiro, então você de certa forma você está sempre assim no gás o tempo todo. Isso causa um certo desgaste, não desliga nunca!*⁵⁷

⁵⁵ Entrevista gravada com R.C., em 14/09/2004

⁵⁶ Entrevista gravada com A .B., em 17/01/2005

⁵⁷ Entrevista gravada com L.C., em 19/01/2005.

Esta resposta é muito importante pois revela o tamanho da exploração que as empresas impõem aos trabalhadores. Não são mais as 8 horas de trabalho conseguidas com muitas lutas, ou mesmo as 16 horas que tanto revoltavam os trabalhadores no início da industrialização. Agora os trabalhadores são submetidos a uma carga de 24 horas, nem nos momentos mais íntimos a sua individualidade é respeitada. A tecnologia do celular coloca a empresa presente em qualquer lugar o tempo todo, nem mesmo para o sono contínuo, necessário fisicamente para recuperar o corpo, existe garantia, pois a qualquer momento a empresa pode interromper o descanso e requisitar o seu trabalho e mais ainda aflora o desgaste psicológico. A fala de L.C. inicia dentro da lógica exposta anteriormente por A.B., simples e direta: “*a quantidade é adequada*”, porém o desgaste ao qual está submetido entra em conflito com a construção de uma identidade perfeitamente integrada aos novos tempos (em outra resposta L.C se identifica como um sobrevivente, capaz de se adaptar às mudanças ocorridas na empresa: “não sei porque a peneira vem bate, bate e eu acabo ficando e fiquei na Telemig e a Telemig foi privatizada pela Telemar e eu venho continuando né. Agora foi terceirizado e eu vem continuando”). A segunda parte de sua resposta é um pedido de socorro –“ninguém agüenta ficar no gás o tempo todo”- novamente é preciso morrer pra sobreviver, pois toda a sua vida individual e social está subordinada às necessidades da empresa

Se no início da carreira de R.C. o sofrimento físico já estava presente (“aprendi um pouco de cada coisa, eu arrastei arame, eu finquei poste, **quase morri**, mas fiz”), naquela época tal sofrimento tinha uma outra conotação, fazia parte do processo de crescimento tanto individual como profissional. No final do dia era possível descansar orgulhoso de si mesmo, pois estava vencendo o desafio de melhorar a sua posição dentro da empresa e a obtenção de todos os benefícios que isso implicava para sua vida social significavam mais do que os benefícios financeiros. Naquele tempo ser um técnico qualificado, trabalhando em uma empresa de alta tecnologia, significava romper as limitações de uma classe onde a base ainda era a economia rural, sem qualificação alguma para se desenvolver no ambiente urbano onde apenas os trabalhos mais simples e mal remunerados eram acessíveis. Agora o sofrimento se transforma em angústia, em agonia, não há esperança de melhorias, o

esforço atual não implica benefícios futuros e sim apenas manutenção da sua condição atual .

CAPITULO III

3. O Futuro na empresa

3.1 O Fim Da Esperança De Uma Carreira

Não é o padrão, mas é possível que encontremos várias empresas onde o seu presidente e alguns de seus executivos são antigos trabalhadores que ingressaram nos níveis mais baixo e devido a sua competência e dedicação à empresa foram aos poucos atingindo nela os cargos mais altos. É fato que esses cargos são poucos se olharmos o universo de uma empresa com milhares de funcionários. A probabilidade de um funcionário qualquer conseguir romper a hierarquia da empresa é muito pequena e mesmo aqueles que conseguem levam uma vida toda para atingir os postos mais altos, apenas após décadas de dedicação a uma empresa conseguem atingir o topo de sua carreira. Em linha geral o processo de escolha para os altos cargos de uma empresa está mais relacionado ao grau de parentesco e amizade das pessoas que freqüentam um mesmo ciclo social, a mesma faculdade, pois geralmente estes cargos requerem uma formação de nível superior. Em empresas ligadas ao Estado, como era o caso da Telemar quando Telemig, são as relações políticas que determinam a ocupação dos principais cargos da empresa

Porém apesar das dificuldades, a esperança sempre existe e é comum as empresas principalmente através da mídia, darem destaque às poucas pessoas que conseguem sair de níveis mais baixo e atingir a direção de uma grande empresa, pois sabem que este é um dos principais fatores de motivação para um bom desempenho de um trabalhador, dedicação e fidelidade, são as receita de sucesso, um modelo a ser seguido. De forma mais realista, mas obedecendo ao mesmo principio, ou seja, a possibilidade de melhorar sua posição dentro da empresa, os trabalhadores buscam influenciar a organização no sentido de terem claras as possibilidades de ascensão profissional. Faz parte de quase todas as campanhas de reivindicações de quase todas as categorias algum tipo de plano de cargos e salários e as empresas, por outro lado, sabendo da importância de manterem a motivação dos trabalhadores, elaboram de tempos em tempos alguma reestruturação na sua organização de cargos e funções, é claro sem alterar muito os salários, mas criando a perspectiva de

que uma carreira não chegou ao fim mas pode e deve ser melhorada com mais alguns anos de dedicação. Enfim manter a motivação

As transformações ocorridas na estruturação das empresas mudaram a forma de lidar com a motivação dos trabalhadores. O processo foi enormemente sofisticado, os departamentos de recursos humanos passam a incorporar profissionais de diferentes formações, principalmente psicólogos, assistentes sociais e administradores com formação específica para gerência de pessoal, além de médicos nutricionistas e professores de educação física, e outros, procurando enfocar o trabalhador em sua multiplicidade física e social.

A revista Exame de 27/de julho de 2001 publica uma reportagem cujo título é o seguinte: “Para a sua empresa ficar um pouco mais motivada AULAS DE STRIP-TEASE”

No universo de palestras motivacionais em empresas brasileiras, está ganhando espaço um tema, digamos, inusitado: a sedução. Por um cachê que varia de 1500 a 3000 dólares, empresas como Fiat, Telemig Celular, Gessy Lever, Imfraero, Ericsson e outras já contrataram a professora de educação física Nelma Penteado para fazer a palestra “Universo empresarial e afetivo da mulher moderna”.....⁵⁸

Como podemos ver, as empresas pagavam em dólares qualquer proposta que pudessem significar alguma motivação a mais e conseqüente aumento na produção. Porque tamanho empenho em manter os funcionários motivados? As empresas se tornaram boazinhas, o que é um pouco difícil, ou alguma coisa estava sendo retirada dos trabalhadores e estes deveriam ser distraídos para não perceberem que a sua carreira estava terminada. No seu projeto de futuro e na realidade atual não existem possibilidades de evolução na empresa conforme relata um dos entrevistados:

É, praticamente não existe mais a expectativa de melhoria dentro da empresa de conseguir um cargo melhor, ela não existe mais. A mudança foi muito grande de quando era estatal, né, de quando era Telemig, e hoje Telemar. Antes tinha os planos de cargos que a pessoa podia almejar um cargo melhor, hoje não existe, hoje tem os funcionários e tem os diretores, você não consegue passar de funcionário. Existe essa expectativa de melhoria dentro da empresa em termos de cargo, não existe para diretor, isso aí, nunca então não⁵⁹.

