

ORGANIZAÇÕES DE TELECOMUNICAÇÃO: UM ESTUDO SOBRE CHOQUE CULTURAL APÓS OS PROCESSOS DE PRIVATIZAÇÃO E TERCEIRIZAÇÃO

Clarice Sabbatini Capella Lopes - FACC/UFRJ
clarice.sabbatini@yahoo.com.br

Ana D'Arc Maia Pinto - FACC/UFRJ
ana.darc@terra.com.br

Helios Malebranche Olbrisch Freres Filho - FACC/UFRJ
heliosmalebranche@gmail.com

Julia Bello de Menezes - FACC/UFRJ
julia.b.menezes@gmail.com

Resumo

Compreender as mudanças culturais provocadas pelo processo de aquisição mostra-se como um tema relevante para o campo da Administração, uma vez que recorre a estudos relativos a valores, ritos e políticas aplicadas, dentre outros fatores que, de uma forma ou de outra, estão inseridos no cotidiano administrativo organizacional. Assim, este artigo tem como objetivo discutir cultura organizacional, tomando como campo de reflexão as organizações de telecomunicação privatizadas no Governo Fernando Henrique Cardoso nos estados do Rio de Janeiro e São Paulo. Para alcance do objetivo, foi utilizada a pesquisa bibliográfica exploratória. Como resultados, percebeu-se que a literatura acerca do objeto se encontra restrita a estudos descritivos, sugerindo-se que sejam realizadas mais pesquisas exploratórias e de campo, para identificar com maior clareza o processo de fusão ou aquisição e, conseqüentemente, suas implicações sobre o papel exercido pela área de gestão de pessoas e pelos líderes envolvidos no processo.

Palavras Chave: Organizações de Telecomunicação. Privatizações. Terceirização. Cultura Organizacional. Empresas Estatais.

1 Introdução

Buscar compreender as mudanças culturais que incidem sobre as organizações não é tarefa fácil de ser realizada. Isto porque o conceito de Cultura Organizacional mostra-se complexo e abrangente, uma vez que sua natureza se constitui por meio de diferentes características que consubstanciam comportamentos e identidades de pessoas, aspectos estes imbricados a outros das organizações. Crozatti (1998) considera que a cultura é um fenômeno humano e, por conta de sua complexidade e abrangência, deve ser estudada com o auxílio de mais de um ramo do conhecimento.

É levando em conta esse panorama que este artigo se estrutura. Seu objetivo é discutir a importância da cultura organizacional, tomando como campo de reflexão a mudança cultural

experimentada pelas organizações de telecomunicação nacionais privatizadas no Governo Fernando Henrique Cardoso, popularmente denominado Governo FHC, nos estados do Rio de Janeiro e São Paulo. A escolha por este universo partiu da expectativa de que essa transição enriqueça esta discussão, levando-se em conta a composição das novas arquiteturas gerenciais que este processo acarreta.

Os avanços da tecnologia, os efeitos da globalização, a modernização das economias e a necessidade de investimentos causaram efeitos nos posicionamentos políticos internacionais e suas conseqüentes decisões. Em particular no Brasil, este sintoma tomou forma a partir dos esforços de privatizações iniciadas com o Plano Nacional de Desestatização na década de 90. Esse plano teve como motivação a reorganização do Estado, agravada pela perspectiva de redução da dívida pública e diminuição de entraves administrativos, principalmente aqueles relacionados à infraestrutura, uma vez que esses fatores eram vistos como elementos bloqueadores do crescimento econômico do País (FERNANDES; CARVALHO NETO, 2005).

Este programa teve como proposta oferecer a privatização de 65 empresas e a concessão de 58 serviços públicos, arrecadando cerca de US\$ 72 bilhões. Mas foi a partir do Governo FHC que este processo avançou. Segundo Fernandes e Carvalho Neto (2005), a principal premissa para a efetivação do plano veio com a reordenação do papel do Estado na economia e na prestação de serviços, de forma que estes pudessem vigorar de forma descentralizada e flexível. Sendo assim, os primeiros serviços a serem desestatizados foram os de telecomunicações, energia elétrica, transportes e saneamento básico.

Segundo Amorim (1995), as empresas públicas se diferenciam das privadas pelos objetivos que perseguem. Para este autor, as empresas públicas têm como premissa a satisfação das necessidades da sociedade, enquanto as empresas privadas estabelecem como objetivo principal a lucratividade. Estas concepções se enredam por convicções culturais distintas, sendo possível observar uma forte diferença entre o que se pratica enquanto empresa pública e o que se pretende enquanto empresa privada. Ainda vale ressaltar que a cultura de uma organização tem como função estabelecer sua base, seu alicerce, uma vez que se fundamenta por valores, crenças e objetivos.

Tendo em vista o objeto em questão, foi adotado como procedimento metodológico a pesquisa bibliográfica exploratória, com base na coleta e análise dos materiais mais relevantes encontrados sobre o tema. Para Gil (1994), a pesquisa de cunho bibliográfico possibilita ao pesquisador um maior acesso à informação desejada e facilita a procura do assunto em análise em diversas obras.

Assim, este artigo está estruturado em cinco seções, sendo a primeira uma introdução sobre o tema. Na segunda seção é discutida a cultura, mas a partir de um breve paralelo entre perspectivas do setor público e do privado, lançando mão de um referencial teórico como apoio. Na terceira seção são apresentados os aspectos metodológicos utilizados para execução do estudo. Na quarta seção é apresentada uma discussão do tema, a partir de relatos de estudos encontrados na investigação, de forma a atingir o objetivo proposto. Na quinta e última seção são desenvolvidas as considerações finais e sugestões para estudos futuros.

