



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO

FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS – FACC

CLARICE SABBATINI CAPELLA LOPES

**ORGANIZAÇÕES DE TELECOMUNICAÇÃO: UM ESTUDO SOBRE O CHOQUE
CULTURAL APÓS PROCESSO DE PRIVATIZAÇÃO E TERCEIRIZAÇÃO**

RIO DE JANEIRO

2019

CLARICE SABBATINI CAPELLA LOPES

**ORGANIZAÇÕES DE TELECOMUNICAÇÃO: UM ESTUDO SOBRE O CHOQUE
CULTURAL APÓS PROCESSO DE PRIVATIZAÇÃO E TERCEIRIZAÇÃO**

Monografia apresentada como requisito parcial à
obtenção do grau de Bacharel em Administração à
Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da
Universidade Federal do Rio de Janeiro (FACC/UFRJ).

Orientador (a): Prof.^a: Ana D'arc Maia Pinto

RIO DE JANEIRO

2019

CLARICE SABBATINI CAPELLA LOPES

**ORGANIZAÇÕES DE TELECOMUNICAÇÃO: UM ESTUDO SOBRE O CHOQUE
CULTURAL APÓS PROCESSO DE PRIVATIZAÇÃO E TERCEIRIZAÇÃO**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Administração à Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro (FACC/UFRJ) aprovada pela seguinte banca examinadora:

Prof.^a . ANA D'ARC MAIA PINTO - UFRJ (Orientadora)

Prof. HELIOS MALEBRANCHE OLBRISCH FRERES FILHO (Leitor)

Rio de Janeiro, _____

AGRADECIMENTOS

Agradeço inicialmente à Deus.

Agradeço à professora Ana D'Arc pela orientação do presente trabalho, aos meus pais pelo apoio incondicional, à minha família e amigos por toda ajuda e paciência e em especial à minha tia Yvonne e aos meus avós (Rita, José, Ione e Humberto), que mesmo tendo partido continuam presentes entre nós.

Muito obrigada por tudo.

RESUMO

Esta pesquisa tem como objeto de estudo o choque cultural após o processo de privatização em organizações de telecomunicação. Compreender as mudanças culturais que se incidem sobre as organizações provocadas pelo processo de fusão e aquisição mostra-se como um tema relevante para o campo da administração, uma vez que busca alinhar estudos relativos a valores; ritos organizacionais; as políticas aplicadas, dentre outros fatores, que de uma forma ou outra estão inseridos neste contexto. Diante do exposto, este estudo tem como objetivo principal analisar a mudança cultural aplicada nas organizações de telecomunicação brasileira, que foram privatizadas no Governo do então Presidente Fernando Henrique Cardoso em específico, os estados do Rio de Janeiro e São Paulo, enfatizando o campo gerencial e administrativo das empresas no período pré-privatização e pós-privatização. Para dar conta de alcançar o objetivo proposto, foi utilizada a pesquisa bibliográfica exploratória. Como resultados, percebe-se que a literatura acerca da cultura organizacional encontra-se restrita em estudos descritivos, desta forma, sugere-se que sejam realizadas mais pesquisas exploratórias e de campo, afim de identificar com maior clareza o processo de fusão e aquisição e conseqüentemente, suas implicações sobre o papel exercido pela área de gestão de pessoas e pelos líderes envolvidos no processo. Acredita-se que estas iniciativas de pesquisa possam também gerar estudos que evidenciem como as empresas se comportam e como este processo pode influenciar no clima organizacional e nas novas arquiteturas culturais.

PALAVRAS - CHAVE: Organizações de Telecomunicação, Privatizações, Cultura Organizacional, Empresas Estatais.

LISTA DE FIGURA

Figura 1 – Características do Choque Cultural	39
---	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Tarifas dos serviços telefônicos vigentes antes da privatização – Brasil, 1994-1998 (Em R\$)	32
Tabela 2 – Indicadores Financeiros e Físicos	34
Tabela 3 - IPCA e preços administrados selecionados (Variação em %)	34

LISTA DE SIGLAS

ADPF – Arguição de Descumprimento do Processo Legal

ANATEL – Agência Nacional de Telecomunicações

CLT – Consolidação das Leis de Trabalho

CONTEL – Conselho Nacional de Telecomunicações

EMBRATEL – Empresa Brasileira de Telecomunicações

DDD – Discagem Direta à Distância

DIESE – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos

FMI – Fundo Monetário Internacional

FNT – Fundo Nacional de Telecomunicações

ISO – International Organization of Standardization

LGT – Lei Geral das Telecomunicações

NSN – Nokia Siemens Network

RE – Resolução

STF – Superior Tribunal Federal

SEREDE – Serviços de Rede S.A

SUMÁRIO

1 – INTRODUÇÃO.....	09
1.1 – Universo do Estudo	11
2 – REVISÃO E DISCUSSÃO DO OBJETO DE ESTUDO	13
2.1 – Gestão de Pessoas Aplicadas à Terceirização e à Terceirização.....	17
3 – UM ESTUDO DE CASO SOBRE AS EMPRESAS DE TELECOMUNICAÇÃO TELEMAR E TELEFÔNICA	28
3.1 – Resultado dos do Estudo de Caso	28
3.2 – Cultura: Um Paralelo entre o Público e Privado	34
4 – CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	39
5 – REFERÊNCIAS	41

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 mostra-se complexo e abrangente uma vez que sua natureza se mostra estruturadas por diferentes características que consubstanciem comportamentos e identidades de pessoas e de organizações. Para Crozatti (1998) a cultura é um fenômeno humano e por conta de sua complexidade, deve ser estudada com o auxílio de mais de um ramo do conhecimento. Esta premissa reforça a multiplicidade de características que o conceito reserva. Deal e Kennedy (apud CROZATTOI,1998) cultura é considerada como “o jeito que nós fazemos as coisas por aqui”. Esta premissa trilha por uma definição um tanto ou quanto utilitarista contudo, expressa com simplicidade, o conceito de a partir da observação de como as coisas são feitas.

Pereira et al (2013) salienta que é importante considerar a cultura organizacional nas organizações como forma de beneficiar o resultado do trabalho através da mudança e melhorias de comportamentos das pessoas, como: aprendizagem, percepção, conflito, identidade, personalidade, desempenho, motivação etc. Estes elementos em evidência, mostram-se como recursos promocionais para o alcance de resultados.

Partindo desta evidência, este estudo tem como objetivo geral discutir a mudança cultural aplicada nas organizações de telecomunicação brasileira privatizadas no Governo Fernando Henrique Cardoso nos estados do Rio de Janeiro e São Paulo enfatizando o campo gerencial e administrativo das empresas no período pré-privatização e pós-privatização. Ainda trabalhando na construção deste estudo, buscou – se como objetivos específicos refletir sobre o conceito de gestão de pessoas, enquanto universo capaz de sustentar o entendimento de cultura organizacional. Não obstante, pretende – se em consequência compreender “cultura” como um fundamento relevante para os aspectos comportamentais que se destacam neste processo.

Os avanços da tecnologia, os efeitos da globalização, a modernização das economias e a necessidade de investimentos causaram efeitos nos posicionamentos políticos. No Brasil, este sintoma tomou forma a partir dos esforços de privatizações que iniciaram com o Plano Nacional de Desestatização na década de 90. Este plano teve como bandeira a reorganização do Estado imponderado pela perspectiva de reduzir sua dívida pública, diminuir gargalos,

principalmente os ligados em infraestrutura, fatores estes, vistos como elementos que dificultavam o crescimento econômico do país (FERNANDEZ, 2002, p. 04).

Este programa teve como proposta oferecer a privatização de 65 empresas, a concessão de 58 serviços públicos arrecadando cerca de US\$ 72 bilhões.

Mas foi a partir do governo FHC que este processo ganhou fôlego. Segundo Fernandez (2002), a principal premissa para a decolagem 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. Desta forma, os primeiros serviços a serem desestatizados foram: os de telecomunicações, eletricidade, transportes e saneamento básico. Esta nova configuração gerencial incorre em objetivos gerenciais diferenciados.

Segundo Amorim e Freitas (1994) as empresas públicas se diferenciam das privadas pelos objetivos que perseguem. Para os autores (idem), 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, possível de estabelecer um choque em seus componentes entre o que se pratica enquanto empresa pública e o que se pretende enquanto empresa privada.

É movido pelo desejo em discutir este cenário que este estudo se justifica. Desta forma, problema do estudo tem como questão: Como as reestruturações produtivas, advindas das alterações culturais, afetam a vida do trabalhador e a produtividade organizacional? São contrastes importantes que podem ampliar reflexões mais agudas sobre a cultura e sua influência sobre os resultados.

Para dar conta do objetivo proposto será utilizada a pesquisa bibliográfica exploratória onde os textos utilizados são artigos de revistas científicas, livros que abordam o objeto, dissertações e teses. Segundo Pizzani et al (2012, p.54) “Entende-se por pesquisa bibliográfica a revisão da literatura sobre as principais teorias que norteiam o trabalho científico. Essa revisão é o que chamamos de levantamento bibliográfico ou revisão bibliográfica, a qual pode ser realizada em livros, periódicos, artigo de jornais, sites da Internet entre outras fontes”. Corroborando com este procedimento metodológico, vale salientar Boccato (2006, p.265) ao afirmar que:

“A pesquisa bibliográfica busca a resolução de um problema (hipótese) por meio de referenciais teóricos publicados, analisando e discutindo as várias contribuições científicas. Esse tipo de pesquisa trará subsídios para o conhecimento sobre o que foi pesquisado, como e sob que enfoque e/ou perspectivas foi tratado o assunto apresentado

na literatura científica. Para tanto, é de suma importância que o pesquisador realize um planejamento sistemático do processo de pesquisa, compreendendo desde a definição temática, passando pela construção lógica do trabalho até a decisão da sua forma de comunicação e divulgação” diferentes.”

