

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
INSTITUTO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM SOCIOLOGIA

RELAÇÕES INTERFIRMAS E EMPREGO:
Estudo de uma rede de empresas em telecomunicações

Sandro Rudit

Profa. Orientadora:
Dra. Sônia M. G. Larangeira

Porto Alegre, março de 2001.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
INSTITUTO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM SOCIOLOGIA

RELAÇÕES INTERFIRMAS E EMPREGO:
Estudo de uma rede de empresas em telecomunicações

Sandro Rudit

Profa. Orientadora:
Dra. Sônia M. G. Larangeira

Dissertação apresentada como
requisito parcial à obtenção do
grau de Mestre em Sociologia.

Porto Alegre, março de 2001.

Dedicatória

*A Tamires e a Jéferson,
jovens esperançosos no futuro e nos livros,
mesmo em um país de escassas oportunidades.*

*“E o operário ouviu a voz
De todos os seus irmãos
Os seus irmãos que morreram
Por outros que viverão.
Uma esperança sincera
Cresceu no seu coração
E dentro da tarde mansa
Agigantou-se a razão
De um homem pobre e esquecido
Razão porém que fizera
Em operário construído
O operário em construção”.*

(Vinícius de Moraes. O operário em construção.)

AGRADECIMENTOS

Contei com o apoio de diversas pessoas, sob variadas formas, para a elaboração da dissertação ora em apresentação. Devo-lhes gratidão. Colaboraram informantes, profissionais de diferentes áreas, colegas, amigos e familiares.

Sou grato aos trabalhadores, sindicalistas, gerentes e diretores de empresas, que disponibilizaram gentilmente tempo precioso de trabalho para me atender, nas empresas, nos canteiros de obras ou nas suas residências, durante o almoço, o expediente ou o tempo livre.

Agradeço à Professora Sônia M. G. Larangeira, do Programa de Pós-Graduação em Sociologia – IFCH/UFRGS - e do Departamento de Sociologia – IFCH/UFRGS, cujo estímulo e orientação a mim dispensados, desde a graduação, na situação de bolsista de iniciação científica, vem sendo de particular importância para minha formação profissional. Como professora nas disciplinas “A Realidade do Trabalho nas Sociedades Industrializadas Atuais”, “Seminário de Dissertação”, no Programa de Mestrado, e “Seminário III de Sociologia: Movimentos Sociais”, na graduação em Ciências Sociais, discutiu argutamente, comigo e meus colegas, temas fundamentais da teoria sociológica contemporânea. Como orientadora na graduação e no mestrado, clareou caminhos de investigação, por vezes confusos para um

iniciante, estimulou o progresso de pesquisas e, especialmente, ensinou o valor da precisão e da coerência para a o trabalho científico.

Devo gratidão à Professora Anita Brumer, do Programa de Pós-Graduação em Sociologia – IFCH/UFRGS - e do Departamento de Sociologia – IFCH/UFRGS, que me oportunizou progresso significativo no conhecimento de metodologia de pesquisa (construção da prova, sustentação empírica dos conceitos, objetividade na coleta de dados) nas discussões estabelecidas nas disciplinas de “Metodologia de Pesquisa I” e de “Seminário de Projeto”, que me permitiu incondicionalmente a realização do estágio de prática docente na disciplina de “Pesquisa Social IV: Projeto de Pesquisa”, do curso de graduação em Ciências Sociais, IFCH/UFRGS, e que discutiu entusiasmadamente o meu projeto de pesquisa e de meus colegas, criticando, sugerindo e orientando.

Sou grato ao Alexandre (futuro sociólogo), à Soninha, à Regiane e à Denise, pelo interesse e apoio demonstrados em diversas circunstâncias operacionais.

Agradeço à Pedagoga Rosa Serra, à Filósofa Rozoíta Kops e à Socióloga Míriam de Toni, minhas colegas no Programa de Mestrado, pelo interesse e sugestões à pesquisa que desenvolvi e pela companhia agradável e nada burocrática, sobretudo nas disciplinas da nossa linha temática: Trabalho.

Devo gratidão a Paulo H. C. da Silva, sociólogo e amigo, pessoa de singular companheirismo e determinação, cujas discussões, sugestões, informações e amizade facilitaram a realização deste estudo.

Mas, sou especialmente grato à Simone, ao Alzemiro e à Celoni. Simone, obrigado pelas informações, pelas sugestões, pelos conselhos, pela paciência e pelo afeto farto, desinteressado e encorajador. Alzemiro, obrigado pelo exemplo de resistência à injustiça social. Celoni, obrigado por me ensinar a valorizar a educação como instrumento de sobrevivência e de compreensão do mundo e a crer num amanhã melhor.

SUMÁRIO

Lista de Gráficos

Lista de Figuras e Quadros

Resumo

Riassunto

Introdução.....	13
1. A Transfiguração das Formas de Trabalho e a Rede de Empresas.....	22
1.1. A transfiguração das formas de trabalho e a emergência das redes de empresas nos países centrais.....	26
1.2. As perspectivas teóricas e suas contribuições ao debate.....	34
1.3. Questões para análise sobre rede de empresas.....	39
1.3.1. <i>Relações interfirmas</i>	40
1.3.2. <i>Emprego</i>	44
2. Interação entre o Ambiente Social e a Rede de Empresas.....	49
2.1. Telecomunicações na economia global: <i>convergências e divergências nas experiências</i> <i>de reestruturação das empresas de telecomunicações</i>	52
2.2. Trajetória dos serviços de telecomunicações no Brasil e a reestruturação da empresa central.....	57
2.3. Tipo de serviço final da rede.....	62
2.4. Condições de mercado.....	67
2.5. Padrão de uso da força de trabalho e vínculos sociais dos atores.....	75
2.6. Estratégia competitiva.....	84

3. Relações Interfirmas	91
3.1. A estrutura da rede.....	94
3.2. Execução dos contratos.....	103
3.3. Intercâmbio entre as empresas.....	110
3.4. Confiança interempresas.....	113
3.5. Tipos de relações interfirmas.....	117
4. O Emprego na Rede de Empresas	120
4.1. Recrutamento e perfil dos trabalhadores.....	123
4.2. Formas de uso e de gestão da força de trabalho.....	133
4.3. Condições de emprego.....	145
4.4. Práticas de emprego na rede de empresas.....	157
Conclusão	160

Referências Bibliográficas

LISTA DE GRÁFICOS

- GRÁFICO 1 – Terminais telefônicos instalados no Rio Grande do Sul – 1950 a 1990 (em milhares)
- GRÁFICO 2 – Digitalização da planta telefônica da Companhia Riograndense de Telecomunicações – 1995 a 1999 (em %)
- GRÁFICO 3 – Taxas anuais de crescimento do PIB e da telefonia fixa no Brasil – 1995 a 1999 (em %)
- GRÁFICO 4 – Linhas fixas em serviço da Companhia Riograndense de Telecomunicações – 1990 a 1999 (em milhares)
- GRÁFICO 5 – Densidade telefônica no Rio Grande do Sul – 1995 a 1999 (linhas fixas em serviço / 100 habitantes)
- GRÁFICO 6 - Investimento em obras de rede telefônica da Companhia Riograndense de Telecomunicações – 1995 a 2000 (em milhões de reais)
- GRÁFICO 7 - Receita líquida dos serviços da Companhia Riograndense de Telecomunicações – 1995 a 1999 (em milhões de reais)
- GRÁFICO 8 - Número de empregados e produtividade (linhas em serviço por empregado) na Companhia Riograndense de Telecomunicações – 1995 a 1999
- GRÁFICO 9 - Custo do pessoal total em relação à receita líquida da Companhia Riograndense de Telecomunicações – 1995 a 1998 (em %)

LISTA DE FIGURAS E QUADROS

QUADRO 1 – Serviços telefônicos adicionais da Companhia Riograndense de Telecomunicações - 2000

FIGURA 1 – Organograma da rede de empresas investigadas

QUADRO 2 - Execução dos contratos firmados entre empresa central e empresas terceiras

QUADRO 3 - Intercâmbio interfirmas

QUADRO 4 – Confiança interempresas

QUADRO 5 – Tipos de relações interfirmas

QUADRO 6 - Recrutamento de mão-de-obra nas empresas da rede

QUADRO 7 - Perfil dos trabalhadores das empresas da rede

QUADRO 8 - Uso e gestão da força de trabalho nas empresas da rede

QUADRO 9 - Condições de emprego nas empresas da rede

RESUMO

Esta dissertação examina o relacionamento interfirmas e o emprego no âmbito da rede de empresas. Para tanto, selecionou-se o caso da rede de empresas liderada pela Companhia Riograndense de Telecomunicações (CRT). Foram investigadas onze empresas, situadas na Região Metropolitana de Porto Alegre e distribuídas em diferentes segmentos (instalação de centrais de comutação telefônica, cabeamento óptico e metálico e instalação de terminais telefônicos) e níveis (empresas “terceiras”, “quartas”, “quintas” e “sextas”) de prestação de serviços. Constata-se, na análise dos dados, primeiro, que a interação entre a estratégia competitiva da empresa contratante e os diferentes tipos de serviços prestados pelas empresas contratadas resulta em três tipos de relacionamento interempresas e, segundo, que as diferentes relações interfirmas e a posição das empresas nos níveis da rede implicam a existência de formas restritivas e virtuosas de uso e de gestão da força de trabalho e de condições de emprego precárias e não-precárias, ao longo da rede. A análise evidencia, pois, que a rede de empresas pode conjugar variados padrões de relacionamento interfirmas e de emprego, refutando abordagens homogeneizantes sobre as relações de trabalho - sejam as que argumentam que a externalização origina arranjos empresariais cooperativos e práticas não-precárias de emprego, sejam as que sustentam que a externalização origina arranjos de subordinação interempresas e práticas precárias de emprego, ao longo de toda a rede.

RIASSUNTO

Questa dissertazione esamina la relazione fra firme e il impiego in il ambito della rete di imprese. Per questo, è selezionato lo caso della rete di imprese comandata per la *Companhia Riograndense de Telecomunicações (CRT)*. Furono investigate undici imprese, posto in la regione metropolitana di Porto Alegre e distribuite in diversi segmenti (installazione di centrale telefonica, di filo ottico e metallico e di terminale telefonici) e livelli (imprese “terze”, “quarte”, “quinte” e “seste”) di prestazione di servizio. È constatata, in la analisi di dati, primo, che la combinazione fra la strategia di competizione in lo mercato di la impresa che contratta e i diversi tipi di servizio forniti per le imprese contratte risulta in tre tipi di relazione fra imprese e, secondo, che le diverse relazioni fra firme e la posizione di le imprese in livelli di la rete implicano la esistenza di forme restrittive e virtuose di uso e di gestione di la forza di lavoro e di condizione precarie e non-precarie di impiego, dilungo di la rete. Allora, la analisi mette in evidenza che la rete di imprese può coniugare varie tipi di relazione fra firme e di impiego, confutando approcci che intendono li fenomeni di lo mondo di lavoro come omogenei – sono le che argomentano che lo esternalizzare di compito genera assestamenti cooperativi fra imprese e pratiche non-precarie di impiego, sono le che sostengono che lo esternalizzare di compito genera assestamenti di sottomissione fra imprese e pratiche precarie di impiego, dilungo di tutta la rete.

INTRODUÇÃO

É fundamental que a Sociologia do Trabalho se debruce sobre as implicações sociais decorrentes dos novos sistemas de produção, ainda que não estejam plenamente configurados. Os sistemas de produção fordista, relativamente rígidos e verticalizados, vêm cedendo lugar aos chamados sistemas de produção flexível, mais competitivos e adaptáveis à economia globalizada, porquanto se voltam para a flexibilidade e para a inovação constante de produtos e de processos. Com efeito, a organização empresarial passa das “pirâmides às redes”, num movimento crescente de externalização de tarefas, desde vigilância até projetos de engenharia, visando à obtenção do máximo de eficiência e de flexibilidade em relação ao trabalho e ao produto, com o mínimo de custos. Por conseqüente, os sistemas de produção flexível caracterizam-se, entre outros aspectos, pela dispersão do processo produtivo em várias unidades empresariais (grandes, médias e pequenas), configurando arranjos organizacionais denominados *redes de empresas*.

Tais arranjos conjugam variavelmente diversos padrões de relacionamento interempresas (subordinação, cooperação) e diferentes formas de trabalho (virtuosas / não-precárias, restritivas / precárias), sobre os quais operam circunstâncias não apenas de ordem técnico-econômica, mas também societal, institucional e cultural. Então, cabe indagar-se: *quais fatores concorrem para a*

diferenciação da natureza das relações interfirmas e do emprego no âmbito da rede de empresas? Esse é o *problema central* a que se dedica a presente dissertação.

Para analisar essa indagação, selecionou-se o caso da rede de empresas liderada pela Companhia Riograndense de Telecomunicações (CRT). O ramo de telecomunicações, no Estado Rio Grande do Sul, passa por significativas mudanças, no sentido do melhoramento da eficiência técnica e da competitividade, em razão não apenas da existência de demanda por telefonia não atendida no mercado gaúcho¹, mas também da tendência, em escala internacional, de privatização, de desregulamentação e de liberalização no setor de telecomunicações. A CRT vê-se obrigada, por exigências contratuais, a estender os serviços telefônicos a segmentos de baixa renda, pouco rendosos e antes não atendidos, ao mesmo tempo em que opera com vistas à lucratividade da empresa, o que torna os segmentos de mercado mais rendosos estratégicos para a sua liquidez. Visando a adaptar-se à transformação do mercado de telecomunicações, a CRT, principal empresa do ramo, no Estado, vem reestruturando as suas formas de trabalho, de produção e de atuação no mercado, expressa por (a) intensa modernização tecnológica e ampliação da planta (incorporação da fibra óptica e digitalização das centrais de comutação), (b) mudanças organizacionais (voltadas para a flexibilização e para o enxugamento da empresa), (c) transformações institucionais (privatização em 1998 e liberalização do mercado de telefonia fixa no ano de 2000) e (d) externalização de tarefas relativas ao seu serviço-fim (rede óptica, cabeamento metálico, instalação de terminais telefônicos, atendimento a clientes, além de serviços de apoio – limpeza, segurança, xerox).

Nestas circunstâncias, a CRT utiliza-se de uma rede de empresas, aplicada na ampliação e na atualização tecnológica da sua malha telefônica, cujo sistema de relações interempresas e cujas práticas de emprego são notoriamente diversificados. As empresas estruturam-se em distintos segmentos de serviços (instalação de terminais telefônicos, cabeamento metálico, redes ópticas, digitalização de centrais de comutação), com variável complexidade técnica, e em

diferentes camadas / níveis de fornecedores (terceirização, “quarterização”, “quinterização” e “sexterização”). Há, nessa estrutura, a coexistência entre empresas com diferentes estratégias de competição, tamanhos e perfis organizacionais e gerenciais (dinâmicos / inovadores / participativos e inflexíveis / restritivos / autoritários) e entre múltiplas práticas de emprego (vínculo formal / assalariado / tempo indeterminado e vínculo informal / por tarefa / temporário, entre outros aspectos). Daí a pertinência em analisar-se, nessa trama produtiva, a articulação entre os diferentes padrões de conexão entre as empresas e as distintas práticas de emprego utilizadas, abrangendo os diversos segmentos e níveis existentes.

Neste caso, a *relevância* da análise reside não apenas em debater o recente e controverso tema rede de empresas, mas também em abordar o ramo de telecomunicações, fundamental na economia globalizada e ainda pouco investigado no País. Por um lado, a contribuição deste estudo, em termos teóricos, reside em explorar a ampliação da unidade de análise da empresa (unidade própria para a investigação do período de vigência da produção fordista verticalizada) para a rede de empresas (unidade própria para a investigação e compreensão dos processos, estruturas e relações da produção flexível), incorporando a diversidade das situações de trabalho ao não restringir a análise à “empresa de ponta”, o que tem implicado em abordagens parciais, ao deixar de lado grande parte das situações de precariedade do trabalho. Por outro lado, em termos empíricos, este estudo contribui a um maior conhecimento do setor de serviços e, particularmente, de telecomunicações no Brasil. A literatura sobre relações interfirmas refere-se, quase exclusivamente, ao setor industrial, a despeito da crescente importância na geração de valor econômico e de emprego do setor de serviços. Além disso, a sociedade atual tem no desenvolvimento dos processos tecnológicos voltados para a comunicação um dos fatores estimuladores do seu avanço econômico. Através das telecomunicações, idéias e valores monetários circulam instantaneamente em escala internacional. As telecomunicações possibilitam novos métodos de gerenciamento das empresas, a análise de mercados e aplicam-se a outras dimensões da vida social, tais como a educação e a saúde. As demandas em relação às telecomunicações, em face do

¹ Segundo Larangeira (1998b), a lista de espera para telefones fixos, no Estado, no ano de 1995, foi

processo de globalização, resultaram na sua intensa modernização tecnológica, cujas mudanças mais expressivas estão na passagem dos sistemas analógicos – baseados em sinais elétricos transmitidos por cabos metálicos – para os sistemas digitais – baseados em sinais luminosos transportados por fibra óptica – e na utilização de satélites. Outrossim, o setor de telecomunicações destaca-se pelo extenso uso de trabalho terceirizado. No início da década de noventa, estimava-se que 30% da força de trabalho em telecomunicações, no Brasil, já estava ocupada em empresas terceiras (Vianna, 1993).

Os *objetivos* desta análise são, primeiro, avaliar a interferência das variáveis (a) *tipo de serviço prestado* pela empresa contratada (considerando-se o nível de complexidade / sofisticação técnica) e (b) *estratégia competitiva* da empresa contratante (se predominantemente voltada para a qualidade do serviço, ou para a redução de custos) na definição da natureza das *relações entre empresa contratante e contratadas* (maior ou menor cooperação, ou subordinação, interfirmas); e, segundo, analisar as repercussões das variáveis (a) natureza das *relações interfirmas* (maior ou menor cooperação ou subordinação interfirmas) e (b) *posição da empresa na rede* (empresa central, empresas terceiras, quartas, quintas e sextas) sobre as formas de *uso e gestão da mão-de-obra* (virtuosas ou restritivas) e sobre as *condições de emprego* (precárias ou não-precárias); visando a verificar a natureza das *relações interfirmas* e do *emprego*, nos diversos níveis e segmentos existentes na rede de empresas liderada pela CRT, após a sua reestruturação / privatização.

O estudo desenvolveu-se através da investigação das seguintes unidades de análise: 1) a empresa central – CRT; 2) três empresas contratadas diretamente pela CRT (terceiras), abarcando os três segmentos de serviços referidos (com níveis de complexidade técnica distintos: uma empresa voltada predominantemente (não exclusivamente) para a instalação de terminais telefônicos, uma empresa voltada predominantemente para cabeamento metálico e redes ópticas e uma voltada para a digitalização de centrais de comutação e para o fornecimento de equipamentos de alta tecnologia); 3) quatro empresas contratadas pelas empresas

terceiras, isto é, num segundo nível de prestação de serviços; 4) duas empresas localizadas no terceiro nível de prestação de serviços; e 5) uma empresa situada no quarto nível de prestação de serviços. Houve, portanto, dois critérios para a seleção das *onze empresas pesquisadas*: primeiro, abarcar diferentes segmentos (com distintos níveis de complexidade técnica) de prestação de serviços, na medida em que se supunha que, além da estratégia competitiva da empresa contratante, o tipo de serviço prestado pela empresa contratada influiria na natureza das relações interempresas; segundo, abranger diferentes camadas de prestação de serviços, em face da suposição de que a posição da empresa nos níveis da rede, bem como as relações interfirmas, interfeririam nas práticas de emprego. Todas as empresas têm sede na Região Metropolitana de Porto Alegre, embora realizem serviços no interior do Estado e algumas fora dele.

Em 1998, tinha-se realizado pesquisa exploratória acerca das repercussões da terceirização de trabalho pela CRT sobre o emprego (Ruduit, 1999), na qual se aplicou questionários a trabalhadores de empresas vinculadas direta ou indiretamente à CRT e realizado entrevistas semi-estruturadas com trabalhadores / supervisores, com diretores e gerentes de empresas e com sindicalistas. Assim, recuperou-se contatos anteriormente estabelecidos, visando à reinserção no objeto de estudo. Num primeiro momento, buscou-se contato com informantes das cinco empresas prestadoras de serviços para a CRT antes investigadas, das quais uma havia sido incorporada a um grupo empresarial do setor de telecomunicações e outra não foi localizada, e com a própria CRT. Posteriormente, a partir de indicações dessas empresas, chegou-se a outras, as quais, da mesma forma, indicaram informantes em outras empresas pertinentes aos critérios estabelecidos para a amostragem.

Os dados coletados derivam de fontes primárias e secundárias. Por um lado, com o propósito de contextualizar os casos investigados, bem como de coletar informações sobre as condições de emprego no setor em estudo, levantou-se estatísticas e depoimentos em publicações especializadas (revistas, jornais, relatórios, etc.) e coletou-se relatórios e material de divulgação das empresas em estudo, do sindicato dos telefônicos (Sinttel/RS - Sindicato dos Telefônicos e Operadores de

Mesa Telefônica do Estado do Rio Grande do Sul) e de instituições de pesquisas estatísticas (FEE, DIEESE, IBGE). Além disso, analisou-se a legislação pertinente (Acordo Coletivo de Trabalho entre CRT e Sinttel/RS – 1998/2000, Contrato de Concessão de Serviços Telefônicos, Lei Geral de Telecomunicações). Por outro lado, realizou-se entrevistas semi-estruturadas com diretores e/ou gerentes financeiros, comerciais e de recursos humanos e com supervisores de obra / trabalhadores das empresas referidas, acerca das condições de mercado das empresas, da estratégia competitiva da empresa central, do tipo de serviço prestado pelas contratadas, das relações interempresas, do uso e gestão da mão-de-obra, das condições de emprego e dos vínculos sociais das empresas com outros atores relevantes (agências de regulação – Anatel e Agergs, Governo, Sindicatos).

As entrevistas junto a informantes da empresa central foram realizadas em novembro e dezembro de 1998 (utilizando-se o material da referida pesquisa exploratória) e em dezembro de 1999. Nas demais empresas, as entrevistas foram desenvolvidas no período de maio a agosto de 2000, nas dependências das empresas e, algumas vezes, nos locais de trabalho (canteiros de obras), permitindo a observação, embora não sistemática, da forma de realização do trabalho e de suas condições. Além disso, algumas informações foram complementadas posteriormente, via telefone e/ou nova visita, em virtude tanto de lacunas / dúvidas constatadas na transcrição das entrevistas, como da indisponibilidade do dado no momento da coleta. Por conseguinte, foram desenvolvidas cinco entrevistas junto a gerentes e supervisores de obras (engenheiros e técnicos) da empresa central, das quais uma não foi permitida a gravação e outra apenas parcialmente; treze entrevistas com diretores, gerentes e supervisores das demais empresas; e duas entrevistas com diretores do Sinttel/RS; totalizando *vinte entrevistas* e cerca de trinta e cinco horas de gravação. No entanto, a coleta de dados não foi pacífica. As maiores dificuldades decorreram das seguintes circunstâncias: a) alto grau de informalidade das empresas (burla da legislação, acordos extra-contratuais, vínculos informais com trabalhadores), o que gera certa desconfiança e resistência relativamente a uma pesquisa acadêmica (por vezes, interpretada como investigação jornalística, outras, como espionagem do Estado, ou ainda, como fiscalização da CRT ou de empresas contratantes); b) falta de

tempo dos informantes (o trabalho é intenso: “não tem dia, não tem hora”), muitas entrevistas foram realizadas no local de trabalho e no local de almoço (em refeitório, na rua com marmita, em restaurantes), embora muitos, mesmo em face da escassez de datas e horários, se apresentassem dispostos a relatarem o seu trabalho (seja na gerência, seja na operação), talvez, por sentirem-se valorizados; c) negativa de muitos informantes potenciais da CRT em fornecer dados, na medida em que, frente à concorrência e ao sindicato, as informações solicitadas assumem caráter estratégico e sigiloso, o que foi parcialmente contornado por meio de contatos informalmente estabelecidos e da não gravação de certos trechos ou mesmo de toda a entrevista.

Esta dissertação compõe-se de quatro capítulos. No primeiro, situa-se o tema proposto no debate atual da Sociologia do Trabalho, levantando-se questões pertinentes para a investigação empírica. Identificam-se três perspectivas de análise sobre as implicações das transformações da organização da produção sobre as formas de trabalho na contemporaneidade. Desde uma perspectiva negativa, o desenvolvimento do capitalismo imporia perdas necessárias aos trabalhadores. Desde uma perspectiva positiva, o desenvolvimento técnico-econômico da organização da produção tenderia a eliminar formas restritivas e precárias de trabalho. Uma terceira perspectiva, a que se filia esta análise, interpreta as referidas transformações e suas implicações como o resultado multiforme da conjugação de fatores técnicos, econômicos, sociais e institucionais. Daí resultam as questões e hipóteses exploradas nos capítulos posteriores.

No segundo capítulo, busca-se demonstrar a interação entre o entorno social e a lógica produtiva da empresa central, a qual repercute na estrutura e no sistema de relações entre as empresas da rede. A questão central seria a de evidenciar como o ambiente social afeta a estratégia competitiva da empresa líder e, conseqüentemente, a rede de empresas. Neste sentido, são analisadas as condições de mercado da empresa central, o tipo de serviço final da rede, o padrão de uso da força de trabalho no setor e na região e suas repercussões para a estratégia competitiva da empresa central.

No terceiro capítulo, a questão proposta refere-se aos fatores no âmbito da rede de empresas que condicionam a natureza das relações interfirmas. Examina-se, então, a influência da estratégia competitiva da empresa líder e do tipo de serviço prestado pela empresa contratada nas relações interempresas. A hipótese orientadora da análise seria a de que a natureza das *relações interfirmas* é condicionada pela *estratégia competitiva* da empresa contratante e pelo *tipo de serviço prestado* pela empresa contratada. Logo, por um lado, estratégias competitivas voltadas predominantemente para a qualidade dos serviços tendem a favorecer relações de maior cooperação interfirmas; e estratégias competitivas voltadas predominantemente para a redução de custos tendem a favorecer relações de maior subordinação da empresa contratada. Por outro lado, quanto maior a complexidade técnica do serviço prestado pela empresa contratada, tanto maiores serão as chances de se estabelecerem relações de maior cooperação interfirmas².

No quarto capítulo, a questão central diz respeito aos fatores internos à rede que condicionam as formas de uso e de gestão da força de trabalho e as condições de emprego nas empresas analisadas. É quando são analisadas as repercussões sobre as formas de uso e de gestão da força de trabalho e sobre as condições de emprego das relações interfirmas e das posições das empresas nos níveis da rede. A hipótese a ser explorada seria a de que, em uma rede de empresas, as formas de *uso e de gestão da mão-de-obra* e as *condições de emprego* nas empresas contratadas são condicionadas pela natureza das *relações interfirmas* e pela *posição da empresa na rede*. Logo, por um lado, quanto maior o grau de cooperação (e, contrariamente, menor o grau de subordinação) nas relações interfirmas, tanto maiores serão as chances das empresas contratadas adotarem formas de uso e gestão da mão-de-obra virtuosas e condições de emprego e de trabalho não-precárias; e, por outro lado, quanto mais próxima da empresa central estiver a empresa contratada, tanto maiores serão as chances da adoção de formas virtuosas de uso e gestão da mão-de-obra e de condições não-precárias de emprego.

² Nesta hipótese, a estratégia competitiva é o fator que conecta analiticamente a rede ao ambiente social, conforme se desenvolve no Capítulo 2.

Finalmente, retoma-se o trabalho em seu conjunto, apontando uma alternativa de resposta ao problema de pesquisa proposto, bem como possíveis questões para outras investigações sobre o tema.

Capítulo 1

A TRANSFIGURAÇÃO DAS FORMAS DE TRABALHO E A REDE DE EMPRESAS

A rede de empresas configura-se a partir da transfiguração das formas de produção e de trabalho, decorrente da transição dos sistemas de produção fordistas para os sistemas flexíveis, os quais se caracterizam, entre outros aspectos, pela externalização de tarefas. Ela suscita, ao final da década de 90, o interesse da Sociologia do Trabalho, em razão de desdobramentos teóricos e metodológicos da disciplina, relacionados à dinâmica de transformação da realidade do trabalho.

A Sociologia do Trabalho consolida-se como disciplina acadêmica, na América Latina e no Brasil, na década de 50. Neste período, o relativo êxito do sistema de produção fordista, nos países centrais, teria estimulado a propagação da crença no progresso técnico e no crescimento econômico, como elementos capazes de promover a melhoria das condições de vida da população (Leite e Silva, 1997). Nas décadas de 50 e de 60, o Brasil experimentou um período de expansão do parque industrial, fomentado por governos de caráter populista e desenvolvimentista, que dominavam o cenário político do País (Motim et al., 1999).

Nestas circunstâncias, nos Estados Unidos, por exemplo, a sociologia aborda o trabalho industrial com o propósito de instrumentalizar gerentes, administradores e engenheiros de fábrica para exercer a sua supremacia sobre o

operariado, apresentando caráter essencialmente pragmático (Leite e Silva, 1997). Na América Latina, o tema central era o da modernização e, por conseqüência, discutiam-se as condições e os resultados da emergência de uma classe trabalhadora (Abramo, 1999). A teoria sociológica em geral apoiava-se, até a década de 60, nas noções de totalidade e de estrutura, sejam em perspectivas funcionalistas, sejam em perspectivas marxistas (Larangeira, 1998a). Dessa forma, a Sociologia do Trabalho caracterizava-se, à época, por apoiar-se em pressupostos estruturalistas. Nesse período, a “racionalidade técnica” prevaleceria no pensamento sociológico sobre o trabalho, isto é, a perspectiva de que o desenvolvimento tecnológico seria capaz de determinar as características do trabalho e da estrutura industrial (Leite e Silva, 1997; Motim et al., 1999).

Todavia, as intensas mobilizações populares e os movimentos sociais ocorridos ao final dos anos 60, na França, na Itália, nos Estados Unidos e em outros países (as quais têm como maior referência “Maio de 68”) alteraram o panorama da disciplina, que passou a debater, nos países centrais, as implicações sociais do desenvolvimento tecnológico (Leite e Silva, 1997; Motim et al., 1999). Braverman (1987) renova o debate sobre o processo de trabalho (envolvendo a discussão sobre novas tecnologias e qualificação) com a publicação, em primeira edição, na década de 70, de *“Trabalho e Capital Monopolista: a degradação do trabalho no século XX”*. O seu argumento é o de que a “administração científica” e a introdução de novas tecnologias desqualificariam crescentemente o trabalhador pelo aprimoramento dos mecanismos de separação entre concepção e execução do trabalho.

A instauração de regimes autoritários, nos anos 60 e 70, na América Latina, estimulou lutas sociais em favor da redemocratização. No final dos anos 70, ressurgiu o movimento sindical, organizando várias greves, especialmente na região industrial do “ABC paulista”. É o chamado Novo Sindicalismo (Motim et al., 1999). Conforme Abreu (1986), o marxismo teria sido a referência predominante na análise sociológica brasileira sobre o trabalho, até o final da década de 70, enfatizando os conceitos de classe e de antagonismo de classe, em análises que se centravam nos

determinantes estruturais. Os temas predominantes teriam sido o sindicalismo, as atitudes e as orientações operárias e as greves e os conflitos sociais.

Para Abramo (1999), no período que compreende o início dos anos 70 até o final da década de 80, desenvolveu-se a segunda fase da Sociologia do Trabalho na América Latina cujo tema central seria o da oposição entre democracia e ditadura. A discussão predominante seria relativa às possibilidades de reconstrução da classe trabalhadora e do movimento sindical, desorganizados e fragmentados pelos regimes autoritários. Essa mudança temática na disciplina coincide não apenas com a transformação da realidade social, em particular a do trabalho, mas também com mudanças mais amplas no pensamento social. Nos anos 70 e 80, as Ciências Sociais questionaram fortemente os pressupostos estruturalistas, seja o da possibilidade de mudança social por ruptura (revolução), seja o da possibilidade de mudança social por evolução. Tratar-se-ia do questionamento da possibilidade de mudança social a partir de um centro irradiador de poder (Estado), ou de um único sujeito social transformador (classe trabalhadora / operária), em favor de abordagens apoiadas em conceitos tais como movimentos sociais, cidadania, sociedade civil, descentralização, autonomia, entre outros (Larangeira, 1998a).

Na década de 80, iniciaram-se os processos de redemocratização das sociedades latino-americanas. A Sociologia do Trabalho, no Brasil e na América Latina, concentrou esforços no exame das transformações ocorridas no interior da empresa, derivadas do início da introdução de tecnologias microeletrônicas e de mudanças organizacionais voltadas para a flexibilização do trabalho e da produção. É quando ocorrem, segundo Abreu (1986), significativas inovações teóricas com as análises centradas no processo de trabalho, as quais teriam abandonado o sistema político como ponto de partida e privilegiado a análise da experiência cotidiana de subordinação e de resistência no trabalho, clareando o processo de dominação. O processo de trabalho passou a ser interpretado como resultante da composição de forças conflitantes, daí decorrendo uma dada tecnologia e organização do trabalho. Neste sentido, inúmeros estudos de caso detalharam as variações nos mecanismos de controle do capital e de resistência dos trabalhadores, em face da interferência de

fatores políticos e culturais, além dos técnicos e econômicos, na definição do processo de trabalho. Parte desses estudos questionaram a premissa de que o capital contém uma “lógica imanente”, forjada conscientemente, bem como homogeneizações e determinações propostas por Braverman – inexorável desqualificação do trabalhador e degradação do trabalho no regime capitalista -, na medida em que demonstraram que o trabalho se reorganizava através do conflito entre grupos e não pelo desejo consciente da classe dominante e que houve formas alternativas de resistência operária e de organização do trabalho.

Na década de 90, consolida-se o processo de globalização e a reestruturação produtiva ganha ímpeto nas sociedades latino-americanas, associando inovações tecnológicas e mudanças organizacionais, as quais repercutem sobre as formas de uso e de gestão da mão-de-obra. Estudos de caso são realizados com o propósito de discutir as implicações desses processos para a qualificação do trabalhador, para o nível de emprego, para a propagação do trabalho precário e informal e para a empregabilidade do trabalhador. Abramo (1999) identifica, então, uma nova fase no pensamento sociológico sobre o trabalho, na região, cuja questão central em debate seria a de saber quais as repercussões sobre o trabalho dos processos de ajuste de nossas sociedades aos movimentos de globalização da economia e de transformação do taylorismo / fordismo. As contribuições a esses temas apresentam argumentações divergentes, porquanto se realizam através da observação de variados objetos de investigação e da construção de diferentes perspectivas teóricas. É neste sentido que ocorre o embate entre as análises que advogam em favor da natureza virtuosa dos atuais processos de transformação, centrando a argumentação em aspectos relativos à produção, à produtividade e à competitividade; as que os interpretam como portadores de transformações estruturais com implicações sociais deletérias; e as que os compreendem como fenômenos multidimensionais, rejeitando modelos pré-constituídos. Desse modo, o encaixe do tema rede de empresas depende da perspectiva de análise adotada.

Portanto, a disciplina depara-se atualmente com a discussão sobre a heterogeneidade das situações de trabalho, derivadas de diferentes trajetórias das

sociedades, regiões, setores e mesmo empresas, e sobre a constituição de sujeitos / atores em conflito nos referidos processos de adaptação. Os estudos de caso sobre a realidade interna às empresas demonstram que a realidade do trabalho vêm se transformando heterogeneamente (as empresas adaptam-se aos sistemas de produção flexível segundo o ambiente social ao qual pertencem), mas não demonstram como tanto as formas “modernas” / virtuosas / não-precárias de trabalho, quanto “arcaicas” / restritivas / precárias, convivem nos sistemas de produção flexível, pois uns centram a investigação nas mudanças ocorridas em “empresas de ponta”, diagnosticando “novas formas de emprego” e elevação da qualificação do trabalhador, outros centram a investigação no desemprego, na informalidade e no trabalho precário, fomentados pelas mudanças em curso. Nestas circunstâncias, o tema rede de empresas desafia os sociólogos do trabalho a ampliarem da empresa para o conjunto de empresas o “olhar” sobre os processos de mudança, incorporando novas variáveis às análises, tais como relações interfirmas e níveis de fornecedores, para a apreensão das estruturas e das relações concernentes ao trabalho.

O propósito deste capítulo é localizar a problemática relativa à rede de empresas no âmbito do debate sociológico atual, identificando as diferentes perspectivas de análise e apontando questões pertinentes para a investigação. O capítulo está dividido em três seções: na primeira, caracterizam-se as transformações em curso nas formas de trabalho e de produção, apontando as recentes interpretações teóricas sobre o trabalho nos países centrais e a emergência da rede de empresas na nova configuração do trabalho; na segunda, apresenta-se o debate que se desenvolve na América Latina e no Brasil sobre o tema rede de empresas, destacando a influência dos estudos realizados a partir da realidade das sociedades centrais; e, na terceira seção, propõem-se, a partir do exame dos limites e das contribuições dos estudos analisados, questões para a investigação do tema ora apresentado.

1.1. A transfiguração das formas de trabalho e a emergência das redes de empresas nos países centrais

O capitalismo experimenta a transfiguração das suas formas de

trabalho e de produção, com significativas implicações sociais. Essa transformação é convencionalmente denominada como *reestruturação produtiva*, isto é, a alteração organizacional e técnica do trabalho com repercussões sobre a gestão da mão-de-obra, visando à passagem dos sistemas de produção fordista para os sistemas de produção flexível. Tal fenômeno se expressa em diferentes planos, quais sejam: relações entre produção e consumo, métodos de gerenciamento e de organização do trabalho, tecnologia empregada, relações entre empresas, condições de ocupação e relações de poder entre capital e trabalho.

Assim como a produção de tipo fordista não assumiu as mesmas características nas sociedades onde foi experimentada, também os sistemas de produção flexível vêm sendo praticados de formas diferentes, na medida em que as características sociais, culturais e institucionais de cada sociedade interfeririam na trajetória de reestruturação das formas de produção e de trabalho (Castells, 1999). Druck (1999) alerta, baseada em estudos de alguns autores da chamada Escola da Regulação (Boyer e Lipietz), para o fato de que nas sociedades periféricas (tais como América Latina, África, Ásia Capitalista Continental, entre outras), como a brasileira, o fordismo teria sido implementado de forma parcial e precária, em razão dos limites econômicos derivados da situação de semi-industrialização e de assimetria na divisão internacional do trabalho. Outrossim, mesmo nas sociedades centrais (Estados Unidos, Japão, Europa Ocidental, entre outras), o fordismo teria apresentado peculiaridades em face das realidades nacionais. Frente às múltiplas propriedades da produção fordista, o que importa reter é a sua verticalidade organizacional, manifesta, entre outros aspectos, na realização do processo produtivo internamente à empresa, sendo subcontratadas empresas apenas para a realização de tarefas auxiliares à produção (higiene e limpeza, segurança, alimentação, transporte). Todavia, essa característica não deve ser absolutizada, mas interpretada como tendência do sistema, uma vez que Wood (1991) demonstra a relatividade da rigidez e da verticalidade do sistema fordista, através da alta rotatividade (flexibilidade numérica da mão-de-obra) e da prática de externalização na *General Motors* antes de assimilar os sistemas de produção flexível.

Os sistemas de produção flexível, da mesma forma, não vêm se constituindo homoganeamente. No caso da Suécia, os aspectos mais enfatizados pelos estudiosos (Leite, 1991; Marx, 1992) são, primeiro, os grupos semi-autônomos, constituídos a fim de possibilitar maior autonomia aos trabalhadores para a tomada de decisões, como a variação no ritmo de produção e o revezamento de funções, e, segundo, a eficaz participação sindical na negociação das transformações tecnológicas e organizacionais no trabalho. Essas propriedades se manifestaram sobretudo em grandes empresas, com papel reduzido das pequenas empresas e da externalização nos sistemas flexíveis. Na Itália, Piore e Sabel (1984) enfatizaram a cooperação entre pequenas empresas a fim de flexibilizar o trabalho e a produção e de inovar tecnologicamente, implicando em melhoria nas condições de emprego e de trabalho e na elevação dos níveis de qualificação da mão-de-obra. No Japão, haveria três aspectos fundamentais para a flexibilidade e para a produtividade do sistema de produção: a) a cooperação entre gerência e operadores, através da possibilidade de envolvimento e de participação dos trabalhadores na melhoria do processo produtivo; b) o *just-in-time*, isto é, a entrega de insumos por fornecedores internos (equipes) e externos (empresas terceiras) no momento da demanda, permitindo a redução de estoques e a maior rotatividade de capital fixo; e c) a complementaridade entre grandes empresas e uma rede de médios e de pequenos fornecedores de equipamentos, serviços e mão-de-obra, marcada pela concentração de poder pela empresa líder/central da rede (Iida, 1986; Rattner, 1988; Wood, 1991).