2 Referencial Teórico

É fato notório que fusões, aquisições e internalizações de empresas afetam diretamente o comportamento de seus colaboradores. Isso porque, cada gestão estratégica tem como premissa valores, visões e missões construídas a partir de crenças de seus líderes, acionistas e

demais partes interessadas. Apesar de já mencionado na introdução deste estudo, convém ratificar que o conceito de cultura se fundamenta por diferentes perspectivas. São fatores antropológicos e sociais, que geram compreensão sobre a elaboração da representação do comportamento humano a partir de uma determinada situação. Dentro de contextos organizacionais, esta perspectiva não é diferente.

Segundo Crnkovic (2003), as desigualdades, contradições e paradoxos encontrados na situação e no ambiente de trabalho fazem com que se torne cada vez mais difícil encontrar um sentido positivo para a atividade laboral e para as relações sociais de produção. Faz-se necessário salientar que, embora o conceito de Cultura Organizacional tenha surgido como termo acadêmico, a partir da década de 80, por meio de autores como Hofstede et al. (1990), as referências à cultura estão presentes nos mais antigos estudos relativos ao campo da Administração. Esta constatação evidencia o quanto a cultura se mostra como um elemento importante para estabelecer padrões de comportamento entre os pares de uma organização.

Para Almeida (2001), a mudança cultural de uma organização é vista como um novo rumo, uma nova maneira de se fazer as coisas. Contudo, a autora salienta que este processo não é de fácil promoção. Isto porque, a magnitude da mudança cultural estaria relacionada com a distância entre a compreensão dos comportamentos antigos e dos novos comportamentos que os colaboradores necessitariam adotar. Este exercício pode encontrar barreiras, resistências e trazer um choque entre aquilo que se promove e aquilo que se deseja promover. Trice e Beyer (1993) elencaram em seus estudos algumas características que ainda hoje podem contribuir para compreensão deste choque. Para os autores, este processo se replica não só individualmente, mas também coletivamente como mostra a Figura 1 a seguir, apresentando algumas fontes de resistência:

Figura 1 – Características do Choque Cultural

A nível da organização ou grupo:	A nível individual:
Ameaças ao poder e à influência	Medo do desconhecido
Falta de confiança	Interesse próprio
Diferentes percepções e gois	Atenção e retenção seletivas
Disrupção social	Hábito
Limitações de recursos	Dependência
Investimentos fixos	Necessidade de segurança
Acordos interorganizacionais	

Fonte: Trice e Beyer (1993)

São comportamentos que sofrem adaptações frente às exigências a que são submetidas. Vale destacar que essas exigências, como já aqui apontado, se consolidam a partir dos valores, da visão e da missão das organizações. Para Bio (1987):

A mudança organizacional é, na essência, um ato humano. Os atos que a produzem – quer decorrentes da racionalidade e do conhecimento técnico, quer consequentes do interesse político, quer fruto de uma vivência emocional, quer gerados pela pressão de grupos - são atos dos homens. É inerente à mudança organizacional, portanto, o surgimento de diferentes reações individuais e de grupos, uma intensificação do jogo político, discussões em torno de valores etc.

3 Método

Com o propósito de alcançar o objetivo proposto para este estudo, optou-se por uma pesquisa bibliográfica exploratória de abordagem qualitativa, de modo que fosse possível apresentar uma visão mais detalhada sobre o tema em questão. Para assegurar o bom resultado no tratamento dos dados colhidos, foi necessário estabelecer uma meticulosa revisão da literatura. Pizzani et al. (2012) revela que:

A revisão da literatura tem vários objetivos, entre os quais citamos: a) proporcionar um aprendizado sobre uma determinada área de conhecimento; b) facilitar a identificação e seleção dos métodos e técnicas a serem utilizados pelo pesquisador; c) oferecer subsídios para a redação da introdução e revisão da literatura e redação da discussão do trabalho científico.

Desta forma, trabalhou-se a partir das seguintes bases para colher os dados: Plataforma Scielo, Google Academics e Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD), a partir das seguintes palavras-chave: privatização; Telebrás; cultura organizacional; e planejamento estratégico. Com este procedimento foram colhidos materiais que serviram de subsídios para confecção deste estudo. Contudo, dois materiais se destacaram entre os demais. Um deles é um artigo cuja proposta é desenvolver uma análise sobre “O Processo de Reestruturação Produtiva de setor de Telecomunicações no Rio de Janeiro” (PIMENTEL, 2008). O segundo, é um estudo referente ao “O Processo de Flexibilização das Relações de emprego no setor de telecomunicações do Estado de São Paulo: O caso da empresa Telefônica” (UCHIMA, 2007). De posse destes dois estudos, somados aos demais materiais que evidenciaram relação contundente com os conceitos-chave deste estudo, buscou-se então iniciar a leitura analítica do material selecionado. Este procedimento, teve como objetivo identificar, ordenar e sumariar as principais contribuições apresentadas pelos diferentes autores e, finalmente, a síntese dos conceitos e a elaboração da presente análise.

4 O Objeto em Questão a partir de Relatos de Pesquisas

Considerando o cerne da discussão, buscou-se, como suporte para o desenvolvimento deste estudo, relatos de pesquisas de modo que estes pudessem oferecer subsídio informacional ampliando a discussão proposta. Dessa forma, foram escolhidas duas pesquisas disponíveis na base de pesquisa Google Acadêmico, sendo que ambos foram citados em outros artigos que apresentam reflexões suplementares sobre o tema em questão.