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”, para ampliar a busca, recorreu-se também as expressões: “cultura organizacional” e “planejamento estratégico”. Com este procedimento foram conseguidos materiais que serviram de subsídios para confecção deste estudo preliminar.

Para Gil (1994) a pesquisa de cunho bibliográfico possibilita ao pesquisador um maior acesso a informação desejada e facilita a procura do assunto em análise em diversas obras. Estas premissas, reforçam a escolha do procedimento que se mostra capaz de alcançar o objetivo proposto por este estudo.

Para melhor explicitar o tema proposto foi utilizado o estudo de caso. Pois para Eisenhardt (1989) o estudo de caso pode propiciar novas visões de um mesmo tópico que já tenha sido pesquisado. No caso desta monografia, o estudo de caso possibilitou que o tema fosse analisado de forma mais esclarecedora, permitindo ampliar a compreensão de como a privatização e a terceirização afetam o ambiente organizacional e conseqüentemente, os seus trabalhadores.

1.1 - O Universo do Estudo

O universo escolhido para essa pesquisa bibliográfica são as empresas de telecomunicação que estão localizadas no eixo Rio de Janeiro – São Paulo e que foram privatizadas durante o Governo do presidente Fernando Henrique Cardoso, são elas: Telecomunicações do Estado do Rio de Janeiro - TELERJ e Telecomunicações de São Paulo - TELESP.

A primeira foi privatizada em 1998 tendo sido mais a frente, absorvida pela Telemar, que hoje atualmente é a empresa Oi e pela Telefônica Celular, que hoje em dia é a Vivo.

A segunda empresa é a TELESP. Esta foi privatizada em julho de 1998 quando foi adquirida pela empresa Telefônica, nascendo assim a Telefônica Brasil que em 2012 se transformou em Vivo.

Diante da definição das empresas a serem estudadas, entendeu-se que para assegurar o bom resultado do tratamento dos dados colhido fosse necessário executar uma meticulosa revisão da literatura. Segundo Pizzani et al (2012, p.54)

“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.

Assim, este estudo está dividido em quatro blocos. O primeiro apresenta o objeto, o objetivo e de que forma está desencadeado o estudo. No segundo, tratou-se de relatar os procedimentos metodológicos delineados para elaboração do estudo. O terceiro traz uma revisão e contextualização do objeto por meio de uma abordagem histórica. No quarto trabalhamos gestão de pessoas aplicadas na privatização e na terceirização, um estudo de caso tratando o tema proposto, a cultura organizacional e suas implicações considerando o público e o privado. No quinto bloco traçamos as considerações finais.

Por questões de limitação de tempo, este estudo está a priori direcionado estritamente as duas empresas específicas (TELEMAR e TELESP) dentro de dois estados dentro do país (Rio de Janeiro e São Paulo). Por tais motivos deve ser considerado como uma verificação de informações de cunho restrito.

2 - REVISÃO E DISCUSSÃO DO OBJETO DE ESTUDO

Trindade e Trindade (s/d) apontam por meio de seus estudos que na metade do século XIX a Inglaterra era o único país que possuía as características da industrialização na sua sociedade. Este cenário, propiciou o surgimento de pequenos geradores que eram utilizados para iluminar ruas e casas inglesas. Com o passar do tempo houve o surgimento da primeira usina de energia elétrica voltada para serviços públicos, após este momento a indústria de energia elétrica cresceu exponencialmente em países que já possuíam uma sociedade industrializada com isso, diversas empresas deste ramo surgiram, cresceram e se espalharam por outros países. A *General Electric Company* foi uma das primeiras indústrias fundada em 1892 nascida da fusão entre a *Edison General Electric Company* (fundada pelo Thomas Edison) e a *Thomson-Houston Company*.

Ainda os autores (idem) revelaram que no Brasil Dom Pedro II buscava passar a imagem para a elite brasileira que ele era um imperador esclarecido e empenhado em investir em avanços científicos. Por isso investiu em instalar novas tecnologias como telégrafo e a ferrovia.

Assim, em 1876, em uma visita aos Estados Unidos, o imperador buscando melhorar a imagem externa do país conhece Graham Bell que lhe apresentaria o telefone. Depois de testá-lo Dom Pedro II compra os aparelhos telefônicos e instala linhas entre o Palácio da Quinta da Boa Vista e a residência dos seus ministros. Após algum tempo esse serviço foi estendido pelo setor comercial no Rio de Janeiro, alguns anos depois surge a *Telephone Company of Brazil* associada à *Bell Telephone Company de New York* (ibidem, s/d)

Na metade do século XX o Brasil encontrava-se sobre o mandato do Presidente Juscelino Kubistchek que possuía o audacioso plano de metas onde o país iria crescer “50 anos em 5” buscou a partir de então, modernizar diferentes seguimentos. As metas só seriam obtidas se o desenvolvimento econômico do país chegasse ao interior, por isso era necessário investir nos serviços de telefonia, pois ainda eram extremamente precários. Naquele momento era preciso um sistema nacional de telecomunicações que pudesse ajudar a acelerar e a facilitar a integração nacional (ibidem, s/d).

Movido por este anseio, criou-se a Comissão Permanente de Comunicações do Estado Maior das Forças Armadas reunindo assim, um grupo formado por representantes da Marinha, Aeronáutica, Exército e alguns civis do setor de telefonia, correios e telégrafos para criar um estudo referente às telecomunicações. Em resultado a este esforço, foi criado então o primeiro

Código Nacional de Telecomunicações que mais tarde seria aprovado no mandato do Presidente João Goulart (ibidem, s/d).

Antes da aprovação do Código Nacional de Telecomunicações, o CONTEL foi criado a partir do Decreto – Lei 50.666 em 30 de maio 1961 e tinha por finalidade estudar e definir o problema das telecomunicações no Brasil e no âmbito internacional assessorando o presidente na fixação de uma política para o setor; investir e coordenar a indústria de telecomunicação e o ensino técnico profissional; estipular a sustentação do sistema nacional do setor, escolhendo seus principais funcionários e quais diretrizes seriam seguidas e coordenar, rever e propor uma nova legislação para as telecomunicações e elaborar um anteprojeto do Código Nacional de Telecomunicações.

O Código Nacional de Telecomunicações foi promulgado em 1962 que se constitui da Lei nº 4.117. Este marco legal tinha como objetivo regular a área de telecomunicações e radiodifusão no Brasil. Com o passar do tempo já passou por diversas alterações para manter-se atualizado com as novas tecnologias que surgem (ibidem, s/d).

Segundo Magalhães (1995) os militares, preocupados com a Integração Nacional devido a sua Doutrina de Segurança Nacional, e porque reconheciam que para que o país pudesse crescer e se desenvolver era necessário investir no desenvolvimento das telecomunicações. Por tais motivos, durante o Regime Militar foi quando ocorreu o maior desenvolvimento das telecomunicações Brasileiras. Os militares acreditavam que o desenvolvimento do setor de telecomunicações era essencial para o crescimento econômico e social do país e tinham a preocupação em manter a integridade nacional do Brasil e a telecomunicação era uma forma de auxiliar a permanência da Doutrina de Segurança Nacional.

Em 1967 foi criado o Ministério das Comunicações no governo Castelo Branco que incluiu os serviços e concessões das telecomunicações no Brasil. A Empresa Brasileira de Telecomunicações (EMBRATEL) surgiu em 1965 com o objetivo principal fazer a integração nacional através da Discagem Direta Distância (DDD). Na mesma época ocorreu o nascimento do Fundo Nacional de Telecomunicações (FNT) que tinha como objetivo financiar a EMBRATEL (ibidem, s/d).

Naquela época a EMBRATEL cumpriu as expectativas econômicas e políticas a favor de uma maior atuação do Estado em um setor estratégico, como são as telecomunicações. Esta maior interferência do estado em setores estratégicos era algo que ocorria em vários lugares

no mundo, como aconteceu na antiga URSS e no estado de bem-estar social na Europa Ocidental (ibidem, s/d).

Em consonância com Trindade e Trindade (s/d) Almeida (2001, p. 43) revela que no Governo Geisel em 1972 surge a Telecomunicações Brasileiras S.A. (TELEBRÁS) que era vinculada ao Ministério das Comunicações, que tinha como objetivo implantar, planejar e operar o Sistema Nacional de Telecomunicações (SNT). Com isso ocorreu um investimento de 10 bilhões de dólares e em 1974 nasceu o sistema internacional de discagem direta (DDI).

Devido aos Choques do Petróleo de 1973 e 1979 e o Choque dos Juros de EUA a dívida externa brasileira aumentou e o crédito, que era abundante, se tornou escasso, conseqüentemente isto diminuiu a capacidade de investimento do governo no setor de telecomunicações, pois o custo de financiamento aumentou. Por tais motivos o governo brasileiro decretou a moratória porque não havia como pagar as suas dívidas externas (ALMEIDA, 2001, p. 45).

A partir da segunda metade da década 80 as ideias neoliberais, que pregam uma menor intervenção do estado na economia, começaram a ganhar força. Entretanto, tais ideais ganham espaço no Brasil somente a partir da década de 1990, pois em 1989 ocorreu o que ficou conhecido como Consenso de Washington. Nesse encontro estavam presentes economistas e instituições de perfis neoliberais e foi discutida uma série de recomendações que visavam o desenvolvimento econômico e o aumento do neoliberalismo na América Latina. Essa reunião foi organizada pelo *Institute for International Economics*, sob o nome de “*Latin American Adjustment: How Much has Happened?*” (ibidem, 2001, p. 46).