⁵⁸ FURTADO, Jose Maria . Para uma empresa ficar um pouco mais motivada aula de strip-tease. Revista EXAME, 21 Julho 2001, p, 19

⁵⁹ Entrevista gravada com R.C., em 14/09/2004

R.C deixa bem claro que as possibilidades de motivação em relação a ascensão profissional não existe mais na empresa, enfocando as mudanças na estrutura organizacional, onde praticamente existem dois cargos: o de funcionário e o de diretor. Quando ele entrou na empresa a estrutura já havia começado a mudar, mas ainda mantinha uma boa estrutura de cargos para serem almejados, poderia entrar como cabista, passar para auxiliar técnico, técnico I, II, III, e até técnico IV se tivesse entrado um pouco antes na empresa como os outros entrevistados, ou mesmo se tivesse características de liderança ou um bom relacionamento com a chefia poderia virar um supervisor. Cargos acima disto estavam reservados aos engenheiros que até a década de 90 ocupavam praticamente todos os cargos de chefia na empresa. A partir dos meados da década de 90 o foco da empresa muda para o setor comercial, representando uma enorme perda de status para o setor técnico como um todo, portanto não é apenas a possibilidade de ascensão que diminui, a noção de valor interno da área técnica sofre rebaixamento, pois estará subordinado à lógica da gerência comercial da empresa. Pertencer a área técnica significava deter o conhecimento e o controle do tempo e a forma de execução de uma tarefa, era sem dúvida, um dos valores importantes, como podemos notar no depoimento de L.C.:

*Olha as minhas expectativa sempre foi assim voltada para a **área científica técnica**. Então lá no começo nos anos 80, quando comecei apreender equipamento central analógica cpa tudo o mais, **eu queria fazer parte do corpo de elite dentro da empresa**. O pessoal que fica na parte de desenvolvimento de equipamento tinha um sonho até às vezes de sair para uma Ericson, trabalhar lá com o pessoal de desenvolvimento mesmo na área científica. Não tinha muito assim anelo de se tornar gente da administração.⁶⁰*

Fazer parte do grupo de elite da empresa esta era a aspiração de muitos. Para L.C., ao perceber as mudanças na empresa, a motivação foi procurar reforçar a sua formação e enfrentar a rotina de sair do trabalho no mínimo às 18:00 horas e estar na faculdade particular, bancada com boa parte de seu salário, às 19:00 horas e em muitos momentos tendo que sair no meio das aulas para atender o chamado da empresa. Se considerarmos que para conseguir terminar o curso ele teve que dedicar algum tempo ao estudo além do horário das aulas, diminuindo ainda mais o tempo disponível para o descanso e lazer, que fica prejudicado também pelo custo da faculdade, que significa uma redução do salário que

⁶⁰ Entrevista gravada com L.C., em 19/01/2005

há algum tempo deixou de ser atualizado, qual a recompensa por este esforço? Quais são as expectativas para o futuro?

Eu esperava que no futuro eu tivesse igual tem hoje na Telemar o cit o centro de inteligência, onde ficam aí os melhores. Isso era minha visão dos anos 80, eu achava que iria estar ali, né. Aí uma vês eu ate fui, tive uma oportunidade de ir para um C.G.R (Centro de Gerencia de Rede) de Governador Valadares, mas na época não me convinha muito ir. Aí depois esse C.G.R. fechou também, então aí hoje, pra ser franco né, eu ainda gosto muito de telefonia, mas continuo voltado, eu não gosto muito dessa área de ficar mantendo funcionando, não eu gosto é de pesquisar, gosto de entrar dentro do equipamento, gosto de entrar dentro dos equipamentos, eu gosto de ver o que acontecendo lá nos barramentos do c.p., das memórias, enfim. Tanto é que eu fiz um curso que muita gente acha que não tem nada a ver com telefonia, mas tem tudo a ver, que é o curso superior de computação e minha expectativa hoje, é eu acho que dentro da empresa acabou, para ser franco. A gente vai ser terceirizada mantendo a planta funcionando mas não é muito o meuuu não.⁶¹

Em termos de carreira, você está no limite? Você não tem mais expectativas?

Aqui não. É bem verdade. É claro que se eu for convidado para ser supervisor para comandar uma equipe de manutenção eu vou estar apto e disposto a atender, mas eu não tenho muita esperança não. Já mandei e-mail para o chefe do supervisor que eu formei, que eu posso ser útil em outras coisas e tal, mas não ando buscando isso muito dentro desse serviço não.⁶²

Outro problema criado para os trabalhadores é a questão geográfica. De forma geral, as empresas procuram centralizar os centros de excelência onde estão concentrados os melhores salários, em locais próximos a sua sede. Em 28 de junho de 2001, os Conselhos de Administração e Fiscal da Telemar - RJ e as demais empresas ligadas de telefonia fixa, controladas da Tele Norte Leste Participações S.A. (TNL), aprovaram as propostas das respectivas diretorias para a incorporação dos acervos líquidos contábeis dessas empresas pela Telemar-RJ. Essa incorporação teve como objetivo simplificar a estrutura societária existente até então, melhorando a exploração de Serviços Publico de Telefonia Fixa Comutada – STFC, conforme antecipava o relatório anual de 1999 da empresa:.

⁶¹ Entrevista gravada com L.C. em 19/01/2005

⁶² idem

O processo de transformação da Telemar, iniciado após a privatização, evoluiu baseado na filosofia do “16=1”. Por meio de uma grande campanha, fortalecemos, junto aos Colaboradores, o conceito de que as 16 operadoras são uma única organização que compartilha dos mesmos objetivos⁶³.

Em 24 de julho de 2001, a ANATEL aprovou a reorganização societária e em 2 de agosto de 2001 a proposta de incorporação foi aprovada pelas respectivas Assembléias Gerais de Acionistas da Telemar - RJ e demais empresas ligadas. A partir de 2001 a empresa inicia um processo de centralização administrativa e operacional para a cidade do Rio de Janeiro. Isso provocou a desativação de vários centros de gerência de rede C.G.R., como o indicado por L.C., obrigando muitos trabalhadores, principalmente os de B.H., a tomarem um ônibus no domingo e só retornarem para casa na sexta feira. Para os que residem em localidades mais distantes restou simplesmente a demissão e outros a se contentarem em trabalhar simplesmente mantendo a planta funcionando.

Centro de Gerencia de Rede (C.G.R.)



Fonte www.telemar.com.br/ri. Relatório anual 2004

A.B. em seu depoimento reafirma as mesmas frustrações com a carreira e busca no aperfeiçoamento de seus conhecimentos ampliar as possibilidades de melhorar profissionalmente e ainda mantém vivo as esperanças de conseguir alguma coisa dentro da empresa .

⁶³ ver em www.telemar.com.br/ri . Relatório anual 1999 T.N.L

*Durante o período de 2000 a 2004 eu procurei, né, um nível de formação superior até em função de minha frustração como técnico, porque o volume de mão de obra que foi inserido no mercado, o níveis de qualidade baixo, denominados técnicos em telecomunicações, fez com que o técnico tivesse uma desvalorização imensa, Por isso eu comecei a ficar frustrado, eu procurei... o que falei: oh já passou da hora, então eu vou reformar o meus estudos. Fiz um curso de graduação em Ciências da Computação, que está dentro da área de tecnologia, que é uma área que esta afunilando todos os demais segmentos, Hoje tecnologia de informação é um afunilamento de internet, telefonia, voz, dados, e imagem, ou seja, dentro deste período de 2000 /04 eu não criei nenhuma expectativa como técnico, porque o meu objetivo que eu tracei para min foi a conclusão de um curso superior dentro da área de tecnologia, que é a área onde eu gosto de trabalhar.*⁶⁴

Dentro da empresa tem possibilidades de você colocar estes conhecimentos? existem cargos?