Sobre a primeira pesquisa, é importante salientar que este, segundo Pimentel (2008) tem por objetivo, analisar as condições de trabalho nos setores de instalação e manutenção das linhas telefônicas na cidade do Rio de Janeiro, onde ocorreram terceirizações dos tais setores. Segundo Ruduit (2001), após a privatização a prioridade foi direcionada para a manutenção dos novos empregados, pois os antigos representavam um custo maior com mão de obra e, por tal motivo, ocorreram demissões e aposentadorias destes em grande escala. Já a segunda pesquisa analisada ressalta as consequências da modernização tecnológica do setor terciário, nesse caso o de telecomunicações, com destaque para a empresa Telefônica no estado de São Paulo. Segundo Uchima (2007), a Telefônica foi privatizada em 1997 e, a partir deste momento, esta adotou uma política de expansão internacional agressiva, sendo que possuía como objetivo se tornar a principal operadora de telecomunicações de língua espanhola do mundo. É preciso destacar que

essas mudanças no mercado de trabalho foram consequências da reforma do Estado Brasileiro, que teve como forte inspiração o Consenso de Washington, segundo o qual as ideias neoliberais ganharam força. Segundo este autor, as consequências dessa demanda por mudança levaram à flexibilização das leis trabalhistas e à desregulamentação das relações de trabalho. Devido a essas alterações, as organizações puderam demitir funcionários, terceirizar setores, reduzir salários e benefícios, bem como aumentar a intensidade do ritmo de trabalho. A opção do Estado Brasileiro em adotar um modelo de desnacionalização e desregulamentação do setor demonstrou mais uma vez os novos rumos que o País passaria a adotar. Com esta nova visão de abertura comercial e liberalização da economia, a ideia de um Estado responsável por suprir certas demandas da população perde força. A partir dessa tomada de decisão, o Estado brasileiro se concentra apenas na regulamentação do setor de telecomunicações, anteriormente considerado uma área estratégica desenvolvida através de empresas estatais. Com esta nova visão surge a necessidade de criação de uma agência nacional reguladora, que seria responsável por supervisionar essas novas empresas que tomariam à frente do setor de telecomunicações.

Com isto surgiu a Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL), agência reguladora criada a partir Lei Geral das Telecomunicações (LGT) e regulamentada pelo Decreto nº 2.238/97. Destaca-se que a segunda pesquisa citada tem como objetivo analisar como a empresa Telefônica se utilizou desse contexto para reduzir os seus custos com mão de obra. Para comprovar essa análise foram utilizados indicadores socioeconômicos da empresa, entrevistas com funcionários e com sindicalistas. Como também foi visto na primeira pesquisa, citada anteriormente, situação semelhante também foi identificada no estudo de Uchima (2007), ao ater-se sobre a intensificação do trabalho e do aumento da jornada de trabalho nas respectivas empresas.

No caso do estudo foi analisada a empresa Telefônica, que prestava serviços no estado de São Paulo. Segundo Uchima (2007), as modificações na organização, na forma de uma reestruturação produtiva, ocorreram em duas direções: na implementação de novas tecnologias visando maior exploração do trabalhador e na reestruturação do trabalho.

E Pimentel (2008), por outro lado, é discutido o setor de instalação e manutenção das linhas telefônicas, devido ao grande porte da empresa que assumiu a prestação destes serviços. Discute também como essa área foi tratada pela empresa, pois ocorreu a terceirização total do setor. A terceirização foi assumida pelas empresas Nokia Siemens Networks (NSN) e Serede. Segundo a autora, uma característica deste setor de instalação e manutenção de linhas telefônicas é a falta de estabilidade dos trabalhadores, devido à alta rotatividade das empresas subcontratadas para a prestação do serviço, sendo que a cada troca de subcontratada ocorre a apreensão do trabalhador quanto à manutenção ou não de seu emprego pela nova empresa. A apreensão fica evidenciada na entrevista apresentada em Pimentel (2008), quando um entrevistado afirma que:

No final do ano, como eu tava te falando, na verdade agente migra de uma empresa para outra. Então nós migramos da Telsul para a Siemens. Alguns, porque houve muita demissão. Essa empresa fez uma seleção, ela foi rigorosa até demais: teste físico, ergométrico, coração, sangue, pulmão, tudo isso nós fizemos. [...] Muita gente não passou [de uma empresa para a nova contratada. [...] Teve algumas [que] retornaram porque tava (sic) aqui há muito tempo, mas outras não retornaram.

Outra característica desta organização é que, sendo uma empresa estatal, muitos de seus funcionários ingressaram por concurso público. Por tal razão, estes possuíam uma série de benefícios, gratificações e promoções, que encareciam a folha de pagamento da empresa. Por

isso, foi possível observar que não houve interesse da nova empresa em manter estes antigos funcionários, uma vez que ocorreu uma série de programas de demissões voluntárias, dispensas de trabalhadores e aposentadorias. Com a necessidade de redução de custos pela nova empresa que assumiu a privatização, não houve valorização dos funcionários com mais tempo de serviço. Conforme observado anteriormente, um dos objetivos da privatização era a redução de custos. Dessa forma, ocorreu uma reestruturação da empresa, com drástica redução do quadro funcional.

Uchima (2007) afirma que “a adoção da terceirização pelas empresas consiste em concentrar esforços naquilo que é a vantagem competitiva da empresa e transferir o conjunto das atividades, seja de apoio ou mesmo de produção e serviços, para outras empresas”. O objetivo das organizações com a utilização da terceirização é sempre reduzir custos e tornar o processo produtivo mais simples. Segundo o mesmo autor, essa conduta alterou as relações de trabalho e as funções das profissões. Pois, além de sobrecarregar os trabalhadores, que passaram a ser responsáveis por diversas funções e responsabilidades diferentes, essa conduta intensificou o ritmo do trabalho. A partir desse ponto não bastou mais ser um bom empregado eficiente em suas funções usuais, passou a ser necessária a polivalência, bom desempenho em atividades diversas.