As ideias que foram debatidas nesse encontro já estavam sendo proclamadas em países desenvolvidos desde a década de 70 e 80, quando o Neoliberalismo ganhou força pelo mundo. Caso algum país quisesse pedir algum empréstimo, financiamento ou uma cooperação econômica ao FMI e ao Banco Mundial era necessário que ele seguisse a cartilha neoliberal (ibidem, 2001, p. 46).

O objetivo desta reunião era “acelerar o desenvolvimento sem piorar a distribuição de renda”. Então, as recomendações giravam em torno de três ideias principais: Aplicação da economia de mercado, controle fiscal macroeconômico e abertura econômica e comercial. As recomendações básicas do Consenso de Washington eram:

- “a) Disciplina fiscal, em que o Estado deveria cortar gastos e eliminar ou diminuir as suas dívidas, reduzindo custos e funcionários.
- b) Reforma fiscal e tributária, em que o governo deveria reformular seus sistemas de arrecadação de impostos a fim de que as empresas pagassem menos tributos.
- c) Privatização de empresas estatais, tanto em áreas comerciais quanto nas áreas de infraestrutura, para garantir o predomínio da iniciativa privada em todos os setores.
- d) Abertura comercial e econômica dos países, diminuindo o protecionismo e proporcionando uma maior abertura das economias para o investimento estrangeiro.
- e) “Desregulamentação progressiva do controle econômico e das leis trabalhistas”.

Almeida (2011) aborda que partir da década de 90 ocorreu a Reforma do Estado Brasileiro onde aconteceu a transferência dos serviços prestados por empresas estatais para o capital privado e na abertura do mercado nacional para o capital estrangeiro.

Entretanto, em relação às privatizações e desestatizações é importante frisar que o Estado passou de num modelo de intervenção direta na economia à regulamentação, com o surgimento das agências reguladoras.

Nas telecomunicações ocorreu a concessão da exploração do setor para a iniciativa privada através da promulgação da emenda constitucional nº8 em agosto de 1995, que estabeleceu também a necessidade da criação de uma agência reguladora seria gerenciada pelo Estado.

“Art. 21. Compete à União: “XI – explorar, diretamente ou mediante autorização, concessão ou permissão, os serviços de telecomunicação, nos termos da lei, que disporá sobre a organização dos serviços a criação de um órgão regulador e outros aspectos institucionais”. Então, sobre a nova legislação ocorreu o nascimento da ANATEL” (ALMEIDA, 2001, p. 45).

Segundo o site do Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor a ANATEL é responsável por regular tanto as comunicações fixas quanto a telefonia móvel e “a Anatel edita resoluções que dão diretrizes ao setor de telefonia e preenchem lacunas legislativas. Como é seu dever reprimir infrações aos direitos dos usuários, o consumidor deve denunciar à agência a ocorrência de ilegalidades e exigir providências”.

Revedo historicamente os fatos, constatou-se que durante o Governo do presidente Fernando Henrique Cardoso ocorreu uma série de privatizações, entretanto será abordada a privatização da Telebrás que deu origem a duas empresas no eixo Rio de Janeiro – São Paulo:

A Telecomunicações do Estado do Rio de Janeiro (TELERJ) e a Telecomunicações de São Paulo (TELESP).

Empresas estatais possuem os seus objetivos organizacionais, segundo Choksi (1979) principalmente baseados em 25 objetivos primários, sendo os três primeiros: Apoiar o processo de industrialização; controlar monopólios do setor privado e explorar as reservas de recursos naturais.

Porém quando os objetivos das empresas privadas são analisados é possível notar uma diferença, pois segundo Cooke e Slack, (1984) os objetivos primários são definidos pelos os proprietários das empresas e estes se limitam a focar na sobrevivência da organização, logo o lucro é o principal objetivo. Cabe à diretoria da empresa agir de forma para que tais objetivos sejam alcançados então ela traça os objetivos estratégicos para atingir o que foi decidido. Os papéis dos executivos das empresas privadas é focar no curto prazo desenvolvendo alternativas através dos planos de programa, administrando recursos, detalhando a tomada de decisões e controlando o desempenho operacional.

Quando ocorre uma mudança nos objetivos organizacionais das empresas a cultura da empresa também é alterada, pois os focos são outros, logo ocorre um choque cultural dentro destas organizações.

2.1 – Gestão de Pessoas aplicada à Terceirização e à Privatização

Para Silva e Vergara (2000, p. 80) não há dúvidas 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 de década de 1990, após o Consenso de Washington, que ocorreu nos anos 1980, as políticas públicas brasileiras decidiram seguir o caminho que foi delimitado no Consenso: O do neoliberalismo. Então, ocorreram uma série de medidas que visavam a reestruturação produtiva, saindo de um modelo fordista, para algo mais neoliberal. Entre estas novas estruturas estão a privatização e a terceirização.

Silva e Vergara (2000, p.810) afirmam que com as mudanças vem as inovações, entretanto inovações organizacionais, para que sejam bem-sucedidas, exigem um esforço contínuo, duradouro e coletivo.

Para Senge (1990) as alterações estruturais demandam esforços árduos e contínuos de todos os envolvidos na organização, tais alterações não devem ser encaradas como meras questões de desenvolvimento. Ainda neste campo, Silva e Vergara (2000) revelam a partir de

seus estudos que se trata de um novo modelo organizacional, que foi construído para ter um enfoque interdisciplinar e para atingir diferentes dimensões dentro das organizações, como: estilo de gestão, cultura, sistema de informações, tecnologia, os processos, o foco, a arquitetura organizacional e os mecanismos de gestão de pessoas e a comunicação.

Porém, apesar das organizações terem capacidade para inovar, é importante que a empresa observe como essas alterações são postas em prática e como isso afeta a qualidade dos serviços/produtos da organização e a reengenharia da estrutura produtiva (SILVA; VERGARA 2000, p. 83). Os mesmos autores ainda afirmam que para uma mudança seja bem-feita é preciso alterar procedimentos, estruturas e políticas, entretanto também é necessário incentivar novas formas de comportamento dos funcionários e a longo prazo, transformar a cultura organizacional.

Segundo Magalhães, Neto e Gonçalves (2010, p. 116) os principais desafios para lidar com a gestão de trabalho terceirizado são: qualidade de serviços, qualificação, padronização dos serviços e o comprometimento dos terceirizados. Segundo os mesmos autores quase não existe literatura para tratar o assunto abordado.

É notório dentro da literatura estudada que ocorreu um declínio do modelo de produção fordista que possuía estruturas extremamente verticalizadas (MAGALHÃES, NETO e GONÇALVES, 2010; p.122). Na década de 1980 nos países mais desenvolvidos e na década de 1990 nos países ainda em desenvolvimento, o processo de reestruturação produtiva começou. Esta reestruturação traz consigo uma série de inovações organizacionais e tecnológicas como a terceirização e a horizontalização das organizações.

Para os autores a terceirização é caracterizada como algo onde as organizações desejam ganhar maior flexibilidade e adaptabilidade perante o mercado, pois este está sempre em processo de mudança. Por tal motivo, há a necessidade de ocorrer montagens e desmontagens nos arranjos organizacionais, o tempo todo.

Segundo Purcell e Purcell (1998), devido a toda competição, mudanças e inovações, a terceirização, para as empresas e administradores, aparece como uma ferramenta adequada pois tem como um de seus objetivos, repassar para terceiros, que na teoria, são especializados no assunto, determinadas atividades, e conseqüentemente, ocorre uma redução dos custos (principalmente com a mão de obra) e aumento da eficiência.

Para Druck (1999) as empresas terceirizadas geralmente são menores e ficam responsáveis por prover a mão de obra desejada; os insumos e as embalagens.

Porém, para os funcionários a terceirização e a privatização são as personificações do fenômeno atual que atinge a carreira dos trabalhadores. Segundo Veloso e Dutra (2011, p. 836) antigamente as pessoas planejavam toda a sua vida em razão dos seus empregos, pois as carreiras eram mais estáveis, entretanto hoje em dia, com essa reestruturação produtiva, vidas pessoas e profissionais que haviam sido planejadas de uma forma precisam ser completamente alteradas, pois os empregos estão cada vez mais instáveis, devido à estas novas condições de trabalho.

Para Veloso e Dutra, um exemplo de como a privatização e a terceirização afetam o planejamento pessoal e profissional dos trabalhadores são os funcionários que trabalhavam em empresas públicas onde existia estabilidade para a os trabalhadores, que passaram pelo processo de privatização, principalmente nos anos 90, e muitos destes funcionários foram obrigados ou a se aposentar ou foram dispensados.

Segundo Williamson (1996) 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 a parte, por tal motivo possui sua legislação específica (Lei 13.429/2017).¹

Ainda sobre o mesmo tema Olsen e Kalleberg (2004) expansão da terceirização ocorreu não somente no Brasil, mas também em diversos países como por exemplo, na Noruega, que é um país que possui uma tradição em ter a mão de obra mais regulada, como também se expandiu nos Estados Unidos, um país conhecido 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 no Brasil na década de 1950, entretanto, o processo de

¹ 1. A lei 13429/2017 foi promulgada em 2017 pelo Presidente Michel Temer e tem como função regulamentar a utilização da terceirização nas organizações que possuem suas operações em solo brasileiro. Segundo o site de notícias G1 esta lei permite que as empresas contratem trabalhadores terceirizadas para exercer qualquer atividade dentro da organização, incluindo atividades – fim, algo que não era permitido na legislação anterior.

terceirização se intensificou no país a partir dos anos de 1990, com o surgimento e desenvolvimento de fornecedores 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 da 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 como: A redução do papel do Estado na regulação da economia e à liberalização do comércio. Nesta época, aconteceram diversas mudanças no mercado de trabalho, como a absorção de novas tecnologias pelo mercado de trabalho e aumentou a 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, porém as privatizações eram um fenômeno inevitável.