*Possibilidades de implementação dos meus conhecimentos sim, mas hoje onde eu estou, a localização onde que eu estou, ou seja, em Uberlândia, hoje basicamente a minha função é de mantenedor da planta. Para que eu possa ter alguma, realmente utilizar a minha formação ou criar expectativa de profissionalmente, de ascensão profissional **eu teria que me deslocar daqui**. É óbvio que nos estamos hoje dentro da Siemens com uma expectativa de aumentar o nosso campo de atuação, a terceirização não ficar apenas na área onde eu estou, então isso me dá uma expectativa de que se a empresa aumentar o leque de serviços prestado, ou seja, pegar outra empresa ou outras empresas ou outras áreas hoje, dentro da Telemar, pela qual eu estou prestando serviço, isso me dá a expectativa de, com a minha formação, trabalha em um cargo de supervisão de liderança, de uma equipe, coordenar uma equipe. Esta é uma expectativa que eu tenho e que é provável que isso possa acontecer dentro desse ano*⁶⁵

O que A.B. não admite nessa fala é a realidade de que agora, trabalhando em uma empresa terceirizada, não existe garantia de que esta empresa consiga renovar o contrato com a Telemar, o que colocaria por terra as suas esperanças, assim como colocaria em risco até mesmo a sua permanência no emprego, o que somente será garantido pela sua experiência específica do setor em que trabalha, o que permite uma melhor continuidade operacional, e é claro se aceitar as novas condições. Vários trabalhadores dentro da Telemar, em outros setores, já estão trabalhando para a 2ª empresa como é o caso do R.C.P., nosso outro entrevistado. Em cada mudança o seu contrato de trabalho é rompido e

⁶⁴ Entrevista gravada com A.B. em 17/ 01/2005

⁶⁵ Idem.

inicia um novo. Ao serem terceirizados os trabalhadores perdem o vínculo que se estabelece anteriormente com a empresa para qual trabalha. Efetivamente trabalham para a Telemar, mas não pertencem aos seus quadros e portanto não podem almejar uma carreira dentro da empresa, ao mesmo tempo em que também não compõem a estrutura organizacional da empresa terceirizada, que apenas gerencia a mão de obra demandada pela Telemar. Ou seja, é uma atravessadora entre a empresa e os trabalhadores, retirando dos trabalhadores parte de seus salário como lucro, é como se ela tivesse direitos sobre o trabalho e o conhecimento dos trabalhadores. Para a Telemar terceirizar simplifica o simplificar processo de diminuição de custos variáveis representado pela mão de obra, pois basta reduzir o valor dos contratos da empresa terceirizada, repassando assim a tarefa de equacionar seus custos reduzindo o salário ou o número de empregados, constituindo-se assim em mais uma barreira para uma carreira profissional. Absolutamente descartáveis, os trabalhadores têm que se qualificarem de forma mais ampla, pois não existe mais uma carreira e sim oportunidades, que nem sempre são melhores que as anteriores. Portanto, a formação, que antes significava melhores salários, agora apenas garante um maior leque de oportunidades de não ficar desempregado e mesmo a função de supervisão, que antes significava que aquele que a exercia dominava um determinado conhecimento necessário ao bom desempenho de certas tarefas, está esvaziada pelos novos processos de normatização e padronização de rotinas operacionais, onde o tempo de execução passa a ser o fator principal e pode ser controlado por qualquer pessoa sem o conhecimento técnico específico dos equipamentos, mas conhecedor das rotinas estabelecidas pelos programas de controle de qualidade, um mero controle estatístico.

3.2- A qualificação por conta dos trabalhadores.

Como vimos anteriormente, nas décadas de 70 e 80, a formação dos trabalhadores era em grande parte fomentada e bancada pelas próprias empresas. Para L.C, no início bastava a vontade de trabalhar, a sua formação ocorria naturalmente dentro da empresa. Hoje é comum vermos nos telejornais reportagens informando que as empresas têm dificuldades de preencher as vagas por não encontrarem pessoas qualificadas, apesar do enorme contingente de trabalhadores desempregados, ou seja, há um incentivo geral no sentido da qualificação dos trabalhadores, mas são os trabalhadores que devem buscar esta

qualificação. Vejamos como os trabalhadores relatam esta mudanças e qual é o comportamento da empresa . A.B. nos relata essa situação vivida por ele:

*Internamente mudou totalmente. A empresa estatal, ela fazia um investimento imenso em conhecimento, em desenvolvimento da sua equipe de trabalho, ou seja, era um investimento muito grande em treinamento, treinamentos técnico e treinamentos na área humana. Ou seja, relacionamento, treinamento na área interpessoal. E a área técnica, toda nova tecnologia, novo equipamento, eram oferecido um numero X de cursos, sempre se tinha uma oportunidade de formação para aquela mão de obra daquela empresa. Hoje realmente não existe. As empresas elas estão usando do próprio mercado, do que o mercado está colocando, né. Tem gente formada, tem gente querendo o seu emprego, ela coloca que você tem que buscar o auto desenvolvimento e você se alto desenvolver. Em dois anos de empresa terceirizada e 4 anos dentro da empresa Telemig privatizada, a empresa praticamente reduziu a 5 % do investimento em desenvolvimento, em conhecimento, em relação ao que era antes da privatização. Dentro da Siemens hoje que é uma empresa terceirizada é zero. **Ela coloca que você tem que se auto desenvolver**, ou seja, as tecnologias estão aí, é uma mudança de 2 em 2 anos é uma mudança violenta e você tem que acompanhar. Ela não investe, mas você tem que acompanhar ou você está fora do mercado, aí você investe de que jeito? Você lê sozinho. Estudar isoladamente, e trocando idéia, e vivenciando com os equipamentos, com a tecnologia que está chegando, você vai estudando a teoria e vai assimilando⁶⁶.*

L.C. confirma a versão de anterior :

Olha, desde quando privatizou a ultima vês que eu tive treinamento foi em 2001, assim mesmo porque era uma coisa contratual da Erricson que estava fechado e foi o último e pelo que eu ouço dos colegas por aí foi mais ou menos nesse ritmo aí, desde que se privatizou, e aprender aí na vida, dia a dia no campo⁶⁷

R.C. repete o mesmo discurso:

A empresa exige esta qualificação cada vez mais. Só que em contrapartida ela não está oferecendo treinamento, cursos como antigamente. Ela quer que a gente tenha esta especialização, mas por outro lado ela não provê recursos para que a gente tenha esse treinamento, que é o correto. Eu que já trabalhei na Telemig algum tempo atrás, a gente sabe que naquela época a quantidade de treinamento que a gente fazia era muito maior. Então a gente acaba tendo que se especializar meio na marra mesmo. A exigência nesse ponto é grande mas a gente acaba tendo mesmo que correr atrás dessa, dessa especialização.⁶⁸

⁶⁶ Entrevista gravada com A. B. em 17/ 01/2005

⁶⁷ Entrevista gravada com L.C. em 19/01/2005.

⁶⁸ Entrevista gravada com R.C. em 14 09 2004

A contradição é enorme, ao mesmo tempo em que aumenta a cobrança por resultados e exige-se dos trabalhadores uma melhor qualificação, as empresas retiram os investimentos em formação. Isso só é possível porque o processo de reestruturação colocou no mercado um enorme contingente de trabalhadores altamente qualificados, que a qualquer momento podem ser novamente recrutados para recompor o quadro de pessoal. Ao mesmo tempo assistimos uma proliferação de cursos de nível superior relacionados com a área de tecnologia, principalmente no ensino privado. As empresas são duplamente beneficiadas: ao mesmo tempo em que podem contar com uma grande oferta de mão de obra qualificada sem investir um centavo, podem oferecer salários mais baixos. E os trabalhadores, não tendo outras opções, são obrigados a aceitar as condições impostas pelas firmas. Mas não é para todos os cargos que a empresa corta os investimentos com formação, como podemos notar em suas publicações:

*Ao longo de 2004, a Organização consolidou um importante passo na sua estratégia de desenvolvimento, com a implantação e aplicação do Programa de Análise de Desempenho 360º envolvendo **1.200 executivos do Grupo**. Baseada nas Competências de Liderança e Metas contratadas, a avaliação reforça a cultura organizacional e valoriza sua prática, alinhando os executivos em torno de objetivos comuns. Em conjunto com a continuidade do Programa da Academia de Liderança, a análise de desempenho representa um investimento fundamental na qualificação dos gestores e na condução do processo de alinhamento estratégico da Companhia.*