Todavia, essa diversidade de delineamentos dos sistemas de produção flexível não impediria o diagnóstico de características comuns às diferentes experiências. As relações entre produção e consumo alteram-se. No fordismo, a produção é mecanizada e padronizada, na medida em que se aplica a economias de escala, lideradas por empresas fortemente verticalizadas. No entanto, desencadeia-se, na década de 70, um vigoroso movimento de internacionalização do comércio a fim de expandir os mercados consumidores das nações ocidentais, instabilizando e diversificando os mercados consumidores. Nestas circunstâncias, o fordismo tornou-se uma forma de produção e de trabalho dispendiosa e rígida para o mercado mundializado, cedendo terreno aos sistemas de produção flexível, em

desenvolvimento em algumas sociedades (notadamente Japão e Itália) e melhor adaptados à economia global (Castells, 1999).

Nos sistemas de produção flexível, a organização do trabalho está voltada para a flexibilidade como forma de garantir a variação quantitativa e qualitativa do produto, a fim de adaptá-lo à instabilidade da demanda dos mercados. Neste sentido, os métodos de gerenciamento e de organização do trabalho adotariam o fornecimento *just-in-time*, o controle de qualidade total e o envolvimento dos trabalhadores no processo produtivo. Tais métodos pautam-se na atualização tecnológica constante, na medida em que ela permite a inovação de produtos e de processos e a agilidade na comunicação e no transporte, constituindo-se em fator estratégico para a competitividade no mercado. A produção é descentralizada, através da externalização de partes do processo produtivo, instituindo um novo padrão de relacionamento entre grandes e pequenas empresas (Castells, 1999).

Portanto, uma das características fundamentais dos sistemas de produção flexível é a constituição de redes de empresas (foco deste estudo) oriundas da externalização não apenas de tarefas auxiliares à produção (limpeza, segurança, alimentação, transporte), já praticada nos sistemas fordistas, mas também de partes essenciais do processo produtivo, promovendo o relacionamento entre grandes, médias e pequenas empresas, voltadas para a produção de partes de um mesmo bem/serviço. Pode-se definir *rede de empresas* como a unidade de produção formada por um sistema de relações de complementaridade e de poder interempresas, em face da transferência por parte de uma empresa de partes de seu processo produtivo a empresas fornecedoras de produtos, serviços ou mão-de-obra.

Os primeiros estudiosos que ganharam visibilidade abordando o novo padrão de relacionamento interfirmas (Piore e Sabel, 1984) argumentaram que, perante a crise da produção em massa, a grande empresa cederia terreno para as pequenas e médias empresas, melhor adaptáveis ao modelo organizacional emergente, a “especialização flexível”, caracterizado, a partir do exame da experiência dos distritos industriais italianos, por métodos de organização e de

gerenciamento do trabalho flexíveis, pela descentralização e pela pequena produção. As relações interempresas tenderiam à valorização da cooperação como forma de alcançar maior eficiência, produtividade e competitividade.

Contrariamente, há observadores (Harvey, 1998) que, ao investigar outras experiências (Estados Unidos, Europa Ocidental e Japão), constataram a permanência do controle de capitais e mercados, bem como financeiro, tecnológico e comercial das grandes empresas sob o que denominam “regimes de acumulação flexível”.

Manuel Castells (1999) propõe uma reinterpretação dessas perspectivas, da qual seleciona-se dois aspectos fundamentais para esta análise: o primeiro diz respeito à complementaridade entre pequenas e grandes empresas e o segundo refere-se à necessidade de considerar-se fatores institucionais e culturais para a análise das redes de empresas, além dos técnico-econômicos, transcendendo, pois, aos modelos pré-constituídos de análise. Relativamente ao primeiro aspecto referido, Castells afirma:

“... devemos separar a afirmação sobre a transferência de poder econômico e capacidade tecnológica da grande empresa para as pequenas da afirmação sobre o declínio da grande empresa verticalmente integrada como um modelo organizacional [...]. Não estamos testemunhando o fim das poderosas empresas de grande porte, mas estamos, sem dúvida, observando a crise do modelo corporativo tradicional baseado na integração vertical e no gerenciamento funcional hierárquico: o sistema de ‘funcionários e linha’ de rígida divisão técnica e social do trabalho dentro da empresa” (1999, p.177-8).

Nesta perspectiva, a terceirização permitiria às grandes empresas e ao sistema de produção flexível obter ganhos de produtividade, em face da potencial, e não necessária, vitalidade e flexibilidade das pequenas empresas. O benefício potencial às pequenas empresas seria o acesso à inovação tecnológica e à sobrevivência no mercado global, mais adaptado às grandes empresas em rede. Contudo, esclarece o autor que o poder permaneceria concentrado nas grandes empresas, líderes das redes, pois elas manteriam a iniciativa de inovação e de

controle de mercados. Uma questão relevante seria a de saber se as pequenas empresas subcontratadas e seus trabalhadores desfrutam dos benefícios gerados pelos ganhos de produtividade alcançados, ou se, apenas transferem os benefícios de sua produtividade, ao relacionarem-se assimetricamente com as grandes empresas. Outra questão a destacar seria a de que as formas de trabalho flexível nas empresas subcontratadas podem ser distintas: tanto a informalidade, o trabalho temporário e a alta rotatividade, quanto o banco-de-horas, a Participação nos Lucros e Resultados, a polivalência e o trabalho em equipe são formas de trabalho flexível, entretanto com caráter divergente.

Relativamente ao segundo aspecto referido, Castells (1999) constata diferentes formas de redes surgidas no Japão, na Coreia e na China. As redes de empresas, originadas pela externalização de partes da produção, apresentam-se sob múltiplas configurações, conquanto sejam plenamente adaptáveis aos sistemas de produção flexível. No Japão, há redes horizontais (conexões entre grandes empresas que atingem vários setores econômicos) e verticais (construídas ao redor de uma empresa industrial especializada, envolvendo milhares de fornecedores, Toyota, por exemplo). Os fornecedores somente atenderiam novos clientes com a permissão da matriz, pois as relações seriam de confiança e cooperação recíprocas. As empresas do centro da rede ofereceriam condições não-precárias de trabalho (emprego vitalício, trabalho em equipe, autonomia). Quanto mais na periferia da rede, mais se praticam condições precárias de trabalho (trabalho temporário, em tempo parcial, baixa instrução, uso de mulheres e de crianças). “Desse modo, os grupos empresariais em rede levam tanto à cooperação flexível como aos mercados de trabalho altamente segmentados, que induzem a uma estrutura social dual . . .” (Castells, 1999, p.195). As redes coreanas, formadas por grandes empresas, seriam controladas por uma *holding* central, pertencente a uma família, embora os interesses da rede sejam mais importantes do que os da família. Pequenas e médias empresas desempenhariam papel menor do que no Japão. As redes seriam autônomas, dependendo apenas dos financiamentos e regulamentação do governo. As relações internas seriam de disciplina e não de cooperação. As políticas e as práticas de trabalho tenderiam a ser autoritárias e segmentadas entre empresas mais

(trabalhadores efetivos) e menos (temporários) centrais na rede. Não se esperaria cooperação, mas obediência, do funcionário. O padrão de relacionamento industrial seria altamente conflituoso. As redes de empresas chinesas seriam, a exemplo das coreanas, controladas por uma família e atuantes em diferentes setores. No entanto, o valor maior seria a família e não a empresa. A confiança pessoal seria a base dos negócios, independentemente das normas contratuais. As conexões entre as empresas seriam, diferentemente do Japão, personalizadas, fluidas e mutáveis. A administração seria centralizada e autoritária, pois não se esperaria lealdade de trabalhadores e de gerentes, considerados intrusos por não pertencerem à família. Os compromissos são de curto prazo e os trabalhadores objetivam iniciar seu próprio negócio. Essa característica dotaria o sistema com alta flexibilidade e descentralização, permitindo rápidos ajustes a novos produtos, processos e mercados.

Então, no Japão prevaleceria uma lógica comunitária; na Coreia, patrimonial; e, na China, patrilinear. Contudo, se as semelhanças dever-se-iam a tendências culturais comuns do confucionismo e do budismo, as diferenças dever-se-iam às instituições, as quais se diferenciam devido ao papel do Estado nessas sociedades. Castells está posicionando-se contra perspectivas tecnicistas. O pressuposto do autor é o de que a organização econômica não opera apenas em bases econômicas. O mercado é mediado pelas organizações, cultura e instituições, porquanto os mecanismos de mercado funcionariam de várias formas e mudariam ao longo da história. Eles acompanhariam as instituições e culturas correspondentes. Daí a importância da análise das relações interfirmas e dos processos de terceirização, pois a interação entre as empresas e entre as empresas e o ambiente social (instituições, cultura, vínculos sociais dos atores, tecnologia disponível, condições de mercado) repercutem nas relações de trabalho, em face da complementaridade e da hierarquia entre grandes e pequenas empresas no sistema de produção flexível.

O movimento de reestruturação produtiva repercutiu também sobre o processo e as condições trabalho. Visando a atualizar a perspectiva marxiana relativamente à dinâmica de desenvolvimento do capitalismo, Braverman (1987)

argumenta que o capital desenvolve estratégias gerenciais, apoiadas na automação, com o propósito de reduzir a influência da força de trabalho sobre a produção e, por conseguinte, aumentar o controle do processo de trabalho. Dessa dinâmica decorreriam duas implicações básicas: a desqualificação progressiva e a fragmentação do trabalho.

Em perspectiva oposta, Piore e Sabel (1984) argumentam que haveria a tendência a elevação da qualificação do trabalhador e a melhoria das condições de trabalho no modelo de especialização flexível. A integração entre concepção e execução do trabalho associada à redução de hierarquias e à multifuncionalidade promoveriam a qualificação da mão-de-obra ao longo da cadeia produtiva. A tecnologia empregada seria altamente sofisticada, exigindo mão-de-obra estável e bem treinada.

Pode-se identificar uma terceira interpretação acerca das repercussões da reestruturação produtiva sobre o emprego e o trabalho. A transição para os sistemas de produção flexível tenderia a diversificar a estrutura do mercado de trabalho, com possibilidades de polarização, relativamente à qualificação e às condições de emprego da força de trabalho, em face do crescimento dos seus dois extremos (trabalhadores altamente especializados e não-qualificados) em detrimento da camada intermediária (técnicos e trabalhadores semi-qualificados). Outra repercussão do mesmo processo, interpretado do ponto de vista da sociedade mais ampla, seria a potencial dualização da estrutura social, na qual alguns segmentos sociais se beneficiam (trabalho não-precário) e outros sofrem (trabalho precário e desemprego) as transformações (Bauman, 1999). Os sistemas de produção flexível, além de operar com formas flexíveis de trabalho, o que já representaria significativa heterogeneização do mercado de trabalho *vis-à-vis* as formas fordistas, teriam a capacidade de incorporar à sua lógica formas anteriores, fordistas e até mesmo artesanais, permitindo, de acordo com as circunstâncias, a convivência entre formas flexíveis e restritivas de trabalho (Castells, 1999).

1.2. As perspectivas teóricas e suas contribuições ao debate

O movimento de reestruturação produtiva repercutiu com maior intensidade somente ao final da década de 80 na América Latina e no Brasil, embora deflagrado nos países centrais (sobretudo Estados Unidos, Japão e Europa Ocidental) ainda no início da década de 70. O debate sobre essa questão se tem realizado em torno de, ao menos, três perspectivas teóricas, as quais, na falta de melhor nomenclatura, podem ser denominadas: “*pessimista*”, “*otimista*” e “*não-dualista*”. Quanto ao fenômeno rede de empresas, tais abordagens tiveram momentos de maior e de menor influência nas análises, destacados adiante.

A perspectiva “*pessimista*” associa, em geral, o desenvolvimento do capitalismo à precarização do trabalho. Nas suas diferentes variantes neomarxistas, ela conserva a idéia de contradição entre capital e trabalho. Quando se inicia o processo de introdução de tecnologias micro-eletrônicas no Brasil e na América Latina, ainda no início da década de 80, em decorrência do esgotamento do modelo de substituição de importações, a perspectiva pessimista inspira-se no já clássico trabalho de Harry Braverman (1987), *Trabalho e Capital Monopolista*, publicado pela primeira vez na década de 70, e centra as análises nos impactos da inovação tecnológica sobre o processo de trabalho. Nesta abordagem, as novas tecnologias seriam responsáveis pela crescente desqualificação do trabalhador. Na década de 90, o Brasil e a América Latina deparam-se com a introdução intensa de inovações organizacionais, em face dos processos de abertura comercial e de intensificação da crise econômica. Nesta ocasião, os estudos dos autores da chamada “Escola da Regulação” (Coriat, Aglietta, Lipietz, Boyer e, em certa medida, Harvey) influenciam fortemente as análises realizadas na região. Segundo essas análises, a flexibilização do trabalho induziria à precarização das condições de emprego na América Latina, uma vez que a acumulação flexível tenderia a gerar novas formas de trabalho precário, assim como o fordismo se estabeleceu de forma parcial e precária.

Esta corrente, no Brasil, interessou-se mais pelo estudo das redes de empresas, formadas a partir do trabalho terceirizado, no início da década de 90, a fim

de demonstrar a dimensão precarizante da reestruturação no País. As conclusões de alguns estudos (Blanco, 1994; Borges e Druck, 1993; Delgado, 1994; DIEESE, 1994; Druck, 1999) apontam para um processo de crescente precarização do trabalho com a terceirização, na medida em que, invariavelmente, as grandes empresas terceirizariam / externalizariam partes do seu processo produtivo com a estratégia de reduzir custos e de desmontar o movimento sindical perante o contexto de crise econômica e de desregulação das relações de trabalho, relacionando-se assimetricamente com as empresas fornecedoras de mão-de-obra e de produtos, ou de serviços. Esse padrão de relacionamento interempresas conduziria, por um lado, à precarização da qualificação do trabalhador e das condições de emprego e de trabalho e, por outro lado, à fragilização da ação coletiva dos trabalhadores, em face da fragmentação das categorias profissionais. A terceirização acentuaria o caráter excludente do padrão de acumulação vigente no Brasil e na América Latina.

As principais contribuições desses estudos talvez tenham sido a demonstração da dualidade de situações envolvidas nos processos de reestruturação produtiva, especialmente em sociedades periféricas, e os seus impactos sobre a ação coletiva. No entanto, essa abordagem apresenta o limite de homogeneizar os processos de externalização / terceirização como necessariamente precarizantes das condições de emprego e de trabalho, o que não resiste à confrontação com dados de estudos como de Gitahy (1994) e de Gitahy et al. (1997), que demonstram formas virtuosas de trabalho terceirizado.

A perspectiva “*otimista*” associa expansão da produção flexível e, por vezes, das novas tecnologias de base micro-eletrônica, à melhoria das condições de emprego e de trabalho. Talvez, os autores que exerceram maior influência nesta abordagem tenham sido Piore e Sabel. No caso latino-americano, os estudos desta perspectiva têm-se voltado para a identificação da proximidade / distância dos casos investigados relativamente às formas flexíveis dos países “desenvolvidos”, entendidas como mais modernas / avançadas. À medida que percorrêssemos a “melhor via”, seguida por aqueles países, alcançaríamos a superação das formas precárias de trabalho. Há, neste caso, um certo etnocentrismo e determinismo

tecnológico nas análises, decorrentes das comparações entre formas modernas e arcaicas de trabalho, avaliadas segundo a tecnologia utilizada nas empresas e o grau de flexibilização.

Os estudos centram-se metodologicamente em empresas de ponta pertencentes aos setores também de ponta da atividade econômica, a fim de sugerir as tendências assumidas pela especialização flexível. Alguns estudos, como o de Gitahy (1994), vieram a questionar as proposições pessimistas, então, vigentes nas análises sobre as redes de empresas no Brasil. Investigando o setor metal-mecânico da região de Campinas (SP), Gitahy demonstrou a hipótese de que existiriam dois modelos de terceirização: no virtuoso, as relações interfirmas seriam de cooperação, favorecendo formas flexíveis de uso e de gestão da mão-de-obra, nos setores tecnologicamente modernos, ao passo que nos setores arcaicos, haveria a configuração do modelo tortuoso, pautado em relações de subordinação interfirmas e em formas restritivas de uso e de gestão da força de trabalho. Em certa medida, estudos desta natureza se incorporam à perspectiva otimista, embora não com viés tecnicista, ao comparar as redes de empresas brasileiras e latino-americanas com modelos flexíveis, oriundos dos países centrais e supostamente virtuosos e inexoráveis. Outros estudos partilham de alguns desses pressupostos, na medida em que compreendem as relações interfirmas nas redes de empresas como invariavelmente de cooperação, sem problematizá-las (Casalet, 1996), ou ao suporem que a especialização flexível seria o melhor modo de avaliar os processos de flexibilização do trabalho na América Latina (Gitahy et al., 1997).

Daí resultam limites: primeiro, a despolitização da análise do trabalho, uma vez que são privilegiados aspectos econômicos, em detrimento do conflito existente no trabalho e, segundo, certo determinismo derivado da avaliação da realidade latino-americana segundo as características assumidas pelos sistemas de produção flexível e pelas redes de empresas nas sociedades centrais, bem como da não consideração da convivência entre formas virtuosas e tortuosas de trabalho e de produção.

A perspectiva “*não-dualista*” rechaça não só a noção etapista presente na classificação moderno-arcaico da perspectiva otimista, mas também o determinismo estrutural existente na perspectiva pessimista. Nesta perspectiva, rejeita-se a existência de uma única via de reestruturação técnico-organizacional das empresas. Neste sentido, são investigadas as singularidades presentes nas diversas experiências de transição do fordismo à produção flexível, as quais dependem das lutas estabelecidas entre os sujeitos sociais envolvidos, do contexto cultural e institucional e de fatores sócio-econômicos – características da força de trabalho, dinâmica de inovação tecnológica, condições de mercado, sub-setor da atividade econômica, região, entre outros aspectos.

Para Hirata (1998), a discussão dessas peculiaridades é fundamental, entre outras razões, por permitir a confrontação dos resultados e dos modelos elaborados a partir da realidade dos países centrais com os obtidos nas pesquisas desenvolvidas a partir da realidade dos países periféricos. Esse tipo de comparação desautorizaria a generalização de modelos únicos de desenvolvimento, ajuste ou transição do fordismo para outra forma de trabalho e de produção, presente em parte da literatura européia, norte-americana e mesmo latino-americana.

Esta perspectiva tem demonstrado especial interesse pelo fenômeno das redes / cadeias de empresas, como forma de abarcar a multiplicidade de formas assumidas contemporaneamente pelo trabalho (vide Castells, 1999). Analisando a situação latino-americana, Wormald (1999) argumenta que as dicotomias entre arranjos virtuosos e tortuosos de relações interempresas não seriam as mais adequadas para a realidade contemporânea na América Latina pelo fato de que a externalização / terceirização de trabalho vem se institucionalizando como característica dos novos sistemas de organização do trabalho e da produção. Neste sentido, a expressiva externalização de partes especializadas e de partes não-qualificadas do processo produtivo poderia dotar a rede de alta segmentação interna, incompatibilizando-a com um ou outro modelo. Abreu et al. (1998) encontram, em estudo de caso, uma situação de grande diversidade interna à rede analisada, na qual empresas de distintos perfis e tamanhos mantinham diferentes relações com a

empresa central, em parte, devido à externalização de tarefas altamente qualificadas.

Parece haver um limite nestas abordagens³, na medida em que, ao centrarem-se nas divergências entre os casos estudados, como forma de refutar o determinismo das perspectivas anteriores, deixaram em segundo plano as suas convergências. Às vezes, tendem a um certo voluntarismo, isto é, desconsideram possíveis regularidades nos fenômenos investigados. Contudo, tal limite vem sendo “corrigido”, através de investigações mais recentes que ampliaram o escopo de análise, tais como a de Castells, ao afirmar que “. . . uma teoria da sociedade informacional... deverá estar sempre tão atenta à especificidade histórica / cultural quanto às semelhanças estruturais referentes a um paradigma econômico e tecnológico amplamente compartilhado” [grifos meus] (1999, p.38).

Das tensões, contribuições e limites das perspectivas precedentes, sintetiza-se dois pressupostos orientadores deste estudo. O primeiro é o de que os sistemas de produção flexível são compatíveis com formas paternalistas e precárias de trabalho: práticas precárias e não-precárias de emprego podem coexistir em uma mesma empresa, ou em uma mesma rede de empresas. Essa heterogeneidade das propriedades dos sistemas de produção flexível será denominada como *multiformidade*. Daí a relevância de analisar-se as características da rede (relações interfirmas, estratégia competitiva, estrutura) e do emprego, para analisar uma possível convivência entre formas díspares de organização do trabalho, de relacionamento interempresas, de gestão da mão-de-obra e de emprego, nos sistemas de produção flexível, permitindo a apreensão dos processos e das estruturas sociais promotoras da complementaridade entre diferentes formas de trabalho.

O segundo pressuposto é o de que a realidade do trabalho é construída, também, por *sujeitos / atores sociais* e suas circunstâncias, estratégias e embates (empresas, sindicatos, trabalhadores, empresários, governos, agências de regulação). Isto apresenta duas implicações para os estudos do trabalho. Primeira, é preciso considerar as trajetórias particulares dos países, regiões e setores

econômicos, negando a existência de um modelo paradigmático de rede. O que significa a eliminação de modelos pré-constituídos de análise e a consideração de certa margem de indeterminação nos processos e relações relativos ao trabalho. Segunda, há que se reconhecer o “. . . conflito social como parte constitutiva do processo de definição dos novos modelos” (Abramo e Montero, 1995). A realidade do trabalho não poderia ser explicada apenas por aspectos de cunho tecnológico e/ou econômico derivados da lógica produtiva, ou de mercado, mas também pelas ações políticas de sujeitos sociais, coletivos e individuais, e por valores culturais: as relações e os processos relativos ao trabalho são orientados tanto por estratégias e interesses específicos dos atores, como por constrangimentos derivados da estrutura social. Então, os fenômenos relativos ao mundo do trabalho são explicados a partir da conjugação de fatores concernentes a diferentes dimensões da realidade social (técnica, econômica, institucional, societal e cultural), o que será denominado como *multidimensionalidade*. Daí a necessidade de considerar-se os feixes de relações econômicas, societárias, políticas e culturais entre o trabalho e a sociedade mais ampla, como forma de explicar as variáveis formas assumidas pelos sistemas de produção, relativas a diferentes contextos e circunstâncias sociais, sem recorrer a perspectivas homogeneizantes, quer *otimistas*, quer *pessimistas*.

1.3. Questões para análise sobre rede de empresas

Desde esta perspectiva, torna-se relevante apreciar uma possível diferenciação da natureza das *relações interfirmas*, das formas de *uso e de gestão da mão-de-obra* e das *condições de emprego*, no âmbito da rede de empresas, considerando-se, para a sua correta apreensão, as influências recebidas de diferentes dimensões da realidade social (técnica, econômica, societária e política). Passa-se, a seguir, ao exame da literatura que aborda especialmente esses aspectos.

³ Escreve-se no plural em razão desta perspectiva incorporar diferentes abordagens, não se constituindo numa corrente unívoca, embora revele tendências comuns.

1.3.1. Relações Interfirmas

O padrão de produção fordista adotava a subcontratação como prática organizacional para tarefas auxiliares à produção (limpeza, vigilância, transporte, alimentação, entre outras), sem constituir redes de empresas, pois não havia divisão do trabalho necessário para a realização do produto / serviço final. No entanto, no presente as relações interfirmas constituem-se a partir da terceirização de tarefas diretamente ligadas ao produto / serviço final da empresa líder. Então, entende-se relações interfirmas como as relações de poder estabelecidas entre uma empresa contratante e uma empresa contratada, consideradas também como atores sociais, para a execução/fornecimento de um serviço/produto, envolvendo não apenas interesses econômicos, de maximização do lucro, mas também a institucionalidade e as circunstâncias sócio-políticas a que pertencem (lutas/conflitos capital-trabalho, qualificação da mão-de-obra, relações de gênero, relação Estado-Sociedade, natureza e intensidade do controle social).

Haveria basicamente dois padrões de relacionamento interfirmas: o de cooperação e o de subordinação. Em ambos os casos existe assimetria de poder entre as empresas, mas há diferença quanto ao grau de dependência nos dois tipos. As relações interfirmas de cooperação caracterizar-se-iam por favorecer a melhoria da qualidade de produtos e serviços, através de intercâmbios técnico-organizacionais, de relações de confiança e de negociação das condições de vínculo. As relações interfirmas de subordinação caracterizar-se-iam por forte assimetria de poder entre as empresas, por relações instáveis e por imposição de condições de vínculo entre empresas (Faria, 1994; Gitahy, 1994; Gitahy et al., 1997; Gitahy e Cunha, 1999).

A definição dos padrões de relacionamento interfirmas, e conseqüentemente de aspectos da institucionalidade da rede, dependem de múltiplos fatores. Como a presente análise explora a diversidade existente no interior da rede de empresas, não sendo, portanto, uma investigação comparativa entre diferentes redes, alguns desses fatores não terão caráter analítico / explicativo, porquanto exigem o cotejamento entre redes. Entretanto, deverão ser minimamente

contemplados como elementos descritivos do universo empírico investigado, pois permitirão comparações / aproximações com estudos de outros pesquisadores.

Um dos fatores que influenciam na definição da natureza das relações interfirmas, mas que nesta análise operará como elemento descritivo, seria o ambiente social, especialmente a relação capital-trabalho, em razão de afetar as decisões específicas da administração das empresas, o processo de trabalho e o sentido e as conseqüências das mudanças gerenciais para os trabalhadores. A rede de empresas seria uma organização altamente dinâmica, capaz de incorporar-se a contextos culturais e institucionais adversos/inflexíveis (Castells, 1999). Neste sentido, não haveria um único tipo de rede e nem as relações interfirmas estabelecer-se-iam da mesma forma em diferentes contextos sociais, em razão de que as próprias estratégias de atuação no mercado e de gestão da mão-de-obra adotadas pelas empresas seriam diferentes. Scott Martin (1997) argumenta que a chave para a compreensão dos impactos da flexibilização / reestruturação no condicionamento do trabalho estaria na natureza da transição, que poderia ocorrer através de uma institucionalidade favorável à negociação ou à imposição, expressa nos vínculos sociais estabelecidos entre os trabalhadores (rivalidade entre grupos, discriminação, práticas autoritárias dos sindicatos, vínculo temporário de trabalho), entre os empresários (contato com partidos políticos, entidades corporativas) e entre empresários e trabalhadores (negociação das condições de emprego e de trabalho, relações de confiança). Ambientes sociais nos quais os trabalhadores apresentassem vínculos internos (alta sindicalização, ação coletiva coesa, relações de confiança, laços formais) e externos (partidos políticos, movimentos sociais, universidades) ao trabalho mais sólidos favoreceriam, pois, a consolidação de instituições reguladoras da negociação sobre o mundo do trabalho.

A estratégia competitiva da empresa central / líder seria o segundo fator condicionante das relações interfirmas. O seu significado residiria no fato de orientar os objetivos da externalização / terceirização / subcontratação, os quais poderiam ser: redução de custos com mão-de-obra, desburocratização da organização, elevação da qualidade do produto/serviço e/ou desagregação do

movimento sindical (Queiroz, 1992; DIEESE, 1994). Neste sentido, estratégias voltadas para a qualificação de produtos / satisfação do cliente induziriam relações de cooperação entre empresas. Estratégias de redução de custos induziriam relações de subordinação entre as empresas (Gitahy, 1994; Gitahy et al., 1997; Faria, 1994).

Contudo, a definição da estratégia competitiva dependeria fundamentalmente de três fatores: 1) das condições setoriais e regionais de mercado da empresa, 2) da disponibilidade e padrão de uso da força de trabalho e 3) do tipo de produto / serviço final da empresa líder (Gitahy, 1994; Gitahy et al., 1997; Gereffi, 1997). Quanto ao primeiro fator, contextos de crise e de instabilidade econômicas, produtos destinados a consumidores de baixa renda, necessitando de tecnologia relativamente simples e de mão-de-obra intensiva tenderiam a inserir-se no mercado através da competição por preço, favorecendo a definição de uma estratégia competitiva de redução de custos (Gitahy et al., 1997; Gitahy e Cunha, 1999; Gereffi, 1997). No caso brasileiro, a terceirização /externalização de trabalho teria iniciado-se em meio à crise econômica, à recessão do mercado interno e à indução à competição em nível internacional, no final da década de 80. Tais circunstâncias teriam pressionado as empresas brasileiras à mudança para a redução de custos e não para a qualificação de produtos ou para a satisfação de clientes (Abreu et al., 1998; Abreu et al., 1995; Faria, 1994). Daí os primeiros estudos sobre o tema, no País, terem adotado a perspectiva pessimista. No entanto, as suas formas atuais apresentariam certas particularidades que as distinguem do período anterior: estaria voltada para a flexibilização do trabalho e da produção, associando-se a outras inovações tecnológicas e organizacionais; assentar-se-ia numa preocupação com a qualidade do produto; inscrever-se-ia como uma diretriz básica da política industrial governamental (Hirata, 1995). Isto demonstra a necessidade de avaliar-se a conjuntura econômica regional e nacional para a análise das estratégias competitivas das empresas. Quanto ao segundo fator, Gitahy et al. argumentam que “em países menos desenvolvidos, competitividade requer capacidade para adaptação a situações inesperadas. Além da flexibilidade e da eficiência coletiva, outros elementos estruturais podem estabelecer as características específicas do cluster como o baixo custo da mão-de-obra e a existência de um exército industrial de reserva” (1997,

p.42). Desse modo, sociedades, como a brasileira, com frágeis instituições para regularem a força de trabalho, favorecem estratégias competitivas de redução de custos, baseadas na adoção de formas restritivas de uso do trabalho. Por fim, também o tipo de produto / serviço final da empresa central condicionaria a estratégia competitiva, no seguinte sentido: produtos / serviços elaborados com alta tecnologia tenderiam a associar-se a estratégias competitivas voltadas para a qualidade, uma vez que o diferencial para a competição no mercado seria a qualidade do produto, conquanto não anule a necessidade de redução de custos; em contrapartida, produtos / serviços elaborados com escassa tecnologia tenderiam a associar-se a estratégias competitivas voltadas para a redução de custos, uma vez que o diferencial para a competição no mercado seria o preço (Gitahy et al., 1997; Gitahy e Cunha, 1999).

O terceiro elemento responsável pela definição da natureza das relações interfirmas seria o tipo de serviço prestado pela empresa contratada, considerando-se a sua complexidade técnica. Assim, quanto maior a complexidade técnica do produto externalizado, tanto maiores seriam as chances das relações interfirmas se estabelecerem cooperativamente, em razão do processo de produção exigir capacitação, coordenação e troca de informações / experiências, para o aperfeiçoamento do produto e para atualização tecnológica, não se assentando no uso intensivo de mão-de-obra (Gitahy e Cunha, 1999).

Portanto, a literatura relativa aos fatores que condicionam a natureza das relações interfirmas sugere a seguinte hipótese de trabalho: a natureza das *relações interfirmas* é condicionada pela *estratégia competitiva* da empresa contratante e pelo *tipo de serviço prestado* pela empresa contratada. Assim, por um lado, estratégias competitivas voltadas predominantemente para a satisfação do cliente tendem a favorecer relações de maior cooperação interfirmas; e estratégias competitivas voltadas predominantemente para a redução de custos tendem a favorecer relações de maior subordinação da empresa contratada. Por outro lado, quanto maior a complexidade técnica do serviço prestado pela empresa contratada, tanto maiores serão as chances de se estabelecerem relações de maior cooperação interfirmas.

1.3.2. Emprego

As características do emprego derivam das formas de uso e de gestão da força de trabalho e das condições disponibilizadas ao trabalhador pela empresa. Segundo os analistas, as formas de uso e de gestão da mão-de-obra nas redes de empresas seriam heterogêneas, variando em formas mais ou menos virtuosas ou restritivas. Essa variabilidade também se verificaria nas condições de emprego: mais ou menos precárias. As formas de *uso e de gestão da mão-de-obra* podem ser definidas como as políticas de recursos humanos voltadas para o maior aproveitamento possível do potencial de trabalho da mão-de-obra contratada, as quais, muitas vezes, extrapolam a dimensão do próprio trabalho (valorização de padrões de comportamento, controle social, políticas sociais do empresariado, indução governamental a formas organizacionais do trabalho). Da forma como a força de trabalho é usada e gerenciada resultam *condições de emprego*, que representam não apenas as características materiais de retribuição ao trabalhador pela venda da sua força de trabalho por certo período, mas também a situação física e ambiental sob a qual o trabalho é realizado.

Há certo consenso entre os analistas no sentido de que a terceirização, no Brasil, tem implicado em algum tipo de precarização do emprego. No entanto, os estudos apresentam resultados divergentes quanto à intensidade e à extensão da precarização: alguns autores afirmam que o emprego precário é generalizado nas empresas terceiras (Blanco, 1994; Borges e Druck, 1993; Dedecca, 1996; Druck, 1999; DIEESE, 1994; Martins, 1994), outros autores sustentam que, embora haja emprego precário nas empresas terceiras, dever-se-ia analisar cada caso em face da diversidade e da contingência das situações encontradas (Abreu et al., 1995; Abreu et al., 1998; Gitahy e Cunha, 1999).

A extensão da jornada de trabalho, a despreocupação com a qualificação e o treinamento da mão-de-obra, as altas taxas de rotatividade e de

trabalho temporário, a perda dos direitos trabalhistas, as situações de risco à saúde e à segurança e o enfraquecimento dos sindicatos seriam aspectos presentes nas redes de empresas no País (Blanco, 1994; Druck, 1999; Dedecca, 1996; Delgado, 1994; DIEESE, 1994; Faria, 1994; Hirata, 1995, Martins, 1994).

Haveria dois fatores condicionantes das formas de uso e de gestão da força de trabalho e das condições de emprego na rede de empresas, além do contexto social, já referido. O primeiro seria a *natureza das relações interfirmas*. As relações interfirmas mais cooperativas favoreceriam formas de uso e de gestão da força de trabalho virtuosas e condições de emprego não-precárias, em face do estabelecimento de relações de confiança, estáveis e formalizadas, da negociação de prazos e valores e de envolver mão-de-obra qualificada. As relações interfirmas mais subordinativas favoreceriam as formas de uso e de gestão da força de trabalho restritivas e condições de emprego precárias, em razão do uso intensivo de mão-de-obra não-qualificada, da competição entre empresas terceiras por preço, da instabilidade do vínculo e da grande informalidade das relações (Abreu et al., 1998; Faria, 1994; Gitahy, 1994; Gitahy et al., 1997).

O segundo fator que concorreria para a definição das formas de uso e de gestão da mão-de-obra e das condições de emprego e de trabalho seria a *posição da empresa na rede*. A desverticalização das grandes empresas (centrais) teria significado a externalização de partes importantes da produção a fornecedores diretos (terceiras), os quais, muitas vezes, articulam a sua produção a pequenos e médios fornecedores (quartas), resultando num novo nível de externalização (Castells, 1999; Dedecca, 1996; Wormald, 1999). Disso resultam diferentes posições na rede de empresas: central, terceira, quarta, etc.. Assim, afirma Castells (1999):

“Quanto mais as empresas estão na periferia da rede, mais a mão-de-obra é considerada dispensável e substituível, sendo a maioria trabalhadores temporários e de meio expediente. Mulheres jovens com pouca instrução constituem o grosso dessa mão-de-obra periférica. Desse modo, os grupos empresariais em rede levam tanto à cooperação flexível como aos mercados de trabalho altamente segmentados, que induzem uma estrutura social dual...” (Castells, 1999, p.195).

Do que foi exposto, percebe-se que grande parte da literatura examinada aponta para a existência de diferentes vias de terceirização: de um lado, a virtuosa caracterizar-se-ia em função da estratégia competitiva da empresa cliente, que seria a de alcançar a eficiência através da produtividade e da qualificação dos seus produtos/serviços, induziria a relações interfirmas de cooperação, favorecendo práticas flexíveis de gestão do trabalho nas empresas terceiras; de outro lado, haveria a via tortuosa na qual a estratégia competitiva da empresa contratante seria a redução de custos – flexibilidade numérica, as relações interfirmas seriam de subordinação e as práticas restritivas de gestão do trabalho nas empresas contratadas.

Porém, a institucionalização da horizontalização, com o avanço das formas de produção flexível, através de incentivos fiscais e de legislação pertinente, e a crescente externalização de atividades tanto de alta quanto de baixa tecnologia tornariam inadequadas para a maioria dos casos a dicotomia proposta entre a via virtuosa e a via tortuosa de externalização, pois os dois tipos de situações conviveriam nos mesmos casos (Wormald, 1999). Essas razões fariam com que as redes de empresas envolvessem tanto práticas dinâmicas / flexíveis / não-precárias de trabalho quanto as restritivas / rígidas / precárias, em que produzir-se-ia em *modelo dualista de relações de emprego*, distinguindo trabalhadores do centro da periferia da rede. Essa estrutura teria propriedades relativamente comuns, embora possam variar de caso para caso, aumentando ou reduzindo os impactos negativos sobre estrutura do emprego (Abreu et al., 1998; Castells, 1999; Hirata, 1995).

Os critérios de segmentação da força de trabalho relativamente à estrutura do emprego na rede seriam a qualificação, sexo, situação de trabalho prévia e setor de atividade (Abreu, 1994; Abreu et al., 1998; Delgado, 1994; Hirata, 1995; Martins, 1994). De um lado, os trabalhadores habilitados a operarem no centro conviveriam com a redução da fragmentação e da monotonia do trabalho, com a elevação dos níveis de qualificação e com a possibilidade de participação nas decisões gerenciais. De outro lado, os trabalhadores assentados na periferia conviveriam com a dramática realidade do emprego precário e da obsolescência

profissional (Castells, 1999).

Outro aspecto a destacar concerne à conflitualidade entre capital e trabalho. Frente à multiformidade das características da rede de empresas, particularmente do emprego, o empresariado teria adotado um discurso diferencialista, no sentido de acentuar a diversidade no interior do processo de trabalho e afirmar a existência da hierarquia, da desigualdade e a impossibilidade da constituição de uma identidade coletiva dos trabalhadores. Neste caso, haveria a descentralização do conflito e da negociação das condições de emprego, intensificando-se os acordos por empresa (Martins, 1994).

O movimento sindical estaria a procura de novas formas de negociação e de organização dos trabalhadores. A questão central para o movimento sindical seria como recuperar a solidariedade, a partir de uma identidade coletiva calcada nas diferenças entre os trabalhadores? O sindicalismo nasce associado à idéia de homogeneidade da classe trabalhadora, a qual forjava a identidade coletiva pela semelhança. As dificuldades agravar-se-iam em razão de que a ideologia com a qual o capitalismo estar-se-ia reestruturando estimularia a competição entre os trabalhadores e proporia a parceria no trabalho, colaborando para o escamoteamento das diferenças histórico-naturais (gênero, etnia, geração) e de classe (Martins, 1994). No caso estudado por Abreu et al. (1998), a terceirização foi estabelecida num ambiente de diálogo e negociação, no qual a ação sindical adotou uma postura propositiva em relação às mudanças. No entanto, houve uma série de perdas, embora tenham sido evitadas outras tantas, e nisso reside o caráter peculiar desse caso. Dentre as perdas, destacam-se aumento da presença patronal, com maior controle direto; redução na capacidade de organização e de intervenção de atores coletivos; instabilidade permanente. Por outro lado, as negociações evitaram o desemprego em massa e perda imediata de benefícios, os quais foram perdidos ao longo do tempo.

Para Druck (1999), a terceirização destrói a resistência dos trabalhadores, através da desintegração e da individualização dos coletivos de trabalho, limitando a construção de sujeitos coletivos. Segundo Hirata (1995), outro

tipo de consequência social seria a discriminação entre os trabalhadores das empresas clientes e terceiras, dificultando a ação coletiva pela fragmentação dos coletivos e das identidades. Existiriam casos de não comunicação verbal, de diferenciação das cores de uniforme e de separação de vestiários, banheiros e locais de refeição, separando claramente os trabalhadores.