Quando é analisado o campo prático, para Caldas (2000) o que gerou a privatização no Brasil, observa-se que a partir de década de 1990, as empresas 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, por isso que Killimnick, Sant` Anna, Oliveira e Barros (2008, p. 46) 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”.

Para os autores Rowe e Bastos (2010) afirmam que devido as novas estruturas produtivas, o mercado e as expectativas do mercado de trabalho exigem que o trabalhador seja mais flexível, inteligente e que controle sua carreira e seu trabalho. Porém, outros autores como Balassiano, Ventura e Fontes (2004) afirmam que este novo modelo de carreira que é instável, sem continuidade, e horizontal, os trabalhadores que são responsáveis por suas carreiras.

Lobão (INFOJUS, 2007) afirma 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, 1) o nível individual, das expectativas e valores dos atores, 2) o nível da relação, das díades e das interações intra e Inter organizacionais, e 3) o nível organizacional, o das práticas e expectativas da organização com os seus funcionários. Em segundo lugar Rousseau também afirma que os contratos psicológicos 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 tão danoso aos funcionários pois se de um lado há a esperança que as promessas e expectativas serão cumpridas, do outro há a um risco de não conseguir cumprir o que foi prometido, ou seja, o contrato seria violado o que afetaria o vínculo entre o funcionário e o empregador.

O uso da terceirização, para Milkovich e Boudreau (2000) sofreu mudanças não somente no Brasil, mas no mundo todo. Existem pesquisas que afirmam que esta prática está extremamente difundida pelas organizações ao redor do mundo, entretanto ocorreram algumas distorções no modelo que, hoje em dia, utilizam como estratégia a terceirização visando uma redução de custos no longo prazo, substituindo o foco no processo de produção e a qualidade.

Segundo Rios e Godim (2010, p. 694) essas alterações também são observadas no setor público como uma alternativa devido à falta de decisão dos gestores no momento da contratação de novos funcionários. Por isso, é cada vez mais comum encontrar terceirizados e não – terceirizados exercendo a mesma função, porém sendo regulamentados por regimes diferentes de trabalho.

Há diferença entre terceirizados e não – terceirizados não está somente nos seus regimes de trabalho. Para Rio e Goudin (2010, p. 697) afirmam em seu artigo que os terceirizados não se sentem obrigados a serem tão leais e não buscam construir uma relação duradoura com a organização, quando comparados com os trabalhadores efetivados, devido a instabilidade do trabalho. Também é possível observar que trabalhadores terceirizados esperam menos que os seus empregados os tratem com igualdade em relação aos outros funcionários que exercem a mesma função. Do outro lado, o não terceirizado se sente mais obrigado a aceitar maiores flexibilizações por exemplo nas negociações com os empregadores.

Diferente do que é observado no setor privado onde a terceirização é extremamente ligada à redução de custos e à redução de pessoal, segundo Milkovich, Bourdeau (2000) e Carvalho (2000) no setor público, além destes mesmos motivos, a terceirização é vista como uma solução para preencher vagas ociosas devido à não – abertura de concursos públicos para o preenchimento destas vagas de trabalho. É provável que neste último caso o trabalhador se sinta descartável para a organização e isto afete o seu desempenho profissional.

Até o ano de 2018 a terceirização só era permitida para atividade – meio, segundo Carvalho Neto (2001), que são atividades que auxiliam no funcionamento das organizações, são consideradas como atividades periféricas. São atividades como: Limpeza, segurança, entre outras.

Porém, em 2018 o STF julgou a ADPF 324 e a RE 958.252 onde foi votado que há constitucionalidade na permissão que as empresas terceirizem suas atividades – fim, estas que são consideradas como as atividades principais das organizações.

Analisando outras argumentações há autores que defendem a terceirização. Para Druck (1999) e Alves (2000) este modelo de gestão tem sido primordial para que as organizações atinjam bons níveis de lucratividade e produtividade porque:

- a. Otimização das escalas produtivas;
- b. Redução dos custos administrativos e dos custos com a mão de obra;
- c. Maiores possibilidades de determinação de custos e preços;
- d. Permite maior foco da empresa para as atividades consideradas estratégicas;
- e. Ocorre um maior controle da gestão da produção, principalmente sobre a mão de obra; reduzindo as chances de lutas de trabalho assalariado em razão dos trabalhadores ficarem menos concentrados.

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.

Quando uma empresa utiliza mão de obra terceirizada abre a oportunidade para que a organização possa observar o desempenho daquele trabalhador para que no futuro, caso haja necessidade, o mesmo possa ser incorporado nas atividades principais. (SEGAL; SULLIVAN, 1997, p. 125).

Entretanto, as empresas quando optam pela terceirização elas se deparam com alguns entraves. Por exemplo, há a dificuldade de encontrar outras organizações qualificadas para

assumirem as tarefas; ocorre erros de interpretação das encomendas gerando assim pedidos entregues errado, levando há um desperdício de recursos; podem acontecer um desrespeito aos prazos e existe uma dificuldade para definir o grau de apoio a ser dispensado às empresas contratadas. É importante destacar que há também custos de transação provenientes da gestão de contratos e as novas interfaces para serem administradas (GIOSA, 1993).

Os dados apontem que muitos trabalhadores são demitidos dos seus empregos e são recontratados como terceirizados (ANTUNES, 1999; POCHMAN, 2001; CARVALHO NETO, 2001). Em geral, quando é observado o lado do trabalhador nas relações terceirizadas, os autores de uma forma geral percebem que:

- a. Há uma precarização nas relações de trabalho;
- b. As condições de trabalho são adversas;
- c. Os salários e benefícios são menores;
- d. Muitas das oportunidades são informais;
- e. A pressão sobre os terceirizados é maior;

Mesmo o terceirizado executando as mesmas tarefas este não absorve o mesmo salário e benefício que os trabalhadores efetivos da empresa, e pelo o que já foi observado por diversos autores, além desses efeitos imediatos nota-se que no longo prazo o ocorre uma queda na qualidade de vida dos trabalhadores e uma maior deterioração das condições de trabalho (ANTUNES, 1995; BRESCIANI, 1997; COSTA, 1994; DEDECCA, 1996; SARSUR et al. 2002).

Quando o tema é terceirização é difícil falar em garantia de empregabilidade em uma mesma empresa por causa do caráter temporário do trabalho. Por tal motivo, é essencial que o trabalhador seja qualificado e esteja sempre buscando novas qualificações para que mesmo não fique acomodado em suas atribuições (FORRIER; SELS, 2003, p. 655).

Outra questão que deve ser abordada quando o assunto é terceirizados é o fato de que estes trabalhadores sofrem preconceito dentro das organizações pois eles são extremamente estereotipados. Por exemplo: Crê-se que funcionários terceirizados possuem pouca qualificação; baixo conhecimento; pouca ética no ambiente de trabalho e que são inferiores em relação aos trabalhadores efetivos. Por tal motivo, podem ocorrer problemas em relação à autoestima dos trabalhadores, a satisfação no trabalho, o bem-estar do terceirizado, ao comprometimento do mesmo e na sua performance. Logo, conclui Boyce et al (2007) que as empresas devem estar atentas para estes possíveis fatores organizacionais e estruturais que

levam à estereotipação dos trabalhadores, pois estas atitudes podem gerar consequências negativas que poderão afetar os benefícios que as empresas levam em consideração na hora de optarem pela terceirização.

No Brasil, para Costa (1994) a terceirização ainda é extremamente voltada para a redução de custos, poucas são as empresas que aproveitam esta forma de gestão para conseguirem uma melhor parceria via contratos de fornecedores com melhor qualidade, melhoria nos serviços/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.

A terceirização vem sendo utilizada em larga escala pelas empresas brasileiras e pelas estrangeiras que atuam no país. Em uma pesquisa realizada em 2002 pelo Sarsus et al (2002), já mostrava que em 349 empresas a terceirização já estava em todos os processos organizacionais. Segundo Fernandes e Carvalho Neto (2005) constataram que a tendência era que as organizações utilizassem cada vez mais a terceirização e em 2018 em uma pesquisa feita pela revista Exame mostrava que a terceirização já abrange 22% da mão de obra forma e que a expectativa é que esse número aumente devido a aprovação da legislação própria da terceirização e devido a reforma trabalhista.

Após concluídos os seus estudos Costa (1994) e Faria (1994) afirmavam 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 e a não conformidade do produto 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 foque em avaliar as metas estabelecidas, utilizar o feedback dos clientes e fornecedores e sempre fazer supervisão do trabalho que está sendo executado.

Segundo a pesquisa elaborada pelos mesmos autores, para os gestores das organizações estudadas manter a padronização dos serviços/produtos dos terceirizados contratos é o maior desafio encarado pelos administradores. Por tal motivo é de extrema importância que sejam estabelecidos processos estruturados e a exigência de comprovação de certificados, como a ISO.

Magalhães, Neto e Gonçalves (2010, p. 131) fizeram sua pesquisa analisando a empresa Vale como estudo de caso. Os autores concluíram que no caso desta organização a qualidade é estipulada pela empresa e os gestores devem supervisionar periodicamente os serviços prestados por empresas terceirizadas, sempre checando se o contrato está sendo cumprido. Todas as avaliações feitas pelos administradores da Vale compõem de subsídio para o Cadastro de fornecedores da empresa, neste banco de dados ficam alocados possíveis organizações que poderão vir a ser contratadas para serviços futuros.