A Telemar manteve, ao longo do exercício, as atividades do seu modelo de gestão, com destaque para a inserção do módulo “Performance” no Sistema de Informações Gerenciais, que passou a possibilitar a Contratação de Metas de forma eletrônica. Outra conquista de 2004 foi a formatura dos colaboradores black belts, através do programa “6 Sigma”, implantado para aumentar a capacidade analítica de dezenas de profissionais com o uso de ferramentas estatísticas para a solução da variabilidade dos processos. A busca pela excelência em todas as ações faz parte do nosso dia-a-dia e é a essência do modelo de Gestão Telemar. Os resultados das várias ferramentas de gestão de processos e qualidade já são percebidos na melhoria do índice de satisfação dos Clientes, detectados nas pesquisas de opinião e na melhoria dos indicadores operacionais e financeiros das nossas Companhias⁶⁹

Os executivos continuam a receber que há de mais moderno em treinamento, para retirarem a maior produtividade possível dos trabalhadores e ao mesmo tempo manterem os seus clientes satisfeitos. Estabelecendo assim uma divisão dos trabalhadores em dois

⁶⁹ ver em www.telemar.com.br/ri . Relatório anual 2004 T.N.L p 23 acessado em 20 05 2005 p 37

grupos distintos: os executivos altamente remunerados que recebem o melhor treinamento possível, e os operários terceirizados, que mantêm a planta funcionando, mas nas mais precárias condições de trabalho. Se a empresa não se preocupa mais com o bem estar da maioria de seus empregados, ela não pode ser chamada de insensível pois mantém um amplo programa social. E claro preocupada com os clientes, não pode descuidar de sua imagem externa:

COMPROMISSO COM A SOCIEDADE - O ano de 2004 foi marcado pela expansão da atuação do Instituto Telemar, que vem potencializando as ações de responsabilidade social do Grupo Telemar. Em seu terceiro ano de existência, o Instituto Telemar ampliou seus programas próprios, apoiou organizações sociais alinhadas com sua política de atuação; incentivou, mais uma vez, o voluntariado empresarial, além de gerir o Programa Telemar de Patrocínios Culturais Incentivados⁷⁰.

Mas a sensibilidade social da empresa segue a mesma lógica usada no trato aos trabalhadores terceirizados e não resiste a um olhar mais crítico:

*Em 2004, a Telemar investiu R\$ 2 milhões na área da cultura, através das leis de incentivo estaduais, municipais e federal, patrocinando 78 projetos, que totalizaram R\$ 20 milhões. Em reconhecimento à contribuição da Telemar à cultura em 2004, a companhia recebeu o Prêmio Barão de Mauá, concedido pela Associação Comercial do Rio de Janeiro, e o Prêmio Sesc/Sated Minas Gerais, na categoria Marketing Cultural.*⁷¹

Com apenas, 10%, ou seja, R\$ 2milhoes dos R\$ 20milhoes aplicados, a empresa recebe o reconhecimento pelo trabalho, bancado pelo Estado, Município e Federação, ou seja, pelo menos 80% da obra social é bancada pela a maioria do povo, assim os trabalhadores, ainda que esquecidos, contribuem indiretamente para o Marketing da empresa, economizado parte do investimento necessário para melhorar a sua imagem junto aos potenciais consumidores. Estas informações são endereçadas aos investidores que valorizam qualquer ação que aumentem os seus lucros.

Depois de explorar as mudanças ocorridas no interior da empresa, questionamos os trabalhadores sobre o impacto desta mudanças no seu cotidiano fora da empresa, na sua rotina familiar no seu lazer :

⁷⁰ idem, p. 38,

⁷¹ idem, p 40

Eu não sei. Acho que ficou, eu tava vendo, ficou pior. A gente se sente tão carregado o tempo todo que quando tem algum feriado sábado, um domingo que não tem plantão te chamando né, você fica em casa. Ai se vai é descansar, e caba cochilando no sofá. Não tem aquele negócio de ir para o clube jogar bola, nadar, não tem muito isso não. O meu maior problema é de tempo mesmo, como aconteceu sábado passado, eu tentei ir par o clube 3 vezes e não consegui, tava no meio de caminho e me chamava, queriam que eu fosse para Fronteira, queria que eu fosse lá. A gente tá com tempo todo preso, só mesmo quando sai de férias mesmo para dar uma saída para viajar, sair fora um pouco. A gente fica meio preso aqui.⁷²

Se para alguns ainda sobrou as férias como momento em que possa se sentir livre e viajar, para muitos as férias também é um momento de frustração. A.B. compara o tempo em que a empresa era estatal e agora trabalhando em uma terceirizada:

Afetou bastante. É obvio que com o poder aquisitivo que nós temos hoje a minha família sofreu bastante com isso, ou seja, o meu cotidiano, ou seja, é bem fácil de exemplificar: em 10 anos de empresa estatal eu tirava férias de 30 dias e todos os 30 dias eu viajava com muita tranquilidade. eram ininterruptas. Eram 3 dias para me preparar e 27 para viajar, eu tinha melhores condições, eu tinha melhor educação, mais recursos para prover a mim e a minha família, ou seja, uma vida muito mais tranqüila, ou seja, passeios, compra de roupas, renovação de eletrodoméstico. Todas as semanas era jantarzinho fora, todas a férias durante a estatal era sagrado uma viagem, né, e hoje realmente isso é impossível.

Viajo 7 dias no máximo e usando o limite do cheque especial, cê tem que arrumar uma saída mesmo sem recursos você precisa dar uma desligada de seu dia a dia. O que eu vivo no meu cotidiano hoje na verdade é um controle constante de minhas despesas, foram cortes grandes que ocorreram, ou seja, a menina não faz mais aula de natação, não faz um curso de inglês, não faz um curso de musica, porque eu não tenho condições de dar hoje. Ou seja, os recursos que eu tenho não dá condições para prover isso hoje, então a família sofreu, ... as férias nossas na verdade a gente fica dentro de casa. Jantar fora hoje não é possível, cinema nem pensar, bar, jantar fora é impossível porque você tem um orçamento muito apertado. Se você tirar daqui vai faltar ali e em função do que nós estamos sofrendo uma pressão muito grande para sair de um nível de 2º grau para um nível de 3 grau. Hoje, nós somos empurrados por isso, não para que a gente melhore o nosso dia a dia, o nosso benefício vamos dizer assim, o nosso retorno financeiro, mas para que a gente consiga manter o emprego. Hoje as empresas estão obrigando o mercado de trabalho, esta obrigando a gente a buscar isso, então você vê, eu tive que buscar um nível superior, a minha esposa esta buscando um nível superior pra que agente consiga se manter e talvez melhorar o seu dia a dia⁷³

Como podemos ver a situação de A.B. é um pouco mais dura. Em 2000 foi demitido da Telemar no processo de redução do pessoal e sentiu a dificuldade que e

⁷² Entrevista gravada com L.C em 19/01/2005.

⁷³ Entrevista gravada com A.B. em 17/ 01/2005

conseguir novo emprego mesmo estando buscando aprimorar a sua formação em um curso superior. A melhor oferta que conseguiu foi retornar à mesma tarefa que fazia antes, mas aceitando ganhar menos da metade do que conseguia receber quando estava contratado diretamente pela Telemar: *quando eu entrei em 1986, em 1997 eu ganhava 22 salários mínimos, hoje eu, comparando com o que eu recebo na Simens prestando serviço, o mesmo serviço, é lógico com outra tecnologia outros equipamentos, hoje eu recebo 4 salários mínimos.* O seu depoimento reflete bem o que significa o processo de reestruturação para a maioria dos trabalhadores, muito diferente do momento de sua entrada na empresa, onde foi possível, por sua capacidade, ser contratado bem acima dos cargos iniciais, e com o passar do tempo, continuava sendo premiado pelo seu esforço. Agora independente de toda a sua experiência e praticamente com um diploma de 3º grau na mão, não tem outra alternativa a não ser aceitar as condições mínimas que lhe são oferecidas pois, independente das viagens de férias, do cinema, dos restaurantes ou das escolas de dança das filhas, é necessário, no mínimo, garantir a comida do dia a dia e manter viva a esperança que um dia possa melhorar.