Esta reestruturação ocorreu de forma profunda e ampla no setor de telecomunicações (UCHIMA, 2007), onde a flexibilização da produção foi extensa e intensa, para que ocorresse almejada redução de custos. Em Campanário e Reichstul (2002) é afirmado que nos anos 80 aconteceu um processo de liberalização do setor de telecomunicações nos países desenvolvidos, como Estados Unidos, Reino Unido e Japão. Na América Latina os monopólios do setor estavam sob controle dos Estados e a perda dessa hegemonia ocorreu devido à incapacidade dos Estados em assumir investimentos e desenvolver o setor, devido a uma crise fiscal que os acometia. Conseqüentemente, esses monopólios foram cedidos para a desregulamentação e desnacionalização.

Segundo Uchima (2007), para se preparar para a privatização, alguns setores da Telebrás foram terceirizados e ocorreu um aumento tarifário significativo, devido aos interesses dos investidores privados em adquirir a organização, como ilustrado no Quadro 1 a seguir.

Quadro 1 – Tarifas brasileiras dos serviços telefônicos antes da privatização, 1994-1998 (em R\$)

	1994	1995/1996	1998	Reajuste (%)	Total
Residencial	0,44	2,17	10	2.172,3	
Não - Residencial	5,22	6,51	15	287,36	
Tronco	6,71	7,81	20	298,06	
Pulso Total	0,019	0,036	0,058	305,26	
INPC				44,53	

Fonte: Telebrás/ Elaboração: DIESE (1999) / Obs: Valores líquidos, sem encargos e impostos

Na empresa Telemar ocorreu uma clara diminuição do quadro de funcionários, mesmo quando se contabiliza os trabalhadores posteriormente contratados pelas empresas terceirizadas. Em contrapartida, é possível observar um aumento da rede de telefonia. Uma das conseqüências da redução da mão de obra direta foi o acúmulo de funções dos trabalhadores remanescentes. Funcionários que eram responsáveis por uma única função se viram obrigados a desempenhar mais de cinco funções. Em 2005, 100% da mão de obra do setor de manutenção e instalação eram terceirizados (PIMENTEL, 2008). Com a diminuição do quadro funcional

ocorreu a intensificação do trabalho, os trabalhadores se tornaram sobrecarregados pela empresa, pois ocorreu a redução do efetivo e aumento na necessidade de instalação de linhas telefônicas, além do crescimento do número de reparos.

Após as privatizações a ANATEL determinou uma série de metas para as novas empresas (UCHIMA, 2007). Dentre essas metas constou, por exemplo, o aumento do número de instalações de linhas telefônicas e de serviços. Para cumprir estes objetivos, as empresas Atento e Telesp Celular, ambas terceirizadas da Telefônica, aumentaram os respectivos quadros funcionais. Entretanto, após o cumprimento dessas metas, os investimentos nesses setores foram reduzidos, gerando uma série de demissões nas empresas terceirizadas, na própria Telefônica e nas empresas fornecedoras de equipamentos. O autor destaca, também, que os trabalhadores com mais tempo de serviço foram os mais afetados pelas demissões. Devido ao alto custo que esses trabalhadores representavam, pois muitos eram concursados e com elevados benefícios e salários, foram os primeiros a serem incentivados a se demitir ou a se aposentar. Esta mão de obra mais experiente foi substituída por empregados mais novos e em sua maioria, terceirizados.

Para Uchima (2007) a partir de 1998 é possível observar que as despesas com mão de obra sofreram uma forte redução na empresa Telefônica, entretanto os lucros organizacionais apresentaram crescimento, conforme pode ser verificado no Quadro 2 a seguir.

Quadro 2 - Indicadores Financeiros e Físicos

	1999	2000	2001	2002	2003	Variação
Rec. Líq. Vendas e serviços	5.295.508	7.309.683	8.983.078	10.088.114	11.804.745	122,92%
Despesas com pessoal	116.867	164.838	139.953	124.747	N/D	6,74%
Lucro Líquido	735.834	1.470.000	1.576.305	1.075.900	1.588.800	115,92%
Nº de linhas em serviço	8.049	10.331	12.283	12551	12.297	52,78%

Fonte: Uchima (2007, p.494) / Obs: Os valores nas tabelas são nominais.

Como é possível observar no Quadro 3 a seguir, as empresas de telecomunicações praticaram uma política ostensiva de aumento em suas tarifas, com o apoio dos contratos das privatizações e com a aprovação da Anatel para aumentarem os seus preços acima da inflação, isso apesar dos aumentos reais que foram praticados no período pré-privatização.

Quadro 3 – IPCA e preços administrados selecionados (Variação em %)

	1995 – 1998	1999 – 2002	1995 – 2002
IPCA	43,46	39,88	100,68
Preços Administrativos	88,00	70,69	220,88
Ônibus Urbano	97,80	60,37	217,25
Gasolina	51,50	138,77	261,73
Eletricidade	89,60	91,00	262,12
Linhas de Telefone Fixo	309,66	48,83	509,70
Seguro de saúde	126,63	29,12	192,62
Tarifas de água e esgoto	84,45	48,86	174,58
Gás de cozinha	121,24	199,72	563,09
Preços livres	36,11	30,57	77,71

Fonte: Uchima (2007, p.494)

Uma questão abordada em ambos os casos (Quadros 2 e 3) foi o banco de horas. Em Pimentel (2008) destaca-se que o banco de horas é um sistema que piorou a qualidade de vida do trabalhador, pois “essas horas não são pagas com valor acrescido, mas [sim] pagas na mesma proporção, ou seja, uma hora por uma hora, ao contrário das [horas] remuneradas extraordinariamente, que é de uma hora e meia, no mínimo”. Na questão do banco de horas percebe-se que o trabalhador não possui a autonomia para decidir em qual horário ele não irá trabalhar, porque os horários são escolhidos conforme a necessidade da empresa.