Outra característica analisada nesta pesquisa foi que, devido a privatizações diversos funcionários da Vale foram demitidos, e alguns deles que possuíam bastante conhecimento e tempo trabalhando dentro da organização, abriram empresas que hoje em dia prestam serviços para a Vale. Deste modo, a qualidade e padronização ficam de certa forma mais garantidos, pois o ex – funcionário compreende como a Vale costuma operar.

Os autores averiguaram que para manter a qualidade dos serviços das empresas terceirizadas a Vale preza bastante pelo treinamento oferecido, pela certificação e quais premiações estas empresas já receberam. A organização acredita que muitas das vezes a diferença entre a qualidade estipulada para a que foi oferecida está na qualificação dos trabalhadores.

Neste estudo de caso foi possível observar que para a empresa Vale todos os padrões requeridos devem estar sempre definidos no corpo do contrato. Todas as condições e características relacionadas aos terceirizados, às regras, os procedimentos e a responsabilidade envolvida na execução devem sempre estar no contrato. Para os gestores entrevistados neste estudo de caso a padronização dos serviços terceirizados é de suma importância para a manutenção da qualidade dos serviços e produtos da Vale.

Por tal motivo, há uma valorização da gestão de contratos por parte da empresa. A gestão de contratos é considerada, na empresa Vale, como uma das principais práticas utilizadas para garantir a qualidade dos serviços e produtos ofertados. Pois desta forma, é possível fiscalizar o que foi concordado entre a Vale e a empresa terceirizada, porque no contrato são estabelecidos quais padrões a contratante deseja.

Para avaliar os serviços prestados pelas terceirizadas os gestores seguem critérios padronizados por manuais internos da empresa. São exemplos destes critérios: pontualidade na execução; qualidade dos serviços; cumprimento de normas trabalhistas, legais, de segurança do trabalho e ambientais.

No caso da Vale percebe-se a existência do que foi discutido por Serra (2004) que é a subordinação técnica, ou seja, os contratados pela Vale devem sempre seguir procedimentos e normas demandados pela contratante.

Também é utilizado pela Vale a técnica de avaliação das metas estabelecidas, para garantir a qualidade estipulada. Desta forma são avaliados critérios como: a qualidade dos serviços, à segurança ao meio ambiente e no trabalho. Quem analisa esses critérios são os gestores de contratos, mas também os administradores das áreas onde os terceirizados atuam. Os resultados das avaliações são repassados à contratada que deve elaborar um plano de ação onde o objetivo deve ser que as metas sejam cumpridas com eficácia e eficiência.

Outra técnica utilizada pela Vale é a oferta de programas de treinamento e desenvolvimento para a mão de obra terceirizada. Após a aplicação do treinamento ocorre uma avaliação para verificar se os conhecimentos ofertados foram absorvidos.

Um dos problemas observados entre os trabalhadores terceirizados é a falta de comprometimento. Por tal motivo, a Vale prioriza que os terceirizados se sintam parte da organização, deste modo a empresa valoriza que sempre ocorra interação entre os trabalhadores que são efetivados e os terceirizados, para que não ocorra diferenciação entre estes e sempre há a possibilidade de efetivação. Tais práticas tem tido efeito positivo pois os gestores afirmaram que sentem que a mão de obra terceirizada é extremamente comprometida com os objetivos organizacionais. Porém, os autores destacam que a possibilidade de efetivação dos terceirizados demonstra que existe uma diferença entre quem é contratado e quem não é, pois caso fosse diferente não haveria interesse por parte dos não contratados em serem efetivados. (ibidem, 2004).

Destaca - se também que a participação dos terceirizados na organização é mais limitada do que a empresa admite. Segundo os gestores de contratos da própria Vale o compartilhamento de aprendizagem é uma forma de aumentar o comprometimento dos funcionários não efetivos, o mesmo ocorre com a participação dos terceirizados nas reuniões, fazendo sugestões e participando das decisões em diferentes níveis organizacionais (ibidem, 2004).

Um dos motivos que influenciam o comprometimento dos trabalhadores terceirizados é a remuneração. Segundo os mesmos este fator influencia não somente o comprometimento, mas como também a qualidade dos serviços prestados e consequentemente a competitividade da empresa (ibidem, 2004).

A pesquisa ainda afirma que apesar dos esforços da organização para melhorar o trabalho terceirizado, ele ainda é visto como inferior. Por tal motivo, é de extrema importância que a organização busque compreender quais aspectos estruturais que reforçam este pré-conceito.

Segundo Silva e Vergara (2000, p. 83) para que qualquer alteração organizacional dê certo é de extrema importância que a empresa invista na comunicação com os seus funcionários. A comunicação é uma ferramenta utilizada para explicar e anunciar mudanças, preparando os funcionários para os efeitos positivos e negativos que estão por vir; é usada para aumentar o entendimento e o comprometimento das pessoas com as alterações; diminuir a confusão que possa vir e à resistência à esta nova realidade; para fazer os funcionários refletirem se o momento atual é realmente satisfatório e que alterações podem ser benéficas à eles; para conseguir o *feedback* dos seus funcionários sobre o que essas alterações significam para eles; preparar as trabalhadores para as mudanças de comportamento e atitude que serão necessárias.

Observa – se também que não basta que os trabalhadores compreendam as intenções da organização com a mudança, para que as alterações sejam bem-sucedidas é necessário que esta seja compreendida como um processo de construção coletiva, com novos significados e de desenvolvimento de uma nova cultura organizacional (ibidem, 2000).

Independente de qual modelo de gestão de pessoas que será utilizado pela organização após o processo de privatização, é de extrema importância que, para ele seja bem-sucedido, que este inclua uma comunicação direta entre organização e funcionários. Passar por processos de mudanças, principalmente, dentro de uma estrutura organizacional onde qualquer erro ou acerto atinge a vida de centenas e as vezes milhares de pessoas, não é fácil, por isso há a necessidade que todo o processo seja extremamente transparente.

É essencial que as organizações sejam claras com seus funcionários pois, decisões organizacionais, como vimos anteriormente, atingem a vida profissional e pessoal dos trabalhadores. Por isso, é preciso que a comunicação sempre seja utilizada, principalmente em momentos de mudanças, pois alterações trazem insegurança para todos, e para que o funcionário não perca a confiança na organização e a empresa consiga atingir os objetivos traçados com as mudanças, a comunicação se torna algo imprescindível entre ambos.

3 – UM ESTUDO DE CASO SOBRE AS EMPRESAS DE TELECOMUNICAÇÃO: TELEMAR E TELEFÔNICA

Este capítulo busca apresentar um estudo de caso que tem como objetivo analisar outros estudos de casos já realizados. Os casos escolhidos foram: “O Processo de Reestruturação Produtiva de setor de Telecomunicações no Rio de Janeiro” de Anne Gerald Pimentel (2008) e a monografia “O Processo de Flexibilização das Relações de emprego no setor de telecomunicações do Estado de São Paulo: O caso da empresa Telefônica” do Ricardo Kengi Uchima (2007).

O artigo e a monografia utilizados nesse estudo de caso foram encontrados na base de pesquisa Google Acadêmico e ambos foram citados em outros artigos que também serviram de base para a confecção desta monografia. Foram esses os textos escolhidos pois ambos abordam o setor de telecomunicações de empresas presentes no Rio de Janeiro e São Paulo; ambas foram privatizadas no Governo do Presidente Fernando Henrique; os dois textos discutem como a privatização mudou o ambiente interno das empresas (com foco no trabalhador); também trazem como a terceirização foi amplamente utilizada pelas empresas estudadas; é analisada a questão da implementação do banco de horas, de como ficou a jornada de trabalho, as horas extras; a sobrecarga de trabalho, como os antigos funcionários que vinham da época da estatal foram tratados de forma diferente dos trabalhadores com menos tempo de casa.

Para analisar o artigo e a monografia foi utilizada a leitura crítica pois segundo Buogo, Carbonara e Chiapinotto (2006, p. 121) a leitura crítica é uma das melhores formas de se extrair todo o conteúdo de um texto pois desta forma ocorre a problematização de questões. Cervo e Bervian (2002, p.37) afirmam que a inferência é uma operação mental que permite que se chegue à conclusão a partir de alguns dados.

3.1 - Resultados do Estudo de Caso

Sobre o artigo é importante salientar que este possui o foco, segundo Pimentel (2008, p. 95), em analisar as condições de trabalho dos trabalhadores dos setores de instalação e manutenção das linhas telefônicas na cidade do Rio de Janeiro onde ocorreram terceirizações dos tais setores e segundo Ruduit (2001) após a privatização a prioridade foi direcionada para

os novos empregados pois os antigos representavam um custo maior com mão de obra, por tal motivo ocorreram demissões e aposentadorias em grande escala.

A monografia 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, p. 493) a Telefônica foi privatizada em 1997 e a partir deste momento a empresa adotou uma política de expansão internacional agressiva e 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 vieram devido a reforma do Estado Brasileiro, que teve como forte inspiração o Consenso de Washington, onde ideias neoliberais ganharam força. Segundo o autor as consequências dessa demanda por mudança levaram à flexibilização das leis trabalhista e a desregulamentação das relações de trabalho onde, devido à essas alterações, as organizações puderam demitir funcionários, terceirizar setores, diminuir salários e benefícios, aumentar a intensidade do ritmo de trabalho.