A literatura relativa aos fatores que condicionam as formas de uso e de gestão da mão-de-obra e as condições de emprego e de trabalho internas à rede de empresas sugere a seguinte hipótese de pesquisa: em uma rede de empresas, as formas de uso e de gestão da mão-de-obra e as condições de emprego e de trabalho nas empresas contratadas são condicionadas pela natureza das *relações interfirmas* e pela *posição da empresa na rede*. Assim, por um lado, quanto maior o grau de cooperação (e, contrariamente, menor o grau de subordinação) nas relações interfirmas, maiores serão as chances das empresas contratadas adotarem formas de uso e gestão da mão-de-obra virtuosas e condições de emprego e de trabalho não-precárias; e, por outro lado, quanto mais próxima da empresa central estiver a empresa contratada, tanto maiores serão as chances da adoção de formas virtuosas de uso e gestão da mão-de-obra e de condições de emprego e de trabalho não-precárias.

Dos argumentos expostos neste capítulo, conclui-se que o processo de reestruturação produtiva engendra um sistema de produção no qual pequenas e grandes empresas se complementam, através de uma estruturação composta de diferentes níveis de fornecedores e de variados padrões de relacionamento interempresas, os quais promovem tanto formas virtuosas / não-precárias de trabalho, quanto restritivas / precárias (multiformidade). Tais arranjos dependem não somente de fatores técnico-econômicos, mas também societais, institucionais e culturais (multidimensionalidade). Portanto, torna-se relevante identificar os fatores condicionantes de diferentes padrões de relacionamento interempresas e de emprego, como forma de explicar as diversas feições assumidas pelo trabalho na rede de empresas, ou seja, a multiformidade, o que será possível em investigações atentas a sua multidimensionalidade, ou seja, a interação entre a lógica produtiva da rede, a conflitualidade existente e o entorno social no qual ela se realiza.

Capítulo 2

INTERAÇÃO ENTRE O AMBIENTE SOCIAL E A REDE DE EMPRESAS

A análise da estrutura e da dinâmica do trabalho desde uma perspectiva *não-dualista*, no sentido proposto no Capítulo 1, implica considerar a multiformidade e a multidimensionalidade dos fenômenos investigados. *Multiformidade* é a apresentação heterogênea de certo fenômeno do mundo do trabalho – por exemplo, condições de emprego – em diferentes contextos e circunstâncias: os sistemas de produção flexível tanto podem promover formas precárias, como não-precárias de emprego, ou mesmo combiná-las. Pode-se definir *multidimensionalidade* como a explicação de fenômenos do mundo do trabalho a partir da conjugação de fatores pertencentes a diferentes dimensões da realidade social (técnica, econômica, societal, institucional e cultural). Então, por exemplo, condições de emprego dependem tanto da produtividade / competitividade de uma empresa (dimensão econômica), quanto das instituições reguladoras das relações capital-trabalho, entre outros fatores. Nestas condições, as redes de empresas apresentam-se multiformemente, por serem fenômenos sociais multidimensionais. Por mais que obedeçam às regras de mercado e à lógica produtiva globais, as redes de empresas também são afetadas pelas características institucionais e societais locais. Há, pois, uma estreita interação entre a rede de empresas e o entorno social ao qual ela pertence.

Como o ambiente social afeta a dinâmica da rede de empresas? A discussão da literatura, realizada no capítulo precedente, indica que a estratégia competitiva adotada pela empresa contratante é um dos fatores que interferem nos padrões de relacionamento interempresas e, por conseguinte, na dinâmica da rede. A definição da estratégia competitiva, por sua vez, depende do contexto social a que pertence a empresa, na medida em que envolve fatores relativos às dimensões técnica, econômica, societal e institucional. A compreensão da estratégia competitiva adotada requer a consideração da trajetória e das tendências do setor da atividade econômica e do contexto social local. Estudos recentes demonstram que as empresas prestadoras de serviços de telecomunicações tendem, por um lado, a reestruturar-se em razão do caráter competitivo e instável da economia globalizada, por outro lado, o fazem de modo diverso, adotando variadas estratégias competitivas, frente às características regionais. Assim, analiticamente, é através do condicionamento da variável estratégia competitiva que o ambiente social afeta a dinâmica da rede.

A literatura examinada indica que a *estratégia competitiva* da empresa contratante varia entre formas de atuação no mercado que visam predominantemente a competição através da redução de custos, tendo em vista oferecer preços baixos, e formas que visam predominantemente a competição por meio da qualidade dos serviços / satisfação do cliente. O *ambiente social* é expresso, nesse trabalho, através de quatro elementos, quais sejam: *o tipo de serviço final da rede* (dimensão técnica), *as condições de mercado da empresa central* (dimensão econômica), *o padrão de uso da força de trabalho* (dimensão societal) e *os vínculos sociais dos atores* (dimensão institucional / política). O objetivo deste capítulo é explicitar como os fatores referidos condicionam a estratégia competitiva adotada pela Companhia Riograndense de Telecomunicações (CRT), empresa líder da rede examinada. As variáveis envolvidas são descritivas, uma vez que esta pesquisa visa à análise de fenômenos internos à rede de empresas. Investigando-se um caso, não é possível a comparação entre diferentes contextos sociais ou estratégias competitivas. No entanto, faz-se necessária a descrição de como aquele influi nesta, a fim de caracterizar-se as variáveis que compõem o ambiente social do caso, permitindo a

comparação e o debate com estudos de outros setores da atividade econômica e/ou regiões.

As evidências empíricas explicitadas neste capítulo resultam de dados obtidos em diferentes fontes: a) entrevistas semi-diretivas com gerentes e supervisores da CRT, com diretores e gerentes das empresas terceiras e com diretores do Sinttel/RS (Sindicato dos Trabalhadores em Empresas de Telecomunicações e Operadores de Mesas Telefônicas no Estado do Rio Grande do Sul), realizadas nos períodos de novembro e dezembro de 1998, dezembro de 1999 e de maio a agosto de 2000; b) Relatórios de Administração da CRT, relativos aos anos de 1995 a 1999; c) boletins informativos do Sinttel/RS; d) Anuário Estatístico do IBGE; e e) jornais (Zero Hora, Gazeta Mercantil e Correio do Povo). Vale registrar a dificuldade de acesso a dados não publicados concernentes à CRT, em face de determinação de sua Direção de que seus funcionários não disponibilizem informações consideradas estratégicas num mercado a ser liberalizado. Desse modo, muitas entrevistas não foram gravadas em parte, ou no todo, a pedido dos entrevistados. Os contatos foram estabelecidos, sobretudo, informalmente e as entrevistas realizadas em diferentes locais: residência do entrevistado, no local de trabalho fora do horário de expediente.

O capítulo está dividido em seis seções: na primeira, analisam-se, com base na bibliografia disponível, as divergências e as convergências nas experiências de reestruturação das empresas de telecomunicações na Europa, nos Estado Unidos e na América Latina; na segunda, acompanham-se a trajetória dos serviços de telecomunicações no Brasil e a experiência de reestruturação da CRT; na terceira, caracteriza-se o serviço final da rede investigada; na quarta seção, descrevem-se as condições de mercado da CRT e do setor de telecomunicações no Brasil e no Rio Grande do Sul; na quinta, descrevem-se o padrão de uso da força de trabalho e os vínculos sociais dos atores envolvidos; por fim, identifica-se a estratégia competitiva da CRT, demonstrando como o ambiente social contribui para a sua definição.

2.1. Telecomunicações na economia global: convergências e divergências nas experiências de reestruturação das empresas de telecomunicações

Os serviços e as empresas de telecomunicações foram atingidos fortemente pelo processo de globalização. Por um lado, o setor de telecomunicações torna-se estratégico para o desenvolvimento econômico e social na economia globalizada, ampliando a demanda por seus serviços. A convergência entre as telecomunicações e o computador constitui a base material sobre a qual se apoia a economia globalizada. As redes mundializadas de comunicação e a circulação imediata de informação constituem-se em condições *sine qua non* para a dinâmica econômica atual, porquanto possibilitam os fluxos financeiros internacionais, a integração entre empresas, a análise de mercado, a educação à distância, o acesso a bancos de dados, entre outras facilidades (Larangeira, 1998b). Por outro lado, o setor de telecomunicações sofre, em nível internacional, variados e simultâneos processos de transformação e de ajuste (liberalização, privatização, desregulamentação) às condições de competição da economia globalizada. A intensificação da concorrência comercial e a ampliação e diversificação na demanda por serviços de telecomunicações vêm implicando inovações tecnológicas e mudanças na organização e nas relações de trabalho. Então, a exemplo do que se verifica em diversos setores da atividade econômica, tais circunstâncias também induzem à reestruturação, em nível mundial, do setor de telecomunicações, transformando não apenas os sistemas de produção e trabalho, mas também a institucionalidade reguladora do setor. No entanto, estudos recentes (Costa, 1996; Larangeira, 1998b; Pessini e Maciel, 1995) concluem que a forma como a reestruturação do setor se realiza, bem como os arranjos que produz, são heterogêneos, variando de acordo com a conflitualidade entre os atores sociais envolvidos (Estado, capital privado, sindicatos, trabalhadores, consumidores), com a trajetória do setor em cada sociedade e com a conjuntura política e econômica nacional, por mais que esse movimento seja uma tendência internacional.

O processo de globalização vem redefinindo diferentes dimensões da vida social. A economia mundial hoje opera como uma unidade em tempo real,

intensificando a competição comercial na prospecção e na manutenção de mercados. O capital é gerenciado por meio de fluxos financeiros entre mercados de todo o planeta. A um só tempo, o Estado-Nação convive com organismos internacionais de decisão política e econômica (notadamente o Banco Mundial - BM, o Fundo Monetário Internacional - FMI, e a Organização das Nações Unidas - ONU) e propagam-se os blocos econômicos regionais. Informações, idéias e valores culturais circulam instantaneamente em todo o Globo, gerando, paradoxalmente, a emergência de uma cultura global e de sentimentos comunitaristas de afirmação de identidades locais. As distâncias de tempo e de espaço são minimizadas, em face do fluxo intenso e veloz de informações e de indivíduos, originários de distantes regiões do Planeta. Trata-se de um processo que afeta diferentemente continentes, países, regiões, setores econômicos e mesmo indivíduos: alguns se beneficiam da mobilidade propiciada pela globalização; outros sofrem as conseqüências de ficar presos ao lugar (Bauman, 1999; Castells, 1999). Anthony Giddens define apropriadamente o fenômeno em questão: “a globalização pode assim ser definida como a intensificação das relações sociais em escala mundial, que ligam localidades distantes de tal maneira que acontecimentos locais são modelados por eventos ocorrendo a muitas milhas de distância e vice-versa”. (1991, p.69).

Através dessa conceituação, percebe-se o significado para as sociedades, economias e culturas contemporâneas dos serviços de transporte, de informática e de telecomunicações, pois possibilitam a conexão veloz entre indivíduos e entre indivíduos e informações distantes. Os setores de infra-estrutura passaram a receber investimentos massivos na década de 80, elevando sua produtividade e lucratividade, visto que são considerados a base material que sustenta o processo de globalização. A competição global e oligopolística entre grandes indústrias e instituições financeiras tornaram o acesso aos serviços de infra-estrutura, entre eles, os de telecomunicações, em fator fundamental de competitividade. Daí a necessidade de gerar e de diversificar a oferta e de estimular a demanda pelos serviços de telecomunicações (Castells, 1999; Pessini e Maciel, 1995).

O caráter estratégico assumido pelas telecomunicações, em razão da chamada globalização, tanto gerou a necessidade do incremento dos investimentos no setor, como atraiu o interesse comercial. Tais circunstâncias vêm induzindo empresas de diferentes países da Europa, da Ásia e das Américas a reestruturarem-se. Investimentos massivos são aplicados em inovação tecnológica e em ampliação das redes. De fato, no ano de 1990, as taxas de crescimento anual do PIB e do setor de telecomunicações em todo o mundo foram, respectivamente, 2,2% e 1,8%. Mas, em 1995, enquanto o PIB mundial teve um incremento de 3,5%, a taxa de crescimento do setor de telecomunicações foi precisamente o dobro: 7% (PASTE, 1997). Essa expansão se reflete em novas possibilidades para o setor e para os usuários. A convergência entre telecomunicações e informática, a utilização de satélites, a substituição de centrais de comutação analógica (tecnologia eletromecânica) por centrais digitais (tecnologia microeletrônica), a utilização de fibras ópticas em lugar de cabos metálicos e a transmissão por ondas de rádio, permitem a difusão de uma série de novos serviços de transmissão de voz, dados, textos, imagens e som (multimídia). A internet é uma das expressões mais significativas das novas possibilidades do setor. Expandindo-se a taxas superiores a 100% ao ano durante toda a década de noventa, estima-se que ela tenha movimentado em transações comerciais entre 1 e 3 bilhões de dólares em 1996 (PASTE, 1997). Junto com as inovações tecnológicas, as empresas vêm adotando novos conceitos organizacionais para flexibilizar o trabalho. Simultaneamente, o interesse comercial pelo setor, até então caracterizado por empresas monopolísticas (estatais ou privadas), gera pressões para a sua privatização e liberalização. Os monopólios, sustentados até meados da década de oitenta por argumentos técnicos e econômicos, são questionados e, em muitos casos, quebrados, em face do desenvolvimento tecnológico e do interesse comercial pelo setor (Coutinho, 1995; Lorangeira, 1998b).

Na Europa, o modelo de Estado adotado até a década de setenta, via de regra, era o do Estado Providência, o qual atuava como provedor e modernizador da infra-estrutura básica, inclusive de telecomunicações. A partir da década de oitenta, a crise fiscal dos Estados nacionais fragilizaram os monopólios estatais, típicos do setor de telecomunicações. O Governo Thatcher, na Inglaterra, foi o

primeiro a privatizar empresas de telecomunicações no Velho Continente: a estatal *British Telecom* (BT) teve 50,2% de suas ações vendidas em 1984. A privatização completa concluiu-se mais tarde, em face da forte pressão exercida pelo *Labour Party* e pelos sindicatos. Os pressupostos ideológicos, de cunho liberalizante, presentes naquele governo teriam favorecido a mudança. Além disso, atores sociais estrangeiros (empresas multinacionais norte-americanas sediadas na Inglaterra) articuladas com atores internos (grandes bancos ingleses) teriam exercido influência no sentido da reestruturação do setor (Larangeira, 1998b; Pessini e Maciel, 19995). Alemanha e França reestruturaram o setor de forma mais lenta. Na França, a nova legislação, criada na década de noventa, assegurou o caráter de empresa estatal da *France Telecom*, com privatização apenas parcial e com participação dos sindicatos na negociação de direitos trabalhistas. Na Alemanha, a reestruturação vem sendo menos radical, com forte participação e resistência dos sindicatos e dos comitês de fábrica na negociação da transformação (Costa, 1996; Larangeira, 1998b).

Nos Estados Unidos, o setor de telecomunicações foi historicamente monopolizado pela gigante de capital privado: *American Telephone and Telegraph* (AT&T). Foi, entretanto, o primeiro país, no mundo, a liberalizar e a desregulamentar o setor, em razão de forte pressão exercida por corporações transnacionais, interessadas no rebaixamento das tarifas de longa distância. A *Internacional Business Machines* (IBM) teria liderado o *lobby* pela liberalização e pela desregulamentação do mercado norte-americano. Os sindicatos norte-americanos não teriam apresentado significativa resistência à reestruturação (Larangeira, 1998b).

Na América Latina, a reestruturação ocorre em meio a fortes pressões exercidas pela demanda reprimida, pela interferência de atores sociais externos (BM, FMI, empresas de telecomunicações interessadas em expandir seus mercados) e pela insuficiência dos investimentos dos Estados no desenvolvimento do setor. A maioria das empresas eram estatais e monopólicas. A exemplo dos casos europeus e norte-americanos, os sindicatos e o contexto político-ideológico nacional teriam apresentado papel fundamental para os desdobramentos da reestruturação. No Chile,

a inação dos sindicatos e a postura ideológica liberalizante do governo seriam os fatores os fatores estimuladores da privatização já em meados da década de oitenta. No Uruguai, a forte oposição sindical teria mobilizado a opinião pública, revertendo a tendência governamental de privatização do setor. Na Argentina, o Estado vendeu a concessão dos serviços para empresas estrangeiras (dois consórcios: no norte, liderado pela *France Telecom*, e, no sul, liderado pela *Telefónica de Espanha*). A inovação tecnológica teria sido implementada unilateralmente, resultando em redução de pessoal e na não requalificação profissional dos trabalhadores dispensados (Costa, 1996; Walter e González, 1998). No México, diferentemente, a *Telemex* passou para o controle de capital privado nacional, no ano de 1991. A liberalização dos serviços ocorreu após seis anos, com manutenção de monopólio dos serviços de longa distância. Essas características se deveriam, em grande parte, ao contexto político daquele país, à época, governado, há décadas, por partido de ideologia nacionalista, liderado pelo Presidente Salinas. Os sindicatos teriam participado do processo de mudança, tendo a garantia do Governo da manutenção de direitos trabalhistas e do emprego (Costa, 1996; Ruelas, 1998; Walter, 1998).

Portanto, a reestruturação do setor de telecomunicações tornou-se uma imposição. Todavia, as experiências realizaram-se de formas distintas, bem como produziram diferentes marcos regulatórios para o setor, dependendo do ambiente social no qual cada caso se desdobrou. Neste sentido, uma diferença fundamental é observada por Larangeira (1998b): países como os Estados Unidos e a Inglaterra reestruturaram o setor a partir de pressões internas de grupos empresariais multinacionais, visando a serviços mais baratos e eficientes, e da indústria de equipamentos de telecomunicações, visando à hegemonia tecnológica norte-americana; os governos latino-americanos sofrem pressão para a privatização e para a liberalização, em face da demanda reprimida, da crise fiscal do Estado, do assédio de investidores externos e da ação do FMI e do BM.

2.2 Trajetória dos serviços de telecomunicações no Brasil e a reestruturação da empresa central

Os serviços de telefonia no Brasil apresentaram desenvolvimento significativo apenas a partir da década de sessenta, apesar de iniciados ainda no século XIX. Somente em 1962, foi promulgado o Código Brasileiro de Telecomunicações, primeira iniciativa no sentido de coordenar e de comprometer as empresas que atuavam no País com o desenvolvimento das telecomunicações. Foi quando houve fortes investimentos do Estado para a alavancagem do setor, organizando-o padronizando-o, nacionalmente. O período foi marcado politicamente por fortes conflitos ideológicos. A instauração do regime autoritário repercutiu no setor, visto que seria estratégico para a segurança nacional, desempenharia o papel de facilitador de integração nacional e seria fundamental para o funcionamento das empresas multinacionais que investiam no País (Almeida, 1993; Vianna, 1993).

Em 1965, a partir de um sistema tecnicamente deficiente e fragmentado, o Governo Militar criou a Embratel (Empresa Brasileira de Telecomunicações), responsável pela interligação do sistema nacional e pela comunicação internacional automática. Antes da sua criação, havia mais de 800 pequenas empresas atuando no Brasil, que apresentava uma das menores densidades telefônicas do mundo: 1,7 terminal por 100 habitantes. Em 1967, a União atribuiu a si o poder de concessão dos serviços, instituindo o Ministério das Comunicações, que criou em cada estado da Federação uma empresa pólo – as “Tele”, em face da deficiência técnica do sistema existente, composto por várias entidades e companhias em um mesmo estado. Em 1972, foi criada a *holding* estatal, a Telecomunicações Brasileiras S. A. – Telebrás, a fim de coordenar e de planejar as empresas estaduais (Almeida, 1993; Lorangeira, 1998b; Vianna, 1993).

Com a criação da Telebrás, iniciou-se, no Brasil, um período de grande expansão do sistema de telecomunicações, apoiado em investimentos estatais. O número de linhas telefônicas instaladas passou de 1,42 milhões, em 1972, para 5,9 milhões, em 1980, para 9,31 milhões, em 1990. Pela mesma fonte (Almeida, 1993), a média anual ganho de terminais na década de setenta teria sido de 466 mil, ao passo

que na de oitenta reduziu-se para 421 mil. O desaquecimento deveu-se, segundo Almeida (1993), à dependência do setor em relação aos investimentos do Estado. Na década de setenta, os governos militares investiram fortemente em infra-estrutura, através dos chamados Planos Nacionais de Desenvolvimento (PDN I e II). Foi implementado o Fundo Nacional de Telecomunicações (FNT), composto a partir de um imposto de 30% do valor dos serviços de telecomunicações prestados, especificamente para investimentos no setor. A década de oitenta foi marcada pela queda e pela instabilização no crescimento da rede instalada, em grande parte, devido ao esgotamento do modelo econômico de substituição de importações e dos investimentos do Estado, estabelecidos nos governos militares. Tais circunstâncias associadas ao aumento na demanda pelos serviços de telecomunicações, em razão do processo de globalização, conforme discutido, exigiram mudanças no setor (Almeida, 1993; Larangeira, 1998b).

Na década de noventa, desenvolve-se forte pressão para a reestruturação do setor, em razão de tendências internacionais, já referidas, da existência da demanda reprimida e do custo e concentração do sistema. Segundo o Ministério das Comunicações, “ a quase totalidade dos telefones residenciais estavam nas mãos de cerca de 20% das famílias brasileiras com renda mensal superior a R\$ 1.000,00” (PASTE, 2000). Conforme foi explicitado, as empresas de telecomunicações na América Latina, inclusive a Telebrás, atuavam como monopólios estatais, no caso brasileiro, assegurado pela Constituição de 1988. A insuficiência dos investimentos do Estado, a influência sobre o governo de agências internacionais de financiamento (FMI e BM) e o interesse de investidores privados estrangeiros (entre eles a *Telefónica de Espanha*) induziram a atualização tecnológica e a expansão da rede, combinadas com privatização e liberalização do setor de telecomunicações no Brasil (Costa, 1996; Larangeira, 1998b). O fim do monopólio estatal inicia-se com aprovação, em 1995, da Emenda Constitucional no. 8, que abriu o setor à participação de capitais privados. Essa emenda foi complementada com a aprovação no Congresso Nacional da Lei Geral de Telecomunicações, que autorizou a privatização do Sistema Telebrás e definiu o novo modelo das telecomunicações brasileiras. A mesma Lei instituiu a Agência Nacional de Telecomunicações

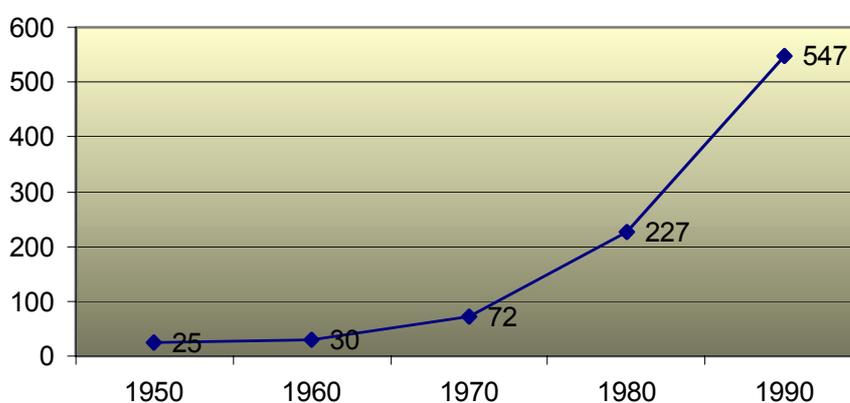
(Anatel), responsável pela regulamentação e pela fiscalização do setor. Todavia, esses processos ocorreram em meio a fortes controvérsias entre potenciais investidores nacionais e estrangeiros e Governo, de um lado, e sindicatos e partidos políticos de oposição ao Governo Federal, de outro. O Brasil foi um dos últimos países latino-americanos a privatizar o setor, em 1998, e vem liberalizando-o paulatinamente, através da entrada no mercado das chamadas empresas-espelho, autorizadas a operarem nas mesmas áreas das atuais concessionárias.

Todavia, o Rio Grande do Sul e a CRT apresentam peculiaridades nas suas trajetórias. Os serviços de telefonia no Estado iniciaram-se com a União Telefônica de Pelotas, ainda em 1895. No ano de 1908, foi fundada a Companhia Telefônica Riograndense (CTR), que instalara, no ano seguinte, a sua primeira central de comutação, à bateria. A primeira central automática do País foi inaugurada no Estado, em 1922. A *Internacional Telephone and Telegraph* (ITT) assumiu o controle acionário da CTR, quando esta contava com 7,5 mil assinantes, em 1927. A empresa passou a chamar-se Companhia Telefônica Nacional (CTN), em 1950, quando a ITT também assumiu o controle acionário da Companhia Telefônica Paranaense. Apenas em 1953, o governo gaúcho avocou o poder concedente das telecomunicações no Estado. No ano de 1962, com 30 mil terminais instalados, a CTN perdeu sua concessão e o governo estadual instituiu a Companhia Riograndense de Telecomunicações (CRT), sob seu controle acionário. A estatização das telecomunicações e a encampação dos bens da CTN, pertencentes a ITT, de capital estrangeiro, teriam grande significação política e seriam inspiradas em um programa nacionalista do partido do então Governador Leonel Brizola, o Partido Trabalhista Brasileiro (PTB). Posteriormente, o governo gaúcho celebrou com o Ministério da Comunicações um contrato de concessão, em 1973, com duração de 30 anos, pelo fato de que a União avocou o poder concedente desses serviços, em 1967. O capital social da CRT passou a ser constituído por parcelas pertencentes à Telebrás, aos assinantes e ao Governo do Estado, acionista majoritário (Almeida, 1993).

A trajetória da planta telefônica, no Rio Grande do Sul, manteve expansão permanente a partir da criação da CRT. Conforme o *GRÁFICO 1*, a rede

mais do que dobrou a sua capacidade, elevando-se de escassos 30 mil terminais para 72 mil no período entre os anos de 1960 e 1970; a rede triplica no período de 1970 a 1980, atingindo 227 mil terminais instalados no ano de 1980; a planta novamente dobra a sua capacidade, mas com crescimento de 320 mil terminais, na década seguinte. A média anual de crescimento foi maior na década de oitenta (cerca de 30 mil terminais / ano) do que na de setenta (cerca de 18 mil / ano), ao contrário da Telebrás. O crescimento da planta, segundo Almeida (1993), estaria vinculado à disponibilidade de recursos para investimento, os quais se expandiram no início da década de oitenta e reduziram-se ao seu final. Os recursos seriam auferidos basicamente a partir de duas origens: externa (Estado e Telebrás) e interna (receita própria da empresa). O exitoso gerenciamento da Companhia ter-lhe-ia possibilitado o incremento dos investimentos na década de oitenta.

GRÁFICO 1 – Terminais telefônicos instalados no Rio Grande do Sul – 1950 a 1990 (em milhares)



Fonte: Composição a partir de Telebrás *apud* Almeida (1993, p.85).

Todavia, os recursos disponibilizados teriam sido insuficientes para o atendimento da elevação da demanda e para a substituição de equipamentos obsoletos. No início da década de noventa, a maioria da população ainda não era atendida pelos serviços de telecomunicações. Existiam 5,8 terminais em serviço para cada 100 habitantes e apenas 16% das centrais de comutação eram digitais, em 1990 (Almeida, 1993).

A CRT adota uma série de inovações tecnológicas na década de noventa, visando à atualização e à expansão da malha telefônica: inicia a digitalização das centrais de comutação, instala fibras ópticas, introduz a operação com satélites. Não obstante o esforço da empresa para modernizar seus serviços, a realidade dos anos noventa impõe a necessidade de aprofundar a atualização, a diversificação e a expansão dos serviços, em face da emergência de tecnologia mais sofisticada e da crescente demanda reprimida. Larangeira (1998b) estima a lista de espera por linhas convencionais em cerca de 450 mil solicitações e número semelhante solicitando telefones celulares, no ano de 1995. Em dezembro de 1996, o Governo do Estado, sob o comando do Partido do Movimento Democrático Brasileiro (PMDB), um dos partidos de sustentação do Governo Federal, opta pela venda de 65% das ações da empresa, como forma de capitalizá-la e de prepará-la para a privatização total. A CRT foi a primeira empresa do sistema brasileiro de telecomunicações a cumprir a determinação federal de eliminação de monopólios estatais. O consórcio comprador (Tele Brasil Sul Participações S/A) tinha na liderança a *Telefónica Internacional de España S/A*, associada ao *Banco Bilbao Viscaya*, à Portugal Telecom, à *Telefónica de Argentina S/A* e à *Companhia Telecomunicaciones de Chile S/A*. A venda de ações da empresa para corporações estrangeiras encontrou oposição nas centrais sindicais (Central Única dos Trabalhadores - CUT, Central Geral dos trabalhadores - CGT e Força Sindical) e em sindicatos, especialmente o Sinttel/RS. Outrossim, parte dos partidos de oposição ao Governo do Estado na Assembléia Legislativa (Partido dos Trabalhadores - PT, Partido Comunista do Brasil - PC do B, Partido Socialista do Brasil - PSB) manifestam resistência ao propósito do Poder Executivo Estadual.

Com a privatização parcial, a empresa inicia um radical processo de reestruturação técnica e organizacional, tendo em vista a preparação da empresa para a futura privatização total e liberalização do mercado. Em junho de 1998, o Governo do Estado vende a maioria de suas ações para o consórcio liderado pela *Telefónica de España*, que passa a deter 85,12% das ações com direito a voto, sendo o restante (14,88%) distribuídos entre Estado do Rio Grande do Sul, funcionários da Companhia e outros acionistas (Gazeta Mercantil, 29/30/31.10.99, p.A10). Em julho

de 2000, a Tele Brasil Sul Participações S/A desvinculou-se do controle da empresa, repassando-o a um consórcio liderado pela Brasil Telecom S/A (associada à Brasil Telecom Participações S/A e à TBS Participações S/A), que passa a deter 85,19% das ações com direito a voto na Companhia. A venda, no entanto, é questionada judicialmente pela nova gestão do Governo do Estado (liderada pelo PT, oposição ao Governo Federal e ao Governo Estadual à época da privatização).

A liberalização do mercado também ocorreu gradualmente. A competição nos serviços de longa distância nacional iniciou-se com a implantação do Código de Seleção de Prestadora (CSP), em julho de 1999, possibilitando aos usuários a escolha de operadoras em cada chamada efetuada. Em novembro do ano 2000, entra em operação a chamada empresa-espelho, a *Global Village Telecom* (GVT), concretizando o projeto de liberalização do mercado de telefonia fixa local. Os dados examinados referem-se ao período no qual a CRT mantinha monopólio na prestação de serviços de telefonia fixa local, vale notar.

A seguir, serão aprofundadas as características do processo de reestruturação da CRT, através da análise da contribuição do tipo de serviço prestado, das condições de mercado da empresa, do padrão de uso da força de trabalho e dos vínculos sociais dos atores para a definição da estratégia competitiva da empresa.

2.3. Tipo de serviço final da rede

O *tipo de serviço* da empresa central, e, por extensão, da rede, condicionaria a estratégia competitiva, no seguinte sentido: produtos / serviços elaborados com alta tecnologia tenderiam a associar-se a estratégias competitivas voltadas para a qualidade, pois o diferencial para a competição no mercado seria a qualidade do produto, geralmente voltado para mercados segmentados, embora não anule a necessidade de redução de custos; em contrapartida, produtos / serviços elaborados com escassa tecnologia tenderiam a associar-se a estratégias competitivas

voltadas para a redução de custos, pois o diferencial para a competição no mercado, geralmente massificado, seria o preço (Gitahy et al., 1997; Gitahy e Cunha, 1999). Os indicadores adotados para a apreensão desse conceito foram os seguintes: uso de tecnologias microeletrônicas (no caso, fibra óptica e centrais de comutação digitais) e diversidade dos serviços (diferentes serviços para segmentos de mercado). Evidentemente, os aspectos mencionados guardam estreita relação com as condições de mercado e com o uso da mão-de-obra: produtos de baixo preço, por exemplo, dificultam a inovação tecnológica e a utilização de trabalhadores qualificados, visto que ambos aumentam os custos de produção. Apesar disso, optou-se pela separação desses fatores em outras seções deste capítulo para facilitar a análise e a exposição.

A CRT, como é sabido, presta serviços de telecomunicações. Segundo o Código Brasileiro de Telecomunicações, “constituem serviços de telecomunicações a transmissão, emissão ou recepção de símbolos, caracteres, sinais escritos, imagens, sons ou informações de qualquer natureza, por fio, rádio, eletricidade, meios ópticos ou qualquer outro processo eletromagnético” (1962, p. 2-3). Logo, as telecomunicações envolvem os serviços de telegrafia, praticamente abandonados pela CRT, e de telefonia fixa e móvel. A telefonia fixa constitui a atividade-fim da rede de empresas investigada. Há três categorias de equipamentos na rede de telecomunicações: 1) equipamento terminal, responsável pela emissão de sinais de origem e recepção de sinais de destino (aparelho telefônico, telex, fac-símile); 2) equipamentos de comutação, responsável pelo estabelecimento da conexão entre o terminal emissor e o demandado (centrais telefônicas manuais, analógicas e digitais); e 3) equipamento de transmissão, responsável pelo transporte dos sinais entre os diversos segmentos da rede (cabos metálicos, fibra óptica, microondas, rádio, antenas). Estas categorias interagem para o funcionamento das conexões telefônicas (Almeida, 1993).

Os serviços de telecomunicações pertencem aos mais complexos e modernos tecnologicamente ao longo de sua história. O telefone, inventado em 1876, por *Alexander Graham Bell* e *Elisha Gray*, nos Estados Unidos, é uma das inovações da chamada Segunda Revolução Industrial, quando se passou a utilizar a energia

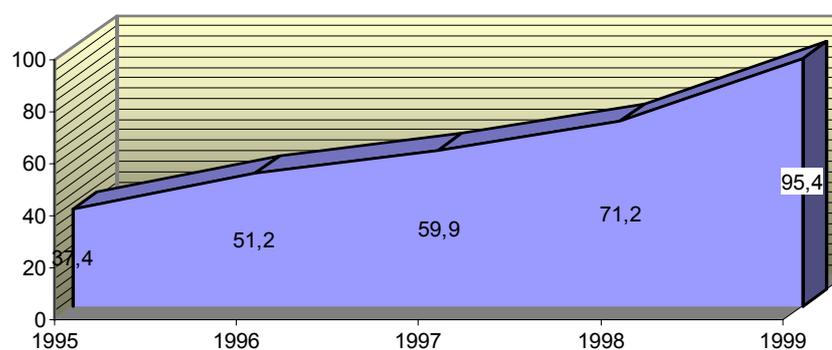
elétrica. Com a microeletrônica e a chamada Terceira Revolução Industrial, as telecomunicações ganharam em complexidade tecnológica e em significação social. Experimenta-se contemporaneamente a tendência à construção de uma infraestrutura de comunicações de grande capacidade e de alta velocidade, apta a cursar tráfego multimídia (serviços de voz, dados, imagens e vídeos), na qual a telefonia cumpre papel destacado. Neste sentido, o setor de telecomunicações vive um momento de intensa inovação tecnológica, expressa na sua associação com a informática, na utilização de satélites para comunicação internacional, ou mesmo nacional, via radiodifusão, na substituição de cabos metálicos pela fibra óptica e na digitalização de centrais de comutação telefônica.

A CRT, seguindo tendências setoriais, vem adotando uma série de medidas para a atualização tecnológica da malha telefônica do Rio Grande do Sul, das quais se destacam a substituição dos cabos metálicos pela fibra óptica e a digitalização das centrais de comutação. Os cabos metálicos (de cobre) são meios de transmissão relativamente caros e limitados tecnicamente, se comparados à *fibra óptica*. Através dos cabos metálicos, os pulsos são elétricos, ao passo que, através da fibra óptica, os pulsos são luminosos. A fibra óptica vem sendo utilizada como sucessora dos cabos metálicos como meios de transmissão, porquanto, neste momento, é o condutor com maior capacidade e eficiência de transmissão: a manutenção limita-se a casos esporádicos (como rupturas por acidente) e a frequência atinge 300GHz - para os cabos metálicos chega a 100 KHz (Gazeta Mercantil, 1997). A rede de fibra óptica da CRT experimentou expressivo crescimento: de 484 Km, em 1995, passou para 1080, em 1996, e para 1755 Km, em 1997 (Relatórios Anuais da CRT, 1995 e 1997). Houve, portanto, 62,5% de expansão da malha de fibra óptica da CRT no período de 1996 a 1997, a qual, conquanto seja significativa, é inferior ao crescimento das malhas da Região Sul e do Brasil, de 354% e de 115%, respectivamente, considerando o mesmo período (Gazeta Mercantil, 1997).

A *digitalização das centrais de comutação* representam a substituição de dispositivos eletromecânicos (tais como relés) por microprocessadores. As

centrais digitais (Centrais de Programa Armazenado Temporal) são equipamentos compactos e admitem um número muito superior de assinantes. Há centrais com capacidade para 100 mil assinantes. O consumo de energia elétrica é menor do que nas eletromecânicas e o tráfego muito maior (Gazeta Mercantil, 1997). Segundo um informante (Gerente e Engenheiro da CRT), os contatos de relé, associados à fiação metálica, prejudicavam as transmissões de dados, de imagens e, até mesmo, de voz, uma vez que, com o seu desgaste natural, produziam faiscamentos e, por conseqüente, falhas de transmissão. Além disso, no sistema eletromecânico, a transmissão de serviços dados, essenciais para as grandes empresas, atingia uma velocidade máxima de 64 Mb; no sistema digital, ela atinge a velocidade desejada, dependendo da capacidade do centro de processamento de dados da empresa. O *GRÁFICO 2* demonstra a situação da CRT no que tange à atualização tecnológica (digitalização) da malha telefônica. A CRT vem digitalizando crescentemente as centrais telefônicas analógicas, bem como instalando novas centrais digitais. Em 1995, o grau de digitalização da planta telefônica era de 37,4%; em 1996, passou para 51,2%; em 1997, para 59,9%; em 1998, 71,2%; e, em 1999, atingiu 95,4%. Esses percentuais são ligeiramente inferiores aos dados disponíveis sobre o grau de digitalização da planta nacional, que, nos anos de 1995 e de 1996, atingiu, respectivamente, 46,7% e 57,1% (Gazeta Mercantil, 1997).

GRÁFICO 2 – Digitalização da planta telefônica da Companhia Riograndense de Telecomunicações – 1995 a 1999 (em %)



Fonte: Composição a partir dos Relatórios Anuais da CRT, 1995 a 1999.

A modernização tecnológica da malha telefônica da CRT, especialmente a digitalização das centrais, permitiu não apenas a criação de uma série de *novos produtos e serviços telefônicos*, mas também o aperfeiçoamento dos já existentes. Os serviços suplementares criados pela Companhia visam à otimização e ao estímulo ao uso da rede instalada. Eles foram criados após a privatização da empresa, com o propósito de aumentar a receita. Tais produtos apresentam especificidades voltadas para as características de cada segmento de mercado. O *QUADRO 1* caracteriza os serviços disponíveis.

**QUADRO 1 - Serviços telefônicos adicionais
da Companhia Riograndense de Telecomunicações - 2000**

Serviço	Segmento de mercado	Função
<i>Telefacilidades</i>	Clientes residenciais e empresas	Facilitar e otimizar o uso do telefone aos usuários em geral.
<i>Secretária Eletrônica Plus CRT</i>	Grandes clientes residenciais e empresas	Registrar e recuperar mensagens de voz e fax, com reencaminhamento das chamadas à caixa postal eletrônica.
<i>Telefone Spidium</i>	Clientes residenciais e empresas	Disponibilizar as Telefacilidades através de aparelhos telefônicos dotados de teclas especiais, simplificando a operação das facilidades e do uso do Código 51 para longa distância.
<i>Locação de Linhas</i>	Grandes empresas	Alugar temporariamente telefones fixos da CRT para atendimento de eventos.
<i>DDG 0800</i>	Grandes empresas	Fornecer acesso fixo para empresas com alto fluxo de ligações telefônicas recebidas.
<i>NET CRT – Freme Relay</i>	Grandes empresas	Estabelecer a ligação ponto a ponto de diversos endereços de uma empresa, mediante o estabelecimento de circuitos virtuais permanentes. Aumenta o volume de dados transmitidos com alta qualidade e confiabilidade.
<i>SLDD / EILD</i>	Empresas	Explorar os serviços de comunicação de dados entre dois pontos determinados pelo cliente, através de circuitos digitalizados.
<i>InterLAN</i>	Grandes empresas	Interconectar redes de área local (LAN), permitindo a comunicação eficiente de dados, voz e imagem para empresas com usuários geograficamente distantes.
<i>Housing</i>	Empresas	Abrigar os equipamentos dos clientes nas dependências da CRT, racionalizando o uso dos meios de transmissão.
<i>Site na Internet</i>	Clientes residenciais e empresas	Acessar a todos os serviços oferecidos pela CRT, sem a necessidade de comparecimento pessoal aos escritórios da Companhia.