3.3 A resistência dos trabalhadores e o sindicato.

Diante destas constatações, uma pergunta a mais se faz necessária: de que armas os trabalhadores dispõem para resistir a esse “massacre”? Qual é o limite para atuação do sindicato neste momento de transição? O final dos anos 70, e principalmente nos anos 80, renasce no país uma forte instituição para a defesa dos trabalhadores, os sindicatos, rompendo os limites impostos pela ditadura militar. O Sinttel Sindicato dos Trabalhadores em Telecomunicações a partir de 1980 faz parte do que se convencionou chamar de novo sindicalismo, com uma atuação altamente positiva na defesa dos interesses dos trabalhadores, de acordo com a visão do próprio sindicato:

Em maio de 1980, um grupo de trabalhadores que militava no movimento popular contra a ditadura militar, foi eleito para compor a diretoria do Sinttel, que tomou um novo rumo. As condições de trabalho nas empresas e os benefícios que a categoria conquistou são resultados desse período. Entre eles, destacamos o adiantamento quinzenal de salários, o aumento do valor de remuneração das horas-extras, o direito de defesa para trabalhadores ameaçados de punição, o

auxílio creche e alimentação, a assistência médica a cargo das empresas e o anuênio O Sinttel também participou de grandes momentos da história recente do País. Esteve presente na campanha pelas Diretas em 1984, defendeu os interesses dos trabalhadores na Constituinte de 1988, batalhou pelo impeachment de Collor e atuou ao lado de muitos sindicatos mobilizando a sociedade contra a revisão constitucional em 1990. O currículo do Sinttel foi viabilizado, é claro, pela categoria. Nos tempos áureos, o Sindicato atingiu um índice de 80% de sindicalização, um dos mais altos do Brasil. E apesar das demissões, o Sinttel possui um percentual de sindicalização que ainda permanece acima da média nacional, tendo em vista várias categorias profissionais. Prova de sua credibilidade entre os trabalhadores. Afinal, são eles que fazem o Sinttel e consagram a sua história⁷⁴.

E esta avaliação é respaldada por muitos trabalhadores.

Com relação às conquistas que foram adquiridas na época de estatal, realmente eu atribuo a uma formação bem estruturada do sindicato. Esta formação é em função de que de que existia uma empresa que eram empresas fortes do grupo Telebrás. Essa empresa tinha vários funcionários esse número era muito grande e esse numero de funcionários fortalecia e muito o sindicato ou seja porque o sindicato e representação dos funcionários porque se os funcionários não tiverem força, o sindicato não tem. Se o sindicato não tiver os recursos vindo dos funcionários, o sindicato não tem força, ele acaba se enfraquecendo e não tem poder de negociação de levar ao empregador as nossas reivindicações⁷⁵

A. B.. não só respalda a ação do sindicato, como demonstra um certo grau de politização atingido pela categoria, ressaltando a importância dos trabalhadores como a origem da força do sindicato, informando o alto grau de interação entre a direção do sindicato e sua base. Esta avaliação é respaldada por muitos trabalhadores:

⁷⁴ Ver: www.sintelm.org.br acessado em 25/04/05

⁷⁵ entrevista realizada com A. B. em 17/ 01/2005



A mobilização dos trabalhadores para qualquer enfrentamento contra a direção da empresa não é uma ação única da direção do sindicato. Não é um processo simples, em que basta comunicar que, em determinada data e hora, terá início um movimento grevista com paralisação das atividades ou uma operação tartaruga onde o ritmo da produção é diminuído. Na prática, é um processo demorado e complexo: a direção do sindicato tem que propor as alternativas e sentir a disposição dos trabalhadores para acatá-las ou não. Até que ocorra a tomada de decisões, é necessário manter canais de comunicação tanto da direção do sindicato com a sua base, como da base para a executiva do sindicato. É importante ressaltar que os diretores do sindicato gozam de uma certa estabilidade, o que permite uma exposição aberta de suas posições. Para os trabalhadores a realidade é outra. Uma exposição maior, que contraria os interesses da empresa, pode determinar perdas reais, inclusive a demissão deles. Esta condição de repressão interna, impõe um processo de mobilização inicialmente quase secreta. Os momentos de “folga” do trabalho, na hora do cafezinho por exemplo, é que possibilitam a ação dos diretores de base e dos trabalhadores

mais mobilizados junto aos demais. Assim, aos poucos, quando um número maior de trabalhadores assume a posição defendida pelo sindicato - tendo como referência as discussões estabelecidas junto a sua base - é possível estabelecer um processo mais aberto, envolvendo toda a categoria. As informações passadas pelo sindicato são confrontadas com as fornecidas pela empresa. O debate então passa a acontecer em todos os lugares e momentos, durante e após o horário de trabalho. Este é o momento mais democrático, onde todas as opiniões são defendidas, quando cada trabalhador pode fazer um balanço de sua condição individual, dentro e fora do trabalho, e confrontar com as argumentações do sindicato e da empresa. Este processo propicia a formação de grupos de pressão, que passam a agir sobre os indecisos, tanto do lado dos trabalhadores como do lado da empresa. Normalmente, boa parte dos indecisos compõe o lado da empresa e dificilmente assumem uma posição ativa, pois assumi-la abertamente significa o risco de ficar marcado como puxa-saco, gerando um enorme desgaste para o convívio sócio-profissional. A possibilidade de ser excluído dos grupos de relacionamento diário é, sem dúvida, uma força enorme de pressão não explícita. Assim, a empresa procura marcar os trabalhadores mais mobilizados com adjetivos pejorativos, como pessoas capazes apenas de perturbar a ordem e prejudicar os demais trabalhadores. São inimigos dela e a ação deles pode causar prejuízo a todos. A disputa pelas mentes dos indivíduos se instala. À direção do sindicato cabe a tarefa de alimentar com informações e argumentos os grupos mais mobilizados, dando suporte para micro ações nos locais de trabalho. Ao mesmo tempo, promove eventos principalmente externos, para permitir a interação entre os vários setores da empresa. Este processo permite aumentar os laços de solidariedade e identidade dos trabalhadores, reforçando a consciência de sua força para as possibilidades, ou não, de enfrentamento.

Porém, a nova empresa, estruturada após os processos de privatização, não abre espaço para conviver com um sindicato forte, o que poderia dificultar os planos de reestruturação. Ao mesmo tempo, não está disposta a abrir negociações e sim impor a sua vontade.

Na primeira negociação, para renovar o acordo coletivo de 1998/99, a Telemar não deixa a menor dúvida: propõe cumprir, no máximo, somente o que determina a lei, cortando todos os benefícios conseguidos em acordos anteriores. O índice de reajuste dos salários foi simplesmente 0 (zero). Para dificultar a ação do sindicato toma as seguintes

providências: reduz a liberação de diretores que compõe a executiva, reduz a livre circulação dos diretores na empresa, impõem censura prévia nos quadros de avisos do sindicato, situados dentro da empresa⁷⁶.

Com isso, a empresa antecipa a iniciativa que normalmente era do sindicato. Reduz os canais de interação, imobilizando os diretores da executiva, que passam a assumir as tarefas de administrar a máquina do sindicato além de organizar as mobilizações. Estas ficam prejudicadas pela redução do número de liberados. Ao restringir a circulação dos diretores de base reduz a circulação de informações o que se soma à censura dos quadros de aviso interno. Concomitantemente, todos os que ocupam cargo de confiança dentro da empresa são mobilizados para pressionar os trabalhadores a aceitarem a proposta dela.