A opção do Estado Brasileiro em seguir um modelo de desnacionalização e desregulamentação do setor demonstra mais uma vez os novos rumos que o país passaria a tomar. 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 torna mero regulador do setor de telecomunicações, que era considerado um a área estratégica.

A partir dessa nova visão surge a necessidade de criar uma agência nacional responsável por supervisionar essas novas empresas que tomariam a frente do setor de telecomunicações. Com isto surgiu a ANATEL, essa agência reguladora nasceu a partir LGT e foi regulamentada pelo Decreto nº 2.238/97.

Destaca-se que a monografia citada tem como objetivo analisar como a Telefônica utilizou - se desse contexto para reduzir os seus custos com a mão de obra. Para comprovar essa análise foram utilizados indicadores socio econômicos da empresa, entrevistas com funcionários e com sindicalistas. Como também foi visto no artigo citado anteriormente, ocorreu na monografia do Ricardo Uchima um estudo sobre a intensificação do trabalho e do aumento da jornada de trabalho nas respectivas empresas.

Antes de se aprofundar na análise crítica, é importante explicar que a Telebrás era uma empresa pública que possuía uma holding com outras estatais onde ocorria a prestação de

serviços de telefonia em todos os estados do Brasil. No caso do artigo analisado a empresa que prestava serviços no estado do Rio de Janeiro era a Telemar (alguns anos depois se tornou a Oi) e no caso da monografia foi analisada a empresa Telefônica que prestava serviços no estado de São Paulo. Segundo a autora do artigo as modificações dentro da organização em forma de uma reestruturação produtiva ocorreram em dois caminhos: Na implementação de novas tecnologias para permitir uma maior exploração do trabalhador e na reestruturação do trabalho.

O artigo escolheu discutir sobre o setor de instalação e manutenção das linhas telefônicas devido ao grande porte da empresa que assumiu a prestação destes serviços e como essa área foi tratada pela empresa pois ocorreu a terceirização total do setor. A terceirização foi feita pela NSN e pela Serede.

Segundo o autor do artigo uma característica deste setor de instalação e manutenção de linhas telefônicas é a falta de estabilidade dos trabalhadores pois, ocorre uma alta rotatividade das empresas contratadas para a prestação do serviço e a cada troca de organização ocorre a apreensão de saber se o empregado será aproveitado pela nova empresa ou não. A apreensão fica visível neste diálogo entre a autora do artigo e o trabalhador que estava sendo entrevistado.

“TRABALHADOR 03,44 ANOS, NSN:

TRABALHADOR 03 - “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”.

PERGUNTO — “muita gente foi embora?”

TRABALHADOR 03 - “muita gente não passou”.

PERGUNTO - para onde foram essas pessoas?”

TRABALHADOR 03 - “teve algumas retornaram porque tava aqui há muito tempo, mas outras não retornaram. “(PIMENTEL, 2008)

Outra característica desta organização é que como era uma empresa estatal existiam muitos funcionários que 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 os funcionários antigos pois ocorreu uma série de programas de demissões voluntárias, dispensas de trabalhadores e aposentadorias. Com a necessidade da empresa que estava assumindo a privatização em reduzir custos optou-se por não valorizar os funcionários com mais tempo de empresa.

Como dito anteriormente, um dos objetivos da privatização era a redução de custos. Então, ocorreu uma reestruturação na planta de funcionários da empresa, onde o número de funcionários foi reduzido drasticamente.

Segundo Uchima (2007, p. 489) devido a necessidade de redução de custos por causa do aumento da competitividade internacional e do baixo crescimento econômico gerou uma pressão para uma maior flexibilização nas relações de trabalho. Segundo Porchmann (1999) esta reestruturação das relações dos trabalhos é uma das causas para a redução do número de empregos assalariados formais. Porchmann (1999) também afirma que os argumentos que dizem que ocorre um aumento da produtividade gerado pela abertura econômica e por toda imposição feita sobre as empresas para que elas se modernizassem e conseqüentemente racionalizassem (em termos de mão de obra) são minimamente suspeitos. Uchima (2007, p.489) afirma que a modernização que aconteceu no país é fruto de inovações organizacionais e gerenciais flexibilizadoras, que impactou fortemente as relações entre empregado e empregador.

Segundo a autora do artigo uma das características do setor é a utilização da terceirização. Entretanto como foi observado por Ruduit (2001, p.16) a terceirização começou pelos setores de limpeza e segurança, logo depois migrou para o telemarketing das organizações e após isto foi para os setores de instalação e manutenção de linhas telefônicas. Corroborando com esta análise Motim (2002) afirma que a privatização ocorre em 3 (três) etapas, começa-se pela terceirização das equipes de apoio, depois boa parte dos serviços de rede, como por exemplo as áreas de instalação e manutenção são terceirizados e conclui-se com o processo de demissões, seja as aposentadorias incentivadas ou os planos de demissões.

Ainda Uchima (2007, p. 490) “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 essas alterações têm mudado as

relações de trabalho e as funções das profissões em si. Pois, além de sobrecarregarem os trabalhadores porque eles são responsáveis por diversas funções e responsabilidades diferentes o ritmo do trabalho se intensificou. Não basta ser um bom empregado, é preciso ser polivalente.

Esta reestruturação ocorreu de forma predatória no setor de telecomunicações (UCHIMA,2007) onde a flexibilização da produção foi extensa e intensa, para que ocorresse redução dos custos.

Campanário e Reichstul (2002) afirmou que 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 nas mãos dos Estados e a perda dessa hegemonia aconteceu devido à incapacidade dos Estados de investir e desenvolver o setor, por causa de uma crise fiscal que acometia os mesmos. Consequentemente, esses monopólios foram cedidos para a desregulamentação e desnacionalização.

Segundo Uchima (2007, p.491) para se preparar para a privatização do setor algumas áreas dentro da Telebrás foram terceirizadas e ocorreu um aumento significativo das tarifas (DIESE) devido aos interesses dos investidores privados que em adquirir a organização.

Tabela 1 - Tarifas dos serviços telefônicos vigentes antes da privatização – Brasil, 1994-1998 (Em R\$)

	1994	1995/1996	1998	Reajuste Total (%)
Residencial	0,44	2,17	10	2.172,13
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				44,33

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 contratados pelas empresas terceirizadas. Entretanto, é possível observar um aumento da rede de telefonia.

Uma das consequências da redução da mão de obra direta foi o acúmulo de funções dos trabalhadores remanescentes. Funcionários que eram responsáveis por uma única função de repente se viram obrigados a desempenhar mais de cinco funções. Em 2005, 100% da mão de obra do setor de manutenção e instalação era terceirizado (ibidem, 2008).

Com a diminuição do quadro de funcionários ocorreu a intensificação do trabalho, os trabalhadores se encontravam sobrecarregados pela a empresa pois ocorreu a redução do efetivo e um aumento na necessidade de instalação de linhas telefônicas e conseqüentemente houve um aumento no número de reparos.

Segundo Uchima (2007, p.496), a Anatel, após a privatizações, determinou uma série de metas para essas novas empresas. Dentre essas metas estava por exemplo, o aumento do número de instalações de linhas telefônicas e de serviços. Para cumprir estes objetivos, as empresas Atento e Telesp Celular, que eram empresas terceirizadas da Telefônica, aumentaram seu número de empregados.

Entretanto, após o cumprimento dessas metas houve uma série de demissões pois os investimentos nesses setores diminuíram, 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 empresa foram os mais afetados pelas demissões. Devido ao alto custo que esses empregos representavam, pois muitos eram concursados e seus benefícios e salários eram altos, esses trabalhadores 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.p. 493) a partir de 1998 é possível observar que as despesas com mão de obra sofreram uma diminuição na empresa Telefônica, entretanto os lucros organizacionais estão em ascensão.

Tabela 2 - Indicadores Financeiros e Físicos

	1999	2000	2001	2002	2003	Varição
Rec. Liq. 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	12.551	12.297	52,78%
Número de empregados	14.196	13.414	10.529	9.516	7.134	-49,75%

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

Tabela 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 (2005, p.494)

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

Uma questão abordada em ambos os casos foi o Banco de Horas. No caso do artigo o autor destacou 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 pagas na mesma proporção, ou seja, uma hora por uma hora, ao contrário das remuneradas extraordinariamente, que é de uma hora e meia, no mínimo”, segundo Pimentel (2008, p.108).

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 nova reforma trabalhista aprovada ano passado (2018) no Governo Temer ocorreram algumas mudanças no Banco de Horas. Hoje em dia, é permitida a negociação individual dos detalhes do banco de horas (patrão diretamente com o empregado), isto está presente na CLT no art. 59 parágrafo 5º e também a nova lei diz que quando negociado de forma coletiva existe o prazo de um ano para que ocorra a compensação das horas, em caso de acordo individual existe 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, no artigo Pimentel (2008,p. 109) destaca que quando é utilizado esse sistema é permitido somente a compensação de uma hora trabalhada com uma de descanso, sem nenhuma remuneração extra, como era feito antigamente, com o sistema de remunerar as horas extras trabalhadas. A autora também destaca 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.

Também destaca - se que tanto o Banco de Horas como a utilização de horas extras são formas de aumentar a duração de trabalho conforme a demanda, e isto traz consequências a vida do trabalhador. Por exemplo, o artigo destaca que quando chove o número de pedidos para reparo de linhas telefônicas aumenta e no final do ano sempre ocorre o aumento da instalação de linhas telefônicas, o que leva os trabalhadores a trabalharem mais horas do que o combinado na sua jornada de trabalho, conseqüentemente isso faz com que ocorra reflexos na saúde do empregado. O stress aumenta, acidentes de trabalho também, devido a necessidade de suprir a demanda as normas de segurança do trabalho diversas vezes são deixadas de lado. Observando também que o trabalhador fica sem a possibilidade de organizar o seu tempo livre, principalmente quando a empresa segue o sistema do Banco de Horas porque nesse contexto quem decide que horas o empregado vai trabalhar ou não é o empregador.