Fonte: Composição a partir do Relatório Anual da CRT, 1999; do Relatório da CRT do Segundo Trimestre de 2000; e de entrevistas com gerentes da CRT.

Portanto, o setor de telecomunicações, desde a invenção do telefone, caracteriza-se por pertencer aos processos tecnológicos mais sofisticados. Os serviços prestados pela rede analisada contam com alta tecnologia para a sua elaboração, pois operam com processos microeletrônicos. Os dados acima apresentados expressam a adoção intensa de tecnologias microeletrônicas pela CRT para a atualização tecnológica da planta telefônica e dos serviços de telecomunicações da empresa, embora com desempenho relativamente menor do que o da planta nacional em alguns aspectos. Sem embargo, a segmentação das soluções oferecidas, segundo faixas de consumo, é outro traço dominante dos serviços oferecidos ao mercado pela empresa.

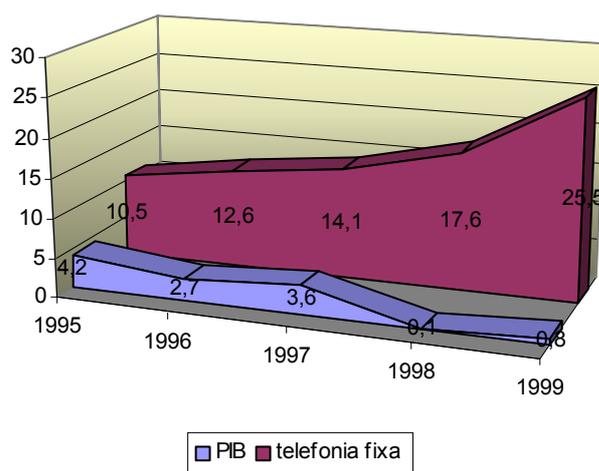
2.4. Condições de mercado

As condições de mercado da empresa central referem-se aos limites e às possibilidades de produção e de comercialização de seus serviços, colocados pelas características e tendências do setor e da região no qual ela opera. Estudos recentes (Gereffi, 1997; Gitahy e Cunha, 1999), examinados no Capítulo 1, sugerem que tanto contextos de crise e de instabilidade na economia regional e setorial, como produtos destinados a consumidores de baixa renda, estimulam as empresas a competirem no mercado por meio exclusivo de preços baixos, desenvolvendo, então, estratégias competitivas de redução de custos. Inversamente, contextos econômicos de crescimento e de estabilidade e produtos destinados a consumidores de alta renda favoreceriam estratégias de competição no mercado voltadas para a qualidade dos serviços. Para testar as relações propostas pela bibliografia, construiu-se os seguintes indicadores: retração / expansão econômica do setor; evolução das linhas fixas em serviços, do investimento econômico e da receita líquida da empresa; tarifas; e segmentação / homogeneidade no tratamento aos clientes.

A expansão dos serviços de telefonia fixa, no Brasil, apresentam taxas bastante superiores às da economia como um todo. O *GRÁFICO 3* permite a comparação, no caso brasileiro, entre a expansão da economia, expressa nas taxas

anuais de crescimento do PIB, e do setor de telecomunicações, refletida nas taxas de crescimento da telefonia fixa. Os dados demonstram, por um lado, a oscilação nas taxas de crescimento do PIB brasileiro no período de 1995 a 1999, com pico de 4,2% em 1995 e com tendência declinante (2,7% em 1996; 3,6% em 1997; 0,1% em 1998; 0,8% em 1999); por outro lado, a telefonia fixa expande-se a taxas ascendentes (10,5% em 1995; 12,6% em 1996; 14,1% em 1997; 17,6% em 1998; 25,5% em 1999), sempre maiores do que o dobro das taxas de crescimento do PIB. Por conseguinte, a forte demanda e o novo modelo instituído ao setor de telecomunicações promove a sua expansão a taxas bastante superiores à economia nacional.

GRÁFICO 3 – Taxas anuais de crescimento do PIB e da telefonia fixa no Brasil – 1995 a 1999 (em %)



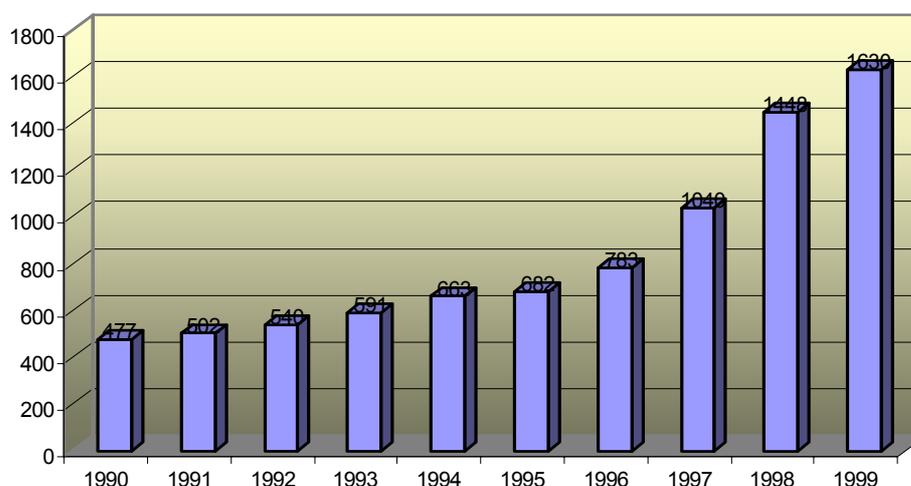
Fonte: Composição a partir do PASTE, 2000, p.29.

A privatização, parcial (em 1996) e total (em 1998), alterou o caráter dos serviços da CRT, que deixam de ser entendidos pelos gestores da empresa como de interesse público e passam a ser conduzidos segundo interesses comerciais. Todavia, a empresa responde a obrigações derivadas da sua situação de concessionária de serviços públicos. Houve a celebração de um contrato de concessão de serviços (entre CRT, Anatel e Ministério das Comunicações) e de um contrato de gestão da empresa (entre consórcio, CRT e Governo do Estado), os quais determinam direitos, deveres e metas de universalização e de qualidade para os serviços. Conforme Larangeira (1998b), as principais preocupações expressas nos

contratos seriam (1) elevar a produtividade, a qualidade e a lucratividade dos serviços da empresa e (2) ajustar a estratégia gerencial da Companhia com as políticas do Estado, tendo em vista a melhoria na qualidade e a universalização dos serviços. Nestas circunstâncias, a empresa passou a incrementar o investimento na ampliação da sua malha telefônica com os propósitos de ampliar o número de clientes e o faturamento e de atender às metas estabelecidas nos contratos firmados (para o ano de 1998, o contrato de gestão previa a instalação de 40 mil linhas telefônicas ao mês, sob pena de receber multas).

A ampliação significativa da malha telefônica da empresa pode ser apreendida pelos *GRÁFICOS 4 e 5*, que apresentam, respectivamente, o *número de linhas fixas em serviço*⁴ e o número de linhas fixas em serviço por 100 habitantes, no Estado:

GRÁFICO 4 – Linhas fixas em serviço da Companhia Riograndense de Telecomunicações - 1990 a 1999 (em milhares)



Fonte: Composição a partir dos Relatórios Anuais da CRT (1995-1999) e dos Anuários Estatísticos do Brasil, IBGE (1991-1995).

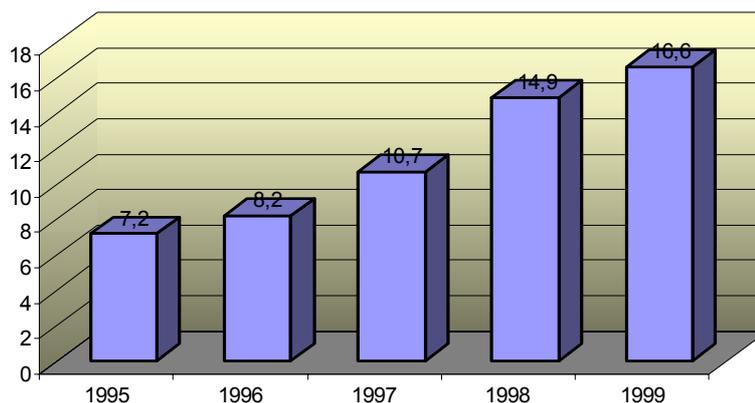
A CRT manteve expansão constante do número de linhas durante toda a sua trajetória (conforme se verificou no *GRÁFICO 1*), inclusive na década de noventa (conforme *GRÁFICO 4*). Contudo, com a privatização parcial em 1996,

⁴ Observe-se que linhas fixas em serviço e linhas fixas instaladas são conceitos que expressam fenômenos diferentes. Linhas instaladas são as disponíveis, mas não utilizadas. Linhas em serviço são

intensifica-se o crescimento do número de linhas em serviço da empresa, em face do seu novo caráter. As taxas de crescimento anual do número de linhas oscilaram ao redor de 9% até a privatização parcial: o número de linhas em serviço passou de 477 mil, em 1990; para 502 mil, em 1991; 540 mil, em 1992; 591 mil, em 1993; 663 mil, em 1994; e atingiu 682 mil, em 1995. Após a privatização parcial, entretanto, o número de linhas em serviço passou a expandir-se a taxas em torno de 40% ao ano: de 783 mil, em 1996, para 1040 mil, em 1997; 1448 mil, em 1998; e 1630 mil, em 1999. Isso significa que foram postas em serviço 257 mil linhas telefônicas fixas no ano de 1997; 408 mil, em 1998; e 182 mil, em 1999. Com efeito, em apenas três anos, a CRT ampliou em mais do que o dobro o número de linhas telefônicas fixas em serviço.

Por conseqüente, a razão do número de linhas em serviço por habitante vem elevando-se significativamente, como se observa no *GRÁFICO 5*. No ano anterior à privatização parcial (1995), havia 7,2 linhas em serviço para cada 100 habitantes no Estado; passando para 8,2 linhas, em 1996; 10,7 linhas, em 1997; 14,9 linhas, em 1998; e alcançando as 16,6 linhas em serviço no ano de 1999.

**GRÁFICO 5 – Densidade Telefônica no Rio Grande do Sul
– 1995 a 1999 (linhas fixas em serviço/100 habitantes)**



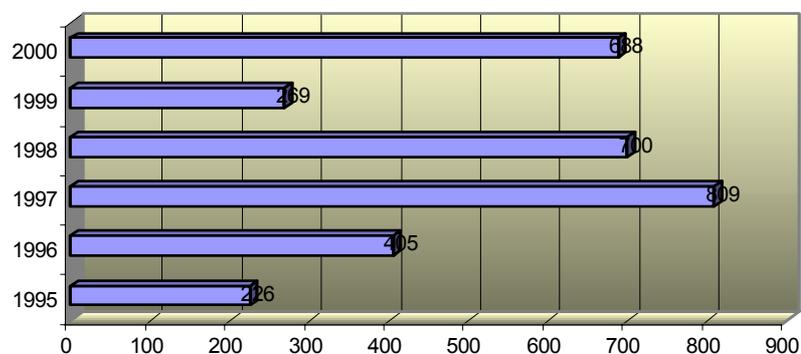
Fonte: Composição a partir dos Relatórios Anuais da CRT (1996-1999).

A intensificação do crescimento da planta telefônica da CRT está apoiada no incremento do *investimento de capital em obras de rede*. Os recursos

as que se encontram em operação. Em 1990, havia no estado 547 mil linhas instaladas,

investidos derivam fundamentalmente de duas fontes: recursos próprios relativos ao fluxo de caixa e empréstimo auferidos junto a instituições financeiras e de fomento, como o BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social). O *GRÁFICO 6* apresenta os dados concernentes aos investimentos realizados pela Companhia nos últimos anos. No ano imediatamente anterior à privatização parcial (1995), a Companhia investiu 226 milhões de reais na ampliação e na modernização da malha telefônica. Em 1996, o investimento incrementou-se em 79%, alcançando 405 milhões de reais. Os recursos são praticamente duplicados em 1997, ano da “capitalização” da empresa, totalizando 809 milhões de reais investidos – o maior valor registrado no período. Em 1998, houve ligeiro declínio (14%) nos recursos empregados nas obras (700 milhões de reais), mas, ainda assim, mantiveram-se mais de três vezes superiores aos valores investidos no ano pré-privatização (1995). Houve, no entanto, uma drástica queda nos recursos dirigidos às obras de rede em 1999 (269 milhões de reais), em razão da mudança no regime cambial brasileiro. A desvalorização do Real afetou as contas da empresa, porquanto os seus empréstimos foram tomados em moeda estrangeira. Prioridade foi concedida aos “projetos com maior capacidade de geração de fundos” (Relatório Anual da CRT, 1999, p.4). Para o ano de 2000, a estimativa de investimento é de 681 milhões de reais (sendo 600 milhões derivados de empréstimo junto ao BNDES), recuperando, assim, os patamares anteriores à mudança cambial.

GRÁFICO 6 – Investimento em obras de rede telefônica da Companhia Riograndense de Telecomunicações – 1995 a 2000⁵ (em milhões de reais)



Fonte: Composição a partir dos Relatórios Anuais da CRT (1995-1999).

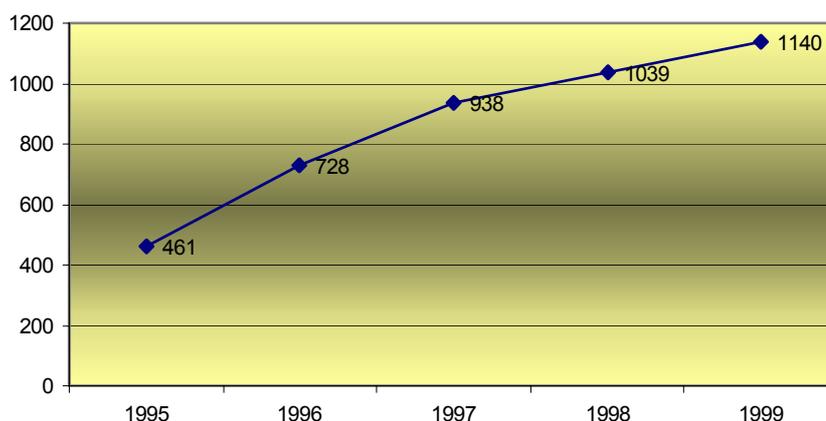
aproximadamente, mas nem todas em serviço.

⁵ O valor de investimento registrado para o ano 2000 resulta de estimativa da Companhia.

O setor de telecomunicações, no Brasil e, particularmente, no Rio Grande do Sul, experimenta, pois, um processo de pleno crescimento, contrariamente à economia nacional, em recessão. O processo de reestruturação / privatização da CRT vem permitindo o incremento nos investimentos em rede, os quais se traduzem na ampliação ainda mais intensa da malha telefônica do Rio Grande do Sul. Logo, conforme os dados analisados, as condições de produção para a CRT têm sido favoráveis à expansão.

Passa-se, então, a examinar as condições de comercialização sobre as quais opera a Companhia.

GRÁFICO 7 – Receita líquida dos serviços da Companhia Riograndense de Telecomunicações – 1995 a 1999 (em milhões de reais)



Fonte: Composição a partir do relatório Anual da CRT, 1999.

A *receita líquida* dos serviços prestados pela CRT, mostrada no *GRÁFICO 7*, amplia-se substancialmente, em face da reestruturação / privatização da empresa. A receita líquida obtida pela empresa no ano de 1999 (1140 milhões de reais) apresenta um incremento de 147%, comparativamente ao ano anterior à privatização parcial (461 milhões de reais). Resultado significativo já havia sido obtido no ano da privatização parcial (dezembro de 1996): aumento de 58% na receita líquida, que foi de 728 milhões de reais naquele ano. Os dois anos seguintes também contaram com elevação na receita, passando para 930 milhões de reais, em

1997, e 1098 milhões de reais, em 1998. A receita média por terminal foi de 705 reais em 1999.

O incremento da receita líquida da empresa resulta tanto da elevação do número de linhas em serviço, quanto de uma *reestruturação tarifária*. A tarifa básica local residencial foi reajustada em 270,4% e a tarifa básica local não residencial em 59,2%, no ano de 1997, com o propósito de favorecer as atividades de negócios (grandes clientes), em detrimento de pequenos e médios usuários residenciais - pequenos clientes (Larangeira, 1998b). Também foi eliminado o “subsídio cruzado”, isto é, a cobrança de taxas mais elevadas do que a tecnicamente necessária, para subsidiar os pulsos locais. Essa medida implicou o relativo encarecimento das chamadas locais frente às internacionais, beneficiando as atividades de negócios. No período de 1994 a 2000, enquanto o INPC (Índice Nacional de Preços ao Consumidor) variou 86,99%, a tarifa de assinatura residencial mensal aumentou 3241% e a não residencial 522,6% (Sinttel/RS, O Parceiro, setembro de 2000, Encarte Especial).

A potencialidade do mercado de telecomunicações, no Estado, também se expressa pela lista de espera: em 1995, eram 450 mil inscrições para a obtenção de linha telefônica (Larangeira, 1998b); em 1999, eram 730 mil inscrições; no segundo trimestre de 2000, eram 650 mil inscritos aguardando linha telefônica, mesmo com a liberalização do mercado de telefonia fixa local, prevista para o final do ano – e concretizada em novembro de 2000 (Relatório da CRT do Segundo Trimestre de 2000). Assim, a significativa demanda ainda existente, apesar da forte expansão da rede, manifesta o caráter estratégico e a potencialidade para a comercialização dos serviços de telecomunicações na sociedade atual.

No entanto, os serviços da CRT destinam-se a um *mercado segmentado*. A criação e a segmentação dos serviços observa não apenas condições de mercado, mas também políticas governamentais. No Programa de Recuperação e Ampliação do Sistema de Telecomunicações e do Sistema Postal (PASTE), edição 1997, o Governo Federal, por meio do Ministério das Comunicações, apresentou um

conjunto de premissas, propostas, metas e diretrizes, para o setor, apoiado em dados do próprio Ministério. A premissa básica do PASTE é a de que o atendimento da demanda dos serviços de telecomunicações requer soluções específicas a cada segmento de renda, a fim de garantir simultaneamente rentabilidade e prestação universal dos serviços. A proposta de atendimento é resumidamente a de que quanto menor o poder aquisitivo do segmento de mercado (sejam famílias, sejam empresas), tanto mais simples e em menor número devam ser os serviços oferecidos.

No caso da CRT, essa segmentação também repercute na receita e na qualidade dos serviços e expressa uma estratégia de atuação no mercado, pois a prioridade de atendimento é do grande cliente (empresas e famílias urbanas com renda acima de três mil reais mensais):

“Ela [Diretoria de Grandes Clientes] deseja que o grande cliente tenha prioridade total de atendimento. Se ele reclamar do seu telefone, em meia hora deve haver gente consertando, para que ele não ligue para outra empresa. Ele tem que ser privilegiado. A idéia que nós temos é a seguinte: em função do seu consumo e de sua pontualidade, o cliente tem que ter descontos e vantagens para ficar conosco”. (Entrevista com Gerente da CRT, Porto Alegre, 18/12/99).

Outro gerente confirma a mesma estratégia de segmentação de serviços e de sua qualidade: “. . . os prazos [para atendimento] não são os mesmos. Prioriza-se o cliente que dá melhor retorno. Se eu tenho duas áreas para atender, uma comercial e uma residencial, a preferência é pela que dá melhor retorno” (Entrevista com Gerente da CRT, Porto Alegre, 06/11/98). Segundo um informante, 40% da receita líquida da empresa é gerada por 5% dos clientes (os maiores), ao passo que outros 40% dos clientes (os menores) geram apenas 10% da receita líquida (Entrevista com Gerente da CRT, Porto Alegre, 18/12/99).

Portanto, os dados analisados nesta seção indicam que o setor de telecomunicações e a CRT experimentam um processo de plena expansão na produção de serviços de telefonia (ampliação da malha telefônica, dos investimentos, da receita e da demanda), envolvendo um mercado de massa (pouco rendoso) e “nichos de grandes clientes” (com alta rentabilidade). No entanto, a comercialização

dos serviços diferencia-se segundo a capacidade de consumo dos clientes: reestruturação tarifária, implementando reajustes maiores para clientes residenciais e menores para clientes comerciais; prioridade de atendimento para os segmentos de alto consumo; e atendimento secundário da grande massa de clientes, regulado por instituições sociais (contratos de concessão e de gestão, controle do órgão regulador – Anatel).

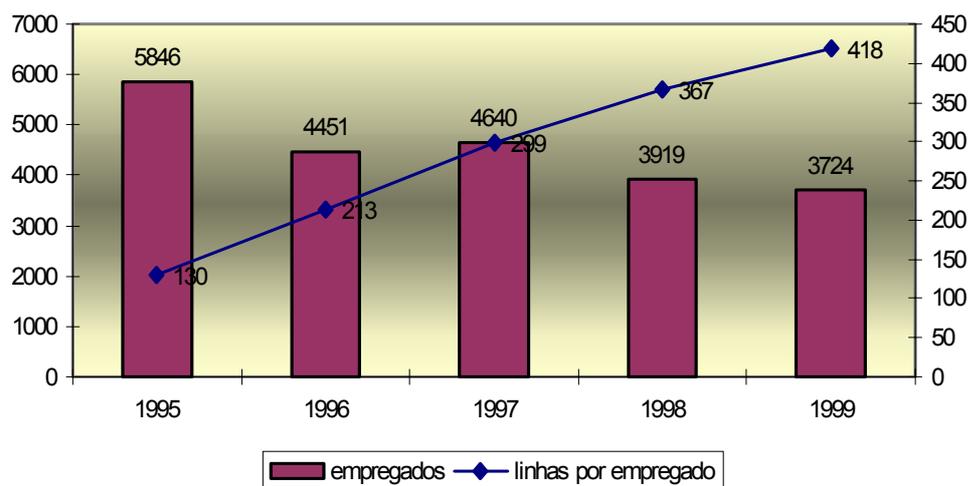
2.5. Padrão de uso da força de trabalho e vínculos sociais dos atores

O *padrão de uso da força de trabalho* expressa os desdobramentos relativos à forma como fator trabalho é usado em uma empresa ou região, ao longo de certo período, resultando das características da força de trabalho (instrução, treinamento) e da dinâmica de conflitualidade entre os atores sociais. Daí sua conexão com os *vínculos sociais dos atores*, os quais podem ser entendidos, na acepção atribuída por Scott Martin (1997), como as redes de relações, internas e externas ao mundo do trabalho, estabelecidas pelos atores sociais. A extensão e a intensidade dos vínculos sociais dos atores, por sua vez, condicionam a institucionalidade reguladora dos processos de reestruturação produtiva e conseqüentemente, de mudança nos padrões de uso da força de trabalho. Esse é um dos conceitos que conectam a realidade do trabalho ao ambiente social mais amplo, pois contempla tanto os laços internos, como os externos ao mundo do trabalho para a definição das instituições relativas aos processos de transição no trabalho. Consoante ao que argumentam Gitahy et al. (1997), padrões de uso da força de trabalho, nos quais a mão-de-obra tem baixo custo, existe exército industrial de reserva e há frágeis instituições de regulação das relações de trabalho, estimulariam as empresas a adotarem estratégias competitivas de redução de custos, uma vez que haveria reduzida limitação ao capital relativamente à exploração do trabalho. Segundo Martin (1997), contextos nos quais os vínculos sociais dos atores são mais sólidos estimulariam uma institucionalidade favorável à negociação dos processos de reestruturação e de transformação dos padrões de uso da força de trabalho. Inversamente, contextos nos quais esses vínculos são frágeis estimulariam uma

institucionalidade voltada para a imposição dos processos de transição. Nesse sentido, definiu-se os seguintes indicadores: evolução do número de empregados, da produtividade, do custo do fator trabalho, da qualificação da mão-de-obra (treinamento instrução), do gasto com serviços de terceiros, das cláusulas dos acordos coletivos de trabalho, da sindicalização, dos laços dos grupos controladores e dos laços externos estabelecidos por trabalhadores e por empresários⁶.

O *GRÁFICO 8* mostra a evolução do *emprego* (expresso pelo número de funcionários) e de *produtividade* (através do número de linhas em serviço por empregado), na CRT, no período de 1995 a 1999.

GRÁFICO 8 – Número de empregados e produtividade (linhas em serviço por empregado) na Companhia Riograndense de Telecomunicações – 1995 a 1999



Fonte: Composição a partir dos Relatórios Anuais da CRT, 1995 a 1999.

Enquanto o número de empregados declinou em 56,9%, de 1995 para 1999, a produtividade variou positivamente em 222,3%, no mesmo período, em razão de que, simultaneamente, a CRT reduziu drasticamente o emprego e ampliou expressivamente a planta em serviço (como analisado na seção anterior). Em 1995, havia 5846 empregados na Companhia e a produtividade era de 130 linhas em serviço por empregado. No ano de 1996, a implantação de um Programa de

⁶ Outro importante indicador seria a estrutura e a evolução da remuneração. No entanto, não se dispôs desses dados, em razão da negativa de todos os entrevistados em fornecê-los e de não constarem nos relatórios da empresa.

Demissão Voluntária (PDV), no mês de junho, ofereceu estímulo ao desligamento de antigos funcionários. Com essa medida, o quadro de pessoal passou a contar com 4451 funcionários e a produtividade elevou-se para 213 linhas por empregado, naquele ano. Após o enxugamento do quadro, em 1997, 604 funcionários foram admitidos e 415 dispensados, visando à elevação da qualificação e à atualização técnica da força de trabalho, considerada despreparada para operar em novas condições técnicas (uso de fibras ópticas, centrais digitais, informatização dos processos administrativos, etc.) e de mercado (que exigiria um novo perfil de trabalhador para atuar na realidade privada: mais dinâmico, propositivo e comunicativo) da empresa. O número de empregados elevou-se para 4060 e a produtividade para 299 linhas por empregado. Os critérios de contratação contemplam competências como conhecimentos de informática e de língua inglesa e das novas tecnologias utilizadas. Nos anos seguintes novas demissões e contratações foram realizadas. Contudo, o quadro de pessoal voltou a variar negativamente em 1998, foi reduzido para 3724 funcionários. A produtividade seguiu crescendo: em 1998, eram 367 linhas por empregado e, em 1999, 418 linhas por empregado.

Os funcionários que permaneceram na empresa enfrentam uma outra realidade, diferente da estatal. Em razão da maior exigência de escolaridade nas novas contratações, a proporção de funcionários com nível superior vem aumentando – 54% antes do PDV, 65% em 1997 e 70% em 1998-, em detrimento dos funcionários com nível fundamental de instrução – 46% antes do PDV, 35% em 1997 e 30% em 1998 (Relatórios Anuais da CRT, 1997 e 1998). Além disso, foram reestruturados os programas de treinamento: apresentam caráter técnico e devem relacionar-se com a função desempenhada. Foram 239 mil horas de treinamento, em 1998; 220 mil horas, em 1997; e 125 mil, realizadas no ano de 1996 (Relatórios Anuais da CRT, 1997 e 1998).

Em razão da forte pressão da empresa no sentido da elevação nos níveis de produtividade, intensificou-se o ritmo de trabalho na empresa para diferentes níveis: gerentes e técnicos declararam em entrevista que desempenham tarefas mais diversificadas e em maior quantidade.

Os benefícios sociais também sofreram alterações. Conforme Silva e Gonçalves (2000), a evolução dos Acordos Coletivos de Trabalho apresentam algumas alterações de cláusulas, especialmente a partir do ano de 1998, quando o consórcio Tele Brasil assume o controle acionário da Companhia. Foram extintos ou reduzidos, sobretudo, os benefícios referentes aos ganhos monetários: em 1997, foi retirado o indexador (INPC) para reajuste salarial; em 1998, não houve reajuste salarial, a gratificação por férias foi reduzido de 70% para 33% e foi extinta a cláusula sobre anuênio. Também foram verificadas perdas no que se refere à proteção ao emprego: em 1998, foi extinta a cláusula que comprometia a empresa a reduzir a mão-de-obra terceirizada. As vantagens auferidas pelos trabalhadores foram a ampliação dos planos de assistência médica e a compensação de horas de trabalho por horas-aula, em 1995, como incentivo à educação.

A ampliação da planta da CRT, em 139%, no período de 1995 a 1999 passou a exigir maior capacidade de trabalho, a qual, frente à redução de 56% do quadro de funcionários, no mesmo período, foi suprida através do incremento da produtividade (através do uso de novas tecnologias e da intensificação do ritmo de trabalho) e da expansão da *terceirização de trabalho*. Nestas circunstâncias, passaram a ser terceirizadas tarefas anteriores realizadas na empresa, tais como *telemarketing* e teleatendimento, e ampliada e terceirizada nas áreas de instalação e de manutenção de rede. O volume de gastos com serviços de terceiros variou positivamente de 119 milhões de reais, em 1998, para 220 milhões de reais, em 1999, elevando-se, pois, em 84% em apenas um ano (DIEESE, 2000, p.3). Segundo estimativa de um informante, o número de trabalhadores vinculados às empresas terceiras evoluiu de cerca de 800 trabalhadores, em 1996, para cerca de 4100, em 2000 (Entrevista com Diretor do Sinttel/RS, Porto Alegre, 05/08/00). O contexto de modificação do padrão de uso da mão-de-obra tornou em elemento chave a terceirização de trabalho, como forma de redução de custos e de agilização do processo de expansão da planta:

“... antes tínhamos que atender um milhão de telefones com sete mil empregados. Hoje dobrou a planta e diminuiu a mão-de-obra. E aí

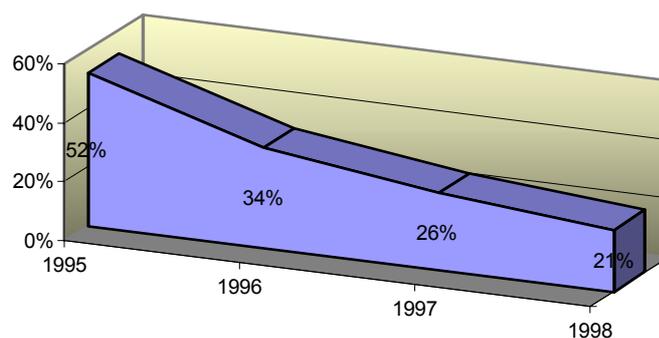
entra a terceirização: ela custa um décimo da mão-de-obra própria. O custo de um instalador para a empresa é alto porque a média de idade destes funcionários é de quarenta e cinco anos. Estão com vinte e cinco anos de CRT, por isso têm uma série de gratificação, promoções, etc. Além disso, a produção de um homem de quarenta e cinco anos não é a mesma de um jovem. Eles não têm mais saúde, estão com problemas de coluna, ouvido, joelhos, porque trabalhavam no tempo do pesado. São oriundos da época arcaica. Por tudo isso essa mão-de-obra está velha, cansada, com baixa produtividade e cara”. [grifos meus] (Entrevista com Gerente da CRT, Porto Alegre, 06/11/98).

Segundo diferentes informantes, a Direção da empresa visa a centrar as tarefas de seu quadro funcional na comercialização de serviços e na fiscalização das atividades desenvolvidas pelas empresas subcontratadas. À época da entrevistas, contudo, as obras de rede distribuíam-se, quanto à origem da mão-de-obra, da seguinte forma: 1) algumas pequenas obras eram ainda projetadas e realizadas com equipes da própria empresa; 2) outras pequenas obras tinham projeto próprio e execução terceirizada; 3) grandes obras tecnologicamente complexas tinham projetos próprios ou terceirizados e execução terceirizada; 4) grandes obras tecnologicamente simples tinham projetos e execução terceirizados (Entrevista com Gerentes da CRT, Porto Alegre, 06/11/98 e 26/11/98).

Assim, as mudanças organizacionais e no uso da força de trabalho (redução do emprego, elevação da produtividade, terceirização) permitiram à Companhia reduzir drasticamente a participação dos *gastos com pessoal* na receita líquida da empresa, apoiadas numa trama de relações entre CRT e empresas prestadoras de serviço. De acordo com o *GRÁFICO 9*, declinou o custo de pessoal total, relativamente à receita líquida da CRT. Em 1995, os gastos com pessoal representaram 52% da receita líquida auferida pela empresa. Todavia, em razão do incremento da receita (demonstrado na seção anterior deste capítulo) e da redução das despesas com pessoal (redução de pessoal, ampliação do número de estagiários, demissão de funcionários antigos com altos salários, ampliação da terceirização, aumento da produtividade), já no ano de 1996, os gastos com pessoal passaram a representar 34% da receita líquida dos serviços; em 1997, variou para 26%; e, em

1998, para 21%. Desse modo, a reestruturação da empresa vem significando a redução do custo do trabalho.

GRÁFICO 9 – Custo do pessoal total em relação à receita líquida da Companhia Riograndense de Telecomunicações – 1995 a 1998 (em %)



Fonte: Relatórios Anuais da CRT, 1995 a 1998.

A transformação do padrão de uso da mão-de-obra, no sentido da redução de custos com o trabalho, está associada à conflitualidade e aos *vínculos sociais dos atores*: quer o Estado (que privatizou a empresa e que autoriza a regulação dos serviços pela Agência Nacional de Telecomunicações - Anatel), quer o consócio comprador, quer os trabalhadores e sua entidade representativa. O Sinttel/RS liderou a oposição ao processo de reestruturação / privatização da CRT, com apoio de alguns partidos de oposição ao Governo Federal (mentor do movimento de privatização de diversos setores da economia brasileira): PT, PC do B e PSB. As centrais sindicais (CUT, CGT e Força Sindical), da mesma forma, mantiveram-se contrárias à privatização. No entanto, a divisão da categoria – em grande parte, em razão do acúmulo da base sindical frente às altas taxas de desemprego no País -, a inexperiência dos dirigentes sindicais na negociação com empresários do setor privado, os frágeis vínculos externos dos trabalhadores e a expressiva demanda por telefonia não atendida no Estado, por um lado, e o interesse de grupos internacionais na compra, a disposição dos Governos Estadual e Federal em privatizar, por outro lado, fragilizaram a oposição do Sinttel/RS à reestruturação / privatização da CRT, a qual foi a primeira empresa do sistema de telecomunicações

brasileiro a ser privatizada. Nestas circunstâncias, a ação da nova direção da CRT foi marcada pela imposição das mudanças.

A Telefónica de España, líder do consórcio comprador da Companhia, é a nona empresa no *ranking* mundial de telecomunicações, com uma receita de operação anual de mais de 15 bilhões de dólares / ano e com mais de 92 mil empregados, atuando em cerca de 30 empresas de diversos países: Espanha, Chile, Argentina, México, Costa Rica, Brasil e outros (Fonte: www.fittel.org.br). Trata-se de uma multinacional, com extensa experiência em processos de transformação do uso de mão-de-obra e de conflitualidade com trabalhadores e sindicatos.

Os *vínculos sociais dos trabalhadores* eram relativamente frágeis no momento em que se iniciou o processo de reestruturação / privatização. A drástica redução de pessoal, que aciou a categoria, a fragmentação do coletivo de trabalhadores, em face do incremento da terceirização, e a ausência de vínculos dos trabalhadores e do Sinttel/RS com atores externos, significaram a reduzida capacidade de intervenção dos trabalhadores no processo de reestruturação / privatização. Os trabalhadores das empresas terceiras da CRT, em expansão, não eram considerados como pertencentes à base da categoria até a privatização da empresa, inclusive não eram aceitas as suas filiações. A redução do número de funcionários da CRT fragilizou a base de sustentação do sindicato. O Sinttel/RS mantém relações apenas com a Federação dos Trabalhadores em Telecomunicações (Fittel). Então, ele não apresenta relações de cooperação com nenhum outro sindicato, ou central sindical de âmbito nacional, ou partido político, embora tenha sido filiado à CUT até 1996, quando se desfiliou, em razão da avaliação dos seus diretores de que a Central seria dirigida pelo Partido dos Trabalhadores e teria sido pouco combativa em relação às privatizações em curso no País. A direção do sindicato também não se vincula à Força Sindical por entendê-la complacente em relação às pressões empresariais, nem se vincula a partidos políticos, por interpretar tais associações como nocivas às práticas sindicais, na medida em que introduziriam interesses externos nas discussões concernentes ao mundo do trabalho. Assim, a ação

sindical restringiu-se à negação das inovações, na medida em que as características da transição e dos atores induziram o Sindicato a uma postura defensiva.

Contudo, o Sinttel/RS, principal articulador das ações dos trabalhadores em telecomunicações no estado, vêm alterando as suas estratégias e práticas de conflitualidade, com o propósito de reverter a situação desfavorável, realizando campanhas de sindicalização de trabalhadores das empresas subcontratadas pela CRT e de trabalhadores das demais empresas de telecomunicações no Estado (*Telet, Telefonica Celular*, empresas de transmissão de dados), a fim de ampliar sua base de filiados.

“Como o setor está terceirizando muito, reavaliemos nossa estratégia. A parte terceirizada, que substituí o pessoal que nós trabalhamos, por estar abandonada, o pessoal está pegando qualquer coisa. Precisamos entrar nesse seguimento para melhorar a média salarial e para o trabalhador não ficar preso à CRT, para ter opção de mercado. Temos um problema que é o de que toda a executiva do sindicato é formada por empregados da CRT. Portanto, acabamos sempre tendo maior dedicação ao pessoal da CRT, que é a nossa maior base e origem. Quando era somente CRT, com base de 6000, Embratel, com 300 e CTMR, com 400, naturalmente, nós fazíamos uma certa discriminação. Em relação à terceirização nem se fala. A própria categoria, por ser mais elitizada e acomodada, nem queria saber de trabalharmos com empreiteira, pensando na regulação do mercado. Agora, temos condições de rever isso. Estamos legitimados pela categoria para realizar um trabalho junto às empreiteiras, por mais que isso nos dê trabalho. Os trabalhadores aceitaram que fizéssemos isso, porque a médio prazo ou fazemos isso, ou outros farão pior. Pode entrar um sindicato ‘pelego’, ligado à Força Sindical”. [grifos meus] (Entrevista com Vice-Presidente do Sinttel/RS, Porto Alegre, 22/12/99).

O Sinttel/RS, fundado em 1941, apresentava, em setembro de 1997, elevada taxa de sindicalização: de uma base de 7068 trabalhadores (CRT: 4374; CTMR: 409; EBT: 288; aposentados: 1997), 5600 eram sindicalizados (CRT: 3294; CTMR: 248; EBT: 188; aposentados: 1870)⁷. Segundo informantes, a base de filiados vem alterando-se e ampliando-se: por um lado, o número de trabalhadores

⁷ O Sinttel/RS não dispunha no momento das entrevistas de dados precisos acerca da evolução do número de filiados, de seu perfil e da receita.

filiados originários da CRT vem reduzindo-se, em razão das demissões e da baixa sindicalização dos novos contratados (cerca de 40%); por outro lado, amplia-se o número de filiados originárias das empresas terceiras, da *Telet* (empresa de telefonia móvel que atua no Estado), da *Telefonica Celular* e de empresas de transmissão de dados. Então, o número de filiados vem ampliando-se, mas a categoria vem fragmentando-se e a arrecadação do sindicato reduzindo-se, pois os novos contribuintes apresentam remuneração sensivelmente menor do que a percebida pelos trabalhadores da CRT em tempo de estatal.