É importante salientar que, com a reforma trabalhista aprovada em 2018 no Governo do Presidente Michel Temer, ocorreram algumas mudanças no banco de horas. Atualmente é permitida a negociação individual de aspectos do banco de horas diretamente entre patrão e empregado, conforme a Consolidação das Leis de Trabalho (CLT) no Art. 59 parágrafo 5°. Nesta nova Lei consta também que, quando negociado de forma coletiva, existe o prazo de um ano para que ocorra a compensação das horas, enquanto que no caso de acordo individual há o prazo máximo de seis meses.

Ainda sobre a questão do banco de horas, é perceptível que a utilização desse sistema precariza ainda mais a vida do trabalhador. Em Pimentel (2008) é destacado que, quando é utilizado esse sistema, apenas é permitida a compensação de uma hora trabalhada com uma de descanso, sem nenhuma remuneração extra, como era feito anteriormente, quando se remunerava as horas extras trabalhadas. Também é destacado que desta forma não há alteração no montante do salário, logo não há alteração nas férias, décimo terceiro salário, depósito fundiário, descanso semanal remunerado, entre outros benefícios.

A autora do artigo considerou relevante frisar que existe uma diferença entre o sistema de banco de horas e o de remuneração de horas extras trabalhadas. No sistema do banco de horas a mais-valia favorece integralmente o empregador: ocorre o aumento da jornada de horas, porém a compensação ocorre de acordo com o interesse do empregador. Já no sistema de remuneração por horas extras trabalhadas, o empregador remunera o empregado de forma mais justa.

Corroborando com este argumento, em Uchima (2007) é afirmado que a adoção do banco de horas fez com que a mão de obra se adequasse às necessidades da organização, ou seja, possibilitou que as necessidades da empresa fossem atendidas e as dos trabalhadores ficassem em segundo plano. Concomitantemente com a adoção do banco de horas, ocorreu o

acúmulo de funções e as jornadas de trabalho foram intensificadas. Desta forma, as necessidades das organizações foram supridas sem a contratação de novos trabalhadores e sem o pagamento de horas extras. A Telefônica empregava duas formas de prolongar a jornada dos seus trabalhadores, sendo a primeira o plantão de escalas de revezamento, que consiste na adoção de plantões e regime de rodízio entre os trabalhadores para as equipes atuantes nos domingos e feriados, com a remuneração normal, sem pagamentos adicionais. A segunda forma de prolongamento de jornada era o denominado “regime de sobreaviso”, segundo o qual o trabalhador fica à disposição da empresa durante seu horário de descanso, podendo ser chamado a qualquer momento para suprir as demandas da organização. Conclui-se que essas duas mudanças propiciaram o prolongamento da jornada de trabalho, fato que foi agravado pela não remuneração das horas trabalhadas. Com a implantação do sistema de banco de horas ocorreu também um aumento da produtividade dos trabalhadores, por causa da intensificação do ritmo da jornada de trabalho, gerando adoecimento físico e mental de muitos trabalhadores.

Segundo Pimentel (2008), é possível observar que as formas mais comuns para aumentar a jornada de trabalho têm sido utilizadas cada vez menos, entretanto as maneiras de se explorar o trabalhador aumentando a intensidade do seu trabalho, têm sido cada vez mais utilizadas. Essas novas formas não estão atreladas à utilização de novas tecnologias, mas sim à reorganização do ambiente interno empresarial onde ocorreu uma redução drástica da mão de obra. Nessa reorganização um trabalhador ficou responsável pelo trabalho que outros cinco realizavam, por exemplo. Para Uchima (2007), outro problema enfrentado pelos trabalhadores deste setor foi a redução salarial pós-privatização. Ocorreram reajustes salariais abaixo da inflação, o reduzindo o ganho real dos trabalhadores, assim como ocorreu queda na remuneração das horas extras e das horas dedicadas pelo trabalhador fora da jornada de trabalho. Uma vez que o trabalhador está sempre disponível para a empresa, segundo o autor, o trabalhador se sente pressionado e inseguro, pois sua remuneração está diretamente relacionada aos lucros e resultados da organização. No caso da Telefônica é possível notar que os empregados que “sobreviveram” ao processo de privatização e de terceirização do setor estão em situações de trabalho precárias, os rendimentos foram reduzidos e o trabalhador é obrigado a trabalhar por mais horas em uma jornada muito mais intensa que a anterior.

A Telefônica também se utilizou da terceirização na própria empresa. Para Uchima (2007) este processo se concentra no aumento de lucro através da redução de custos vinculados aos rendimentos e benefícios do trabalhador. Empresas maiores contratam empresas menores, que remuneram seus funcionários com menores salários e menos benefícios, entretanto estes trabalhadores exercem as mesmas funções que os trabalhadores que foram substituídos.

Uchima (2007) afirma que a terceirização de alguns setores da Telefônica foi uma estratégia para a redução do número de empregados dentro da organização e, dessa forma, ocorreu uma redução também dos custos relacionados à mão de obra. Logo após os seis meses acordados entre a empresa e os sindicatos com o compromisso de não demissão, a Telefônica dispensou mais de três mil empregados. A antiga subsidiária Telesp possuía em torno de vinte e três mil empregados dos quais restaram sete mil.