A autora do artigo achou importante 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, onde ocorre o aumento da jornada de horas porém, a compensação acontece da forma como o empregador deseja, entretanto no sistema de remuneração das Horas Extras trabalhadas o empregador é obrigado a remunerar o seu empregado, o que leva a um aumento da mais – valia.

Corroborando com este argumento, Uchima (2007, p.503) afirma que a adoção do Banco de Horas fez com que a mão de obra se adequasse as necessidades da organização, ou seja, possibilitou que as necessidades da empresa fossem cobertas e as vontades dos trabalhadores ficou em segundo plano. Concomitantemente, com esta adoção vieram o acúmulo de funções, as jornadas de trabalho foram intensificadas e desta forma as necessidades das organizações foram supridas sem a contratação de novos trabalhadores e sem o pagamento de horas extras.

A Telefônica tinha as seguintes formas de prolongar a jornada dos seus trabalhadores. Em primeiro lugar ocorria o plantão de escalas de revezamento, que no caso consiste na adoção de plantões e regime de rodízio entre os trabalhadores para as equipes nos domingos e feriados, com a remuneração normal, sem pagamentos adicionais (ibidem, 2007).

Em segundo lugar ocorria o que era chamado de “sobrevisto”, onde 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 mudanças propiciaram o prolongamento da jornada de trabalho que foi agravado pela não remuneração das horas trabalhadas e com a implantação do sistema de Banco de Horas também houve um aumento da produtividade dos trabalhadores, por causa da intensificação do ritmo da jornada de trabalho. O que levou ao adoecimento físico e mental de muitos trabalhadores (ibidem, 2007).

Contudo, observa-se que o sistema de Banco de Horas está perdendo força no setor, pois os empregadores faziam os trabalhadores trabalharem além da sua jornada pré-determinada e não respeitavam a prazo máximo de compensação dessas horas. Então, a empresa era obrigada a remunerar o trabalhador por essas horas e ainda tinha o acréscimo de 50% devido ao desrespeito à norma.

Segundo Pimentel (2008, p.111) é possível observar que as formas mais comuns para aumentar a jornada de trabalho tem sido utilizadas cada vez menos entretanto, as maneiras de

se explorar o trabalhador aumentando a intensidade do seu trabalho, tem sido cada vez mais utilizadas, e isto não está atrelada à utilização de novas tecnologias e sim, a reorganização da estrutura do ambiente interno organizacional onde ocorreu uma redução drástica da mão de obra onde um trabalhador ficou responsável pelo trabalho que outros cinco faziam, por exemplo.

Para Uchima (2007, p.511) outro problema enfrentado pelos trabalhadores deste setor foi a diminuição salarial pós – privatização. Ocorreram reajustes salariais abaixo da inflação, reduzindo o ganho real do trabalhadores; a queda na remuneração das horas extras e das horas dedicadas pelo trabalhador fora da jornada de trabalho, pois o trabalhador está sempre disponível para a empresa e a iniciativa de utilizar a remuneração variável ligadas aos lucros da companhia (Participação nos lucros), neste caso, segundo o autor (p.514) o trabalhador se sente pressionado e inseguro pois a sua remuneração está diretamente ligada 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 do que era.

A Telefônica também se utilizou da terceirização dentro da sua empresa. Para Uchima (2007, p. 515) este processo foca no aumento de lucro através da redução de custos vinculado aos rendimentos e benefícios do trabalhador. Empresas maiores contratam empresas menores que remuneram seus funcionários com menores salários e com menos benefícios, entretanto estes trabalhadores exercem as mesmas funções que os outros trabalhadores que foram substituídos.

Uchima (2007, p.515) a terceirização de alguns setores da Telefônica foi uma estratégia para a redução do número de empregados dentro da organização, e desta 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 se mantiverem sete mil.

Conclui-se com este estudo de caso 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 em troca de sobrecarregar os seus trabalhadores e dispensar os funcionários das antigas estatais.

Percebe-se que a privatização e a terceirização, para as organizações, possuem a função de gerar uma redução de custos e a transferência de responsabilidade de alguns setores. Porém, quando se observa o lado do trabalhador, nota-se que o mesmo foi extremamente precarizado e desrespeitado pelas suas contratantes. Sobrecarga de funções; demissões; aposentadorias; perda de benefícios; aumento do estresse e dos acidentes de trabalhos, são somente alguns dos males que os funcionários são obrigados a passar nessa nova reestruturação produtiva.

3.2 – Cultura: Um Paralelo entre Público e Privado

É fato relatar 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 que advêm de seus líderes, acionistas, representantes dentre outras forças de poder. Apesar de mencionado na introdução deste estudo, convém ratificar que o conceito de cultura se fundamenta por diferentes perspectivas. São fatores antropológicos, sociais que buscam compreender 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 descobrir 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 oitenta, por meio de autores como Hofstede et al. (1980), as referências à cultura estão presentes nos mais antigos estudos relativos ao campo administrativos. Esta constatação deixa evidente o quanto à cultura mostra-se como um elemento importante para estabelecer padrões de comportamento entre os pares.

Para Almeida (2001) a mudança cultural de uma empresa é vista como um novo rumo, uma nova maneira de se fazer as coisas, contudo a autora salienta que este processo não é fácil de ser promovido. Isto porque, a magnitude da mudança cultura estaria relacionada com a distância entre a compreensão de comportamentos antigos e dos novos 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.

Tricy e Byer (1993) elencavam 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 abaixo considerando as seguintes 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 gols	Atenção e retenção seletivas
Disrupção social	Hábito
Limitações de recursos	Dependência
Investimentos fixos	Necessidade de segurança
Acordos interorganizacionais	

Fonte: Tricy e Byer (1993)

São comportamentos que sofrem adaptações frente às exigências que são submetidas. Vale destacar que estas exigências como já apontadas se consolidam a partir dos valores, da visão e da missão que estas organizações estão inseridas. Para Bio (1987, p.102):

“A mudança organizacional é, na essência, um ato humano. Os atos que a produzem - quer decorrentes da racionalidade e do conhecimento técnico, quer conseqüentes 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.

4 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na década de 1990 ocorreram profundas transformações econômicas no Brasil. Houve a implantação de uma nova moeda, o início da abertura comercial do país um amplo processo de desestatização da economia brasileira. As mudanças adotadas na política monetária tinham como base três pilares macroeconômicos: Metas inflacionárias, câmbio flexível e austeridade fiscal via geração de superávit primário.

Com a emenda constitucional de nº8 em 15 de agosto de 1995 o monopólio estatal no setor de telecomunicações foi quebrado, três anos depois o Presidente Fernando Henrique Cardoso autorizou o que ficou reconhecido como o maior leilão do setor de telecomunicações do mundo, rendendo aos cofres públicos mais de 22 bilhões de reais.

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 caro, inacessível a maioria dos brasileiros e ineficiente.

O modelo de privatização ampliou o acesso as telecomunicações no país, porém, o investimento não foi suficiente para acompanhar a velocidade das inovações tecnológicas. A qualidade do serviço ainda é considerada ruim e as tarifas possuem um preço alto para o serviço que é ofertado.

Segundo um levantamento de dados do PROCON do Rio de Janeiro o setor de telecomunicação em 2017, pelo segundo ano consecutivo, foi o setor com mais reclamações feitas pelos consumidores, e segundo um levantamento feito pelo PROCON de São Paulo as empresas de telecomunicações são as líderes de reclamações feitas pelos seus clientes.

Ao compararmos a situação atual do setor de telecomunicações com o período pré-privatização, pode se concluir que alguns objetivos da desestatização foram conquistados como a universalização do acesso (mesmo tendo muito o que se melhorar) e o impedimento de que um monopólio privado fosse formado no setor. Entretanto, ainda existem problemas regulatórios, que mostram que falta uma padronização da área e é necessário instituir uma agência reguladora que esteja mais atenta as mudanças tecnológicas rápidas e a concentração do mercado de telefonia móvel.

Os efeitos organizacionais que a organização pode sofrer referente as mudanças podem separadas seguinte forma: Efeitos nas relações de trabalho, na eficiência interna, na eficácia organizacional e no ambiente do trabalho. Nas relações de trabalho as mudanças ficam

extremamente caras nos remanescentes, onde alguns começam a apresentar sinais de depressão, ansiedade, perda de motivação para trabalhos adicionais, aversão ao risco e moral abatida, esses funcionários perdem a sensação de estabilidade com o seu trabalho sentindo-se obrigados a trabalhar mais para ter que suprir a falta dos funcionários que foram desligados, sendo as vezes tarefas que eles não foram treinados a desempenhar. No ambiente organizacional nota-se a deterioração do clima organizacional, com o aumento no nível de conflito, aumentando o estresse na organização.

Quando a eficiência interna e eficácia organizacional são levadas em consideração nota-se uma perda da memória organizacional, pois muitos funcionários mais antigos foram desligados.

Entretanto, caso os remanescentes sintam a reestruturação não os afetará estes podem vir a reagir de forma positiva e se percebem neles próprios uma maneira de lidar com a situação. Porém, se estes funcionários se sentirem ameaçados de alguma forma a sua produtividade cairá e estarão menos propensos a auxiliar com a implementação das alterações.

Se preparar para mudanças é fundamental pois é preciso conscientizar os indivíduos para que estejam prontos a desempenhar funções de formas diferentes e assumir novos valores, transformando ou abandonando completamente os anteriores, para que possa ocorrer a adequação a uma nova realidade.