O início da atuação do Sinttel/RS, visando à sindicalização dos trabalhadores de empresas terceiras da CRT, implicou a celebração de Acordos coletivos de Trabalho com três empresas no dia 29 de maio de 2000: a Visabrás, a Pampa e a AS Júnior (Sinttel/RS. O Parceiro, n.02, junho de 2000). As principais conquistas para os trabalhadores asseguradas nos Acordos são: piso salarial de 300 reais para examinador de linha, de 371 reais para cabistas e de 618,93 reais para técnicos em telecomunicações; tíquete refeição no valor de 5 reais; carga horária de 44 horas semanais; abono de falta em caso de nascimento de filho, de falecimento de dependentes, de casamento e de exames em estabelecimentos de ensino; uniforme completo; equipamentos de proteção individual certificados pelo Ministério do Trabalho; desobrigação de uso do telefone celular pessoal para o trabalho; e indenização de 10 reais ao dia pelo uso de veículo próprio no trabalho. Os trabalhadores dessas empresas passaram, pois, a gozar benefícios sociais inacessíveis sem a ingerência sindical, além de contarem com assistência jurídica e de saúde ocupacional, disponibilizadas pelo sindicato, constituindo significativa melhoria das suas condições de vida e de trabalho.

Portanto, o processo de reestruturação da CRT vem repercutindo não apenas sobre o desempenho técnico e de mercado da empresa, mas também sobre o padrão de uso da força de trabalho no setor de telecomunicações, no Rio Grande do Sul. Visando à redução dos custos com o fator trabalho, uma série de mudanças organizacionais e no uso da mão-de-obra foram adotadas, tais como: a) redução de pessoal; b) corte de benefícios sociais; c) aumento da terceirização; e d)

intensificação do trabalho, com aumento da produtividade. Contudo, os trabalhadores que permaneceram na empresa tendem a elevar seus níveis de qualificação, em face do treinamento constante e das maiores exigências de escolaridade na admissão. Neste contexto, a relativa fragilidade dos vínculos sociais estabelecidos pelos trabalhadores colaborou para a unilateralidade na definição das mudanças no padrão de uso da força de trabalho na empresa.

2.6 Estratégia competitiva

A *estratégia competitiva* indicaria as formas de atuação no mercado adotadas por uma empresa, implicando na orientação dos objetivos a serem alcançados com a terceirização de trabalho (DIEESE, 1994; Queiroz, 1992). Por isso, ela interfere nas relações estabelecidas entre empresa contratante e empresas contratadas. Ela pode variar entre formas voltadas predominantemente para a redução de custos, a fim de competir no mercado através de preços baixos, e formas de competição apoiadas na qualidade dos serviços / produtos (Gitahy, 1994; Gitahy, 1997; Faria, 1994). Visando à apreensão desse conceito, definiu-se os seguintes indicadores: situação da empresa perante as metas de universalização e de qualidade dos serviços de telefonia, estipulados pela Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel); critérios e formas de contratação de empresas terceiras; número de empresas subcontratadas; fiscalização e avaliação dos serviços terceirizados.

A Anatel é o órgão responsável pela regulação e pela fiscalização da atuação das empresas concessionárias dos serviços de telecomunicações no território brasileiro, conforme definido na Lei Geral de Telecomunicações, promulgada em 1995. Visando ao cumprimento de suas atribuições, a Agência estipulou *metas de universalização e de qualidade* para os serviços de telecomunicações no Brasil. Essas metas se expressam em inúmeros indicadores cujo grau de exigência tem sido paulatinamente elevado, a fim de acompanhar a transição técnica e institucional experimentada pelo setor de telecomunicações no País.

Com base em diferentes fontes (DIEESE, 2000; Relatório do Segundo Trimestre de 2000 da CRT), identificou-se 37 indicadores estabelecidos pela Anatel, sendo 35 referentes à qualidade e 2 à universalização, dos serviços. No Relatório da CRT, são explicitados 18 indicadores, dos quais apenas 2 não foram atingidos pela CRT até junho de 2000: quantidade de uso público em serviço e número de contas com reclamação de erro em cada 1000 emitidas. Entretanto, esses dados parecem incompletos a partir de declaração do novo gerente de marketing da CRT, que assume o cargo com a troca do grupo controlador da empresa em agosto de 2000:

“Temos de atender 35 metas de qualidade, e a CRT está razoavelmente bem nessas metas [. . .]. Desde outubro do ano passado, a gente vem tendo a melhor performance da indústria no atendimento das metas de qualidade da Anatel. Em outubro, por exemplo, batemos 25 das 35 metas. Fomos a melhor empresa entre as grandes. Em novembro, nós superamos 32 metas entre as 35 [. . .]. Algumas metas são muito difíceis de serem alcançadas porque exigem uma capacidade de investimento muito grande. Trocar o telefone, em mudança de endereço, por exemplo, significa que tenho de ter central com disponibilidade, cabo lançado da central até armário mais próximo e fio pendurado no poste. . .”. (Zero Hora, 28/01/01, p.28).

Segundo o DIEESE (2000), que apresenta os 37 indicadores, a CRT não atingiu as metas estabelecidas em 9 deles, considerando-se o seu *desempenho médio nos nove primeiros meses do ano de 2000* (dados disponíveis até o encerramento da coleta de dados), são eles: (1) a quantidade de telefones de uso público em serviço; (2) a taxa de chamadas de longa distância nacional originadas completadas – vespertino; (3) taxa de chamadas de longa distância nacional originadas completadas – noturno; (4) a taxa de atendimento de solicitações de reparo de usuários residenciais em até 24 horas; (5) a taxa de atendimento de solicitações de reparo de usuários não residenciais em até 8 horas; (6) a taxa de atendimento de solicitações de reparo de usuários prestadores de serviço de utilidade pública em até 2 horas; (7) a taxa de atendimento às solicitações de mudança de endereço de usuários residenciais em até 3 dias úteis; (8) a taxa de atendimento às solicitações de mudança de endereço de usuários não residenciais em até 24 horas; e (9) a taxa de atendimento a correspondências de usuários respondida em até 5 dias úteis. O desempenho insatisfatório da CRT concentra-se nos indicadores de

qualidade dos serviços: dos 9 indicadores não contemplados, apenas 1 se refere à universalização / quantidade dos serviços (quantidade de telefones de uso público). Outro aspecto a destacar é o de que, das 9 metas não atingidas, 7 se referem diretamente à qualidade da rede da CRT: a taxa de chamadas de longa distância nacional originadas completadas – vespertino; taxa de chamadas de longa distância nacional originadas completadas – noturno; a taxa de atendimento de solicitações de reparo de usuários residenciais em até 24 horas; a taxa de atendimento de solicitações de reparo de usuários não residenciais em até 8 horas; a taxa de atendimento de solicitações de reparo de usuários prestadores de serviço de utilidade pública em até 2 horas; a taxa de atendimento às solicitações de mudança de endereço de usuários residenciais em até 3 dias úteis; e a taxa de atendimento às solicitações de mudança de endereço de usuários não residenciais em até 24 horas. Assim, os dados relativos a qualidade e à expansão da planta da CRT indicam que há deficiências apenas numa das áreas de universalização dos serviços (telefones de uso público: menos rendosa) e que há deficiência na manutenção da planta: reparo, mudanças de endereço e não efetivação de chamadas (atividade terceirizada).

A forma e os critérios de contratação de empresas terceiras vêm modificando-se. No período em que a Companhia era um empresa estatal, o processo de seleção de empresas subcontratadas transcorria por meio de licitação pública e, em casos especiais, de convite. Os critérios utilizados para a contratação, estabelecidos em Lei, eram a adequação da empresa em relação à legislação pertinente e o menor preço para a realização da obra contratada. Com a privatização, a empresa passou a contratar empresas com o critério de menor preço, atendidas as exigências legais (Normas Regulamentadoras - números 4, 7, 9, 10, 18 e 22, engenheiro credenciado no Conselho Regional de Engenharia e Arquitetura – CREA, recolhimento de INSS, de ISSQN e de imposto de renda). Esse critério gerou três tipos de problemas para a CRT: 1) a contratação de inúmeras empresas dificultava o controle e a fiscalização dos serviços prestados (em levantamentos junto ao Sinttel/RS, encontrou-se uma lista com 27 empresas prestadoras de serviços de rede para a CRT até 1998; um dos gerentes de empresas terceiras entrevistado estima que havia cerca de 88 empresas prestadoras de serviços à CRT); e 2) a instituição de

matas de qualidade e de universalização dos serviços pela Anatel impôs à CRT a necessidade de melhorar os serviços de rede; e 3) o repasse de obras de pequeno e de médio portes não só dificultava a redução de custos dos serviços com ganhos de escala, mas também exigia que a CRT tivesse que repassar os valores contratados durante a obra, pois empresas de pequeno e de médio não dispõem da capital social suficiente para custear as suas despesas a longo prazo. Então, as formas de contratação adotadas atualmente pela CRT são a concorrência por menor preço e o convite, em casos nos quais a empresa apresenta baixo desempenho nos indicadores da Anatel e os prazos para o cumprimento da meta está esgotando-se (neste caso não há tempo para realizar concorrência) e em casos nos quais os processos técnicos envolvidos são de domínio exclusivo de uma, ou de poucas empresas. Os critérios utilizados, a partir de 1999, para a seleção das empresas são (1) certo volume de capital social, (2) atendimento das normas legais (supra mencionadas) e (3) menor valor cobrado pelos serviços.

A mudança nos critérios repercutiu no *número e no porte das empresas terceiras*. A Companhia passou a contratar grandes empresas para realizarem “pacotes de obras”. As micro, pequenas e médias empresas foram eliminadas dos processos de seleção de prestadoras de serviços, realizados pela CRT. No caso de instalação e de manutenção de terminais telefônicos, a CRT subcontrata apenas cinco grandes empresas em todo o Estado, selecionadas de acordo com o seu capital social e com o preço dos serviços contratados e distribuídas em regiões geográficas do Estado. Essas empresas podem renovar, ou não, os contratos, de acordo com seu desempenho e com a aceitação dos valores estipulados: no ano de 2000, 2 das 5 empresas foram substituídas (a Semper e a Visabrás). No caso de cabeamento metálico e de fibra ótica, as seleções seguem as mesmas formas e critérios, mas são realizadas de acordo com a disponibilidade de recursos a serem investidos em expansão da rede (Planos de Expansão). No caso da digitalização, da instalação e da manutenção de centrais de comutação telefônica, seguem as mesmas formas e critérios para a seleção, porém a natureza técnica das centrais exige, em geral, que a empresa que a instalou realize a manutenção. Há basicamente duas empresas prestando serviços dessa natureza para a CRT.

A *fiscalização* dos serviços também sofreu alterações. A redução do quadro de pessoal da CRT implicou menor número de fiscais dos serviços terceirizados. Como forma de reverter a fiscalização insuficiente dos serviços contratados, a empresa estuda a possibilidade de bonificar, com o aumento dos valores pagos pelos serviços, as empresas que apresentarem redução das taxas de reclamações de clientes, pois a manutenção de terminais é terceirizado. Esse propósito manifesta o reconhecimento pela empresa de má qualidade dos serviços prestados pelas empresas subcontratadas. Com a privatização, a fiscalização do trabalho passou a concentrar-se mais na documentação das empresas do que na observação *in loco* dos serviços: atualmente, a redução do número de empresas subcontratadas permite que todas tenham a documentação examinada (no período estatal a verificação era por amostragem); os equipamentos empregados (ferramentas, maquinário, instrumentos de segurança, veículos) e a realização dos serviços hoje não são verificados integralmente (no período estatal também não eram, mas o número de fiscais envolvidos era superior⁸).

“O número de fiscais não aumentou, o que aumentou foi o número de empreiteiras. Existem também planos de expansão em que a própria empreiteira se fiscaliza. [. . .]. A qualidade vai lá embaixo. Às vezes, a obra é entregue à comunidade [obras no interior] e meses depois nós temos que ir lá resolver os problemas. Uma localidade dessas foi São Vendelino. [. . .]. Quando instalaram a central, teve até festa de inauguração, dois meses depois de começar a funcionar deu [*sic*] defeito e a localidade estava reclamando que não conseguia falar. Foi uma obra aceita, só que por eles mesmos. Daí nós tivemos que ir lá resolver problema de cabo, problema de rede, etc. É que as empreiteiras querem fazer o mais rápido possível para receber de uma vez. [. . .] Não tem como controlar esse monte de empreiteiras. Naqueles armários de distribuição que tem na rua tem uma seqüência de numeração de pares para ninguém se perder, qualquer um que pega sabe que a contagem é de tal forma e não se perde, tem armário que nós pegamos onde fizemos a contagem certa para arrumar um determinado par e, quando tiramos o par, daqui a pouco veio alguém reclamar que tínhamos desligado o telefone dele, é que o pessoal das empreiteiras contou errado na hora de instalar. Tudo que está feito tem

⁸ Os supervisores técnicos da CRT entrevistados não souberam precisar o número de fiscais existentes antes da privatização e o atual, mas afirmam que se reduziu drasticamente. O que é compatível com o dado relativo à redução de pessoal da empresa confrontado com a ampliação da rede.

que desconfiar que está errado a princípio”. (Entrevista com Supervisores da CRT, Porto Alegre, 05/11/98).

Portanto, os dados analisados indicam que a estratégia competitiva adotada pela CRT apoia-se predominantemente na redução de custos para o mercado de massa (menos rendoso e controlado pelas instituições: Anatel e contratos de concessão e de gestão), embora com diversificação de serviços e com observação da qualidade para “nichos” / segmentos de mercados (grandes clientes residenciais e empresas), mais rendosos. A estratégia de competição da CRT expressa-se: no desempenho insatisfatório nos indicadores de qualidade da rede, estabelecidos pela Anatel (os quais exigem significativo investimento na planta); na contratação de empresas terceiras através de concorrência por menor valor dos serviços (sem a exigência de certificados de qualidade, ou de certificados de formação e de capacitação da mão-de-obra); na frágil fiscalização; embora tenham sido adotadas medidas no sentido de controlar o número de empresas prestadoras de serviços, o que tanto pode facilitar a fiscalização e o estabelecimento de relações estáveis, como pode facilitar a pressão para a redução dos valores contratados com o ganho de escala dos serviços (o que será analisado no Capítulo 3).

Então, a estratégia competitiva de redução de custos empregada pela CRT (embora com atenção diferenciada para os segmentos de alta rentabilidade: serviços especializados e atenção à qualidade) deve-se à conjugação de distintos fatores relativos às variadas dimensões do ambiente social a que a empresa pertence: 1) o emprego de alta tecnologia possibilita a diversificação e a adequação dos serviços a diversos segmentos de mercado (dimensão técnica); 2) a empresa atua, regulada por instituições sociais - Anatel e contratos de concessão e de gestão (dimensão institucional), em um mercado de massa em plena expansão, empregando estratégias de comercialização diferenciadas: são priorizados e oferecidas vantagens aos segmentos de alta rentabilidade - clientes comerciais e grandes clientes residenciais - em detrimento dos segmentos pouco rendosos e de baixo consumo - pequenos e médios clientes residenciais: a massa de consumidores de serviços de baixos preços (dimensão econômica); 3) a privatização e a reestruturação da empresa pressionam para a modificação do padrão de uso da mão-de-obra, no sentido da

redução de custos com trabalho, com papel importante desempenhado pela terceirização (dimensão societal); 4) os trabalhadores apresentam escassa capacidade de intervenção nas transformações da empresa, em razão dos seus frágeis vínculos sociais (dimensão institucional).

Capítulo 3

RELAÇÕES INTERFIRMAS

A repartição do trabalho necessário para a elaboração de um produto ou serviço entre empresas desenvolve feixes de relações entre as unidades empresariais responsáveis pela execução de partes do processo produtivo. A estrutura empresarial na forma de rede compõe-se de um sistema de relações interfirmas. Definiu-se, no Capítulo 1, relações interfirmas como as relações de poder estabelecidas entre uma empresa contratante e uma empresa contratada, consideradas também como atores sociais, para a execução / fornecimento de um serviço / produto, envolvendo, portanto, não apenas interesses econômicos, de maximização do lucro, mas também a institucionalidade e as circunstâncias sócio-político-culturais a que pertencem. Com efeito, quais fatores contribuem para a definição da natureza e do conteúdo de tais relações?

A apreensão das propriedades do fenômeno social em questão desde uma perspectiva não-dualista implica considerar a sua possível multiformidade, conforme sustentado no Capítulo 1. A literatura examinada aponta dois padrões de relacionamento interfirmas: o de cooperação e o de subordinação. Pode-se extrair da literatura três parâmetros para classificar as relações entre empresas: a negociação dos vínculos, o intercâmbio e a confiança entre firmas. As relações interfirmas de cooperação caracterizar-se-iam por favorecer a melhoria da qualidade de produtos e de serviços, através de intercâmbios técnico-organizacionais, de laços de confiança e

de negociação das condições de vínculo entre as partes. As relações interfirmas de subordinação caracterizam-se por forte assimetria de poder entre as empresas, sem trocas técnico-organizacionais, por laços instáveis e conflituosos e por imposição de condições de vínculo entre empresas (Faria, 1994; Gitahy, 1994; Gitahy et al., 1997; Gitahy e Cunha, 1999). Por sua vez, a perspectiva não-dualista propõe a coexistência em uma mesma rede entre diferentes padrões de relacionamento interempresas.

A explicação para a natureza das relações interfirmas implica a consideração da sua multidimensionalidade. A literatura examinada aponta a contribuição de três fatores para a definição das propriedades das relações interempresas. O primeiro seria a estratégia competitiva da empresa central: estratégias voltadas para a qualidade dos serviços induziriam relações de cooperação entre empresas; estratégias apoiadas na competição via redução de custos induziriam relações de subordinação entre as empresas (Faria, 1994; Gitahy, 1994; Gitahy et al., 1997). Perceba-se que a estratégia competitiva depende, conforme se desenvolveu no Capítulo 2, da conjugação de fatores técnicos, econômicos, sociais e institucionais, constituindo-se no elemento de articulação entre a rede e o ambiente social. Os vínculos sociais dos atores seriam o segundo elemento. Contextos sociais cujos vínculos dos atores (quer empresas, quer trabalhadores) são intensos promoveriam uma institucionalidade favorável à negociação dos processos de reestruturação produtiva e, por extensão, à cooperação interempresas. Quanto mais intensos os vínculos sociais dos atores, maiores seriam as chances de as empresas negociarem com diferentes atores sociais a sua reestruturação e de estabelecerem redes de relações de cooperação interfirmas (Martin, 1997). Todavia, tanto a estratégia competitiva, como os vínculos sociais operam nesta análise como variáveis descritivas, uma vez que a estratégia de pesquisa adotada, na qual examinam-se as características internas de apenas uma rede, não permite variar tais conceitos: a estratégia competitiva da empresa central é a mesma para as diferentes empresas, bem como os vínculos sociais dos atores são semelhantes. Relativamente aos vínculos sociais, optou-se por analisá-los no Capítulo 2, apontando as suas repercussões sobre a estratégia competitiva da empresa líder. Por essa razão, os

vínculos sociais não serão analisados novamente. O terceiro fator responsável pela definição da natureza das relações interfirmas seria o tipo de serviço prestado pela empresa contratada: quanto maior a complexidade técnica do produto externalizado, maiores seriam as chances das relações interfirmas se estabelecerem cooperativamente, em razão do processo de produção exigir capacitação, coordenação e troca de informações / experiências, para o aperfeiçoamento do produto e para atualização tecnológica (Gitahy e Cunha, 1999). Portanto, direta ou indiretamente, as relações interfirmas são condicionadas por aspectos relativos a diferentes dimensões do social (multidimensionalidade), sendo a estratégia competitiva o fator responsável (para fins de análise) pela interação entre as relações interfirmas e o entorno social.

O objetivo deste capítulo é analisar a interferência da estratégia competitiva da empresa contratante (variável descritiva) e do tipo de serviço prestado pelas empresas contratadas (variável independente) para a definição da natureza das relações interfirmas (variável dependente). A estratégia competitiva foi examinada no capítulo anterior, porquanto os seus indicadores já foram mencionados. Contudo, alguns aspectos desse conceito foram apontados neste capítulo, a fim de evidenciar as suas conexões com as relações interfirmas. O tipo de serviço prestado pela empresa contratada foi caracterizado através do uso de tecnologias microeletrônicas (fibra óptica, centrais digitais), do nível de conhecimento técnico requerido e da elaboração de projetos de engenharia, como forma de classificar os diferentes graus de complexidade dos serviços analisados. Os indicadores utilizados para expressar empiricamente as relações interfirmas foram divididos em três grupos: os que se referem à execução dos contratos (duração dos contratos, prazos de execução das obras, autonomia administrativa e de mercado das empresas contratadas), os que se referem ao intercâmbio entre as partes (troca de informações sobre o mercado, empréstimo de equipamentos e programas conjuntos para treinamento de mão-de-obra) e os que se referem à confiança entre as empresas (frequência das obras, apoio para a atualização tecnológica e apoio para mudanças organizacionais).

Os dados aqui apresentados resultam de entrevistas semi-estruturadas,

realizadas com gerentes e supervisores da CRT (5 entrevistas: cerca de 7 horas de gravação, em 05/11/98, 06/11/98, 26/11/98, 10/12/99 e 18/12/99) e das demais empresas da rede (13 entrevistas: cerca de 24 horas de gravação, no período de maio a agosto de 2000). Relativamente ao trabalho de coleta de dados junto à CRT, a gravação parcial ou total das entrevistas foi vedada pelo depoente em alguns casos, sob o argumento de que a empresa não autoriza a divulgação de informações consideradas estratégicas, tais como a atuação no mercado, o gerenciamento dos recursos humanos e os critérios de seleção das empresas terceiras. Contudo, procurou-se preencher tais lacunas com informações dos entrevistados das empresas contratadas.

O presente capítulo foi dividido em cinco seções. Na primeira, apresenta-se a estrutura da rede originada pelas empresas investigadas, através da caracterização das mesmas. Na segunda, analisam-se as características da execução dos contratos firmados entre a CRT e as empresas contratadas, considerando-se os diferentes serviços prestados pelas empresas (digitalização das centrais de comutação, redes de fibra óptica e de cabos metálicos e instalação de terminais telefônicos). Na terceira seção, analisam-se as práticas de intercâmbio interfirmas, segundo os diferentes tipos de serviços prestados. A quarta seção dedica-se ao exame dos laços de confiança entre a CRT e as empresas terceiras, comparando-se os diferentes serviços prestados pelas empresas contratadas. Por fim, apresenta-se uma tipologia das relações interfirmas encontradas na investigação.

3.1. A estrutura da rede

As *redes de empresas* compõem-se de uma *estrutura de posições* e de um *sistema de relações*. A dispersão do processo produtivo de uma empresa entre diversas unidades empresariais resulta na criação de uma estrutura de posições hierarquizadas e com características variáveis. A fim de realizar o objetivo final da rede (produzir mercadorias competitivas), os componentes ocupantes das diferentes posições relacionam-se e complementam-se, de acordo com certas regras. De um

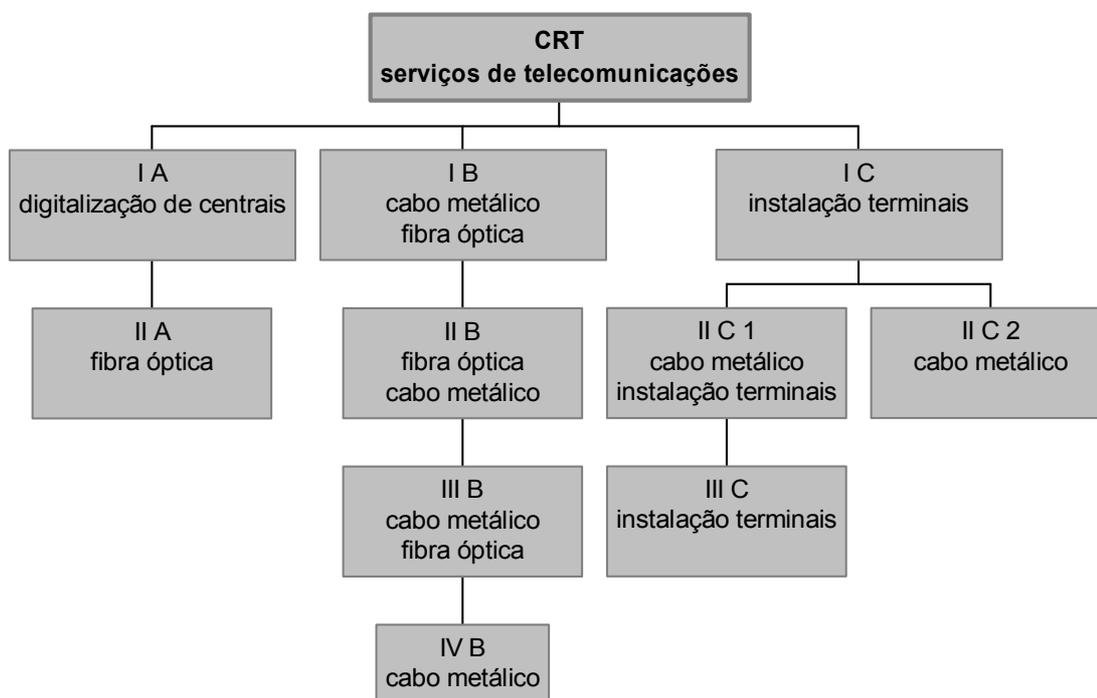
lado, a estratégia competitiva da empresa central (resultante da interação entre as características do mercado, da tipo de serviço final, da forma de exploração da força de trabalho e das instituições), que orienta a realização do objetivo da rede, e, de outro lado, o tipo de serviço prestado pelas empresas contratadas, que se associa às condições de mercado, à tecnologia empregada e à qualificação da mão-de-obra, definem as propriedades das diversas posições existentes na estrutura da rede e as regras para o relacionamento interfirmas. A rede de empresas, no sentido proposto no Capítulo 1, pode, pois, ser entendida como a unidade de produção formada por um sistema de relações de complementaridade e de poder interempresas, em face da transferência de partes do processo produtivo de uma empresa a outras unidades empresariais.

A estrutura da rede de empresas investigada é composta por diferentes segmentos e por distintos níveis de fornecedores, produzindo um conjunto amplo e diversificado de posições. Os *segmentos de fornecedores* significam os grupos de empresas subcontratadas para a execução de frações especializadas de tarefas, geradas pela divisão horizontal do processo produtivo. Desse modo, a CRT terceiriza diferentes tipos de serviços cujas características são peculiares, originando, por isso, diferentes segmentos de fornecedores: atendimento aos clientes; vigilância; fotocópias; manutenção dos sistemas elétricos, hidráulicos e de refrigeração dos prédios; instalação e manutenção de terminais telefônicos públicos, comerciais e residenciais; construção de redes de fibra óptica e de cabo metálico (infra-estrutura); instalação e digitalização de centrais de comutação telefônica. Os *níveis de fornecedores* representam as sucessivas camadas de empresas subcontratadas, em face da divisão vertical do processo produtivo. Assim, a empresa central terceiriza diferentes tarefas a “empresas terceiras” (primeiro nível). As empresas terceiras, por sua vez, em face das características das regras e relações estabelecidas na rede (analisadas posteriormente), terceirizam tarefas a “empresas quartas” (segundo nível). Algumas empresas quartas também terceirizam tarefas a “empresas quintas” (terceiro nível), e assim por diante. Por conseqüente, há uma grande variedade de posições na estrutura da rede liderada pela CRT, em razão da fragmentação horizontal e vertical do processo produtivo.

Todavia, a investigação deteve-se no estudo de três segmentos de fornecedores cujos tipos de serviços prestados apresentam diferentes graus de complexidade técnica. Foram eles: o segmento de digitalização de centrais de comutação, o segmento de construção de redes de fibra óptica e de cabos metálicos (infra-estrutura) e o segmento de instalação de terminais telefônicos. Quanto aos níveis de fornecedores, a investigação limitou-se ao primeiro e ao segundo níveis de fornecedores, no segmento de digitalização de centrais e ao primeiro, ao segundo e ao terceiro níveis, no segmento de instalação de terminais, mas estendeu-se até o quarto nível de fornecedores, no segmento de infra-estrutura.

Como forma de preservar a identidade das empresas investigadas, criaram-se códigos para representá-las, de acordo com as posições ocupadas na estrutura da rede. Os segmentos foram diferenciados por letras do alfabeto: “A” representa o segmento de digitalização das centrais de comutação, “B” o de infra-estrutura e “C” o de instalação de terminais. Os níveis foram distinguidos por números romanos: “I” representa o primeiro nível de fornecedores, “II” o segundo nível, “III” o terceiro nível e “IV” o quarto nível. No caso do segmento C, nível II, investigaram-se duas empresas, as quais foram classificadas pelos números cardinais “1” e “2”. As unidades de análise selecionadas não desempenham exclusivamente, mas predominantemente, as tarefas relativas ao segmento no qual foram classificadas, porquanto, encontra-se, por exemplo, o repasse de construção de redes ópticas pela empresa I A, que desenvolve predominantemente tarefas relativas à digitalização de centrais de comutação.

A estrutura da rede de empresas estudadas pode ser representada graficamente conforme a *FIGURA 1*.



Fonte: Pesquisa empírica, Região Metropolitana de Porto Alegre, 2000.

FIGURA 1 – Organograma da rede de empresas investigadas

A empresa I A posiciona-se no primeiro nível de fornecedores do segmento de digitalização de centrais de comutação. Presta para a CRT serviços de instalação de centrais de comutação telefônica e de digitalização de centrais de comutação analógicas, elaborando o projeto e fornecendo e instalando os equipamentos. Nos termos do entrevistado: “fornecemos a solução completa” (Entrevista com Gerente Regional da I A, Porto Alegre, 10/08/00). Tratam-se dos serviços tecnicamente mais complexos no âmbito dos segmentos selecionados. As centrais de comutação telefônica, como se desenvolveu no Capítulo 2, conectam da origem para o destino as solicitações de chamadas efetuadas nos terminais telefônicos e transportadas pela rede telefônica óptica ou metálica. As tarefas que envolvem a prestação desse serviço são realizadas, conforme a classificação de categorias sócio-ocupacionais utilizada por Machado e Oliveira (1999), por profissionais de nível médio (técnicos em telecomunicações) e por profissionais de

nível superior (engenheiros). Há a necessidade de aprendizado formal para a realização do trabalho, bem como conhecimentos de programação de software (obtidos através de formação especializada, às vezes na própria empresa), pelo fato de que as centrais digitais são operadas através de sistemas computacionais. As centrais analógicas apresentam características próprias dos sistemas tecnológicos eletromecânicos, e as centrais digitais dos sistemas microeletrônicos. A empresa I A foi fundada em 1847, na Alemanha, e opera há mais de noventa anos no Brasil. Ela é uma S/A multinacional, mas, no Brasil, se organiza como uma empresa Ltda.. A produção da empresa se realiza em três unidades fabris: a matriz na Alemanha, uma filial no continente asiático e outra na cidade de Curitiba, no Paraná. Em Porto Alegre, a empresa mantém um escritório de vendas e de prestação de serviços, com, aproximadamente, 80 funcionários fixos e, no Brasil, emprega cerca de 3500 trabalhadores. A I A atua em diversos ramos da atividade econômica (indústria de linha branca, automação industrial, equipamentos hospitalares, equipamentos elétricos, telecomunicações), porém, no Brasil, 50% do seu faturamento de 4 bilhões de reais (2,2 bilhões de dólares)⁹, em 1999, teve origem na venda de equipamentos e na prestação de serviços para telecomunicações cujos principais clientes são CRT, Telesp, Telemar, Telerj, Intelig, GVT, Siderúrgica Gerdau, Rede Brasil Sul de Comunicação e Tintas Renner. A empresa presta serviços para a CRT desde a década de 60.

A empresa I B situa-se no primeiro nível do segmento de infraestrutura da rede pesquisada. Presta para a CRT serviços de construção de redes de cabo metálico, embora também construa redes de fibra óptica. Alguns serviços contratados podem incluir outras tarefas, tais como instalação de terminais telefônicos, mas essas são acessórias no foco de mercado da empresa (cabearamento metálico). A construção de redes é realizada, seguindo a classificação de Machado e Oliveira (1999), por profissionais manuais superiores e médios. As redes de fibras ópticas pertencem à geração tecnológica microeletrônica, sendo confeccionadas por técnicos em telecomunicações (profissionais manuais superiores), com treinamento formal em escolas técnicas. As redes de cabos metálicos pertencem à geração

⁹ A receita líquida da CRT, em 1999, como registrado no Capítulo 2, foi aproximadamente quatro

tecnológica eletromecânica, sendo confeccionadas por cabistas (profissionais manuais médios), eventualmente com treinamento formal, mas com a necessidade de longo aprendizado empírico. A formação do cabista exige, no mínimo, 2 anos de aprendizado empírico e envolve diferentes etapas de especialização: cabista I, II e III. A empresa I B pode também elaborar projetos para as obras, conquanto a CRT, em muitas ocasiões, os forneça. A empresa foi fundada em 1948, em Porto Alegre, mas iniciou a prestação de serviços para a CRT apenas em 1995, aproximadamente. Atua em diferentes ramos da atividade econômica (instalações elétricas, indústria de autopeças e serviços de telecomunicações), sendo os seus principais clientes a *General Motors*, a *Volkswagen* e, em telecomunicações, a CRT. Mantém 350 funcionários na sua sede, hoje em Canoas, Rio Grande do Sul. Esta empresa é uma S/A, líder de um grupo empresarial. O grupo liderado pela I B abarca outras quatro empresas e recentemente comprou uma quinta empresa (pioneira no segmento de fibras ópticas no Rio Grande do Sul, mas momentaneamente desativada), todas na área de telecomunicações (uma delas é a I C), especializadas em segmentos de mercado: a I B tem foco no cabeamento metálico, a I C na instalação de terminais na Região Metropolitana de Porto Alegre e no litoral gaúcho, outra empresa tem foco em redes de fibra óptica e em projetos, outra atua em São Paulo e há, ainda, outra empresa, na qual a I C tem participação minoritária no capital, que atua no interior do Rio Grande do Sul. O faturamento da empresa foi de 33 milhões de reais (18,3 milhões de dólares), em 1999.

A empresa I C pertence, também, ao primeiro nível de fornecedores, mas no segmento de instalação e manutenção de terminais telefônicos. Presta para a CRT, predominantemente, serviços de instalação e de manutenção de terminais telefônicos públicos, comerciais e residenciais, embora alguns contratos contenham também tarefas de infra-estrutura. Ela não elabora projetos de telecomunicações. Este segmento é o menos complexo tecnicamente, dentre os pesquisados. Os instaladores de terminais telefônicos podem ser classificados, conforme Machado e Oliveira (1999), como profissionais manuais inferiores: não há necessidade de treinamento formal e o aprendizado empírico é rápido (de 3 a 6 meses). A empresa I

vezes inferior ao faturamento da empresa I A, vale notar.

C presta serviços desde a sua fundação, em 1997, para a CRT e tem sede em Porto Alegre. Ela mantém 920 funcionários em seu quadro, todos voltados para a prestação de serviços para o único cliente: a CRT. O faturamento não foi revelado, mas 100% dele deriva de contratos com a empresa líder da rede. Como anteriormente referido, a I C pertence a um grupo empresarial cuja empresa líder é a I B. No entanto, a I C é uma Ltda., ao passo que a I B é uma S/A. Esta empresa, ao que tudo indica, foi criada, a partir de uma estratégia do grupo empresarial ao qual pertence, para prestar serviços de instalação de terminais para a CRT.

A empresa II A presta serviços de infra-estrutura para a empresa I A, participando, portanto, do segundo nível de fornecedores e do segmento de digitalização de centrais. Focaliza as atividades nas redes de fibra óptica, porquanto vem investindo em novos equipamentos: importou equipamentos específicos para operar redes ópticas (há somente mais três empresas que possuem tais equipamentos no País). Ela foi fundada em 1989, na cidade de Porto Alegre. Atualmente, emprega 80 trabalhadores. Os principais clientes são a I A (com a qual trabalha desde o início de 1999), a Furokaw, a Pirelli e empresas de construção civil, atuando inclusive em outros estados brasileiros: Maranhão, Pará, Pernambuco. Trata-se de uma empresa Ltda. O faturamento, em 1999, foi de 6 milhões de reais (3,3 milhões de dólares), 20% dos quais derivados de contratos com a empresa I A e outras empresas terceiras da CRT. Esta empresa até o ano de 1998 trabalhava diretamente para a CRT. No entanto, a mudança nos critérios de contratação de empresas terceiras pela CRT, especialmente a exigência de certo capital social para a realização dos “pacotes de obras”, desqualificou-a para as seleções, quando passou a vincular-se à rede por meio de outras empresas de grande porte. Houve a redução de 56% do quadro de pessoal (eram 180 funcionários, hoje são 80) e a empresa foi forçada a focar sua atuação no mercado nas fibras ópticas (antes elaborava projetos de infra-estrutura, trabalhava com instalação de terminais e realizava mais obras de cabeamento metálico).

A empresa II B pertence ao segundo nível do segmento de infra-estrutura. Ela presta para a I B os serviços de construção de redes ópticas e metálicas. Foi fundada em Porto Alegre, no ano de 1989, por três sócios, que constituem uma

sociedade limitada. Dois sócios da empresa já foram funcionários da CRT, nas décadas de 70 e de 80. A empresa presta serviços nas áreas de transmissão de energia, de construção civil e de telecomunicações. Os principais clientes são CEEE, RGE, Inepar (prestadora de serviços para a Petrobrás) e I B. Também trabalha, eventualmente, para a I A. O faturamento da empresa, em 1999, foi de 12 milhões de reais (6,6 milhões de dólares). A II B vem investindo em novas tecnologias voltadas para a construção civil, importando, inclusive, equipamentos da Alemanha. Dispõe de uma máquina (*Navigator*) capaz de perfurar dois quilômetros de solo sem romper a superfície do terreno, útil para cabeamento subterrâneo. Somente uma outra empresa no estado dispõe do *Navigator*. Trabalha desde a fundação, em 1989, para a CRT, direta (primeiro nível de fornecedores) ou indiretamente (segundo ou terceiro níveis de fornecedores). A contratação de grandes empresas para a realização de amplos pacotes de obra pela empresa central afetou a estratégia competitiva e a posição da empresa na rede. Passou a diversificar as atividades (construção civil, energia elétrica). Até a mudança pela CRT dos critérios de seleção de empresas terceiras, a II B trabalhava direta e indiretamente com ela, porém, atualmente, não se enquadra em tais critérios, restando-lhe o trabalho no segundo e no terceiro níveis da rede. Os serviços prestados no contexto da rede investigada representavam, em 1997, 60% do faturamento da empresa, reduzindo-se para 10%, em 1999. Mantinha 250 funcionários, hoje conta com 95, significando uma queda de 62% no quadro de pessoal.

A empresa II C 1 pertence ao segundo nível do segmento de instalação de terminais da rede investigada. Ela presta para a empresa I C os serviços de cabeamento metálico, foco da sua atividade, e de instalação de terminais, secundariamente. Foi fundada em 1996, na cidade de Porto Alegre. Desde março de 1999, a II C 1 trabalha exclusivamente para a I C, utilizando um quadro de 80 funcionários. Antes de prestar serviços para a I C, trabalhava também em regime de exclusividade para outra grande empresa terceira da CRT. Faturou 900 mil reais (500 mil dólares), em 1999. É uma empresa familiar (Ltda.).

A empresa II C 2 posiciona-se na estrutura da rede no segundo nível do segmento de instalação de terminais. Presta em regime de exclusividade para a empresa I C, desde 1999, os serviços de cabeamento metálico, embora fundada em 1991. Desde a fundação até 1998, a II C 2 prestou serviços para a II B. O contrato foi rompido em razão da referida redução de obras sofrida pela II B. O faturamento da II C 2 foi aproximadamente 40 mil reais (22 mil dólares), em 1999. Conta com apenas 1 funcionário. Trata-se de uma empresa Ltda..

A empresa III B situa-se no terceiro nível do segmento de infraestrutura da rede em exame. Ela presta para a empresa II B, desde 1997, os serviços de construção de redes metálicas e ópticas. Atua especificamente no ramo de telecomunicações, mas possui clientela diversificada: II B, Pirelli, Promom e outras empresas da rede liderada pela CRT. Foi fundada em 1993, por dois sócios (empresa Ltda.), em Porto Alegre. O quadro de funcionários da empresa inclui 110 trabalhadores. O faturamento não foi declarado.