Conclui-se a partir destes relatos de pesquisa que as empresas Telefônica e Telemar (Oi), após o período de privatizações, dominaram as áreas de telecomunicações no Rio de Janeiro e São Paulo, e se aproveitaram do momento de profundas mudanças culturais nas relações de trabalho para maximizar seus lucros, sobrecarregando os seus trabalhadores e dispensando os funcionários das antigas estatais. Percebe-se que a privatização e a terceirização, possuem a função de gerar uma redução de custos e a transferência de responsabilidade de

alguns setores. Porém, quando se observa a mesma questão sob a ótica do trabalhador, nota-se que ele foi extremamente desrespeitado por suas contratantes. Sobrecarga de funções, demissões, aposentadorias, perda de benefícios, aumento do estresse e dos acidentes de trabalhos são apenas alguns dos graves problemas enfrentados pelos funcionários em razão dessa reestruturação produtiva.

4.1 A Análise

Para Silva e Vergara (2000) não há dúvidas de que hoje em dia as mudanças fazem cada vez mais parte da rotina das pessoas, e isto não é diferente para as organizações. A partir da década de 1990, após o Consenso de Washington, ocorrido nos anos 1980, as políticas públicas brasileiras adotaram o caminho apontado no Consenso: Neoliberalismo. Dessa forma, ocorreram uma série de medidas visando a reestruturação produtiva, saindo de um modelo “fordista”, para um modelo neoliberal. Entre essas novas estruturas estão a privatização e a terceirização. Silva e Vergara afirmam que as mudanças são acompanhadas de inovações, entretanto inovações organizacionais demandam esforço contínuo, duradouro e coletivo, para que sejam bem-sucedidas.

Para Magalhães, Neto e Gonçalves (2010) os principais desafios para lidar com a gestão de trabalho terceirizado são: qualidade de serviços, qualificação dos trabalhadores, padronização dos serviços e o comprometimento dos terceirizados. Segundo os mesmos autores é escassa a literatura sobre o assunto abordado.

É notório, na literatura pesquisada, que ocorreu um declínio do modelo de produção “fordista”, que possuía estruturas extremamente verticalizadas (MAGALHÃES; NETO; GONÇALVES, 2010). O processo de reestruturação produtiva foi iniciado na década de 1980 nos países mais desenvolvidos e na década de 1990 nos países em desenvolvimento. Essa reestruturação traz consigo uma série de inovações organizacionais e tecnológicas, como a terceirização e a horizontalização das organizações.

Já Purcell e Purcell (1998) alertam que a terceirização surge como ferramenta adequada à redução de custos em ambientes de competição, mudanças e inovações, pois tem como um de seus objetivos, repassar para terceiros mais especializados determinadas atividades, gerando aumento da eficiência.

Para Druck (1999), as empresas terceirizadas geralmente são menores e ficam responsáveis por prover a mão de obra desejada, insumos e embalagens. Porém, para os funcionários, a terceirização e a privatização são as personificações do fenômeno atual que atinge a carreira dos trabalhadores.

Williamson (1996) reforça que a terceirização é baseada em uma relação contratual que sempre envolverá pessoas jurídicas, seja a tomadora ou a prestadora de serviços, e do outro lado quem executará o trabalho ou quem foi contratado, que pode ser uma cooperativa ou uma empresa. Neste caso, se difere das relações tradicionais de trabalho entre empresa e pessoa física, é um caso à parte e, por tal motivo, possui sua legislação específica (Lei 13.429/2017).

Ainda sobre o mesmo tema Olsen e Kalleberg (2004) relatam que a expansão da terceirização ocorreu não somente no Brasil, mas também em diversos países, como por exemplo na Noruega, um país que possui a tradição de ter a mão de obra mais regulada. Se expandiu também nos Estados Unidos, um país reconhecido por permitir uma maior flexibilização da sua mão de obra.

Segundo Ryngelblum (1999) o processo de terceirização no Brasil começou com a instalação de empresas multinacionais, principalmente através das montadoras de veículos que foram as responsáveis por trazer esta e outras técnicas de gestão para o solo brasileiro. As montadoras de veículos chegaram ao Brasil na década de 1950, entretanto, o processo de terceirização se intensificou no país a partir dos anos de 1990, com o surgimento e desenvolvimento de fornecedores de autopeças, devido à demanda das montadoras.

Para Saavedra (2004) é de extrema importância estudar o caso de ex-trabalhadores de instituições que passaram pelo processo de privatização pois, esta situação é um símbolo de uma época na História do Brasil. Para analisar a realidade brasileira é preciso levar em consideração que, nos anos de 1990, este tipo de reforma produtiva ocorreu em diversos países da América Latina, e estas mudanças levaram ao surgimento de outros fenômenos tais como a redução do papel do Estado na regulação da economia e a liberalização do comércio. Nesta época, ocorreram diversas mudanças no mercado de trabalho, como a absorção de novas tecnologias, que provocou aumento da demanda por trabalhadores mais qualificados. Em outros países devido à reestruturação produtiva, que gerou a privatização e a redução da máquina pública, a quantidade de empregos públicos diminuiu, entretanto no Brasil, a quantidade de empregos públicos, nesta época aumentou.

Para Caldas (2000) a partir de década de 1990, as empresas brasileiras que aderiram a este fenômeno enxugaram os seus quadros de funcionários de forma sistemática, como já vinha acontecendo pelo mundo. A diminuição de quadros das empresas e o aumento no número de desempregados levaram a uma queda do emprego assalariado. Por tais motivos, percebe-se que as chances dos trabalhadores de planejarem uma vida profissional e pessoal atrelada a uma única organização tornou-se algo extremamente raro.

Para muitos autores, no Brasil diversos trabalhadores estão exercendo cada vez mais funções no setor informal, motivo pelo qual Killimnick et al. (2008) afirmam que “a carreira, em seu sentido moderno, encontra-se em processo de deslocamento, tanto no que tange à área de formação, quanto no que se refere às organizações”.