Neste caso, a comunicação possui papel relevante na condução dos processos de mudança. A mente humana é provocada pelo maior acesso a informações, gera desejo de fazer as coisas de forma diferente e melhor e aguça o interesse pela novidade, por isso a comunicação desempenha um papel fundamental no processo de privatização pois este só será bem feito se o fluxo de informações e o diálogo forem acessíveis a todos. A informação facilita a execução de tarefas, fornecendo maior facilidade no trabalho. A participação no ambiente organizacional encoraja os funcionários a discutir, fazer sugestões, a ter interesse na mudança e facilita a execução das tarefas, entretanto quando não há informação os funcionários tendem a só se submeterem as tarefas. Trabalhadores comprometidos são mais motivados, apoiam as mudanças e asseguram que ela funcionará.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. H. T. de. **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, Tania Nobre G. F.; FREITAS, Tiziani Severi. **Ter Estagiários de Administração: Bom só para as Empresas?** Trabalho Publicado, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal de Pernambuco, 1994, p.12.

ANTUNES, R. **Adeus Ao Trabalho? Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho**. São Paulo: Cortez, 1995.

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

BALASSIANO, M., VENTURA, E. C. F., FONTES, J. R., Filho (2004). **Carreiras e cidades: existiria um melhor lugar para se fazer carreira?** Revista de Administração Contemporânea, 8(3), 99-116. doi: 10.1590/S1415-65552004000300006

BAUMOL, W. J; BLINDER, A.; WOLFF, E. **Downsizing in America: reality, causes and consequences**. Nova York: Russel Sage Foundation, 2003.

BIO, Sérgio 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.

BOCCATO, V. R. C. **Metodologia da pesquisa bibliográfica na área odontológica e o artigo científico como forma de comunicação**. Revista Odontologia Universidade da Cidade São Paulo, v. 18, n. 3, p. 265-274 São Paulo, 2006.

BOYCE, Anthony S. et al. **Temporary Worker, Permanent Loser? A Model of the Stigmatization of Temporary Workers**. *Journal of Management*, v. 33, n. 5, p. 5-29, fev. 2007.

BRASIL. Decreto – **Lei 5452/43 de 01 de maio de 1943**. Aprova a Consolidação das Leis de Trabalho.

BRESCIANI, Luís Paulo. **Flexibilidade e reestruturação: o trabalho na encruzilhada**. São Paulo em Perspectiva, São Paulo, v. 11, n. 1, p. 88-97, jan-mar. 1997.

BUOGO, Ana Lúcia; CHIAPINOTTO, Diego; CARBONARA, Vanderlei. **O desafio de aprender: ultrapassando horizontes**. Caxias do Sul, RS: EDUCS, 2006.

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

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, B.C.T. de. **Terceirização e comprometimento no trabalho: um estudo na COELBA. 2000. Dissertação (Mestrado em Administração)** - Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2000.

CARVALHO NETO, Antonio. **Relações de trabalho e negociação coletiva na virada do milênio: um estudo em quatro setores dinâmicos da economia**. Belo Horizonte: Vozes, 2001.

CERVO, Amando L.; BERVIAN, Pedro. **A Metodologia Científica**. 6.ed. São Paulo: Perarson Prentice Hall, 2002.

CHOKSI, A. M. **State Intervention in the industrialization of developing countries: selected issues**. Washington, World Bank, 1979. (World Bank StaffWorking Paper. 341.)

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, Jaime. Modelo de gestão e cultura organizacional : conceitos e interações. Caderno de Estudo no.18, São Paulo, May/Aug, 1998. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-92511998000200004> Acesso em: 20/02/2019.

COOKE, S. & SLACK, N. **Making management decisions**. New York. Prentice-Hall International. 1984.

COSTA, Márcia da 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.

DEDECCA, C. S. **Racionalização econômica e heterogeneidade nas relações e nos mercados**. In: OLIVEIRA, C.A.B. et al (Org.). Crise e Trabalho no Brasil. São Paulo: Scritta, 1996.

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

EISENHARDT, K. M. **Building theories from case study research**. The Academy of Management Review, v. 14, n. 4, oct. 1989

FARIA, A. de. **Terceirização: um desafio para o movimento sindical**. In: MARTINS, Heloísa de Souza; RAMALHO, José Ricardo (Orgs.). **Terceirização: diversidade e negociação no mundo do 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 brasileiras na gestão de terceirizados**. In: ENANPAD, 29., 2005, Brasília. Anais... Brasília: ANPAD, 2005.

FERREIRA, E.; FANDIÑOIA.; SEGRE, L.; NASCIMENTO, R. **Privatização e mudanças organizacionais: um estudo de caso sobre transformação cultural e comportamental**. CADERNOS EBAPE. BR, v. 8, nº 3, artigo 6, Rio de Janeiro, set. 2010

FORRIER, A.; SELS, L. **Temporary Employment and Employability: training opportunities and efforts of temporary and permanent employees in Belgium**. Work, employment and society, vol.17, n.4, pág. 641-666, dez. 2003.

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

GIOSA, L. A. **Terceirização: uma abordagem estratégica**. São Paulo: Pioneira, 1993

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

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. (2008). **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.

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, Gildo. Telecomunicações. In: VARGAS, Milton. **História da Técnica e da Tecnologia no Brasil**. São Paulo: UNESP e CEETEPS, 1995.

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, nº. 26, p116 – 143, jan/abril 2010.

MILKOVICH, G.T.; BOUDREAU, J.W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MOTIM, B. M. L. **Mudanças no trabalho e no trabalho de mercado: Trabalhadores no ramo de telecomunicações no Brasil**. Scripta Nova. Revista Electrónica de Geografía y Ciencias Sociales, Universidad de Barcelona, v. 6, n. 119, 2002.

NOVA lei trabalhista cria limite para terceirização; entenda as regras. G1 Economia, 13 de jul. de 2017. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/noticia/reforma-trabalhista-cria-limite-para-terceirizacao-entenda-as-regras.ghtml>> Acesso em: 22 de maio de 2019.

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.

O que é a ANATEL? Disponível em: < <https://idec.org.br/consultas/dicas-e-direitos/o-que-e-a-anatel>> Acesso em: 03/08/2018.

PEREIRA, Fernando Antonio de Melo.; OLIVEIRA, Elane de.; rexeira, Jeanne Christine Mendes. **A Influência do Clima e Cultua Organizacional na Gestão de uma escola do Ensino Fundamental**. Qualit@s Revista Eletrônica ISSN 1677 4280 Vol.14. No 1(2013). Disponível em:< <http://revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/viewFile/1521/925>> Acesso em: 13/03/2019.

POCHMANN, M. **O trabalho sob fogo cruzado: exclusão, desemprego e precarização no final do século**. São Paulo: Contexto, 1999.

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

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, 2008 – pp, 95 a 125

PIZZANI, L et al. **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

PROCON – SP. Reclamações Fundamentadas 2017. Disponível em <<https://www.teleco.com.br/procon.asp>> Acesso em 22 de marco de 2019.

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.

RIOS, M. C.; BASTOS, A.V.B.; GONDIM, S.M.G.; MENEZES, I.G. **Gestão da inovação organizacional: práticas, impactos e teorias implícitas que guiam os atores organizacionais**. Relatório CNPq, Salvador, 2002.

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

Rowe, D. E. O., & Bastos, A. V. B. (2010). **Vínculos com a carreira e produção acadêmica: comparando docentes de IES públicas e privadas.** Revista de Administração Contemporânea, 14(6), 1011-1030. doi: 10.1590/S1415-65552010000700003

RUDUIT, Sandro. 2001. **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.

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. (2004). **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 (pp. 183-232). São Paulo: Saraiva.

SARSUR, A. M. et al. **Repensando as relações de trabalho: novos desafios frente aos múltiplos vínculos de trabalho.** In: ENANPAD, 26, 2002. Salvador. Anais... Salvador: ENANPAD, 2002.

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

SEGAL, L. M.; SULLIVAN, D. G. **The Growth of Temporary Services Work.** Journal of Economic Perspectives, v. 11, n. 2, p. 117-136, 1997.

SENGE, P.M. **The fifth discipline.** New York, Doubleday, 1990.

SERRA, S. M. B. **Qualidade na Terceirização.** In: OLIVEIRA, O. J. (Org). Questão da qualidade: tópicos avançados. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004

SILVA, J. R. G da.; 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

TERCEIRIZAÇÃO ABRANGE 22% DA MÃO DE OBRA FORMAL COM BOAS PERSPECTIVAS DE CRESCIMENTO. Exame Abril. 17 de jul. de 2018. Disponível em: < <https://exame.abril.com.br/negocios/dino/terceirizacao-abrange-22-da-mao-de-obra-formal-com-boas-perspectivas-de-crescimento/>> Acesso em: 22 de maio de 2019.

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

TRINDADE, D. F.; TRINDADE, L. S. P. **As telecomunicações no Brasil: Do segundo Império até o Regime Militar.**

UCHIMA, Ricardo Kengi. **O Processo de Flexibilização das Relações de emprego no setor de Telecomunicações do Estado de São Paulo: O caso da empresa Telefônica.** 2007. 39 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Econômicas) Universidade Estadual de Campinas. 2007

VELOSO, E. DUTRA, J. **Carreiras Sem Fronteiras na Gestão Pessoal da Transição Profissional: Um estudo com Ex – Funcionários de uma Instituição Privatizada.** Revista de Administração Contemporânea. Curitiba., v.15, n.5, art3, pp. 834 – 854, Set/ out. 2011

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