A empresa III C pertence ao terceiro nível de fornecedores do segmento de instalação de terminais telefônicos. Presta para a II C 1 os serviços de instalação de terminais. Pertence a um proprietário (Ltda.), que a fundou em 1980. Não emprega funcionários. Os clientes da III C são a II C 1, construtoras e assinantes da CRT (para os quais realiza instalações internas às residências). O faturamento foi 48 mil reais (27 mil dólares), em 1999. A III C prestou pequenos serviços diretamente para a CRT, desde a sua fundação até 1997, quando chegou a empregar 10 funcionários. A contratação de grandes empresas pela CRT implicou a exclusão da III C do primeiro nível da rede, passando a prestar serviços no terceiro nível.

A empresa IV B pertence ao quarto nível do segmento de infraestrutura da rede liderada pela CRT. Presta para a III B os serviços de cabeamento metálico. Foi fundada em 1985, em Porto Alegre, mas passou a trabalhar para empresas da rede liderada pela CRT somente a partir de 1993. Atua nos ramos de telecomunicações e de eletricidade, totalizando 30 funcionários. É uma empresa familiar (Ltda.) cuja clientela é diversificada: III B, I B, outras empresas da rede e

outras empresas do ramo de transmissão de energia elétrica. O faturamento não foi revelado.

É, pois, importante destacar três pontos relativos à estrutura da rede pesquisada. Primeiro, existe grande fragmentação do processo produtivo da rede investigada, em face da divisão vertical e horizontal do trabalho. Assim, a terceirização pela CRT de grandes pacotes de obras, com exigência de capital social compatível, não reduziu a fragmentação do processo produtivo, a qual dificultaria a fiscalização do trabalho terceirizado, mas apenas interpôs mais intermediários entre a CRT e as empresas e os trabalhadores que realizam as obras: isto facilita o contato com os fornecedores diretos da CRT (pois reduz o número deles) e a negociação de preços (devido ao ganho de escala), porém não resultou na padronização das empresas da rede (pois as diferentes posições são ocupadas por empresas com grande variedade nas características), nem na redução de empresas a serem fiscalizadas. Segundo, a mudança pela empresa central nos critérios de seleção de empresas parece afetar negativamente as médias e as pequenas empresas e positivamente algumas grandes empresas, embora não generalizadamente: as empresas II A, II B e III C sofreram redução das atividades na rede, enquanto o grupo empresarial a que pertence a I B ampliou as atividades, introduzindo no primeiro nível da rede a I C. Terceiro, a estrutura da rede é altamente dinâmica e instável: as empresas circulam internamente, bem como podem conectar-se e desconectar-se frequentemente.

Passa-se, a seguir, a examinar as relações estabelecidas entre as empresas.

3.2. Execução dos contratos

A estrutura da rede sustenta-se em feixes de relações interempresas. Conforme foi referido, há três parâmetros para a avaliação da natureza das relações interfirmas: a negociação / imposição das condições de vínculo, o intercâmbio interempresas e os laços de confiança entre as partes. Consoante ao modelo teórico

adotado, as relações interfirmas e, conseqüentemente, seus parâmetros são explicados tanto pela estratégia competitiva da empresa contratante (ponto de interação entre a rede e o ambiente social e que orienta a forma de vínculo pretendida pela empresa contratante), quanto pelo tipo de serviço prestado pela empresa contratada (característica motivadora do laço e que confere a capacidade de imposição da empresa contratada à forma de vínculo pretendida pela empresa contratante). A análise abrange as relações entre a empresa central e as empresas terceiras, porquanto estas apresentam divergentes tipos de serviços, incorporando, assim, as condições necessárias para a constituição da prova.

Nesta seção, analisa-se o primeiro dos referidos parâmetros: procede-se a comparação entre as três empresas terceiras da CRT (I A, I B e I C) no que tange às práticas de execução dos contratos e dos serviços. As condições de vínculo entre as empresas se materializam nos contratos estabelecidos para a prestação de serviços.

O primeiro indicador selecionado para o exame da execução dos contratos e dos serviços é o seu tempo médio de duração. A empresa contratante que adota uma estratégia competitiva de redução de custos tende a estabelecer contratos de curta duração, a fim de realizar processos periódicos de concorrência, que estimulem baixos preços para os serviços. No entanto, as empresas contratadas têm todo o interesse em contratos de longa duração, a fim de conquistarem certa estabilidade de mercado. No caso da empresa I A, há diferentes contratos firmados: fornecimentos de equipamentos, instalação e manutenção de centrais de comutação telefônica digitais e digitalização de centrais analógicas. A empresa I A desenvolveu com exclusividade um terminal telefônico específico para a CRT cujo contrato vigora desde 1999, sem prazo determinado para término. A “aceitação” do produto pelo mercado é o critério definidor da sua duração. No entanto, o fornecimento de equipamentos e de softwares para a montagem de centrais digitais, bem como a instalação dos mesmos, obedece a processo de seleção, sem exclusividade, em face da estratégia competitiva adotada pela CRT. Os contratos são firmados com prazo determinado, de acordo com o volume da obra. Eles expiram geralmente em até 6 meses. A manutenção das centrais digitais instaladas recentemente, bem como das

demais centrais de comutação instaladas ainda nas décadas de 60, de 70 e de 80 pela I A, são geralmente realizadas por ela própria. Embora formalmente não haja exclusividade na manutenção das centrais, está subentendido que a I A deve proceder esta tarefa, caracterizando, neste aspecto, certa regularidade no laço entre as partes. Quanto à digitalização de centrais analógicas, conquanto os contratos sejam curtos (2 a 6 meses), as centrais instaladas pela I A tendem a ser digitalizadas por ela própria. A empresa I B firma contrato específico e com prazo determinado para cada obra, podendo manter simultaneamente vários contratos. A extensão do contrato é definida pelo volume da obra. Como, a partir de 1998, a empresa central passou a selecionar as empresas terceiras para grandes pacotes de obras, o prazo dos contratos, apesar de variáveis, estendeu-se: pode-se estabelecer uma duração média, sujeita a imprecisões, de 12 meses. No caso da empresa I C, existem contratos simultâneos para obras de cabeamento, para obras de instalação de novas linhas telefônicas e para manutenção das linhas instaladas. Os contratos para obras de cabeamento têm duração variável e determinada pelo volume da obra. Os contratos para instalação e para manutenção de linhas telefônicas são renováveis e abrangem regiões do Estado (caráter indeterminado, porém instável: pode prolongar-se ou encerrar-se a qualquer momento). Alguns contratos vêm desde a fundação da empresa, em 1997, mas a maioria foi firmada em 1999. Portanto, a duração dos contratos estabelecidos entre a CRT e as empresas terceiras guardam peculiaridades, mas não apresentam significativas diferenças de extensão. A empresa central, em face da estratégia competitiva adotada, fixa contratos de curta duração para fomentar a concorrência e a redução de preços. As variadas capacidades técnicas das empresas, no entanto, revertem-se em frágil tendência à maior duração dos vínculos para a manutenção de equipamentos de alta tecnologia. As empresas terceiras não conseguem se impor nesse aspecto, valendo as regras da empresa central.

O segundo indicador selecionado para o exame da execução dos contratos e dos serviços é o grau de negociação entre as partes para os *prazos dos serviços contratados*. Aos dados: a empresa I A renegocia constantemente os prazos de entrega das obras. A razão mais freqüente para o adiamento de datas é o atraso na obtenção (para os contratos cuja entrega é de responsabilidade da contratada) ou na

disponibilização (para os contratos cuja entrega é de responsabilidade da contratante) de materiais. O acompanhamento das obras ocorre *in loco*, e muitas vezes o trabalho é realizado conjuntamente (o que será desenvolvido adiante), por essa razão a CRT fica ciente das possibilidades de execução dos serviços. Vale notar que a I A fabrica os componentes e equipamentos que instala. Há, pois, disposição por parte da CRT em negociar prazos com a I A. No caso da empresa I B, os informantes não declararam dados fidedignos sobre este aspecto. A empresa I C não renegocia prazos, nem preços. As datas de entrega das obras são inadiáveis pela CRT, exceto nos casos de sua negligência, ou responsabilidade (atraso no fornecimento de materiais, erros no projeto). Em caso de adiamento da entrega da obra, ou da execução do serviço, a I C é obrigada por exigência contratual ao pagamento de multa (os valores das multas não foram precisados, mas constituem-se de certo percentual do valor global do contrato): “ela determina o prazo e te obriga a entregar a obra, através de penalidades, que são muito grandes. Seria um rombo no orçamento da obra, é prejuízo certo. Algumas razões podem adiar a entrega da obra, por exemplo: um erro no projeto, se eu não fiz o projeto. Se fiz o projeto, aumenta a responsabilidade”. (Entrevista com Gerente de Recursos Humanos da I C, Porto Alegre, 21/07/00). Então, o tipo de serviço contratado interfere na disposição da empresa central em negociar os prazos de entrega: a empresa prestadora dos serviços mais complexos consegue negociar prazos, enquanto a empresa prestadora dos serviços mais simples tecnicamente é penalizada caso descumpra os prazos estipulados.

O terceiro indicador selecionado para exame nesta seção é a *autonomia administrativa e de mercado* (estratégias gerenciais: de competição, de organização e de gestão do trabalho) da empresa contratada. Esse dado revelaria não apenas o interesse da empresa contratante em adequar as práticas administrativas da empresa contratada à sua estratégia competitiva, mas, também, a capacidade desenvolvida pelas empresas terceiras de desvencilharem-se do controle pretendido pela contratante para o cumprimento dos seus objetivos, quando estes são divergentes. A empresa I A não recebe interferência administrativa da empresa central. É uma empresa com clientela bastante diversificada e significativa em termos de retorno econômico, atuando em diferentes setores (Indústria de linha

branca, indústria de material elétrico, telecomunicações, equipamentos hospitalares) e nos principais estados brasileiros (RS, SP, RJ, MG e outros), porquanto apresenta independência de mercado. Além disso, apresenta faturamento maior do que a própria CRT e um número semelhante de funcionários no Brasil (I A: 3500; contra CRT: 3724). Tais características conferem à I A autonomia para a definição das práticas administrativas, as quais, inclusive, como detalhar-se-á adiante, são equivalentes e, em certos aspectos, mais virtuosas do que às da empresa central no que se refere à flexibilidade e à atualização (a empresa é certificada, o que será explorado adiante). Assim, não foram encontradas restrições pela CRT às práticas de gerenciamento da I A, exceto, evidentemente, as restrições postas pela legislação brasileira (recolhimento de impostos, INSS, Normas Regulamentadoras do trabalho)¹⁰. A empresa I B opera em âmbito estadual, o que lhe restringe o raio de ação no setor de telecomunicações. Contudo, ela desenvolve atividades em diferentes setores econômicos (indústria de autopeças, telecomunicações, instalações elétricas), por isso a participação dos serviços prestados para a CRT é significativa, porém não predominante: 20% (já foi maior, mas a criação da I C e de outras empresas no grupo representou a transferência de atividades de telecomunicações para as coligadas). Não há ingerência da CRT sobre a organização do trabalho na I B (que combina práticas flexíveis e rígidas, exploradas adiante), mas há o impedimento contratual de não terceirizar mais do que 30% da força de trabalho utilizada, bem como de manter todos os trabalhadores com vínculo empregatício formalizado (registro em carteira de trabalho, ou comprovação de recolhimento de INSS e de impostos para autônomos). Tais exigências seriam rigorosamente cumpridas, segundo os informantes. Assim, a empresa revela uma situação de relativa independência administrativa e de mercado. A empresa I C é dependente da empresa central no que tange ao mercado: 100% do faturamento deriva dos serviços prestados à CRT, único cliente. Mantém formalmente plena autonomia para a organização do trabalho, o que é relativizado pela necessidade de adequar as suas práticas de administração aos critérios e às formas de seleção estabelecidos pela CRT. Há, também, a exigência contratual de vínculo formalizado de todos os trabalhadores e de não terceirização de

¹⁰ O fato de não serem encontradas restrições não significa que não existam, mas que não são percebidas como relevantes pela I A, por não terem alterado as suas práticas organizacionais (não foram “sentidas”).

mais do que 30% da mão-de-obra utilizada, embora a legislação não permita a terceirização de tal percentual. Porém, essa cláusula não é respeitada: 40% da força de trabalho utilizada não mantém vínculo empregatício com a I C (são 920 funcionários da empresa e 580 funcionários de empresas contratadas, totalizando 1500 trabalhadores utilizados). A fiscalização empreendida pela empresa contratante não atua sobre a cláusula desrespeitada: confere “liberdade” para que a contratada terceirize e baixe os seus custos. Essa “autonomia” assume caráter diferente do assumido pela empresa I A: esta exerce autonomia por imposição própria (independência de mercado, adoção de práticas administrativas flexíveis e atualizadas, procedimentos dentro da legalidade, compatibilização de eficiência técnica com custo baixo), reduzindo custos por meio de eficiência organizacional; aquela exerce “autonomia” por opção da CRT em conceder liberdade para a empresa executar práticas que assegurem os menores custos, mesmo que à margem da legislação (pois a I C, em realidade, não apresenta capacidade de imposição perante a contratante: depende dos serviços da CRT).

“Nós temos 920 funcionários diretos e temos 1500 ao todo, incluindo os subcontratados, que eu nego até o fim. Nós não podemos terceirizar mais do que 30% da mão-de-obra. O cliente nos permite terceirizar 30%, mas a legislação não permite isso. Há uma briga muito grande. Às vezes, nós brigamos com o Ministério Público sobre isso porque o cliente permite. Inclusive é cláusula de contrato terceirizar até 30%. Claro que estes terceirizados são de nossa responsabilidade: usam nossos crachás, nossos uniformes, tudo nosso. Cabe-nos fiscalizar estes subcontratados, se pagam seus impostos, se contratam os funcionários”. (Entrevista com Gerente de Recursos Humanos da I C, Porto Alegre, 21/07/00).

Logo, as três empresas terceiras pesquisadas apresentam diferentes situações de mercado e de administração interna. Quanto ao mercado, a maior complexidade técnica dos serviços prestados dotam a empresa de maior capacidade para diversificar a clientela e, por conseguinte, para tornar-se independente da rede. Quanto às práticas administrativas, o grau de dependência ao mercado da rede (relacionado ao tipo de serviço prestado) associado à autonomia administrativa concedida pela empresa contratante implica liberdade para as empresas reduzirem

custos na forma desejada: seja por meio de flexibilidade e de eficiência organizacional, seja burlando a Lei.

Os dados examinados nesta seção podem ser resumidos na forma apresentada no *QUADRO 2*:

QUADRO 2 – Execução dos contratos firmados entre empresa central e empresas terceiras

Indicadores	I A	I B	I C
<i>Duração dos contratos</i>	- Equipamentos especializados: após seleção, duração indeterminada; - Manutenção centrais: duração indeterminada, desde a década de 60; - Instalação de centrais: prazo determinado (2 a 6 meses).	Obras de infra-estrutura: prazo determinado (em torno de 12 meses).	Instalação e manutenção de terminais: após seleção, curtos contratos renováveis por regiões (alguns contratos vigoram desde 1997, a maioria, entretanto, vigora a partir de 1999).
<i>Negociação dos prazos</i>	Sim.	Não se dispõe de informações fidedignas.	Não: há multas por atraso.
<i>Autonomia administrativa e de mercado</i>	- Mercado: independente; - Organização do trabalho: independente e atualizada (certificada); - Gestão mão-de-obra: independente.	- Mercado: parcialmente independente - Organização do trabalho: independente e semi-atualizada (combina práticas flexíveis e rígidas); - Gestão mão-de-obra: há restrições.	- Mercado: dependente - Organização do trabalho: independente e rígida; - Gestão mão-de-obra: independente, há restrições, mas não são respeitadas, nem fiscalizadas.

Fonte: Pesquisa empírica, Região Metropolitana de Porto Alegre, 2000.

Portanto, os dados explorados indicam que as formas de execução dos contratos e dos serviços pelas empresas terceiras da CRT não são homogêneas, variando de acordo com o tipo de serviço prestado. Por um lado, a estratégia competitiva de redução de custos adotada pela empresa central estimula a fixação unilateral de condições de vínculo entre as empresas (contratos de curta duração, ausência de diálogo para revisão de prazos, exigência de baixos custos, através de “autonomia” para práticas administrativas eficientes ou restritivas). Entretanto, as empresas terceiras são dotadas de diferentes capacidades de reversão das condições de vínculo pretendidas pela empresa central: quanto maior a complexidade técnica do serviço prestado, maiores as chances da empresa terceira ampliar a duração dos contratos, negociar prazos, manter independência de mercado e exercer a autonomia

administrativa para a redução de custos por meio da eficiência das práticas de gestão e de organização do trabalho.

3.3. Intercâmbio entre as empresas

Nesta seção, analisa-se o segundo parâmetro para a avaliação da natureza das relações interfirmas: o intercâmbio entre as partes, expresso pela troca de informações técnicas e de mercado, pela troca de equipamentos e por programas conjuntos para treinamento e formação de mão-de-obra.

O *QUADRO 3* resume e sistematiza os dados relativos às empresas investigadas.

QUADRO 3 – Intercâmbio interfirmas

Indicadores	I A	I B	I C
<i>Troca de informações</i>	- técnicas: intensa; - mercado: não referidas.	Não há intercâmbio.	Não há intercâmbio.
<i>Troca de equipamentos</i>	Não ocorre.	Não ocorre com a CRT, mas com as empresas do grupo.	Não ocorre com a CRT, mas com as empresas do grupo e com algumas subcontratadas.
<i>Treinamento conjunto de mão-de-obra</i>	Há treinamento relativamente aos produtos desenvolvidos, fornecido pela I A para técnicos da CRT.	Frágil cooperação para segurança no trabalho. Mas ocorrem parcerias com outros clientes.	Frágil cooperação para segurança no trabalho.

Fonte: Pesquisa empírica, Região Metropolitana de Porto Alegre, 2000.

A *troca de informações técnicas e de mercado* entre empresa contratante e empresa contratada é uma das formas possíveis de intercâmbio, indicando a disposição das partes em cooperar. A empresa I A desenvolve produtos e serviços específicos para a empresa central, através de projetos integrados entre as equipes de engenharia das empresas. Trabalham conjuntamente em grande parte dos contratos (naqueles destinados à instalação de novas centrais de comutação), havendo, portanto, intensa troca de informações técnicas, embora relativamente a informações sobre o mercado de telecomunicações não haja referências de

intercâmbio. A empresa I B não mantém contato com a CRT relativamente a questões técnicas e de mercado. Porém, há intercâmbio de informações sobre o mercado de telecomunicações apenas com as empresas do grupo (inclusive a I C), no sentido de ajustar preços para concorrência: diferentes empresas do grupo ingressam com distintas propostas nos processos de seleção abertos pela CRT. Em geral, a empresa que oferece o menor valor para a realização da obra é selecionada, vencendo o grupo, que realiza a obra por meio da empresa especializada no segmento a que ela se refere: se a obra for de cabeamento metálico, fica com a I B; se for de instalação de terminais fica com a I C; se for de fibra óptica, fica com outra empresa do grupo. Ganha o grupo. A empresa I C não troca informações técnicas, nem de mercado com a CRT, embora coopere em termos de estratégias de mercado com as demais empresas do grupo a que pertence e firme acordos informais com outras empresas concorrentes:

“Existe este contato, mas de diretor com diretor. Não existe união entre empresas para treinar pessoal, mas o diretor daqui sabe o que acontece na (...), e vice-versa. Existe conversas entre diretores. Quando entramos em licitação, sabemos se vamos ganhar. Antes de entrar, ligo para a concorrente para saber qual obra fica melhor para ela, se quer essa ou aquela, aí se baixa o preço e ganha. Isso é irregular, mas existe”. (Entrevista com Gerente de Recursos Humanos da I C, Porto Alegre, 21/07/00).

Assim, não são estimuladas pela CRT práticas de intercâmbio técnico, ou de mercado entre as empresas da rede. A interação técnica existente com a empresa I A se deve mais à especificidade e à complexidade do serviço prestado do que ao interesse da CRT em fomentar o intercâmbio interempresas. Segundo uma estratégia competitiva de redução de custos, torna-se de interesse para a empresa central da rede a fragmentação das informações, como forma de estímulo à concorrência e à redução de valores para os serviços.

A *troca de equipamentos* interempresas é outra forma possível de intercâmbio, indicando a disposição das partes em cooperar mutuamente. A empresa I A não troca equipamentos, nem ferramentas com a empresa central. Ela desenvolve soluções técnicas específicas em cooperação com o cliente. Todavia, apesar de haver

o fornecimento de tecnologia, de equipamentos e de ferramentas, isso não implica troca. A empresa I B realiza as obras com equipamentos e ferramentas próprias, sem empréstimos ou cooperação com a empresa central. Há, no entanto, trocas de equipamentos com as empresas do grupo que lidera. A empresa I C não utiliza, nem divide ferramentas e equipamentos com a CRT, mas ocorrem permutas de equipamentos com outras empresas do grupo a que pertence e, eventualmente, em caráter informal, para empresas subcontratadas (caminhões, carros), caso existam relações de confiança entre indivíduos (e não entre as empresas) vinculados às empresas. Logo, a competição interfirmas fomentada pela empresa central obstaculiza a cooperação para a troca de equipamentos e de ferramentas.

O treinamento e a formação conjunta de mão-de-obra é a terceira forma possível de intercâmbio interfirmas selecionada para exame, indicando, também, a disposição de cooperação entre as partes. O desenvolvimento conjunto de produtos entre a CRT e a I A repercute em forte cooperação para treinamento, formação e atualização de mão-de-obra, especialmente no sentido I A-CRT:

“Cada produto tem a sua especificidade: os comandos, os ajustes são especificados por fornecedor. O técnico da CRT recebe treinamento da [I A], de acordo com o que ele utilizará no dia-a-dia dele. Eles têm autonomia em relação ao produto que adquirem”. (Entrevista com Gerente Regional da I A, Porto Alegre, 10/08/00).

A empresa I B não mantém programas de cooperação para treinamento de mão-de-obra, mas efetivou parceria com um cliente do setor automotivo para a capacitação conjunta de recursos humanos. Portanto, a empresa manifesta disposição em cooperar para a qualificação da força de trabalho, desde que em regime de divisão de custos e de riscos. Há, contudo, palestras fornecidas pela CRT aos funcionários das empresas terceiras relativamente à segurança no trabalho, em face da responsabilização pelo Poder Judiciário da empresa contratante em casos de acidente de trabalho. A empresa I C não disponibiliza treinamento sistemático para os seus trabalhadores. Por conseguinte, não mantém programas de cooperação para qualificação da força de trabalho com a CRT. No entanto, existe uma frágil cooperação interfirmas voltada para a segurança no trabalho. Anualmente, a CRT

pára as atividades de rede, por uma semana, e fornece treinamento sobre segurança no trabalho (exigência legal). Além disso, na última sexta-feira de cada mês representantes da empresa contratante reúnem-se com gerentes operacionais, técnicos de segurança no trabalho e médicos do trabalho para discutirem e para organizarem treinamentos nas empresas, pois a empresa central pode ser responsabilizada por eventuais acidentes de trabalho com funcionários das empresas contratadas. Então, cooperação efetiva para treinamento de mão-de-obra ocorre apenas no caso de serviços de alta complexidade técnica (I A), mesmo que haja interesse por tal iniciativa em outras empresas (I B).

Portanto, a estratégia competitiva de redução de custos empregada pela CRT não estimula práticas de intercâmbio interfirmas: a empresa central se exime de práticas voltadas para o comprometimento mútuo, na medida em que implicariam a elevação dos custos com trabalho terceirizado e exigiriam relativa fidelidade com algumas empresas, reduzindo o nível de competição entre as prestadoras de serviços. No entanto, a especificidade e a complexidade técnica do serviço contratado, bem como a pressão das instituições, podem obrigar a empresa central ao exercício de práticas cooperativas: treinamento de mão-de-obra e interação técnica com a empresa I A, treinamento da força de trabalho terceirizada relativamente à segurança no trabalho.

3.4. Confiança interempresas

Nesta seção, analisa-se o terceiro parâmetro para a avaliação da natureza das relações interfirmas: os laços de *confiança interempresas*, expressos na frequência de realização das obras e dos serviços, no apoio prestado pela empresa contratante para a atualização tecnológica da empresa contratada e no apoio da empresa contratante para a reestruturação organizacional da empresa contratada.

A frequência de prestação de serviços é um indicador de confiança, na medida em que a recontração de uma empresa significa a disposição de

manutenção de vínculos estáveis e a satisfação com os serviços contratados (quer pelo valor, quer pela qualidade). Conforme foi exposto, a empresa I A tem relações com a CRT desde a década de 60, instalando centrais de comutação telefônica. A I A vem realizando a manutenção das centrais instaladas, devido à especificidades técnicas. Logo, nas atividades de manutenção, não há períodos de ruptura dos laços entre as partes. Todavia, a situação relativa às novas obras de instalação de centrais é diferente. Quando a CRT era uma empresa estatal, havia grande variação na frequência das obras, em razão de que a expansão e atualização da malha telefônica era mais variável e menos intensa do que atualmente. A privatização da CRT significou o incremento nos investimentos em expansão e atualização da malha telefônica e o encaminhamento de concorrência por meio de grandes pacotes de obras destinados a grandes empresas. Com efeito, a frequência dos serviços prestados pela I A para a CRT intensificou-se, embora ainda haja variação na demanda por serviços de instalação e de digitalização de centrais e não exista exclusividade nas obras desse segmento. Contudo, existem somente duas empresas concorrentes atuando no País, dada a especificidade técnica envolvida e o volume de capital solicitado pela empresa central para firmar contrato. A empresa I B presta serviços constantemente para a CRT, desde 1995. Todavia, vem transferindo parte de seus contratos para a I C e outras empresas do grupo. A empresa I C presta para a CRT serviços de instalação e de manutenção de terminais telefônicos, desde 1997. Os contratos são regionalizados. A partir de 1999, aumentou o número de obras sob a responsabilidade da I C. A demanda por instalação de novos terminais apresenta variação mensal em cada região, mas o conjunto dos contratos vem ampliando-se. Então, a CRT mantém relativa estabilidade de vínculo com as empresas terceiras, mas em graus diferentes: a empresa I A (segmento de maior complexidade técnica) mantém relações mais duradouras, embora com variabilidade (desde a década de 60), a empresa I B (segmento de complexidade técnica intermediária entre os analisados) mantém relações menos extensas do que a I A e mais extensas do que a I C (desde 1995, continuamente) e a empresa I C (segmento de menor complexidade técnica) mantém as relações menos extensas (desde 1997, em expansão).

O *apoio para atualização tecnológica* da empresa terceira é o segundo indicador utilizado de confiança interfirmas. O investimento na atualização tecnológica das empresas terceiras somente pode estabelecer-se através de laços estáveis e de confiança mútua, como forma de cooperação para a divisão de custos e riscos. Cabe verificar, pois, se as inovações tecnológicas empreendidas na empresa central se traduzem em disposição de atualização de toda a rede, ou de segmentos da rede. Aos dados: embora não existam programas de cooperação tecnológica interempresas, na prática, há cooperação técnica entre CRT e I A para o desenvolvimento de novos produtos (criaram um novo terminal telefônico, lançado recentemente no mercado; a I A produz centrais digitais com características especificadas pela CRT). No caso da empresa I B, não há programas de apoio tecnológico, apesar da atividade desempenhada apresentar recentes inovações tecnológicas (aperfeiçoamentos de fibras ópticas, novos equipamentos para perfuração de solo, novas ferramentas para a realização de emendas de fibra óptica). Porém, a I B desenvolve cooperação para capacitação tecnológica no ramo de autopeças, fruto de “parceria” com a *General Motors*. A empresa I C não apresenta cooperação para atualização tecnológica. Então, a CRT desenvolve apoio / cooperação tecnológica somente com a I A, pertencente ao segmento mais complexo tecnicamente que exige capacitação contínua, indicando ausência de interesse em investir em laços de confiança com as demais empresas.

O último indicador utilizado para medir o grau de confiança interempresas é o *apoio dispensado pela empresa contratante para a reestruturação organizacional das empresas contratadas*. O investimento na melhoria da eficiência organizacional das empresas contratadas, derivado do interesse em aperfeiçoar a qualidade e em otimizar os custos do conjunto do processo produtivo, implica o estabelecimento de relações estáveis com fornecedores confiáveis. Além disso, é significativo verificar se as mudanças organizacionais na empresa contratante repercutem na reestruturação organizacional das empresas contratadas, através de disposição e de cooperação entre as partes. A empresa I A possui certificados de qualidade em diferentes setores, inclusive no de telecomunicações (certificado TL 9000, que adapta as condições da certificação ISO 9000 para o setor de

telecomunicações). No entanto, a reestruturação organizacional da empresa, apoiada em programas de qualidade, não resultam de apoio da CRT, nem de exigências no momento da contratação. Ela deriva, de um lado, da opção da empresa em concorrer apoiada eficiência organizacional, como forma de melhoria da qualidade e de redução de preços de seus produtos e serviços e, de outro lado, de exigências de certificação de outros clientes. A empresa I B não recebe apoio, nem exigência de reestruturação organizacional da CRT, mas possui certificação de qualidade no setor de autopeças (ISO 9000), bem como programas de cooperação com uma empresa cliente para mudanças organizacionais voltadas para a melhoria da qualidade dos produtos (“parcerias”). No caso da empresa I C, não há apoio, nem exigência, da empresa central para a reestruturação organizacional. Então, as mudanças organizacionais na CRT não vêm repercutindo em apoio, nem em exigência de reestruturação ao longo da rede, embora haja a tendência das empresas I A e I B, cujos tipos de serviços são mais complexos tecnicamente e diversificados (conseqüentemente, menos dependentes da rede), atualizarem as suas práticas organizacionais como forma de adquirir eficiência e competitividade no mercado.

O *QUADRO 4* reúne as principais informações relativas aos laços de confiança entre a CRT e as empresas I A, I B e I C.

QUADRO 4 – Confiança interempresas

Indicadores	I A	I B	I C
<i>Frequência serviços</i>	- manutenção centrais: continuidade desde a década de 60; - construção de novas centrais: baixa variação.	Há continuidade nos serviços desde 1995, apesar de optar por transferir contratos para outras empresas do grupo, o que implicou a redução do volume de serviços prestados para a CRT.	Presta serviços continuamente desde 1997, ampliando-se em 1999, mas há variação na demanda por instalação de novos terminais.
<i>Apoio para atualização tecnológica</i>	“Parcerias” para desenvolvimento de novos produtos (cooperação <i>ad hoc</i>).	Não há programas de cooperação com a CRT, mas existe “parceria” com outro cliente.	Não há programas de cooperação.
<i>Apoio para reestruturação organizacional</i>	Não há apoio, mas a empresa é certificada em diferentes setores, inclusive telecomunicações.	Não há apoio, nem exigência de reestruturação. Mas, a empresa possui certificação e apoio de outro cliente.	Não há apoio, nem exigência de reestruturação.

Fonte: Pesquisa empírica, Região Metropolitana de Porto Alegre, 2000.

Portanto, os dados examinados indicam diferentes situações entre as empresas quanto aos laços de confiança com a CRT, de acordo com o tipo de serviço que prestam. A estratégia competitiva de redução de custos da empresa contratante não induz ao apoio para a reestruturação organizacional, nem para a inovação / atualização tecnológica, embora não venha impedindo a constituição de laços relativamente longos. Contudo, o segmento a que pertencem as empresas afetou diferentemente as suas situações nos três indicadores. Logo, em contexto de estratégia competitiva de redução de custos, quanto maior a complexidade técnica do serviço prestado, maiores as chances de as empresas terceiras contarem com laços estáveis e duradouros, com apoio para a atualização tecnológica e com a capacidade de reestruturar-se organizacionalmente.

3.5. Tipos de relações interfirmas

As instâncias empíricas examinadas evidenciam distintos padrões de relacionamento interfirmas na rede de empresas estudada. Os parâmetros utilizados para medir o grau de cooperação / subordinação nas relações entre as empresas apresentam características associadas à estratégia competitiva da empresa contratante e ao tipo de serviço prestado pela empresa contratada. Então, em contexto de estratégia competitiva de redução de custos, quanto maior a complexidade técnica dos serviços prestados, maiores as possibilidades de as empresas contratadas negociarem as condições de vínculo, estabelecerem práticas de intercâmbio e desenvolverem laços de confiança, com as empresas contratantes. Pode-se, para fins analíticos, classificar as relações interempresas encontradas em três tipos: *relações de cooperação*, *relações de subordinação por conveniência* e *relações de subordinação por dependência*.

As relações interfirmas de cooperação caracterizam-se empiricamente por forte negociação das condições de vínculo (vínculo indeterminado para manutenção, mas contratos de curta duração para obras; negociação de prazos de

entrega; autonomia de mercado e administrativa), por intercâmbio moderado (troca de informações técnicas, mas não de mercado; sem troca de equipamentos; cooperação para treinamento de mão-de-obra) e por fortes laços de confiança (obras constantes desde 1996; desenvolvimento conjunto de novos produtos; ausência de apoio para a reestruturação organizacional, mas a empresa é certificada no ramo de telecomunicações). Tratam-se das relações com a menor assimetria de poder entre as tipificadas. A complexidade e a especificidade técnica dos serviços envolvidos impõe práticas de cooperação entre as partes.

As relações interfirmas de subordinação por conveniência caracterizam-se empiricamente por moderada negociação das condições de vínculo (contratos relativamente extensos; ausência de negociação de prazos de entrega; relativa autonomia de mercado e administrativa), por intercâmbio fraco, quase inexistente (ausência de troca de informações; sem empréstimo de equipamentos; frágil cooperação para treinamento de mão-de-obra) e por fracos laços de confiança (obras constantes, desde 1995; ausência de apoio para inovação tecnológica e para reestruturação organizacional, apesar de a empresa vir reestruturando-se em outros segmentos de atuação). Tratam-se de relações com maior assimetria de poder do que as de cooperação e menor do que as de subordinação por dependência. Neste caso, a subordinação ocorre em face da predominância dos interesses da empresa contratante sobre os da contratada, mas por conveniência para ambas partes: para a empresa contratante é conveniente utilizar os serviços relativamente complexos da contratada, desde que nas condições financeiras orientadas por sua estratégia competitiva; para a empresa contratada é conveniente prestar serviços sob as condições financeiras da contratante, desde que mantenha certa estabilidade de vínculo e diversificação de clientes.

As relações interfirmas de subordinação por dependência caracterizam-se empiricamente pela ausência de negociação das condições de vínculo (contratos de curta duração; ausência de negociação de prazos de entrega; dependência de mercado e administrativa), por intercâmbio fraco, quase inexistente (sem troca de informações ou de equipamentos; frágil cooperação para treinamento

de mão-de-obra) e por fracos, quase inexistentes laços de confiança (prestação freqüente de serviços, desde 1997; ausência de apoio para inovação tecnológica e para reestruturação organizacional). Essas são as relações com maior assimetria de poder. A empresa contratada aceita as condições da contratante, porquanto depende do mercado da rede, na medida em que presta um serviço de baixa complexidade e amplamente oferecido no mercado.

Os principais traços das relações tipificadas são esquematizados no *QUADRO 5*:

QUADRO 5 – Tipos de relações interfirmas:

	Relações de cooperação	Relações de subordinação por conveniência	Relações de subordinação por dependência
<i>Negociação das condições de vínculo</i>	Forte	Moderada	Inexistente
<i>Intercâmbio</i>	Moderado	Fraco, quase inexistente	Fraco, quase inexistente
<i>Confiança</i>	Moderada	Fraca	Fraca, quase inexistente

Fonte: Composição a partir de pesquisa empírica, Região Metropolitana de Porto Alegre, 2000.

A interação e a conflitualidade entre os interesses da empresa contratante, orientados pela estratégia competitiva, e a capacidade de resistência das empresas contratadas, relacionada ao tipo de serviços prestados, resultam em dispersão do processo produtivo em uma estrutura diferenciada e fragmentada, verticalmente e horizontalmente, e em diferentes regras para o relacionamento interempresas. A estratégia competitiva de redução de custos adotada pela CRT abriu um campo de possibilidades para a estruturação da rede (múltiplas posições derivadas da existência de diferentes segmentos e níveis de fornecedores), que foram realizadas distintamente pelas empresas, em razão de suas características (tecnologia empregada, situação de mercado, qualificação mão-de-obra, que convergem nos tipos de serviços prestados). Daí a multiformidade verificada nas relações interfirmas. Portanto, relações interfirmas envolvem variável distribuição de poder e diferentes formas de compatibilização dos divergentes interesses dos atores sociais (cooperação / subordinação).

Capítulo 4

O EMPREGO NA REDE DE EMPRESAS

A diversificação da estrutura empresarial na forma de rede - em múltiplos níveis e segmentos de fornecedores - e os variados padrões de relacionamento interfirmas - resultantes da crescente externalização de atividades de alta e de baixa tecnologia e qualificação e dos diferentes ambientes sociais nos quais as redes se realizam - implicam a multiformidade do emprego. A rede de empresas pode envolver tanto formas virtuosas de uso e de gestão da mão-de-obra e condições de emprego não-precárias, como formas de uso e de gestão da força de trabalho restritivas e condições de emprego precárias. Entendem-se formas de *uso e de gestão da mão-de-obra* como políticas de recursos humanos voltadas para o maior aproveitamento possível do potencial de trabalho da mão-de-obra contratada, extrapolando, muitas vezes, a dimensão do próprio trabalho (valorização de padrões de comportamento, controle social, políticas sociais do empresariado, indução governamental a formas organizacionais do trabalho). As *condições de emprego* associam-se à forma como a mão-de-obra é usada e gerida, representando tanto as características materiais de retribuição ao trabalhador pela venda da sua força de trabalho por certo período, como as circunstâncias físicas e ambientais nas quais o trabalho é realizado. Neste estudo, esses dois conceitos caracterizam o *emprego*. Uma parte dos estudos examinados afirmam que, no Brasil, o trabalho nas empresas contratadas caracteriza-se por extensas jornadas de trabalho, por despreocupação com a qualificação e o treinamento da mão-de-obra, por altas taxas de rotatividade e

de trabalho temporário, por perda dos direitos trabalhistas, por situações de risco à saúde e à segurança e por enfraquecimento dos sindicatos (Blanco, 1994; Borges e Druck, 1993; Dedecca, 1996; Druck, 1999; DIEESE, 1994; Martins, 1994). No entanto, outras pesquisas relativizam essas conclusões, na medida em que encontraram características como programas de qualidade, ativa participação sindical, baixa rotatividade, utilização de mão-de-obra qualificada e bem treinada e manutenção dos principais direitos trabalhistas em empresas subcontratadas, sustentando que o caráter assumido pelo trabalho nas empresas terceiras é variável, em face das diferentes circunstâncias que envolvem as empresas (Abreu et al., 1998; Gitahy e Cunha, 1999). Então, caberia indagar *que fatores condicionam as formas de uso e de gestão da força de trabalho e as condições de emprego no âmbito da rede de empresas?*

Haveria dois fatores condicionantes das formas de uso e de gestão da força de trabalho e das condições de emprego na rede de empresas. O primeiro seria a *natureza das relações interfirmas*. As relações interfirmas de cooperação favoreceriam formas de uso e de gestão da força de trabalho virtuosas e condições de emprego não-precárias, em face do estabelecimento de relações de confiança, estáveis e formalizadas, da negociação de prazos e valores e do envolvimento de mão-de-obra qualificada. As relações interfirmas de subordinação favoreceriam as formas de uso e de gestão da força de trabalho restritivas e condições de emprego precárias, em razão do uso intensivo de mão-de-obra não-qualificada, da competição por preço entre empresas contratadas, da instabilidade do vínculo e da grande informalidade das relações (Gitahy, 1994; Faria, 1994; Gitahy et al., 1997; Abreu et al., 1998). O segundo fator que concorreria para a definição das formas de uso e de gestão da mão-de-obra e das condições de emprego e de trabalho seria a *posição da empresa na rede*. A desverticalização das grandes empresas (centrais) teria significado a externalização de partes importantes da produção a fornecedores diretos (terceiras), os quais, muitas vezes, articulam a sua produção a pequenos e médios fornecedores (quartas), resultando num novo nível de externalização (Castells, 1999; Dedecca, 1996; Wormald, 1999). Disso resultam diferentes níveis na rede de empresas: central, terceira, quarta, etc.. Assim, quanto mais próxima da empresa

central estiver a empresa contratada, maiores serão as chances da adoção de formas virtuosas de uso e gestão da mão-de-obra e de condições de emprego não-precárias.