Em Infojus (2007) verifica-se, com base em pesquisas sobre o tema, que os conflitos trabalhistas entre empregador e empregado estão mais associados à quebra de contratos psicológicos do que à quebra de contratos formais. Para Rousseau (1995) existem três níveis diferentes na análise dos contratos psicológicos:

- nível individual, das expectativas e valores dos atores;
- nível da relação, das díades e das interações intra e inter organizacionais; e
- nível organizacional, o das práticas e expectativas da organização com os seus funcionários.

Em segundo lugar Rousseau também afirma que os contratos psicológicos são também responsáveis por incorporar as obrigações, as promessas e as crenças nestas relações. Por tais motivos a autora afirma que o rompimento dos contratos psicológicos pode ser muito danoso aos funcionários, pois se por um lado há a esperança que promessas e expectativas serão cumpridas, por outro lado há a um risco de não se cumprir promessas, ou seja, o contrato seria violado afetando o vínculo entre o funcionário e o empregador (1995).

Até o ano de 2018 a terceirização só era permitida para atividades-meio, segundo Carvalho Neto (2001), que são atividades acessórias ou periféricas que apoiam as operações das organizações, tais como limpeza e segurança patrimonial.

Porém, em 2018 o Superior Tribunal Federal (STF) julgou a Arguição de Descumprimento de Preceito Fundamental (ADPF) nº 324 e a Recurso Extraordinário (RE) nº

958.252/2018, decidindo pela constitucionalidade da permissão que as empresas terceirizem suas atividades-fim, aquelas consideradas como atividades principais das organizações. Para Dávila, Donadel e Leocádio (2008) a utilização da terceirização pela organização permite que mesma possa focar seus esforços nas suas atividades principais, deixando as atividades secundárias com empresas especializadas, melhorando assim uma melhor produtividade da empresa.

Os dados apontam que muitos trabalhadores são demitidos dos seus empregos e são recontratados como terceirizados (ANTUNES, 1999; POCHMAN, 2001; CARVALHO NETO, 2001). Em geral, nas relações terceirizadas os autores de uma forma geral percebem que: há precarização nas relações de trabalhos; condições de trabalho adversas; salários e benefícios menores; muitas oportunidades informais; e maior pressão sobre os terceirizados.

No Brasil, para Costa (1994), a terceirização ainda é extremamente voltada para a redução de custos, pouca são as empresas que adotam esta forma de gestão visando melhor parceria via contratos de fornecedores com melhor qualidade, melhoria nos serviços ou produtos e transferência de *know how*. Segundo Druck (1999), no caso brasileiro a terceirização é principalmente voltada para a redução de custos, visando obter uma melhor competitividade em detrimento de uma melhor qualidade dos serviços ou produtos. Desta forma, as grandes empresas buscam transferir parte dos seus ônus para as empresas terceirizadas.

Costa (1994) e Faria (1994) afirmam que entre os riscos mais comuns presentes na contratação de empresas para serviços terceirizados estão a falta de comprometimento e o não cumprimento de contratos por parte das terceirizadas, assim como a não conformidade dos produtos e serviços nos termos da qualidade requerida. Para garantir que a qualidade não seja afetada, segundo Fernandes e Carvalho Neto (2005), é necessário que a organização se concentre em avaliar as metas estabelecidas, utilizar o feedback dos clientes e fornecedores e sempre supervisionar o trabalho que está sendo executado.

5 Considerações Finais

Com a Emenda Constitucional de nº 8 em 15 de agosto de 1995 o monopólio estatal no setor de telecomunicações foi quebrado e, três anos depois, o Presidente Fernando Henrique Cardoso autorizou o maior leilão do setor de telecomunicações do mundo, rendendo aos cofres públicos mais de R\$ 22 bilhões. Duas décadas após a privatização os resultados mostram que o objetivo não era somente a arrecadação para o Tesouro, mas também introduzir outras empresas nesse setor, para que ocorresse a modernização da área, pois a telecomunicação sob o domínio do Estado era cara, inacessível à maioria dos brasileiros e extremamente ineficiente.

Já em relação aos contextos organizacionais, no setor de telecomunicações foram verificadas, a partir dos materiais utilizados como subsídio para a discussão deste estudo, evidências de efeitos nas relações de trabalho: um choque nas estruturas culturais, uma vez que estas se dão a partir de estratégias gerenciais de terceirização.

Nas relações de trabalho pode-se também perceber que as mudanças sobrecarregam em demasia os trabalhadores remanescentes, alguns apresentam sinais de depressão, ansiedade, perda de motivação para trabalhos adicionais, aversão ao risco e moral abatida. Esses trabalhadores perdem a sensação de estabilidade com o seu trabalho, sentindo-se obrigados a trabalhar mais para suprir a falta dos funcionários desligados, sendo às vezes tarefas para as quais não foram treinados. No ambiente organizacional notou-se também a deterioração do clima organizacional, com o aumento no nível de conflito e estresse.

Referências

ALMEIDA, M. H. T. **La Política de Privatización de las Telecomunicaciones em Brasil.** Revista de Economia Política. São Paulo. Vol. 21, nº 2 (82), abril/ junho, 2001.

ALVES, G. O. **Novo (e Precário) Mundo do Trabalho: reestruturação produtiva e crise do sindicalismo.** São Paulo: Boitempo Editorial: FAPESP, 2000.

AMORIM, T. N. G. F. **Ter estagiários de administração: bom só para as empresas?** VI ENANGRAD Encontro Nacional dos Estudantes de Graduação. Anais... ENANGRAD: Natal, 1995.