Ainda em relação ao acordo coletivo de 1998/99, a pressão da empresa sobre as regionais chega a ponto de induzir os diretores da Telepisa – telecomunicações do Piauí S/A - a forjarem uma assembléia de aprovação do acordo. Toda a estrutura da empresa foi mobilizada para levar trabalhadores do interior para a capital e, na presença dos chefes que dirigiam a assembléia, em substituição aos dirigentes do sindicato, eram constrangidos a votar. Os trabalhadores mais ativos e os diretores do sindicato, foram providencialmente enviados para tarefas distantes da capital. Em Minas Gerais, a Telemar não chegou a tal ponto. Porém, era comum, antes das assembléias, ocorrerem reuniões com os chefes e supervisores, onde os trabalhadores depois de ouvirem a defesa da posição da empresa, eram questionados sobre o seu voto, assim como passavam listas para obrigar o sindicato a realizar assembléias. Estas atitudes provocaram mudanças na realização das assembléias, onde o voto por aclamação, em que cada trabalhador erguendo o braço manifestava livremente a sua posição, foi substituído pelo voto secreto no intuito de preservar os funcionários.

Os trabalhadores são submetidos a uma guerra de informações. De um lado o sindicato com o seu informativo semanal (Bodim) e, de outro a empresa com os boletins de informação trabalhista (Bit). Todas as armas são colocadas na mesa e a empresa demonstra ter maior poder de influência, pois detinha ainda o poder de demitir, o que sem dúvida nenhuma era um argumento muito forte e refletiu nas assembléias de 27,28,29 de abril de 1999, conforme informa o Bodim especial de campanha do dia 4 de maio deste

⁷⁶ Informações obtidas no jornal do sindicato: Bodim semanal nº 93, 11 fev. 1999.

ano. Foram 1.916 votos Sim (aprova a proposta da empresa que cortava a maioria dos benefícios) a favor da empresa e 1820 Não (Rejeita a proposta da empresa e continua as negociações das reivindicações do sindicato) proposta do sindicato, este total representa apenas os votos dos trabalhadores sindicalizados, os não sindicalizados votaram sob liminar e aguardaram julgamento para apuração. No dia 27 /04, o Bodim semanal informa a apuração final com 2466 Sim e 2156 Não. Diante do resultado o sindicato retira a ultima carta da manga, invoca o artigo 524 da C.L.T., que diz: são necessários 2/3 dos votos dos sindicalizados para aprovação de qualquer proposta de acordo coletivo. A partir daí, fica claro que o sindicato não dispõe mais de força suficiente para enfrentar a empresa, simplesmente respaldado na mobilização dos trabalhadores, assim, a disputa se desenvolve basicamente através de boletins e na justiça onde o sindicato tenta manter no mínimo, as cláusulas do acordo anterior. Como nem sindicato e nem empresa cedem de suas posições, o ano de 1999 (1º ano da empresa privada) termina sem acordo coletivo.

Estas mudanças na relação empresa/sindicato não são exclusividade dos telefônicos como indica Araujo ao retratar os Bancários:

A partir de 1995 a estabilização da moeda, os impactos da crise do México e da abertura do mercado financeiro brasileiro ao capital estrangeiro levaram à reorganização do sistema bancário nacional com processos de fusões, aquisições, falências e incorporações de bancos. Neste contexto, a situação tornou-se muito mais difícil para o sindicalismo bancário. Diminuiu a disposição dos bancos para as negociações e eles passaram a pressionar para a eliminação de uma série de benefícios da categoria, dentre os quais o anuênio. As negociações tornaram-se mais longas e complexas, marcadas por impasses que culminaram no ajuizamento de dissídios com maior frequência.⁷⁷

O sistema bancário passou e passa por transformações, em alguns aspectos semelhantes aos das telecomunicações: abertura do mercado para empresas internacionais, privatizações principalmente dos bancos estaduais, um intenso investimento em novas tecnologias, novos processos gerenciais e demissões em massa.

⁷⁷ ARAUJO, Ângela Maria Carneiro *Reestruturação financeira nos anos 90 e seus impactos sobre o trabalho bancário em Campinas*, autoria conjunta com Carolina R. de M. Justo, apresentado no *Colloque International on dialisation conomique et gouvernement des sociétés: l'Amerique Latine*. 2000. p 21

Numero de emprego no setor bancário no Brasil 1989/1999

ANO	Total Empregado	Diferença em relação ao período anterior
1989	824.316	
1990	753.217	-71.099
1991	700.217	-53.000
1992	682.304	-17.913
1993	671.740	-10.567
1994	571.285	-99.455
1995	558.692	-12.593
1996	483.165	-75.527
1997	446.830	-36.335
1998	420.219	-26.611
1999	400.093	-20.126

Fonte: Revista Prosa & Verbo/ CNB/CUT. 1997 e Febraban, 1999 -(Dados RAIS) *CAGED (Cadastro Geral de Empregados e Desempregados)

Foram mais de 400.000 demitidos em menos de 10 anos, superando a população da maioria das cidades brasileiras, principalmente se considerarmos todas as pessoas da família. Assim, é possível ter uma noção sobre o impacto deste processo de demissão em massa sobre a motivação dos trabalhadores em se lançarem em mobilizações sindicais .

Antes da privatização do sistema Telebrás, o trabalho do sindicato para comandar as campanhas salariais é garantir o cumprimento dos acordos coletivos era um trabalho mais concentrado e, ao mesmo tempo, como havia mais estabilidade no setor, isso permitia consolidar as relações do sindicato tanto com a base quanto com a direção das empresas. O sindicato tinha que negociar basicamente com 3 empresas Embratel, CTBC e Telemig e uma ou outra empreitara, que atuavam basicamente no setor de redes da Telemig. No processo de privatização, a telefonia fixa foi separada da celular criando a Telemig fixa e Telemig celular, que são privatizadas de forma independente ao mesmo tempo em que

permite a criação de mais duas empresas: Maxtel celular e Vésper fixa, aumentando a demanda para o sindicato, que vê a sua base ser dispersada entre várias empresas. Mesmo a simples transferência de um trabalhador para outra empresa rompe a relação formal com o sindicato, significando uma diminuição da base sindicalizada que contribui financeiramente para o sindicato, demandando assim nova ação de filiação nessas novas empresas, com o intuito de recompor os seus quadros, em uma realidade um pouco mais adversa. Mas, estas dificuldades são apenas um aperitivo para o processo de terceirização, como indica a análise de A.B:

O sindicato, na verdade, o sindicato hoje, ele negocia. O sindicato dos trabalhadores de telecomunicações negocia a nível nacional, não é um... ele não necessita mais pelo que eu entendi de que eu esteja filiado. Ele representa, ele leva as reivindicações pelo que a empresa está prestando, ou seja, si ela presta serviço para Telemar o sindicato vai fazer um trabalho de acompanhamento desta prestação de serviço e, pelas manobras administrativas que as empresas tem feito, as empresas de terceirização, que esta acontecendo muito, ou seja, fazem contratos por prazo determinado de trabalho, contrato de 6 meses vinculado ao contrato de prestação de serviços que elas tem com as empresas Telemar, Brasil Telecom, Telefônica, o que acaba dificultando, porque não existe a certeza de que daqui a 6 meses você vai tá empregado, porque se a terceirizada perder o contrato, ela dispensa todos os funcionários. Então esse tipo de administração dificulta muito a estruturação do sindicato, é aonde nós perdemos nosso poder negociação com o empregador, o nosso meio de comunicação com o empregador⁷⁸.