O objetivo deste capítulo é analisar as repercussões da *natureza das relações interfirmas* (variável independente) e da *posição das empresas nos níveis da rede* (variável independente) sobre as *formas de uso e de gestão da mão-de-obra* (variável dependente) e sobre *as condições de emprego* (variável dependente) no caso da rede de empresas liderada pela Companhia Riograndense de Telecomunicações (CRT). A natureza das relações interfirmas já foi examinada no Capítulo 3, quando foram identificados três tipos de relações entre a empresa central e as empresas terceiras (de cooperação, de subordinação por conveniência e de subordinação por dependência), no universo pesquisado. As posições das empresas encontradas nos níveis da rede são: central, terceira, quarta, quinta e sexta. Os indicadores utilizados para avaliar as formas de uso e de gestão da mão-de-obra, que podem variar entre virtuosas e restritivas, são: perfil dos trabalhadores (instrução, idade, formação profissional), formas e critérios de recrutamento, formas de remuneração, planos de cargos e salários, definição de funções, programas de qualidade, de treinamento e de participação, taxas de rotatividade e formas e critérios para a terceirização de trabalho. As condições de emprego podem variar entre precárias e não-precárias, sendo expressas empiricamente pelo vínculo empregatício, pela extensão e características da jornada de trabalho, pelo valor da remuneração e pelos benefícios sociais. Procurou-se caracterizar, em cada empresa, as principais demandas dos trabalhadores e a relação com os sindicatos, tendo em vista apreender as formas e possibilidades de conflitualidade entre capital e trabalho.

Os dados derivam de entrevistas semi-estruturadas, com gerentes e supervisores das onze empresas envolvidas e com diretores do Sinttel/RS, totalizando 20 entrevistas e 35 horas de gravação. As empresas localizam-se na Região Metropolitana de Porto Alegre. As entrevistas foram realizadas nas empresas, ou no canteiro de obras, ou na residência dos informantes, nos períodos de novembro a dezembro de 1998 e de dezembro de 1999, no caso da CRT, e no período de maio a agosto de 2000, no caso das demais empresas.

Para a análise do condicionamento exercido pelas relações interfirmas sobre as formas de uso e de gestão da mão-de-obra e sobre as condições de emprego, compara-se, nas seções a seguir, a situação das empresas I A, I B e I C (conforme classificação construída no Capítulo 3), as quais estabelecem, respectivamente, relações de cooperação, de subordinação por conveniência e de subordinação por dependência com a empresa central. O exame do condicionamento exercido pela posição ocupada pela empresa nos níveis da rede sobre as formas de uso e de gestão da mão-de-obra e sobre as condições de emprego é procedido através da comparação, nas seções a seguir, entre a situação das empresas localizadas nos variados níveis da rede: central, I nível de fornecedores, II nível de fornecedores, III nível de fornecedores e IV nível de fornecedores (vide Figura 1, p.97).

O capítulo está dividido em quatro seções. A primeira é dedicada a apresentar o perfil dos trabalhadores, considerando-se escolaridade, idade e formação profissional, e formas e critérios de recrutamento adotados pelas empresas. A segunda seção apresenta a situação das empresas relativamente às formas de uso e de gestão da força de trabalho (estrutura de cargos e de salários, programas de qualidade, participação dos trabalhadores, treinamento e terceirização de trabalho). Na terceira seção, examinam-se as condições de emprego vividas pelos trabalhadores (formas e valores da remuneração, vínculos trabalhistas, características da jornada e benefícios sociais), bem como procura-se caracterizar as principais demandas e as formas de ação da força de trabalho. Por fim, reúnem-se os dados comparados nas seções anteriores, tendo em vista a identificação das características do emprego e sua variação segundo as diferentes relações entre empresas e segundo os variados níveis existentes na rede pesquisada.

4.1. Recrutamento e perfil dos trabalhadores

Nesta seção, são comparadas as formas e os critérios de *recrutamento de mão-de-obra* e o *perfil dos trabalhadores* - quanto à instrução, idade e formação profissional – empregados nas empresas da rede. Trata-se de caracterizar os perfis de

níveis, de anúncios em jornal para a produção – técnicos e cabistas - e de indicação para cargos de gerência, como forma de prospecção de profissionais destacados no mercado e em universidades (quando em certa função estratégica, os diretores da empresa obtêm a informação de que algum profissional, ou estudante, vêm se destacando, procuram-no para contratação). Os critérios essenciais para contratação são formação mínima de nível técnico, para a produção, e universitária, para as demais funções, conhecimentos de língua inglesa, para técnicos em centrais de comutação, bem como atributos comportamentais, como iniciativa, decisão e autonomia para a realização das tarefas.

A empresa I B utiliza formas e critérios de recrutamento formais e informais. A seleção de novos funcionários apoia-se em anúncios em jornal, agências e indicações dos próprios empregados. Não há, segundo o informante, critérios preestabelecidos para recrutamento.

A empresa I C utiliza principalmente métodos informais de recrutamento, conquanto também empregue métodos formais. A forma predominante de recrutamento de mão-de-obra é a indicação, por funcionários da própria empresa. Estes apontam ex-colegas para os postos de instalador e vizinhos, parentes e amigos para os cargos de auxiliar. Também são divulgados anúncios em jornais. Para cargos administrativos, engenheiros e técnicos, são utilizadas agências de emprego e anúncios em jornal. Os critérios de seleção são Ensino Fundamental completo (exceto para auxiliares de construção civil), experiência mínima de um ano na função (instalador ou cabista), apresentar adequadas condições físicas (não ser “gordo”) e idade máxima de 45 anos.

A empresa II A emprega métodos formalizados de recrutamento da força de trabalho. É priorizado o recrutamento interno. Para o caso dos técnicos em telecomunicações, são selecionados, particularmente através do CIEE, oriundos de escolas técnicas (Escola Técnica Parobé e Escola Politécnica de Pelotas), estagiários que, de acordo com o desempenho na empresa são efetivados, ou não. Os estagiários efetivados vão ocupando paulatinamente os cargos superiores na hierarquia da

empresa (chefia, supervisão). Para o caso de cabistas, não há exigência de escolaridade, embora sejam priorizados profissionais com Ensino Médio, na seleção, que é efetuada através de anúncios em jornais. O critério fundamental para a permanência na empresa é a produtividade, isto é, o atingimento das metas estipuladas pela supervisão, o que é verificado no pós-contratação.

A empresa II B associa métodos formais e informais de recrutamento. Ela utiliza tanto agências de estagiários e anúncios em jornais para os técnicos, quanto indicações de funcionários (parentes, amigos, vizinhos) para os cabistas. Os critérios para seleção de pessoal são especialmente experiência profissional (qualificação empírica / informal) e comprometimento, para o caso dos cabistas, e curso técnico de nível médio e comprometimento, para o caso dos técnicos em fibra óptica.

A empresa II C 1 emprega métodos informais de recrutamento. Ela seleciona os funcionários através de indicações dos seus empregados e de gerentes e supervisores de outras empresas. O critério para a seleção é a experiência profissional / qualificação empírica, tanto para cabistas, quanto para instaladores: quanto maior a experiência, maior a chance de ocupar o cargo, em caso de mais de um candidato por vaga.

A empresa II C 2 possui apenas um funcionário, amigo do proprietário, porquanto não recruta mão-de-obra.

A empresa III B utiliza métodos formais e informais de recrutamento. Ela utiliza anúncios em jornais, cadastro próprio (registro de ex-funcionários, demitidos em razão de término de obra) e indicações de seus funcionários e de gerentes de outras empresas. Não há exigência de escolaridade, nem de idade, apenas de experiência na função.

A empresa III C não tem funcionários.

A empresa IV B recruta informalmente a mão-de-obra. O processo de seleção ocorre por meio de indicação de parentes, amigos e vizinhos de funcionários da própria empresa. O critério de seleção é a experiência na função.

O *QUADRO 6* esquematiza os dados concernentes às formas e aos critérios de recrutamento dos trabalhadores nas empresas da rede.

QUADRO 6 – Recrutamento de mão-de-obra nas empresas da rede

Empresas	Formas de recrutamento	Critérios de recrutamento
<i>Central</i>	- Cadastro de currículos na <i>home page</i> da Companhia; - Indicação de estagiários por agências especializadas.	- Conhecimentos medianos de informática e de língua inglesa; - Instrução mínima: Ensino Médio concluído.
<i>I A</i>	- Agências; - Anúncios; - Indicação de profissionais e de estudantes destacados.	- Instrução mínima de nível técnico para a produção e de nível superior para as demais funções; - Conhecimentos de língua inglesa para técnicos em centrais de comutação; - iniciativa e autonomia.
<i>I B</i>	- Agências e anúncios; - Indicação de funcionários.	Não há critérios pré-definidos.
<i>I C</i>	- Produção: principalmente indicação de funcionários da empresa; - Administração: anúncios e agências.	- Ensino Fundamental completo; - Experiência de 1 ano na função; - Idade: até 45 anos. - Não ser “gordo”.
<i>II A</i>	- Técnicos: indicação de estagiários por agências especializadas; - Cabistas: anúncios.	- Técnicos: curso técnico e produtividade; - Cabistas: produtividade.
<i>II B</i>	- Técnicos: anúncios e agências de estagiários; - Cabistas: indicação dos funcionários.	- Técnicos: curso técnico e comprometimento; - Cabistas: experiência / qualificação empírica e comprometimento.
<i>II C 1</i>	- Indicação de funcionários, ou de outras empresas.	- Não há critério preestabelecido, embora seja priorizado o profissional com maior experiência na função.
<i>II C 2</i>	Não recruta.	Não recruta.
<i>III B</i>	- Anúncios; - Indicação de funcionários e de empresas.	- Experiência na função.
<i>III C</i>	Não recruta.	Não recruta.
<i>IV B</i>	- Indicação de funcionários.	- Experiência na função.

Fonte: Pesquisa empírica, Região Metropolitana de Porto Alegre, 1999 e 2000.

Vale notar que as empresas de instalação de terminais declararam não estabelecer critérios comportamentais na seleção. Assim, não são considerados, no momento da seleção, aspectos como cordialidade, atenção, relacionamento interpessoal, apesar de os instaladores de terminais telefônicos serem os profissionais

que entram em contato com os clientes da CRT, quando é feita a manutenção, ou a instalação de um novo terminal.

Os dados concernentes ao recrutamento de mão-de-obra indicam que existem, no âmbito da rede investigada, diferentes formas e critérios de seleção de recursos humanos. A empresa I A, que conforme o Capítulo 3 desenvolve relação de cooperação com a empresa central, emprega métodos formalizados para a contratação (prospecção de profissionais talentosos, agências e anúncios) e define algumas exigências para a contratação (instrução mínima de Ensino Médio, qualificação técnica formal na função, autonomia e decisão). A empresa I B, que conforme o Capítulo 3 desenvolve relação de subordinação por conveniência com a empresa central, emprega métodos formais e informais para a seleção (anúncios, agências e indicações) e não declarou um perfil definido de funcionário. A I C, que conforme o Capítulo 3 desenvolve relação de subordinação por dependência, apresentou a maior informalidade nos procedimentos de seleção de pessoal: utiliza principalmente a indicação. Além disso, tem como critérios uma menor instrução do que a I A (Ensino Fundamental) e experiência de um ano na função (qualificação empírica), sem exigência de qualificação formal (cursos). Portanto, poder-se-ia concluir que quanto menor a subordinação nas relações interfirmas, tanto maior a utilização de formas e de critérios profissionais / formais de recrutamento de pessoal.

Observa-se uma relação entre a posição das empresas nos níveis da rede e os métodos de seleção de pessoal. A empresa central emprega métodos formais / profissionais de seleção de pessoal (agências, currículos) e exige certos atributos (conhecimentos de informática, língua inglesa, instrução mínima de Ensino Médio, com preferência para universitários). Formas e critérios semelhantes são empregados pela I A, mas a II A, prestadora de serviços para a I A, adota formas de seleção menos profissionais e critérios menos exigentes. No segmento de infraestrutura, há crescente redução de exigências nos critérios de seleção e de uso de procedimentos formalizados para a seleção: a empresa I B, que presta serviços diretamente para a empresa central, combina métodos formais e informais de seleção e não define critérios para a contratação, a empresa IV B, que se posiciona no quarto

nível de fornecedores, utiliza exclusivamente a indicação como forma de seleção e apenas a experiência na função como critério de contratação. No segmento de instalação de terminais, a situação não é diferente: na empresa I C, prestadora de serviços para a empresa central, a seleção tende à informalidade (indicação), embora também sejam utilizados anúncios e agências, mas há uma série de critérios para o recrutamento (Ensino Fundamental completo, idade de até 45 anos, adequadas condições físicas e experiência de um ano na função); na empresa II C 2, subcontratada pela I C, o funcionário é um “amigo” do proprietário; na II C 1, também subcontratada pela I C, é utilizada a indicação, bastando experiência na função, sem especificação de tempo mínimo. Assim, poder-se-ia concluir que quanto mais distantes da empresa central estão localizadas as empresas, maiores as chances de adotarem métodos paternalistas / informais de recrutamento de mão-de-obra.

Esses critérios e formas de seleção de recursos humanos se associam a certos perfis de mão-de-obra. Os dados relativos ao perfil dos trabalhadores das empresas da rede são apresentados no *QUADRO 7*, a seguir:

QUADRO 7 – Perfil dos trabalhadores das empresas da rede

Empresas	Idade	Instrução	Formação Profissional
<i>Central</i>	Técnicos: 35 a 45 anos.	Técnicos: curso técnico de nível médio.	Técnicos: teórica.
<i>IA</i>	- Técnicos em centrais: 40 anos - técnicos fibra óptica, cabistas, instaladores: 20 a 30 anos.	- Técnicos em centrais: nível médio a superior; - técnicos fibra óptica, instaladores e cabistas: nível médio.	Técnicos, cabistas: teórica.
<i>IB</i>	Entre 20 e 35 anos.	Predominantemente nível médio.	- Técnicos fibra óptica: teórica; - Cabistas: empírica.
<i>IC</i>	18 a 40 anos.	Nível fundamental.	Empírica.
<i>IIA</i>	18 a 40 anos.	- Técnicos fibra óptica: nível médio; - Cabistas: nível fundamental.	- Técnicos fibra óptica: teórica; - Cabistas: empírica.
<i>IIB</i>	18 a 30 anos.	Nível médio completo e incompleto.	- Técnicos fibra óptica: teórica; - Cabistas: teórica e empírica.
<i>IIC1</i>	Média de 30 anos.	Nível fundamental incompleto.	Empírica.
<i>IIC2</i>	Não informada.	Não informada.	Empírica.
<i>IIIB</i>	Não informada.	Nível fundamental incompleto.	Empírica.

<i>III C</i>	Não tem funcionários.	Não tem funcionários.	Não tem funcionários.
<i>IV B</i>	Média de 35 a 40 anos.	Nível fundamental incompleto.	Empírica.

Fonte: Pesquisa Empírica, Região Metropolitana de Porto Alegre, 1999 e 2000.

Em relação à empresa central, obteve-se dados sobre o perfil somente dos técnicos em fibra óptica, responsáveis pela manutenção e pela fiscalização das obras de fibra óptica. São quatro trabalhadores ao todo, remanescentes do período em que a empresa era uma estatal. As suas idades variam entre 35 e 45 anos. A instrução é de nível médio, embora um dos quatro técnicos tenha curso superior completo (engenharia). Os quatro têm curso técnico de nível médio e cursos sobre fibra óptica, realizados na empresa.

Na empresa I A, há diferentes perfis. Os técnicos de centrais de comutação têm idade em torno do 40 anos, instrução de nível médio a superior e formação teórica. Os técnicos de fibra óptica e os cabistas têm idade entre 20 e 30 anos, instrução de nível médio, em geral completo, e formação teórica (treinamento em cursos específicos para a função).

Os trabalhadores da empresa I B caracterizam-se por idade entre 20 e 35 anos, por instrução de ensino médio completo (apesar de haver trabalhadores com Ensino Médio incompleto e Superior) e por formação empírica para os cabistas e teórica para os técnicos em fibra óptica. A idade do pessoal vem diminuindo, enquanto a escolaridade média vem elevando-se, em razão de a empresa ter alterado conceitos organizacionais, repercutindo no perfil da força de trabalho demandada. Assim, foram demitidos os trabalhadores mais velhos (40 anos ou mais) e com instrução mais baixa (Ensino Fundamental), os quais teriam maior dificuldade de adaptação às novas características organizacionais da empresa (redução de hierarquias, programas de qualidade, polivalência), e contratados trabalhadores mais jovens e com instrução mais elevada, a fim de constituir um quadro funcional mais ágil, flexível e qualificado.

Os trabalhadores vinculados à empresa I C (instaladores e cabistas) apresentam idade entre 18 a 40 anos, instrução de nível fundamental e formação empírica.

A empresa II A alterou algumas características organizacionais (atingimento de metas, controle de qualidade, polivalência, redução de hierarquias), tendo em vista a obtenção de certificados de qualidade, bem como reduziu drasticamente o quadro de funcionários, em face da retração do mercado, o que repercutiu sobre o perfil da força de trabalho empregada: a média de idade diminuiu e a instrução média aumentou. Com efeito, a idade do pessoal é variada, mas não supera, na produção, 40 anos. A instrução média de cabistas é de primeiro grau incompleto, mas os técnicos em fibra óptica possuem nível médio. A formação é teórica para os técnicos e empírica para os cabistas.

Na empresa II B, a idade varia entre 18 a 30 anos. A escolaridade é predominantemente de nível médio. A formação é teórica para técnicos em fibra óptica e empírica para cabistas.

A empresa II C 1 apresenta média de idade relativamente alta: ao redor de 30 anos. A instrução do pessoal é de nível fundamental incompleto. A formação dos trabalhadores é empírica.

A empresa II C 2 emprega um cabista cuja idade e instrução não foram informados e cuja qualificação é exclusivamente empírica.

No caso da empresa III B, não há informações acerca da idade do pessoal. A instrução é de nível fundamental incompleto. A formação do pessoal é empírica (fibra óptica, cabo metálico e instalação de terminais).

A empresa III C não emprega funcionários.

A empresa IV B apresenta uma média de idade um pouco mais elevada: ente 35 e 40 anos. Há, inclusive, três cabistas com mais de 50 anos, na empresa. A instrução é de nível fundamental incompleto. A formação é empírica.

Os dados referentes ao perfil da força de trabalho apresentam significativa variação. A idade dos trabalhadores, em geral, oscila entre a faixa de 20 e 35 anos de idade, mas não se encontrou associação significativa entre os diferentes padrões de relacionamento interfirmas, ou entre as posições nos níveis da rede, e a idade dos trabalhadores. No entanto, predomina uma força de trabalho jovem, que não ultrapassa os 40 anos de idade, em face da expansão recente do setor (que atraiu jovens recém ingressos no mercado de trabalho, ainda não “envelhecidos”), e da necessidade de força física e de boas condições de saúde para a realização das tarefas relativas à rede de telefonia. Entretanto, a instrução e a formação profissional dos trabalhadores apresentam associação tanto com as relações interempresas, quanto com a posição ocupada na estrutura da rede. A empresa I A utiliza mão-de-obra com elevada instrução (de nível médio a superior) e com formação teórica (para técnicos e cabistas). A I B utiliza mão-de-obra com média instrução e com formação empírica e teórica. A I C apresenta mão-de-obra com instrução de nível fundamental e formação empírica. A cooperação entre as empresas disponibiliza e exige condições e qualidade superiores para a execução dos serviços, daí a necessidade de as empresas empregarem mão-de-obra qualificada. Assim, poder-se-ia concluir que quanto maior a subordinação nas relações interfirmas, menor a qualificação (instrução e formação teórica) da força de trabalho.

Comparando-se a qualificação da força de trabalho nos diferentes níveis, percebe-se outra relação: a empresa central emprega mão-de-obra com instrução de nível médio a superior, as empresas do nível I com instrução mínima de ensino fundamental completo a nível superior e formação teórica e empírica, as do II nível com instrução de nível fundamental incompleto a nível médio e com formação teórica e empírica, as do III e IV níveis com instrução de nível fundamental incompleto e formação empírica. Então, a instrução da força de trabalho reduz-se e a formação tende a ser empírica (para instalação, cabo metálico e fibra óptica), à

medida que a empresa posiciona-se mais à periferia da rede, porquanto as condições e a qualidade disponibilizadas e exigidas relativamente aos serviços prestados são menores, operando com mão-de-obra menos qualificada.

4.2. Formas de uso e de gestão da força de trabalho

A estrutura de cargos e salários (incluindo-se a definição de funções, os requisitos para promoção e as hierarquias), a existência de programas de qualidade (incluindo-se a obtenção de certificados de qualificação de produtos e/ou serviços e de processos, a adoção de estratégias de participação da mão-de-obra), o treinamento da mão-de-obra e os objetivos a serem atingidos com a terceirização de trabalho indicam as formas empregadas pelas empresas para usar e gerir, com o maior aproveitamento possível, a potencialidade dos recursos humanos contratados. Essas formas variam, assumindo um caráter virtuoso (poucos níveis hierárquicos, polivalência, estratégias participativas, promoção por mérito, treinamento constante, controle de qualidade, terceirização voltada para a especialização de atividades), ou restritivo (diversos níveis hierárquicos, trabalho monótono, impossibilidade de participação do trabalhador, promoção por tempo de serviço, ausência de treinamento, ausência de controle de qualidade, terceirização para reduzir custos com mão-de-obra). Nesta seção, comparam-se as formas utilizadas pelas diferentes empresas da rede para *o uso e a gestão da força de trabalho*.

Como explicitado no Capítulo 2, a empresa central experimenta, desde o início da década de noventa, um movimento de reestruturação técnica e organizacional, associado ao processo de privatização, com implicações para o uso e a gestão da força de trabalho. O Plano de Cargos e Salários da empresa (PCS) alterou-se radicalmente. A polivalência é uma exigência. Engenheiros, que, antes da reestruturação da empresa, dispunham de secretária para o desenvolvimento de tarefas burocráticas, passaram a realizá-las sozinhos e integralmente. Os técnicos em fibra óptica (retreinados, pois eram cabistas, ou instaladores da empresa) reparam a rede óptica e, em casos de emergência, a rede metálica, e supervisionam o trabalho terceirizado. O novo PCS eliminou chefias e instituiu a carreira de gerente. Há

basicamente os seguintes níveis hierárquicos na empresa: superintendência geral, direção, superintendência, gerência, supervisão e operadores. A promoção, antes por tempo de serviço e por indicação da chefia imediata, é hoje por merecimento: atingimento de metas, produtividade, independente do tempo de serviço. Há, na empresa, um programa de qualidade, instituído em 1995, ainda antes da sua privatização, visando ao aperfeiçoamento do atendimento ao cliente. Neste sentido, foram introduzidos, numa primeira etapa, mais de duzentos terminais de computador, para agilizar o atendimento aos clientes da empresa. A possibilidade de participação da força de trabalho é restrita, embora ampliada com a reestruturação: limita-se a sugestões de melhorias no processo de trabalho à chefia imediata, sem intervenção do sindicato, sem discussão em comitês e sem contato com chefias superiores. O treinamento é significativo e em expansão na empresa, como estratégia da empresa de recapacitação da força de trabalho para o novo perfil organizacional: em 1995, foram 125mil horas de treinamento; em 1996, 155 mil; em 1997, 220 mil; e, em 1998, 329 mil (Relatórios Anuais da CRT, 1997 e 1998).

A empresa I A possui uma estrutura hierárquica relativamente simples: há, no Brasil, um diretor geral, os diretores departamentais, os gerentes, supervisores e operadores. Não há um plano de carreira comum a todos os funcionários. Ele é individualizado. A ascensão é analisada individualmente pelas chefias imediata e superior, que examinam o desempenho do “colaborador” relativamente às metas e aos objetivos determinados. Os funcionários são polivalentes e trabalham em equipes, desempenhando múltiplas tarefas. A instalação e a manutenção de centrais é realizada por equipes, compostas de técnicos e de engenheiros, lideradas por um coordenador, que orienta e organiza o trabalho. É interessante notar que se caracteriza uma forma de fragmentação do coletivo de trabalhadores no que se refere à negociação de salários e de ascensão na carreira, pois tais aspectos são individualizados e não apresentam ingerência sindical. A empresa possui certificação de qualidade ISO 9000 e TL 9000 (certificado de qualidade adaptado ao setor de telecomunicações). Há um amplo programa de treinamento para a mão-de-obra, também individualizado:

“Cada funcionário tem um plano de treinamentos, de acordo com a função. O programa de treinamento é em sistema. Você pode entrar e cadastrar-se. Se você é preparado para ser supervisor de vendas, você vê o que precisa e solicita o treinamento junto ao seu gerente ou chefe. Existe um centro de treinamentos em Curitiba e outro em São Paulo. Faz-se muito agora o web-treinee, via internet. Temos uma universidade virtual junto à PUC do Paraná. Você estuda através de CD Room e faz as provas via internet, com um instrutor virtual”. (Entrevista com Gerente Regional da I A, Porto Alegre, 10/08/00).

Quanto à participação, a I A apresenta situação semelhante a da empresa central: participação restrita à melhoria do processo de trabalho. Ela desenvolve um programa chamado “3 I” (idéias, inovações e incentivos), no qual o “colaborador” recebe um prêmio em dinheiro proporcional ao ganho auferido com a inovação proposta. A empresa I A é contratada pela CRT para a manutenção e para a instalação de centrais digitais de comutação telefônica, o que envolve, secundariamente, o teste de linhas telefônicas (tarefa realizada por instaladores) e cabeamento metálico, ou óptico, de fragmentos de rede. Apesar de manter no quadro funcional profissionais especializados em instalação e em cabeamento, a I A terceiriza a maior parte dessas tarefas, pois as mesmas não são “foco” de atuação. A atividade principal, concernente às centrais de comutação, não é terceirizada. A terceirização é empregada para o suprimento de mão-de-obra e de equipamentos especializados em certas atividades, secundárias à atividade-fim da empresa, não tendo como objetivo apenas a redução de custos. A prioridade, na contratação, é dada a empresas que detenham certificado de qualidade (caso da II A). Em geral, são contratadas as mesmas empresas, facilitando laços de confiança e de intercâmbio: a I A mantém um programa de capacitação de fornecedores, com vistas à atualização das empresas contratadas, quanto às ferramentas, aos equipamentos de segurança e aos sistemas organizacionais. A I A exige de suas empresas terceiras a formalização do vínculo trabalhista (devem ser apresentadas guias de recolhimento de INSS e de FGTS), certificados de aferição de máquinas e de ferramentas e fiscaliza *in loco* a execução dos serviços. A empresa II A presta regularmente serviços há um ano e meio para a I A. Quanto às condições de vínculo, os valores das obras são pré-determinados pela contratante, mas os prazos são negociados.

Na empresa I B, os trabalhadores são polivalentes nos departamentos dedicados ao setor automotivo, nos quais são desenvolvidos treinamentos para que os funcionários possam ocupar mais de uma função. Os níveis hierárquicos na empresa são diretoria, gerências, supervisores e operadores (havia superintendência, mas foi extinta). Há avaliação constante do desempenho individual dos funcionários, quando é decidido quem será promovido na empresa, de acordo com a satisfação das exigências da função e do atingimento das metas estabelecidas. Há programa de qualidade, mas voltado para os departamentos relativos à prestação de serviços para o setor automotivo (a empresa obteve os certificados QS – específico do setor automotivo - e ISO 9000). Há mecanismos de participação para os trabalhadores: caixas de sugestões, apresentação de propostas de mudança do processo de trabalho ao chefe imediato. A empresa I B desenvolve estratégias diferentes de gestão da mão-de-obra: para o setor automotivo (no qual as empresas contratantes exigem certificados de qualidade), há programa de qualidade, certificação, polivalência e treinamento de mão-de-obra; para o setor de telecomunicações (no qual a empresa contratante realiza a seleção por preço), não há programa de qualidade, nem certificação, nem polivalência, nem treinamento). Tal distinção é uma evidência de que a relação estabelecida com a empresa contratante interfere nas formas de uso e de gestão da força de trabalho. A atividade-fim da I B no setor de telecomunicações é o cabeamento metálico. Ela terceiriza diversas tarefas, inclusive a sua atividade-fim: cabeamento, instalação de terminais, supervisão de obras, limpeza e outras. O objetivo da terceirização é reduzir custos, na medida em que a terceirização é empregada regularmente (não apenas em momentos de expansão da demanda), incluindo o repasse da atividade-fim e da supervisão de obras. Não há exigências quanto à organização das empresas, à gestão dos recursos humanos, nem regularidade no repasse de trabalho (são mais de 20 empresas subcontratadas e nem sempre são as mesmas), exceto para a tarefa de supervisão. Entretanto, a I B disponibiliza equipamentos, máquinas e ferramentas às empresas contratadas, se necessário.

A empresa I C desenvolve um programa de treinamento, mas restrito à segurança no trabalho. Portanto, não é dedicado ao aperfeiçoamento técnico da mão-

de-obra. As funções são fixas, não havendo polivalência. As possibilidades de ascensão de cargo são quase inexistentes, porquanto não há um plano de cargos e salários. Os níveis hierárquicos na empresa são: diretor, gerentes, engenheiros, coordenadores, supervisores e operadores. Não há programa de qualidade, nem de participação para os trabalhadores. A I C terceiriza 40% da força de trabalho utilizada, apesar de seu contrato com a CRT autorizar a terceirização de, no máximo, 30% de mão-de-obra. São cerca de 40 empresas a prestarem serviços de instalação de terminais (sua atividade-fim) e de cabeamento metálico, em geral, em regime de exclusividade. No caso da I C, a terceirização cumpre o objetivo de reduzir custos, haja vista que são repassados somente 22% dos valores recebidos da CRT para as empresas contratadas para a atividade-fim: “. . . recebo 25 reais por ponto, cada instalação é um ponto, e repasso em torno de 5,50 reais. O resto é meu”. (Entrevista com Gerente de Recursos Humanos da I C, Porto Alegre, 21/07/00). Do valor repassado para as empresas contratadas, devem ser descontados impostos, encargos trabalhistas, despesas com veículos (manutenção, depreciação e combustível) e despesas com a administração das empresas. Os funcionários das empresas contratadas devem vestir uniforme com distintivo, bem como os veículos devem portar emblema, da I C, como forma de dissimular perante a CRT a excessiva terceirização de trabalho. Os valores e os prazos das obras não são negociados, nem há intercâmbio entre as partes.

A empresa II A vem adotando uma série de medidas para a flexibilização organizacional, repercutindo nas formas de uso e de gestão da mão-de-obra. A empresa mantém um programa de qualidade, que lhe permitiu a obtenção dos certificados AQT – Atestado de Qualidade Total, fornecido pela Telebrás, e ISO 9002, em 1998. Em razão dessa certificação, a empresa vem sendo bastante solicitada por grandes empresas, como a I A, para a prestação de serviços, embora a CRT não a considere capacitada para prestar-lhe serviços, na medida em que não possui volume exigido de capital social. O programa de qualidade impõe a qualificação técnica e comportamental permanente do quadro de funcionários. Há uma meta de treinamento de 2,5 horas por trabalhador ao mês. No entanto, a participação é permitida, mas não estimulada: a empresa aceita sugestões para

melhoria do processo de trabalho, registrando no cadastro do funcionário a sua contribuição (o que se constitui em credencial para promoção, mas não oferece retorno salarial). Com o programa de qualidade, os procedimentos para o desempenho de todas as funções são padronizados e formalizados (escritos), o que facilita a polivalência existente nos níveis técnicos (cabistas não são polivalentes na empresa). A ascensão é possível, mas ocorre especialmente nos níveis técnicos, sendo restrita entre os cabistas. Ela está baseada na experiência do trabalhador (tempo de serviço) e no cumprimento de metas. A empresa II A repassa a terceiros tarefas consideradas secundárias, em momentos de grande demanda: o lançamento de cabo óptico e metálico. A sua atividade-fim é a emenda da fibra óptica e, em menor escala, de cabo metálico. O lançamento do cabo exige menor qualificação do que a emenda, na medida em que consiste em trabalho essencialmente manual, ao passo que a emenda requer elevado conhecimento técnico, especialmente a de fibra óptica. A terceirização cumpre o objetivo de regular o estoque de mão-de-obra frente à variabilidade no volume de obras. Há cerca de quatro empresas procuradas pela II A para a terceirização de trabalho. O trabalho é supervisionado pelos funcionários da empresa. Não são exigidos certificados de qualidade, nem vínculo formal dos trabalhadores.

Na empresa II B, os trabalhadores são polivalentes: técnicos em fibra óptica, em períodos de redução das obras, operam em cabo metálico, em rede elétrica e até mesmo em rede hidráulica; cabistas podem operar também em rede elétrica e hidráulica (a empresa atua em diferentes setores da atividade econômica). Há treinamento para a mão-de-obra, mas não existe um programa de treinamentos pré-estabelecido: quando o mercado aquece, ou quando é introduzida alguma nova ferramenta / equipamento, realizam-se cursos para formar / especializar mão-de-obra. A ascensão é possível e informal, dependendo da avaliação dos diretores:

“A empresa não tem indicadores. Ela é informal. O dono conhece todos os funcionários, anda pela empresa e conhece todos. Ele é extremamente informal e comunicativo. Muitas coisas que aprendi em outras empresas em recursos humanos, nessa aqui caiu por terra. No início, demorei a me acostumar com isso, mas funciona melhor do que os métodos de avaliação de funcionários que eu conheci: avaliações de

desempenho, indicadores, relatórios. Tu avalias pelo que a pessoa é e não por uma avaliação escrita. A burocracia é importante, mas não pode emperrar o funcionamento da empresa, nem amedrontar a capacidade das pessoas. [. . .]. Temos caso de gente tecnicamente perfeita, com formação que não atinge o primeiro grau. Estão aí. Se tu fizeres uma avaliação como muitas empresas fazem, esse cara está fora. Os nossos três melhores cabistas, que fazem também instalação elétrica, hidráulica e emenda de fibra óptica, são ‘colonos’”. (Entrevista com Gerente de Recursos Humanos da II B, Porto Alegre, 29/05/00).

A participação também é informal: ocorrem churrascos semanais, como forma de integração e de troca de informações acerca do processo e da organização do trabalho. A empresa não desenvolve programa de qualidade, tampouco possui certificação. Ela terceiriza regularmente tarefas secundárias (instalação de terminais) e, em situações de elevação da demanda, a atividade-fim da empresa (o cabeamento metálico e óptico). Cerca de 20 a 30 % do valor dos contratos é terceirizado. A terceirização de trabalho opera como instrumento de regulação do volume de mão-de-obra necessário, em face da flutuação na demanda pelos serviços da empresa. Logo, não há estabilidade nos laços com as empresas contratadas: existem contratos de 6 meses, renováveis, mas existem contratos de 15 dias. Além disso, nem sempre são contratadas as mesmas empresas. Não há intercâmbio de informações técnicas e de mercado, nem de treinamento, nem de equipamentos. Os prazos e valores das obras são pré-determinados, sem negociação.

A empresa II C 1 não realiza treinamento para mão-de-obra. As funções são fixas. A promoção é restrita, na medida em que é priorizada a contratação de profissionais para preencher cargos vagos e não a promoção de funcionários da própria empresa: “É mais fácil contratar um de fora porque demora para formar um bom funcionário” (Entrevista com Diretor da II C 1, Porto Alegre, 03/08/00). Quanto a programa de qualidade, a II C 1 havia contratado um consultor para aperfeiçoar o sistema organizacional, mas foi dispensado para conter despesas. Assim, a empresa não dispõe de certificados de qualidade. O programa não prosseguiu, porquanto, segundo o diretor da empresa, não é necessário para atuar no ramo, isto é, o diretor da empresa apresenta a disposição de qualificar a oferta dos seus serviços, no entanto, no segmento em que atua, não há demanda por serviços

qualificados, mas por serviços de baixo custo. Não há canais formais, nem informais, de participação. A empresa II C 1 trabalha em regime de exclusividade para a I C, pois os uniformes e os veículos utilizados pelos funcionários da empresa são caracterizados com emblema da contratante, dificultando a prestação de serviços para outros clientes. Há significativa variação no volume de obras, que é enfrentada através da terceirização de trabalho em condições de grande instabilidade:

“Sempre temos picos e recuos, não temos uma média. A empresa não tem um horizonte para saber o quanto ela pode investir em mão-de-obra. Por isso, tem pouca mão-de-obra no mercado. Tu tens um contrato de seis meses e depois? Vais demitir? Esse é o problema: o nosso problema hoje é mão-de-obra. Contrato esses terceiros que têm no mercado. Quando baixa o volume de obras, são os primeiros a serem dispensados. Esses são os que correm para lá e para cá”. (Entrevista com Diretor da II C 1, Porto Alegre, 03/08/00).

Os serviços terceirizados são cabeamento (atividade-fim) e instalação de terminais (secundária). A II C 1 repassa do que recebe 50%, em atividades de cabeamento, e 70%, em atividades de instalação de terminais (recebe 5,50 e repassa 3,85 reais).

A empresa II C 2 não desenvolve programa de qualidade, nem de treinamento. Ela presta serviços de cabeamento para a I C, em regime de exclusividade. Do valor recebido da I C (entre 4,5 e 6 reais o “ponto”, dependendo da classe a que pertence¹¹), a II C 2, além de arcar com os gastos relativos ao veículo, aos impostos e às ferramentas, tem retido 10% do seu faturamento. O mesmo deveria ser recebido a cada três meses, o que, segundo o informante, não vem sendo cumprido. O restante é dividido entre o proprietário da II C 2 e o seu funcionário (que não tem registro de trabalho, nem recebe benefícios sociais, como o seu empregador):

“Esse mês gastei 2 mil reais na Kombi. Tive que fazer empréstimo. O meu lucro seria o que está retido lá. Tem 10% da fatura que ficam para serem pagos de 90 em 90 dias. Vou fazer um ano e não recebi.

¹¹ Os serviços de cabeamento são distribuídas em distintas classes: a “G” refere-se a cabo subterrâneo, a “M” a cabos aéreos e a “C” a emendas.

[argumentam que] Estão fechando obras e não têm dinheiro. Temos uns 6 mil [sic]retidos. Eles ficam com 10% do bruto. No mês passado, deu 5,3 mil [sic] o faturamento, eles ficaram com 530 reais”. (Entrevista com Diretor da II C 2, 04/08/00).

Os trabalhadores da empresa III B têm função fixa. A ascensão na empresa é possível, de acordo com a experiência do profissional (tempo de serviço). Não há programas de treinamento, nem de participação para a mão-de-obra. A empresa não desenvolve programas de qualidade, nem possui certificados. Contudo, até 1998, havia um departamento de qualidade, que visava à obtenção do certificado AQT (Atestado de Qualidade Total), para prestar serviços para a Telebrás. Com a privatização, a Telebrás deixou de exigir o atestado, quando a III B fechou seu departamento de qualidade. Esse fato constitui outra evidência de como os critérios de contratação de empresas terceiras, bem como as relações estabelecidas entre as empresas, interferem nas formas de uso e de gestão da mão-de-obra, na medida em que a III B não desenvolve programa de qualidade porque, para atuar na rede liderada pela CRT, não é necessária certificação, que implicaria a adoção de estratégias de participação e de treinamento para a mão-de-obra, controle de qualidade dos serviços, uso adequado de equipamentos de segurança no trabalho, trabalhadores devidamente registrados, níveis legais de terceirização de serviços, remuneração compatível com piso salarial da categoria, entre outros aspectos. O programa de qualidade reduz os níveis de informalidade e de burla da legislação, embora não signifique necessariamente a adoção de práticas virtuosas de trabalho, conforme demonstram estudos recentes, tais como o de Ely (1995). A empresa III B terceiriza cabeamento e instalação de terminais para atender a flutuação na demanda do mercado (embora empregue também o contrato temporário) e para reduzir custos, não apenas em casos de obras no interior, nas quais o deslocamento de pessoal apresenta maiores custos do que a subcontratação de empresas locais, mas também em casos de obras na Região Metropolitana de Porto Alegre, através da contratação de empresas de pequeno porte, com “custos administrativos” menores (mão-de-obra menos qualificada e mais barata, maior burla da legislação para o não pagamento de impostos).

A empresa III C não tem funcionários. Ela desenvolve programas de qualidade. A III C presta, sem exclusividade, os serviços de instalação de terminais para a II C 1. Ela não terceiriza trabalho.