ANTUNES, R. **Os Sentidos do Trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho.** São Paulo: Boitempo, 1999.

BIO, S. R. **Desenvolvimento de sistemas contábeis-gerenciais: um enfoque comportamental e de mudança organizacional.** São Paulo, 1987. Tese (Doutorado), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. 1987.

CALDAS M. P. **Demissão: causas, efeitos e alternativas para empresa e indivíduo.** São Paulo: Atlas. 2000

CAMPANÁRIO, M. A.; REICHSTUL, D. **Políticas públicas para inovação no setor de Telecomunicações.** In: XXII Simpósio de gestão da inovação tecnológica. Salvador, 2002.

CARVALHO NETO, A. **Relações de trabalho e negociação coletiva na virada do milênio: estudo em quatro setores dinâmicos da economia brasileira.** São Paulo: Vozes: IRT, PUC Minas, p. 308, 2001.

COSTA, M. S. C. **Terceirização/Parceria e implicações no âmbito jurídico-sindical.** Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 34, n. 1, p. 6-11, jan.-fev. 1994.

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

CROZATTI, J. **Modelo de gestão e cultura organizacional: conceitos e interações.** Caderno de Estudo nº.18, São Paulo, May/Aug, 1998.

DRUCK, M. G. **Terceirização – (Des)Fordizando a Fábrica: um estudo do complexo petroquímico.** São Paulo: Boitempo Editorial, 1999.

FARIA, A. **Terceirização: um desafio para o movimento sindical**. In: MARTINS, H. de S.; RAMALHO, J. R. (Orgs.). *Terceirização: diversidade e negociação no mundo de trabalho*. São Paulo: Hucitec, cedi/Nets, 1994.

FERNANDES, M. E. R.; CARVALHO NETO, A. M. **As práticas gerenciais frente aos principais desafios apontados pelas maiores empresas brasileiros na gestão de terceirizados**. In: ENANPAD, 29. 2005, Brasília. Anais... Brasília: ANPAD, 2005.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1994.

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

INFOJUS. **Portal do Poder Judiciário**, abril, 2007. Disponível em: <www.infojus.gov.br/portal/ultimaver.asp?lgNoticia=2566>. Acesso em: 14 de abril de 2019.

KILLIMNICK, Z. M.; SANT`ANNA, A. S.; OLIVEIRA, L. C. V.; BARROS D. T. R. **Seriam as âncoras de carreira estáveis ou mutantes? Um estudo com profissionais de administração em transição de carreira**. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 9(1), 43-60, 2008.

LEOCÁDIO, L. C. S.; DÁVILA, G. A.; DONADEL, A. C. **Evolução da terceirização estratégica diante da gestão por processos**. In: XI SIMPOI, 2008, São Paulo. Anais... São Paulo: FGV-EAESP, 2008. 1 CD-ROM.

MAGALHÃES, Y.; NETO, A.; GONÇALVES, P. **Os Múltiplos Desafios da Gestão de Terceirizados: A experiência dos gestores de contratos**. *Revista de Ciências da Administração*, v.12, n°. 26, p116 – 143, jan/abril 2010.

OLSEN, K. M.; KALLEBERG, A. L. **Non-Standard work in two different employment regimes: Norway and United States**. *Work, employment and society*, v. 18, n. 2, p. 321-348, jun. 2004.

PIMENTEL, A. G. **O Processo de Reestruturação Produtiva de Setor de Telecomunicações no Rio de Janeiro**. *Revista Interdisciplinar de Sociologia e Direito*. Vol.10, nº 2, p. 95 a 125. 2008.

PIZZANI, L.; SILVA, R. C.; BELLO, S. F.; HAYASHI, M. C. P.I. **A Arte da Pesquisa Bibliográfica na Busca do Conhecimento**. *Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação*. v.10, n.1, p.53-66, Campinas, jul./dez. 2012.

POCHMANN, M. **O emprego na globalização. A nova divisão internacional do trabalho e os caminhos que o Brasil escolheu**. São Paulo: Boitempo, 2001.

PURCELL, K.; PURCELL, J. **In-sourcing, outsourcing, and the growth of contingent labour as evidence of flexible employment strategies.** *European journal of work and organizational psychology*, London, v. 7, n. 1, p. 3959, 1998.

RUDUIT, S. **Relações inter-firmas e emprego: estudo de uma rede empresas em telecomunicações.** Dissertação de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Sociologia da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2001

ROUSSEAU, D.M. **Psychological contracts in organizations – understanding written and unwritten agreements.** Thousand Oaks, CA: Sage, 1995.

RYNGELBLUM, A. L. **Relacionamento entre desiguais: o papel da terceirização na reestruturação das grandes empresas.** In: ENANPAD. 23, 1999. Foz do Iguaçu. Anais... Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.

SAAVEDRA, J. **Mercados de trabalho durante os anos 1990.** In J. Willianson & P. P. Kuczynski (Orgs.), **Depois do consenso de Washington: retomando o crescimento e a reforma na América Latina.** p. 183-232. São Paulo: Saraiva, 2004.

SILVA, J. R. G.; VERGARA, S. C. **O significado da mudança: as percepções dos funcionários de uma empresa brasileira diante da expectativa de privatização.** *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro 34 (1):79 – 99, Jan/ fev. 2000

TRICE, H.M.; BEYER, J. M. **The Culture of Work Organizations.** NJ: Prentice Hall, 1993.

UCHIMA, R. K. **O Processo de Flexibilização das Relações de emprego no setor de Telecomunicações do Estado de São Paulo: O caso da empresa Telefônica.** Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Econômicas) Universidade Estadual de Campinas. 2007.

WILLIAMSON, O. E. **The Mechanisms of Governance.** New York: Oxford University Press, 1996.