A resposta meio confusa reflete a realidade. Várias empresas atuando nos vários setores, como transmissão ,comutação, comunicação de dados, rede, energia, onde os contratos são negociados em datas diferentes e com tempo de duração variado, e com os trabalhadores espalhados por todo o estado, dificultando ao sindicato manter atualizado o seu quadro de filiação, alguns casos impede a sua ação direta, pois, tendo a sua sede em outro estado, as empresas estrategicamente reconhecem outro sindicato como seu interlocutor . L.C de forma mais detalhada, aponta a desvalorização dos trabalhadores como causa da perda do poder de luta. e informa a ação das empreiteiras, onde a formação e a experiência perdem a importância, apesar de todo o discurso das empresas em favor de uma melhor qualificação:

⁷⁸ Entrevista gravada com A. B. em 17/ 01/2005

*Eu sinto que os trabalhadores de telecomunicação, particularmente fechado aqui o foco, perderam muito poder, né? Posso dizer direito de reclamar, porque eu acho que o trabalhador de telecomunicações está muito desvalorizado e também a gente acha que as empresas estão exigindo muita qualificação do funcionário para trabalhar em telecomunicações, mas na verdade num tá bem assim. Com essa terceirização se sai o Luiz Guimarães hoje aqui da central de Uberlândia, eles vão tranqüilamente achar as firmas, a empreiteira vamos assim dizer, colocar um outro cara que eles costumam dizer assim na gíria 'mea colher', que vai ganhar ainda menos do que eu ganho e vai continuar fazendo, segundo eles a mesma coisa. Quando acontecer um problema mais serio, ai eles vão ter que chamar gente de outro lugar, vai pagar a multa para a Telemar, mas às vezes eles preferem pagar a multa do que segurar uma pessoa mais qualificado e melhorar o salário. Se eu pedir, por exemplo, melhora meu salário, que eu sou melhor qualificado, a não, não temos interesse não, se não tá bom para você, você pode sair que tem muita gente ai fora querendo entrar. Isso tá na área da telefonia da telecomunicação, está assim hoje o cenário, sabe? **Então não tem mais aquela força que tinha antigamente na época da Telemig. A gente fazia paralisações, operação tartaruga, hoje se a gente fizer isso manda fechar a porta ali, entendeu?** Perdeu, não sei, manda embora mesmo. Não precisa, porque o foco hoje da Telemar, da Brasil Telecom que seja, não tô querendo meter o pau na Telemar, de um modo geral o perfil deles é mais comercial, vender serviços e vender é não manter, manter é com as terceirizadas e as terceiras é que se vire. No fundo, no fundo, tudo se apóia nas mudanças de tecnologias. Antes, antigamente, um cara para ser bom em central ele tinha que ser bom mecânico, bom eletricista para fazer ajustes e tudo o mais. Hoje se você treinar bem ai qualquer um que fez um curso no Senac ontem, Senai né, oh! Troca o cartão assim e tal, ele vai fazer algumas cagadas, queimar algum fazíveis no começo, mas vai indo. De tanto insistir, ele acaba se tornando um técnico em Telecom também.⁷⁹*

L.C. traça um perfil completo da situação em que se encontra. Por mais que tenha atendido as exigências da empresa, por mais que tenha se esforçado, a situação hoje é muito mais frágil do que quando entrou na empresa, pois naquela época se não sabia nada podia ao menos aprender, agora descobre que, mesmo aprendendo mais do que a empresa precisa a qualquer momento pode ser trocado por qualquer um e por isso não pode reclamar e se não pode reclamar qual é a chance de o sindicato voltar a enfrentar a empresa? Completa a sua análise, *no fundo o que conta mesmo foi a mudança de tecnologia* e contra isso não dá para brigar, apenas constatar.

⁷⁹ entrevista gravada com L.C. em 19/01/2005

Mesmo com toda esta realidade adversa sempre existe aqueles que não abrem mão do direito de reclamar e lutar por melhores condições. A empresa foi exemplar nesse sentido como relata R.C.:

*...a gente observou mesmo várias pessoas aí que sempre encabeçava mesmo essas resistência aí, com a intenção de melhorar, né? Porque é complicado, né, você ver grupos muito fortes, com faturamento tão alto e que não repassa nada para os associados, né, para os funcionários. A gente vê que se a empresa fatura mais e mais a cada ano, é porque com certeza os funcionários tem tudo a ver com isso, eles tão levando a empresa a conquistar essa melhoria, mas o que acontece é isso. Uma empresa, principalmente privada, não admite cobrança, né? Não admite questionamento, ou você aceita daquele jeito ou rua, né? Mas realmente aconteceu mesmo de o pessoal que tinha maior resistência vai sendo marcado **é rua com certeza**.⁸⁰*

Portanto a visão da realidade expressa por L.C., mais a experiência de ver a demissão de seus parceiros, relatada por R.C., consolida a sensação de que não tem mais nada a fazer; *resta apenas ir agüentando e sonhar que um dia possa melhorar*. Diante destes depoimentos, competira ao sindicato apenas a ação de denunciar, pois enfrentar a empresa só é possível dentro do espaço limitado dos tribunais da Justiça do Trabalho, da legislação que ainda não foi flexibilizada. O modelo de enfrentamento direto dentro das empresas, paralisando as atividades ou mesmo as operações tartaruga, se mostram impraticáveis, pelo menos neste ambiente, ficando apenas registrado na memória os bons tempos de luta. Esta situação coloca para a classe trabalhadora a tarefa de refletir sobre os novos tempos, repensar novas formas de luta que possam enfrentar a dispersão provocada pelo processo de terceirização e o efeito dos altos índices de desemprego, um desemprego que não é fruto de uma simples crise, mas da mudança da estrutura produtiva e organizacional das empresas e portanto do próprio capitalismo

⁸⁰ Entrevista gravada com R.C. em 14 09 2004

Considerações finais

A minha intenção ao propor esta monografia, é contribuir para acrescentar informações sobre a história recente dos trabalhadores, destacando o setor de telecomunicações. Acredito que, juntamente com outros trabalhos realizados sobre as mudanças socioeconômicas que afetam os trabalhadores é possível contribuir para aprofundar as reflexões sobre o atual momento vivido no mundo do trabalho.

Os relatos de trabalhadores apresentados aqui, colocam, de forma clara, a situação atual da maioria dos funcionários da Telemar, que se encontram sem a menor esperança de um futuro melhor. Vivem ainda sob pressão do discurso das empresas e de parte da sociedade, que deposita a culpa pela condição precária em que se encontram neles mesmos, apesar de todo o esforço para se adequarem às exigências propaladas. Para lidar com essa situação de maneira efetiva, faz-se necessário uma reação criativa e revolucionária, por parte dos trabalhadores, frente a um contexto totalmente adverso.

Como podemos notar ao longo desse trabalho, no processo de reestruturação produtiva, as empresas não estão dispostas a negociar nada e os sindicatos foram despojados da capacidade de mobilização para o enfrentamento. Mesmo aquelas categorias que ainda conseguem esboçar alguma reação, conseguem, no máximo, suavizar o processo de reestruturação. As próprias empresas não sobrevivem em um ambiente competitivo, se adotarem uma atitude conservadora. O modelo hegemônico simplesmente exclui aqueles que não se enquadram em suas diretrizes. Este processo coloca, para os trabalhadores, a perspectiva de um futuro em que a exploração tende a se intensificar. Se as empresas não encontram resistências por parte dos trabalhadores, elas continuam a se apropriarem dos avanços tecnológicos e a inventar novas fórmulas de exploração. Portanto os trabalhadores não podem perder tempo em busca de retornar ou manter uma realidade que pertence ao passado, não podem viver da lembrança de momentos heróicos, esses foram importantes, e estarão registrados na história das lutas dos trabalhadores, em uma determinada realidade que não mais existe. Tal atitude não nos ajuda a sair do fundo do poço.

O momento presente exige um pouco mais de criatividade. É necessário abandonar os dogmas, ter a coragem de romper com as teorias que não dão conta dos problemas propostos. Se as empresas reestruturam a sua organização, tirando proveito dos avanços

tecnológicos, a classe trabalhadora também deve reestruturar o seu modo de agir, forjando novas estratégias que permitam se apropriar dos benefícios do desenvolvimento. Para isso, considero importante voltar os olhos para a nossa história, principalmente para os momentos em que a conjuntura colocou os trabalhadores em condições desfavoráveis, desviando um pouco o olhar de nossos heróis – eles já cumpriram o seu papel. Segundo FONTANA⁸¹, o nosso passado contém uma diversidade enorme de sementes que não germinaram ou mesmo sementes que foram em algum momento abandonadas, e algumas delas podem servir para construir novas estratégias de luta. Sei que esta tarefa não está contida apenas no âmbito da história, assim como o processo de reestruturação-produtiva-neo-liberal-conservadora recrutou todos os segmentos do conhecimento para dar sustentação à sua empreitada. A resposta dos trabalhadores terá aumentado as suas possibilidades de sucesso se incorporarem todas as áreas do conhecimento, da inteligência humana a seu favor.

A dinâmica do mundo contemporâneo impõe mais um desafio: que as propostas de ações dos trabalhadores devam extrapolar o universo local. As estratégias de produção empresarial são articuladas de forma global e de nada adiantaria criarmos condições novas de enfrentamento se esta estratégia tiver alcance a uma determinada categoria ou território. O desenvolvimento dos meios de transportes e das comunicações permitem que as empresas se instalem ou desloquem a produção para qualquer local do planeta, seguindo os mesmos passos trilhos pelo capital financeiro, ou seja, para aquele local onde as condições lhe são mais favoráveis. BENKO caracteriza este processo como mundialização e o define como:

O espaço de acumulação flexível que se caracteriza por uma hipermobilidade de capital, tendendo a uma existência nômáda, e pela integração flexível de uma pluralidade irreduzível de estratégias de exploração e de modos de dominação que põem em concorrência os assalariados, no seio, digamos assim, de uma imensa jornada de trabalho em escala planetária.⁸²

Portanto a concorrência dos trabalhadores se dá de forma planetária, e a ação dos mesmos só tem sentido se for pensada em termos mundiais. tornando uma ação localizada totalmente insuficiente para contrapor, à mobilidade do capital e da produção.

⁸¹ FONTANA, Josep. **História: Análise do Passado e Projeto Social**. Bauru, S P: Edusc, 1998. p 275

⁸² BENKO, Georges. *Economia Espaço e Globalização na aurora do século XXI*. São Paulo, Hucitec, 1996. p 42

BIBLIOGRAFIA

- ARAÚJO, Ângela Maria Carneiro **Reestruturação financeira nos anos 90 e seus impactos sobre o trabalho bancário em Campinas**, autoria conjunta com Carolina R. de M. Justo, apresentado no Colloque International mondialisation conomique et gouvernement des sociétés: l'Amerique Latine. 2000.
- CARRIERI, Alexandre de Pádua. **O Fim do Mundo TELEMIG**: a transformação das significações culturais em uma empresa de telecomunicações. Tese de Doutorado apresentada à Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG
- CHARTIER, ROGER A Visão do Historiador Modernista In: **Usos e Abusos da Historia oral**. Rio de Janeiro: ed F.G.V. 1998, p. 215-218
- CASTELL, Emanuel. **Sociedade em Rede**. 2ª ed, São Paulo: Paz e Terra, 1999
- DE DECA, Edgar Salvadori. A Ciência da Produção: Fábrica Despolitizada. **Revista Brasileira de Historia, À lucta, Trabalhadores!**. São Paulo: Ed. Marco Zero, 1984, p 47-79.
- FONTANA, Josep. **História**: Análise do Passado e Projeto Social. Bauru/S.P.: Edusc, 1998.
- FORRESTER, Viviane. **O Horror Econômico**. São Paulo: Ed. Unesp, 1999.
- JOHNSON, Spencer. **Quem mexeu no meu Queijo?** 16ª ed, Rio de Janeiro : Record, 2001.
- JORGE, Tiago Antonio da Silva, **Dilemas do movimento sindical brasileiro frente ao neoliberalismo**: A atuação do Sinttel-mg frente a privatização do setor de telecomunicações. Monografia apresentada a Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas da U.F.M.G, 2003.
- MARRONI, Amnérís. **A estratégia da Recusa**. São Paulo: Brasiliense, 1982.
- MATTOS, Marcelo Badaró. **Novos e Velhos Sindicalismos**. Rio de Janeiro: Vicio de Leitura, 1998, p 81.

- MELO, Ianni Sousa Borges. **A Nova Ordem do Trabalho**: Um Estudo de Caso Sobre o Grupo Martins. Monografia apresentada ao Curso de Historia da U.F.U . Uberlândia, 2002
- MUNAKATA, Kazumi. O lugar do movimento Operário.In: **Movimentos Sociais. Araraquara**, ANPH-UNESP, 1980
- PORTELLI, Alessasandro. As fronteiras da memória, o massacre das dossas ardeatinas, mitos, rituais e símbolos **História e Perspectivas**. Uberlândia: EDUFU, (25 e 26) 9-26 jul/dez 2001/jan/jul 2002
- RODRIGUES. Leôncio Martins. **Conflito Social e Sindicalismo no Brasil**. São Paulo: Difusão Européia do Livro, 1966.
- SALES, Telma Bessa. **Trabalho e Reestruturação Produtiva**: O caso da Volkswagen em São Bernado do Campo/SP. São Paulo: Ed Annablume/Fapesp, 2002
- TUMOLO, Sergio Paulo **A política Nacional de Formação Sindical da C.U.T. Diante do Novo Padrão de Acumulação do capital**. Tese de Doutorado: PUCSP, 1998
- WEFFORT, Francisco. **Participação e conflito industrial: Contagem e Osasco 1968**. São Paulo: CEBRAP, 1972.
- WOMAK, James P. et al . **A máquina que mudou o Mundo**, 10ªed. Rio de Janeiro: Campos, 1998.

REVISTAS/JORNAIS:

- BODIM** Semanal. Publicação do Sinttel-mg . Belo Horizonte, 1998 a 1999
- CAETANO, Jose Roberto. O SUPERPRESIDENTE. Reportagen de capa. Revista **Exame** , 28 maio 2003
- FURTADO, Jose Maria . Para uma empresa ficar um pouco mais motivada aula de strip-tease. Revista **Exame**, 21 Julho 2001, p, 19
- HERZOG, Ana Maria. *Não detone o pessoal*. Gestão esperta. Revista **Exame** 28 de maio 2003
- PRESSÃO LEVA EXECUTIVOS A PLANO B. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 15 de out.2005 Caderno Dinheiro. Mercado Aberto . p B2

INTERNET:

www.uol.com.br/economia agencia EFE, 02 fev.2004

www.anatel.gov.br/home/default.asp acessado em 02 fev. 2004

www.planalto.gov.br/bubi-4/coleção/98mens.htm. Mensagem ao Congresso Nacional 1998
Acessada em 18 mar. 2006

www.telemar.com.br/ri/ : Mensagem do presidente da telemar para os acionistas 1999
acessada em 05 jun .2005

www.telemar.com.br/rh/ : Filosofia: Acessado em 10 abr 2004

www.telemar.com.br/ri/ : Relatório anual de 1998 a 2004 acessado 20 abr 2005

www.folha.uol.com.br/ : folha/dinheiro: Acessado em 31 jan. 2006

www.folha.uol.com.br/ : folha/dinheiro/ Acessado em 03 fev. 2006

www.sinttelmg.org.br : acessado em 25 abr. 2005

ENTREVISTAS

1 – Depoimento de R.C.

Entrevista gavada por mim com funcionário R.C., em 14 set. 2004, na cidade de Uberlândia em sua casa. Entrou na empresa como cabista em 1996, atualmente trabalha como técnico em comunicações de dados.

2 – Depoimento de A.B.

Entrevista gravada por mim com funcionário A.B., em 17 jan. 2005, nas dependências da empresa. Entrou na empresa em 1986 como estagiário e, 1997 como técnico em telecomunicações, sendo demitido em 2000. Retornou em 2002 na mesma área de transmissão.

3 – Depoimento de L.C.

Entrevista gravada por mim com funcionário L.C., em 19 jan. 2005, nas dependências da empresa. Entrou na empresa C.T.A em 1976 como boy, atualmente trabalha no setor de comutação como técnico em telecomunicações.