Na empresa IV B, os trabalhadores têm funções fixas. Não existe na empresa programas de qualidade, nem de treinamento, nem de participação. Promoções de funcionários são escassas, quando ocorrem é por avaliação dos diretores. Ela repassa trabalho regularmente para microempresas, que não dispõem de equipamentos de segurança, de veículos adequados, de ferramentas, de documentação para cadastro junto a empresas maiores:

“Se pegamos um contrato só de instalação, temos todo o equipamento, mas não temos o pessoal. O que acontece é que entram estes terceiros, que não têm condições e equipamentos, ou têm só metade, e nós complementamos o trabalho com a parceria. Eles nos fornecem pessoal e nós veículos. Eles não têm equipamento e têm veículo, nós fornecemos o equipamento. O carro para trabalhar na CRT tem que estar num período de dez anos de uso, se não, não passa no cadastro. Tem que ter um engenheiro, e para muitas empresas contratar um engenheiro como responsável técnico custa caro. São empresas que têm uma organização razoável, mas que não têm condições de ter um contrato com a CRT”. (Entrevista com Gerente Administrativa da IV B, Porto Alegre, 10/08/00).

As informações concernentes aos planos de cargos e salários, aos programas de qualidade e participação, ao treinamento e à terceirização nas empresas estão reunidas no *QUADRO 8*, a seguir:

QUADRO 8 – Uso e gestão da força de trabalho nas empresas da rede

Empresa	Plano de Cargos e Salários	Programa de Qualidade	Treinamento	Terceirização
<i>Central</i>	- polivalência; - ascensão por produtividade.	- sim; - participação restrita.	Recapacitação e atualização profissional.	Especializar e reduzir custos.
<i>IA</i>	- polivalência; - ascensão por produtividade.	- sim (certificados ISO 9000 e TL 9000); - participação restrita.	- centros de treinamento.	Especializar.
<i>IB</i>	- polivalência; - ascensão por produtividade, todos os departamentos.	- sim, mas não em telecomunicações (certificados QS e ISO 9000); - participação restrita.	Treinamento para polivalência (apenas no dep. automotivo).	Reduzir custos.

<i>I C</i>	- funções fixas; - escassa possibilidade de ascensão.	- não há programa de qualidade; - não há participação.	Treinamento restrito à segurança.	Reduzir custos.
<i>II A</i>	- técnicos: polivalentes; e cabistas: função fixa; - ascensão por produtividade e tempo na empresa.	- sim (certificados: AQT e ISO 9002); - participação possível, mas não estimulada.	Programa de treinamento prevê 2,5 horas de curso por trabalhador ao mês.	Especializar e atender demanda.
<i>II B</i>	- polivalência; - ascensão depende avaliação de diretores.	- não há programa de qualidade; - participação informal	Treinamento técnico esporádico.	Atender demanda.
<i>II C 1</i>	- funções fixas; - escassa ascensão.	- não há programa de qualidade; - não há participação.	Não.	Reduzir custos e atender demanda.
<i>II C 2</i>	Um funcionário.	Não.	Não.	Não terceiriza.
<i>III B</i>	- funções fixas; - ascensão por tempo de serviço.	Não.	Não.	Reduzir custos e atender demanda.
<i>III C</i>	Não tem funcionários.	Não.	Não.	Não.
<i>IV B</i>	- funções fixas; - ascensão escassa e depende da avaliação dos diretores.	Não.	Não.	Reduzir custos.

Fonte: Pesquisa empírica, Região Metropolitana de Porto Alegre, 1999 e 2000.

O exame dos dados mostra que os programas de qualidade, de cargos e salários, de treinamento, bem como a terceirização de trabalho, empregados pelas empresas contratadas diferenciam-se de acordo com as relações estabelecidas entre a empresa contratante e a empresa contratada. A empresa I A apresenta as formas mais virtuosas (ou menos restritivas)¹² de uso e de gestão da mão-de-obra entre as empresas terceiras (polivalência; ascensão por produtividade; amplo programa de treinamento; possibilidade de participação, apesar de restrita; programa de qualidade, com certificação; terceirização voltada para a especialização de tarefas). A empresa I B encontra-se em situação intermediária: mais restritiva do que a I A e menos restritiva do que a I C (polivalência; ascensão por produtividade; programa de qualidade, mas não para departamento de telecomunicações; participação restrita; ausência de treinamento em telecomunicações; terceirização para redução de custos com mão-de-obra). A empresa I C apresenta as formas mais restritivas de uso e de gestão da força de trabalho entre as empresas terceiras (funções fixas; escassa

¹² Não é relevante para a análise classificar as formas de uso e de gestão da mão-de-obra em virtuosas, ou restritivas. O que importa é compará-las e hierarquizá-las. Assim, todas as empresas podem adotar formas restritivas, ou mesmo formas virtuosas, mas é necessário diferenciar o grau de

ascensão; ausência de programa de qualidade e de participação; treinamento apenas para segurança no trabalho; terceirização para redução de custos com força de trabalho). A maior cooperação para desenvolvimento de produtos, serviços e tecnologia e a estabilidade nos laços entre as empresas, característicos das relações de cooperação interfirmas, permite e exige às empresas contratadas formas mais virtuosas de gestão dos recursos humanos, apoiadas na qualidade dos serviços e na promoção da qualificação da força de trabalho. Assim, quanto maior a cooperação (ou menor a subordinação) nas relações interfirmas, maiores as chances de se estabelecerem formas virtuosas de uso e de gestão da mão-de-obra nas empresas contratadas.

Os dados evidenciam também que existe associação entre as formas de uso e de gestão da força de trabalho e a posição ocupada pela empresa nos níveis da rede. Comparando-se as empresas I A e II A, verifica-se que alguns aspectos considerados virtuosos são utilizados pela I A, mas não pela II A: a participação deixa de ser estimulada, a promoção não se dá apenas por mérito, nem todos os profissionais são polivalentes e a terceirização também é usada com o objetivo de suprir a empresa com mão-de-obra em momentos de grande demanda. Contudo, é significativo que se mantenha programa de qualidade e de treinamento, pois é o único segmento no qual se mantém tais programas no segundo nível. Comparando as empresas I B, II B, III B e IV B, verifica-se que, à medida que avançam os níveis, a ascensão se torna menos constante e mais informal, as funções se tornam mais rígidas e os canais de participação se restringem e se informalizam (até desaparecerem). Comparando as empresas I C, II C 1, II C 2 e III C, constata-se que se ampliam as práticas restritivas, conforme avançam os níveis das empresas (o treinamento limitado à segurança no trabalho é utilizado apenas no nível I e ascensão, ainda que escassa, limita-se ao nível II). Então, quanto mais distante da empresa central encontra-se uma empresa na estrutura da rede, tanto mais restritivas são as formas de uso e de gestão da força de trabalho, na medida em que o distanciamento da empresa central: 1) favorece a redução do valor pago pelos serviços prestados, ou porque as partes “nobres” (de alto valor e tecnologia) do

virtuosidade, ou de restrição, hierarquizando-as. Isso permite perceber a relação com o grau de

serviço ficam nos primeiros níveis, ou porque aumenta o número de empresas intermediárias entre a empresa central e a empresa que executa a tarefa; 2) favorece a instabilidade nos laços – pois há maior incerteza e variabilidade no volume de obras; e 3) facilita a burla de contratos e de legislações – pois diminui o controle e a fiscalização sobre as empresas.

4.3. Condições de emprego

Nesta seção, examinam-se os indicadores selecionados para expressar as *condições de emprego* (valor da remuneração, tipo de vínculo entre empresa e trabalhador, benefícios sociais e jornada de trabalho) e dois indicadores de uso e gestão da mão-de-obra (forma de remuneração e rotatividade da mão-de-obra¹³), imediatamente vinculados às condições de emprego (embora analiticamente separados, empiricamente estão associados, por isso optou-se por deslocar o seu exame para esta seção). Outrossim, faz-se referências às demandas e às formas de ação (formais / informais, coletivas / individuais) da força de trabalho vinculada às empresas pesquisadas. As condições de emprego variam entre não-precárias (elevada remuneração, vínculo formal e permanente, extensos benefícios sociais e jornada de trabalho de 8 horas, com remuneração, ou com compensação, de horas-extra) e precárias (baixa remuneração, vínculo informal e temporário, escassos benefícios sociais, extensa jornada de trabalho).

As condições de emprego e o uso e gestão da mão de obra na CRT são formalizados. Assim, os trabalhadores apresentam vínculo trabalhista com caráter permanente / indeterminado e formal / registrado em carteira de trabalho, exceto estagiários. A forma de remuneração é o assalariamento, com participação nos lucros e resultados da empresa (PLR): 5% da receita líquida anual da empresa é dividido entre todos os trabalhadores, ao final de cada exercício fiscal. No caso dos técnicos, a carga horária semanal de trabalho é de 40 horas, sendo a jornada de 8

cooperação (ou de subordinação) interfirmas e com as posições nos níveis da rede.

¹³ A rotatividade será calculada mensalmente e expressa em percentual, de acordo com o seguinte critério: número de demitidos no mês dividido pelo número total de trabalhadores da empresa.

horas. As horas-extra vêm sendo reduzidas pela direção da empresa. Elas somente ocorrem com autorização da gerência, em casos de grande necessidade, mas, quando realizadas, são pagas, ou compensadas por folga. A rotatividade da mão-de-obra elevou-se significativamente a partir do PDV (Plano de Demissão Voluntária), em 1995, permanecendo ao redor de 10% ao ano, logo a rotatividade mensal aproximou-se de 0,8%. A estratégia da empresa, segundo um informante, é manter uma taxa média de rotatividade anual da força de trabalho de 9% ao ano. A empresa oferece um amplo conjunto de benefícios sociais, embora a sua reestruturação / privatização esteja reduzindo-os, conforme detalhado no Capítulo 2. Os principais benefícios ainda disponibilizados pela CRT são: programa de capacitação e desenvolvimento profissional para os funcionários de áreas atingidas por novas tecnologias e por processos de automação; programa de pré-aposentadoria para prestar assistência legal e psicológica aos aposentandos; gratificação por aposentadoria, equivalente a remuneração fixa mensal; programa de alimentação do trabalhador (tíquete refeição e cesta básica); auxílio materno infantil; auxílio à criança excepcional; licença para mãe adotiva; licença para amamentação; incentivo à educação, com compensação de horas-aula por horas de trabalho, em combinação com a chefia; transporte para empregados que devam deslocar-se a serviço da empresa ou em horários nos quais não haja transporte coletivo; seguro de vida em grupo; uniforme; plano de saúde; exames médicos periódicos; possibilidade de recusa pelo trabalhador de exercer suas atividades em condições inseguras; acesso dos dirigentes sindicais às dependências da empresa; e outros benefícios (Acordo Coletivo de Trabalho, 1998-2000). Os trabalhadores vinculados à empresa central são filiados ao Sinttel/RS, que representa a categoria na negociação das condições de emprego e de trabalho. As ações reivindicatórias dos trabalhadores são coletivas e formalizadas, via sindicato. Empresa e sindicato firmam bianualmente um Acordo Coletivo de Trabalho. As principais demandas dos trabalhadores, segundo dirigentes do Sinttel/RS, são a manutenção dos benefícios sociais e demais cláusulas dos Acordos Coletivos de Trabalho (as quais vêm sendo simplificadas, ou eliminadas, a cada novo Acordo) e a manutenção do emprego, pois a categoria gozava de estabilidade quando a empresa era estatal e atualmente experimenta relativa instabilidade (rotatividade de 10% ao ano). A relação entre empresa e sindicato é atritada, em face das perdas sofridas, da

unilateralidade das mudanças e da negativa do sindicato em discutir questões consideradas estratégicas para a empresa (redução do emprego, alterações no Plano de Cargos e Salários, terceirização de trabalho).

A empresa I A apresenta significativa formalização das condições de emprego. Os funcionários mantêm registro em carteira, com prazo indeterminado. A remuneração é composta de uma parte fixa (salário) e uma parte variável (PLR), a qual depende do desempenho (medido pelo alcance de metas e de objetivos) da equipe a que pertence o funcionário. A remuneração média bruta para técnicos é de, aproximadamente, 1,5 mil reais mensais; para cabistas, 800 reais mensais; e, para instaladores, 500 reais mensais. A jornada de trabalho é variável. Técnicos, cabistas e instaladores têm jornada estabelecida em 8 horas, mas supervisores e gerentes não possuem cartão-ponto. No entanto, a imposição de metas obriga-os a trabalhar em torno de 9 a 10 horas por jornada, sem remuneração de hora-extra. A compensação financeira ocorre se as metas forem alcançadas. A rotatividade na empresa aproxima-se de 2,5% ao mês (em média são dispensados 2 funcionários por mês, de um total de 80). Os benefícios sociais oferecidos aos trabalhadores são complemento previdenciário, plano médico e odontológico, vale transporte e tíquete refeição. A I A negocia as condições de emprego e de trabalho com o Sindicato dos Metalúrgicos de Porto Alegre. No entanto, a individualização dos planos de carreira (ascensão e remuneração) fragmenta a ação coletiva. Os reajustes salariais são concedidos pela chefia imediata e seu superior, não por meio de negociação sindical. As principais demandas dos trabalhadores são informação, treinamento e, depois, aumento salarial. A mão-de-obra parece preocupar-se com a sua empregabilidade e, em segundo plano, com questões de ordem salarial.

A empresa I B apresenta condições de emprego significativamente formalizadas. Todos os trabalhadores têm registro formal de vínculo: em carteira, ou em contrato de prestação de serviços. Contudo, nem todos os trabalhadores têm vínculos por tempo indeterminado: em momentos de pico de produção, trabalhadores temporários e estagiários são contratados informalmente. O reajuste de salário é individualizado, dependendo da avaliação do desempenho de cada funcionário

(metas cumpridas). A jornada de trabalho é fixa e com cartão-ponto: das 7h e 30min. até as 17h e 30min., com 1h de intervalo para almoço, de segunda a sexta-feira, totalizando 9 horas diárias. Em caso de horas-extra, não há remuneração. Há um banco-de-horas, no qual as horas excedentes são compensadas por meio de folga, ou de abono de faltas eventuais. Os benefícios sociais disponibilizados são farmácia, plano médico, vale-transporte e tíquete refeição. A rotatividade é variável, contudo, em geral, são dispensados 10 funcionários / mês, num total de 350, resultando em uma taxa mensal de rotatividade de 2,8% (considerando todos os departamentos). A principal demanda da força de trabalho é a participação no lucro da empresa. A negociação de reivindicações é realizada, a exemplo da I A, individualmente, embora haja a instituição de Acordos Coletivos de Trabalho com o Sindicato dos Metalúrgicos de Canoas (envolvendo inclusive os trabalhadores em telecomunicações), demonstrando certa tendência de fragmentação da reivindicação nas maiores empresas, embora formalizadas (apoiadas em indicadores e metas).

Na empresa I C, combinam-se práticas formalizadas e informalizadas de emprego. Todos os trabalhadores têm vínculo formal em carteira de trabalho, mas apenas uma parte da remuneração é registrada no contrato, para reduzir despesas com FGTS (Fundo de Garantia por Tempo de Serviço), com contribuição previdenciária, com décimo terceiro salário e com férias. No caso de cabistas e de instaladores, a remuneração é definida por tarefas realizadas (instalações, metros de cabos lançados, emendas de cabos efetuadas); são os “pontos”. No caso dos técnicos, o salário é fixo, pois estes atuam como supervisores de instaladores e de cabistas, não trabalhando, então, por “ponto”. Assim, a remuneração registrada é de 543 reais mensais brutos para cabistas (piso sindical), 356 reais mensais brutos para instaladores (piso sindical) e 800 reais mensais brutos para técnicos-supervisores. No entanto, a remuneração real é, em média, de 2 mil reais mensais brutos para cabistas e de 1,5 mil reais mensais brutos para instaladores. O trabalho temporário é utilizado não apenas em momentos de pico de produção: são efetuados contratos de experiência, com limite de 90 dias, permitindo a contenção de despesas com encargos trabalhistas e implicando perdas de benefícios e instabilidade para os trabalhadores:

“Outro meio é fazer um contrato de 90 dias e exigir do funcionário. Se ele for efetivado, passa a trazer [sic] mais gastos porque tenho que pagar aviso prévio indenizado, 13º salário, férias, multa de 40% sobre o fundo de garantia, que custam mais do que eu deveria dar no contrato de 90 dias. Só aí ganho 75%, mais ou menos. Se o cara ficar na empresa passa a ser prejuízo para a empresa. Esse é outro meio de diminuir despesas”. (Entrevista com Gerente de Recursos Humanos da I C, Porto Alegre, 21/07/00).

Em face da característica do vínculo (semi-formal) e da forma de remuneração (por produção), a jornada de trabalho não se limita às 8 horas diárias, previstas na CLT, mas estende-se até 10, 12 horas, conforme a disposição do funcionário em ampliar os seus rendimentos. Os benefícios sociais disponibilizados são vale-transporte, tíquete-refeição e plano médico (há uma clínica conveniada). O uso do trabalho temporário, especialmente para instaladores, repercute na elevada rotatividade da mão-de-obra: 20% ao mês para instaladores (a cada 50 instaladores contratados, 10 são dispensados por mês). Ou seja, estatisticamente, a cada 5 meses a I C renova totalmente o quadro de instaladores, ou, em outros termos, a expectativa de tempo na empresa para um instalador é de 5 meses. Para as demais funções, não foi informada a taxa de dispensas, somente que esta seria menor. Há Acordo Coletivo de Trabalho firmado entre a I C e o sindicato dos eletricitários, apesar de a empresa atuar no ramo de telecomunicações. Segundo o informante, quando fundada, em 1997, os diretores da empresa buscaram a negociação de Acordo Coletivo de Trabalho junto ao Sinttel/RS, que, à época, não apresentou interesse em incorporar tais trabalhadores. No entanto, atualmente, o Sinttel/RS manifesta interesse em arregimentar os trabalhadores da I C, que resiste, sob o argumento de que “. . . eles movem ações, incomodam, fazem denúncias, fazem motins na frente da empresa, nas obras”. (Entrevista com Gerente de Recursos Humanos da I C, Porto Alegre, 21/07/00). Esse trecho de entrevista mostra, por um lado, a mudança de atitude do Sinttel/RS em relação a uma das empresas terceiras da CRT e, por outro lado, o potencial da ação coletiva organizada para a pressão por melhorias nas condições de emprego e de trabalho, especialmente em uma empresa na qual as reivindicações ocorrem informalmente e fragmentadamente: são encaminhadas individualmente, ou em grupos de três, ou quatro, trabalhadores à chefia. As principais demandas são

pagamento em dia, reajuste salarial, redução da carga horária e plano médico e odontológico com maior eficiência.

As condições de emprego na empresa II A são formalizadas, a exemplo da empresa que a contrata, a I A. O vínculo é registrado em carteira de trabalho (em geral, por prazo indeterminado), ou em contrato de prestação de serviços (com prazo determinado). A forma de remuneração predominante é o salário fixo, porém vêm sendo estabelecidas metas de produtividade, que deverão futuramente ser utilizadas como referência para a concessão de PLR. Não há trabalho por produção, nem por tarefa. A jornada de trabalho é fixa, de 8 horas, com intervalo para almoço. Em caso de hora-extra, há compensação de horário, ou remuneração. Planos médico e odontológico, vale-transporte e tíquete refeição são os benefícios sociais oferecidos aos trabalhadores. Quanto à rotatividade da mão-de-obra, desligam-se da empresa de 1 a 3 funcionários a cada mês (de um total de 80), significando uma taxa de rotatividade de 2,5% ao mês. A remuneração mensal bruta para técnicos é de 800 reais; para cabistas, é de 750 reais. A principal demanda dos trabalhadores é a manutenção do emprego. A empresa negocia as condições de emprego e de trabalho com o Sinttel/RS. A percepção do informante da II A em relação ao Sinttel/RS é diferente da percepção do informante da I C, talvez porque mantenha condições de emprego menos precárias e mais formalizadas: “[A relação com o Sinttel] É tranqüila. Sempre procuramos estar dentro dos limites da lei. Às vezes, arrecadamos menos, mas preferimos pagar tudo para ficarmos tranqüilos em relação aos direitos dos funcionários”. (Entrevista com Gerente Comercial da II A, Porto Alegre, 31/07/00).

A empresa II B combina diferentes condições de emprego. Há uma parte fixa (salário) e uma parte variável (produção) na composição da remuneração de cabistas e de instaladores. A parte fixa da remuneração é registrada em carteira de trabalho, mas a parte variável, não. Desse modo, cabistas e instaladores percebem como remuneração bruta mensal cerca de 1,5 mil reais (considerando-se as partes fixa e variável), mas devem arcar com obrigações como combustível e manutenção, pois disponibilizam os seus veículos para a locomoção e para o transporte de

equipamentos (escadas, capacetes, peças, ferramentas). O técnico em fibra óptica percebe salário fixo de 600 reais mensais. A II B não efetua contratos temporários de trabalho e todos os trabalhadores têm vínculo empregatício formalizado em carteira de trabalho, como forma de evitar despesas com a justiça trabalhista. Assim, a taxa mensal de rotatividade é de 5,2%: cerca de 5 demissões ao mês, de um total de 95 trabalhadores. A jornada de trabalho é de 9 horas, com intervalo de 1 hora para almoço. As horas-extra não são remuneradas, nem compensadas, para cabistas e para instaladores que trabalham por produção. Os benefícios sociais disponibilizados aos trabalhadores são plano médico e odontológico, cesta básica, tíquete refeição e vale-transporte. A II B está vinculada ao Sinerge-Sul (Sindicato dos Eletricitários), mas a negociação de demandas ocorre informalmente entre trabalhadores e diretores da empresa. A principal reivindicação é a melhoria da assistência médica.

A empresa II C 1 adota diferentes formas de remuneração da força de trabalho: salário fixo e por produção. Todos os funcionários têm vínculo formal, no entanto, somente a parte fixa é registrada em carteira de trabalho, a exemplo da I C. A remuneração bruta mensal é de 800 reais para cabistas e de 700 reais para instaladores. A rotatividade é de 12,5% ao mês (são dispensados e contratados, em geral, 10 trabalhadores por mês). A jornada de trabalho é fixa, 9 horas diárias. Os benefícios sociais oferecidos pela II C 1 são vale-transporte e tíquete refeição. A empresa não utiliza trabalhadores temporários. A principal demanda da mão-de-obra é reajuste salarial. As condições de emprego e de trabalho na II C 1 obedecem à Convenção Coletiva de Trabalho firmada pelo Sindicato dos Eletricitários, mas a negociação de demandas é interna à empresa, diretamente entre empregado e empregador, sem ingerência sindical.

Como já referido, a empresa II C 2 mantém apenas um empregado. As condições de emprego caracterizam-se pela informalidade e pelo paternalismo. A remuneração é variável, depende da produção. O vínculo empregatício é informal: são “amigos”, foram colegas em outras empresas, o que dispensaria a necessidade de formalização da relação trabalhista. A jornada de trabalho não é fixa: varia entre de 9 até 14 horas, de acordo com a necessidade de produção. Não há benefícios sociais. O

empregador fornece carona até o local de trabalho, pois trabalham juntos. A remuneração média mensal do cabista empregado é de 800 reais. Esse funcionário trabalha na II C 2 há um ano. Ele não é sindicalizado.

A empresa III B remunera os funcionários por meio de salário fixo. Não há remuneração extra por produção. O salário é integralmente registrado em carteira de trabalho para todos os empregados. A remuneração bruta mensal é de 300 reais para instaladores (dois salários mínimos) e de 450 reais para cabistas (três salários mínimos). São as remunerações mais baixas encontradas no âmbito da pesquisa. O trabalho temporário é fortemente empregado como recurso para momentos de variação na demanda pelos serviços da empresa, embora com registro legalizado.

“Isto é muito de acordo com momento, daqui a pouco, termina a parte deles e eu demito todo mundo. Pode acontecer de tu vires aqui daqui a seis meses e estar com o quadro todo modificado. A parte de telecomunicações, eu não sei se tu já notaste na tua pesquisa, é muito dinâmica. Não tem como prever nada. Eu posso pegar uma obra de uma semana e tenho que coletar trinta equipes de cabistas, daqui a uma semana eu já não tenho mais. Não tem como fazer uma previsão de um ou dois meses, dificilmente dá para fazer”. (Entrevista com Gerente de Recursos Humanos da III B, Porto Alegre, 15/08/00).

Assim, a rotatividade da mão-de-obra é irregular, mas, em geral, são demitidos mensalmente 20, dos 110, trabalhadores da empresa, resultando numa taxa de 18%. Os benefícios sociais oferecidos aos trabalhadores são plano médico e odontológico, vale-transporte e almoço (no local e não tíquete, uma vez que a empresa situa-se em local de difícil acesso, não havendo restaurantes nas proximidades). A jornada de trabalho é fixa, de 9 horas. As horas-extra são remuneradas, ou compensadas por folga. As principais reivindicações da mão-de-obra são melhoria dos benefícios sociais (cesta básica e refeições mais diversificadas) e reajuste salarial. Tais demandas são encaminhadas à direção da empresa, através da supervisão, sem interferência do sindicato a que a empresa obedece Convenção Coletiva de Trabalho, o Sindicato dos Eletricitários.

A empresa III C não mantém funcionários.

A empresa IV B utiliza significativamente o trabalho temporário, em face da variabilidade no volume de obras, a exemplo da III B.

“É que neste tipo de serviço é ruim manter 4, 5 equipes, com 30, 40 pessoas. Porque tu terminas a obra, ficarás com 30, 40 pessoas paradas. O máximo que vão as obras agora são 3 meses. Antigamente iam 5, 6 meses. O que tu fazes? Contrata pessoas e fica só nos contratos de experiência, o teu prejuízo não é tão grande. Trabalha, faz o serviço, nós acertamos por mês ou por hora”. (Entrevista com Gerente Administrativa da IV B, Porto Alegre, 18/08/00).

Contudo, segundo o informante, todos os funcionários têm vínculo empregatício formalizado. A remuneração é fixa: 500 reais mensais brutos para cabistas e 400 reais mensais brutos para instaladores. Não ocorre remuneração extra por produção. Trata-se de remuneração maior do que a disponibilizada pela empresa III B, mas os benefícios oferecidos são ainda mais escassos: apenas vale-transporte e tíquete refeição. A jornada de trabalho é de 9 horas. A rotatividade da força de trabalho não foi informada. A empresa vincula as suas condições de emprego e de trabalho ao Sindicato dos Eletricitários.

O *QUADRO 9* esquematiza os dados relativos às condições de emprego nas empresas da rede.

QUADRO 9 – Condições de emprego nas empresas da rede

Empresa	Remuneração	Benefícios sociais	Vínculo	Jornada de trabalho	Rotatividade
<i>Central</i>	- salário + PLR - técnicos: R\$ 2100,00	Tíquete refeição, cesta básica, transporte, plano médico, incentivo à educação, auxílio materno infantil e outros.	- formal - indeterminado	8 horas	0,8%
<i>IA</i>	- salário + PLR - técnicos: R\$1500,00; cabistas: R\$800,00; e instaladores: R\$500,00.	Complemento previdenciário, plano médico e odontológico, vale-transporte e tíquete refeição.	- formal - indeterminado	9-10 horas	2,5%

<i>I B</i>	- salário + PLR - valor não informado.	Plano médico; vale-transporte; tíquete refeição; farmácia.	- formal - temporário e permanente	9 horas	2,8%
<i>I C</i>	- por produção - técnicos: R\$800,00; cabistas: R\$2000,00; instaladores: R\$1500,00.	Vale-transporte, tíquete-refeição, plano médico.	- semi-formal - temporário e permanente	10-12 horas	20% para instaladores
<i>II A</i>	- salário - técnico: R\$800,00; cabista: R\$750,00.	Vale-transporte, tíquete-refeição, plano médico.	- formal - temporário e permanente	8 horas	2,5%
<i>II B</i>	- salário + produção - técnico: R\$600,00; cabista e instalador: R\$1500,00.	Vale-transporte, tíquete-refeição, cesta básica, plano médico e odontológico.	- semi-formal - indeterminado	9 horas	5,2%
<i>II C 1</i>	- salário + produção - cabista: R\$800,00; instalador: R\$700,00.	Vale-transporte, tíquete-refeição.	- semi-formal - indeterminado	9 horas	12,5%
<i>II C 2</i>	- por produção - cabista: R\$800,00	Não há.	- informal - indeterminado	9-14 horas	Apenas 1 funcionário.
<i>III B</i>	- salário - cabista: R\$450,00; instalador: R\$300,00.	Vale-transporte, almoço, plano médico e odontológico.	- formal - temporário e permanente	9 horas	18%
<i>III C</i>	Não tem empregados.	Não tem empregados.	Não tem empregados.	Não tem empregados.	Não tem empregados.
<i>IV B</i>	- salário - cabista: R\$500,00; instalador: R\$400,00.	Vale-transporte e tíquete refeição.	- formal - temporário e permanente.	9 horas	Não informado.

Fonte: Pesquisa empírica, Região Metropolitana de Porto Alegre, 1999 e 2000.

Examinado os dados relativos às empresas terceiras da rede, verifica-se que são disponibilizadas diferentes condições de emprego, segundo o tipo de relações estabelecidas com a empresa central. A empresa I A foi a que apresentou melhor desempenho nos indicadores analisados: baixa rotatividade; vínculo formal e de longa duração (permanente); jornada extensa, em face da imposição de metas; remuneração fixa e participação nos lucros da empresa, com valores superiores para a função de técnico e inferiores para as funções de cabista e de instalador, comparativamente às demais empresas terceiras; amplo programa de benefícios sociais. A empresa I B apresentou uma situação intermediária: baixa rotatividade; vínculo formal, mas combinando emprego temporário e permanente; jornada de trabalho menos extensa entre as três empresas terceiras; remuneração fixa e participação nos lucros da empresa; benefícios sociais maiores do que a I C, porém

menores do que a I A. A empresa I C foi, entre as empresas terceiras, a que apresentou o pior desempenho nos indicadores examinados: elevada rotatividade; vínculo semi-formalizado e combinando emprego temporário e permanente; jornada de trabalho mais extensa; remuneração por produção, que induz à extensão da jornada de trabalho e ao vínculo informal, porém com valores brutos superiores às demais empresas para as funções de cabista e de instalador e com valores brutos inferiores para a função de técnico; e benefícios sociais escassos. Observe-se que os amplos benefícios sociais e a formalização integral do vínculo empregatício relativizam a menor remuneração paga pela I A para as funções de instalador e de cabista, quando comparadas à remuneração paga pela I C. Portanto, o intercâmbio e a confiança entre as empresas permite à parte contratada planejar e estabilizar as condições de emprego, em face da extensão e do apoio no vínculo interempresas, assim como a negociação das condições contratuais possibilita a obtenção de melhores valores contratuais, permitindo a oferta de mão-de-obra mais qualificada e com melhores condições de emprego. Os dados autorizam a afirmação de que quanto maior a cooperação nas relações interfirmas, tanto maiores serão as chances de as empresas contratadas estabelecerem condições de emprego não-precárias.

A posição da empresa nos níveis da rede também interfere nas condições de emprego. A rotatividade tende a aumentar à medida que avançam os níveis da rede, embora irregularmente, pois, no segmento de digitalização, não houve crescimento da rotatividade do I para o II nível e, no segmento de instalação de terminais a rotatividade, foi maior no I do que no II nível, como se observa nas seguintes comparações: central, I A e II A, taxas de rotatividade de, respectivamente, 0,8%, 2,5% e 2,5%; central, I B, II B e III B, taxas de, respectivamente, 0,8%, 2,8%, 5,2% e 18%; e central, I C e II C 1, taxas de, respectivamente, 0,8%, 20% e 12,5%. A remuneração tende a apresentar caráter mais simples e restritivo, conforme os níveis de empresas se distanciam da empresa líder da rede, assumindo a forma de remuneração fixa, ou por produção: na I A, a remuneração compõe-se de salário e PLR, e, na II A, de salário fixo; na I B, de salário e PLR, na II B, salário e produção, na III B, salário fixo e, na IV B, também salário fixo; na I C, a remuneração é por produção, na II C 1, salário e produção e, na II C 2, por produção. A PLR permite à

força de trabalho maior esclarecimento acerca do valor gerado e da retribuição monetária por seu trabalho, além de favorecer à formalização da remuneração, na medida em que se apoia em registros contábeis. Os valores da remuneração são variáveis, com tendência de queda com o avanço nos níveis da rede, exceto do nível III para o IV, no segmento de infra-estrutura. Observe-se a seqüência da remuneração bruta mensal no segmento de digitalização: na central, técnicos percebem 2100 reais; na I A, técnicos percebem 1,5 mil reais, cabistas 800 reais e instaladores 500 reais; na II A, técnicos percebem 800 reais, cabistas 750 reais. Compare-se a remuneração bruta mensal no segmento de infra-estrutura: na I B, a remuneração não foi informada; na II B, técnicos percebem 600 reais, cabistas e instaladores 1,5 mil reais; na III B, cabistas percebem 450 reais, instaladores 300 reais; na IV B, cabistas percebem 500 reais, instaladores 400 reais. Compare-se também a remuneração bruta mensal no segmento de instalação de terminais: na empresa I C, técnicos percebem 800 reais, cabistas 2 mil reais, instaladores 1,5 mil reais; na II C 1, cabistas percebem 800 reais, instaladores 700 reais; na II C 2, o cabista percebe 800 reais. Todavia, interferem, nos valores da remuneração, os benefícios sociais, que a complementam, e a natureza do vínculo trabalhista (formal / informal), que implicam gastos indiretos com a mão-de-obra (impostos, benefícios, contribuição previdenciária, férias, FGTS). Então, a remuneração assume maior significado na análise se associada aos benefícios sociais e ao vínculo empregatício. Quanto ao vínculo trabalhista, há, de um lado, leve tendência de ampliação das situações de informalidade nos vínculos com o aumento dos níveis da rede e, de outro lado, grande irregularidade na temporalidade do vínculo, sem relação significativa com os níveis da rede: a empresa I A mantém vínculo formalizado e permanente, a II A formalizado e temporário / permanente; a I B mantém vínculo formalizado e temporário / permanente, a II B semi-formalizado e permanente, a III B formalizado e temporário / permanente, a IV B formalizado e temporário / permanente; a empresa I C mantém vínculo semi-formalizado e temporário / permanente, a II C 1 semi-formalizado e permanente, a II C 2 informalizado e permanente. Os benefícios sociais reduzem-se à proporção que aumentam os níveis da rede. Quanto à jornada de trabalho, não foi observada relação significativa com os níveis da rede. Por conseqüente, as condições de emprego precarizam-se (embora

não haja alterações na jornada de trabalho, nem na temporalidade do vínculo trabalhista), à proporção que aumentam os níveis da rede. Os múltiplos atores empresariais envolvidos têm, por um lado, menor dificuldade para burlar legislações, ou contratos, e menor controle da qualidade dos serviços prestados, e, por outro lado, são estimuladas a reduzirem custos, utilizando mão-de-obra não-qualificada e em condições de precariedade, quanto mais distantes da empresa líder se encontram.

4.4. Práticas de emprego na rede de empresas

Os dados relativos aos indicadores examinados evidenciam a existência de diferentes práticas de emprego ao longo da rede de empresas liderada pela CRT. As empresas investigadas apresentam diversas formas de uso e de gestão da força de trabalho: predominantemente restritivas, predominantemente virtuosas e combinações de práticas restritivas e virtuosas, configurando variados graus de restrição / virtuosidade. Elas também apresentam divergentes condições de emprego: predominantemente precárias, predominantemente não-precárias e combinações de práticas precárias e não-precárias. O perfil da mão-de-obra empregada pelas empresas é heterogêneo: há variadas combinações de níveis de instrução (fundamental, médio e superior) e de naturezas de formação profissional (empírica e teórica). Contudo, a multiformidade do emprego na rede deve-se tanto aos distintos padrões de relacionamento interfirmas, como à fragmentação vertical do processo produtivo em diversos níveis de fornecedores.

Definiu-se, no Capítulo 3, três parâmetros para a avaliação das relações interfirmas: a negociação, o intercâmbio e a confiança entre as partes. A negociação das condições de vínculo interempresas incide sobre a temporalidade do vínculo empregatício, na medida em que a empresa contratada pode ampliar prazos e reduzir a dependência em relação à empresa contratante (mantendo trabalhadores empregados), sobre o valor da remuneração, pois é possível a obtenção de melhores preços para a execução dos serviços, e sobre os objetivos da terceirização, em razão de a imposição de preços e de prazos estimular as empresas contratadas a

terceirizarem mão-de-obra para reduzir custos e/ou para atender flutuações na demanda por mão-de-obra. O intercâmbio entre as empresas interfere na natureza da formação e na instrução dos trabalhadores (treinamento conjunto fomenta a formação teórica da mão-de-obra e exige maior instrução dos treinandos, bem como troca de informações técnicas exige equivalência na formação dos recursos humanos) e na rotatividade da mão-de-obra (a cooperação para formação de mão-de-obra implica investimento nos recursos humanos e no conseqüente esforço para a sua manutenção). A confiança nos laços interempresas repercute na adoção de programas de qualidade e de participação (pois as empresas contratadas recebem estímulo para a reestruturação organizacional, como forma de elevar a produtividade), nos objetivos da terceirização (laços de confiança estimulam a especialização das atividades pela empresa contratada, mantendo sob a sua responsabilidade as partes da produção nas quais detém maior competência e nas quais o cliente deposita maior confiança), na rotatividade (laços de confiança tornam os serviços mais freqüentes, permitindo a manutenção da força de trabalho empregada), na natureza da formação profissional (o apoio tecnológico e organizacional complexifica o processo produtivo, exigindo mão-de-obra instruída e com formação teórica) e na formalização do vínculo (a estabilidade dos laços entre as empresas, a atualização técnica e organizacional estimula a formalização da mão-de-obra).

Sustentou-se que as diferentes posições nos níveis da rede influem nos valores pagos pelos serviços prestados, no volume de serviços e no controle de contratos e da legislação. A retração dos valores pagos pelos serviços pressiona as empresas para a redução da remuneração, dos benefícios sociais e dos valores pagos para empresas terceiras. A maior variabilidade no volume de serviços contratados repercute em instabilidade na gestão dos recursos humanos: maior rotatividade, dificuldades para treinamento de mão-de-obra, ausência de estímulo para o aperfeiçoamento organizacional e da qualidade, estímulo ao uso da terceirização voltada para o suprimento de mão-de-obra em períodos de expansão da demanda. O afrouxamento do controle e da fiscalização dos contratos e da legislação facilita a informalidade do vínculo, o corte de benefícios sociais, práticas paternalistas de negociação entre capital e trabalho e a terceirização praticada ilegalmente.

Então, tais conexões são algumas (não todas) tendências (não determinações) existentes entre os conceitos trabalhados, demonstrando os múltiplos aspectos que interferem no emprego no âmbito da rede de empresas. Tais circunstâncias diferenciam as condições oferecidas e as exigências impostas para as empresas contratadas, afetando as práticas de emprego. Por um lado, quanto maior a cooperação no relacionamento interfirmas, maiores as possibilidades de serem adotadas formas virtuosas de uso e de gestão da força de trabalho, de serem disponibilizadas condições de emprego não-precárias e de emprego de mão-de-obra instruída e com formação teórica. Por outro lado, à medida que avançam os níveis da rede, maiores as chances de serem adotadas formas restritivas de uso e de gestão da força de trabalho, de serem disponibilizadas condições de emprego precárias e de empregar-se mão-de-obra com baixa instrução e com formação exclusivamente empírica.

CONCLUSÃO

A *rede de empresas* pode combinar diferentes padrões de relacionamento interfirmas e de emprego, porquanto suas características dependem da conjugação de fatores técnicos, econômicos, societários e políticos. No caso da rede investigada, constatou-se que a interação entre a estratégia competitiva da empresa contratante e os diferentes tipos de serviços prestados pelas empresas contratadas resulta em três tipos de relacionamento interempresas e em diversos níveis / camadas de prestação de serviços e que as diferentes relações interfirmas e a posição das empresas nos níveis da rede implicam a existência de formas tanto restritivas quanto virtuosas de uso e de gestão da força de trabalho e de condições de emprego precárias e não-precárias, ao longo da rede. A análise evidencia, portanto, que abordagens homogeneizantes apreendem apenas parcialmente o fenômeno em questão - sejam as que argumentam que a externalização origina arranjos empresariais cooperativos e práticas não-precárias de emprego, sejam as que sustentam que a externalização origina arranjos de subordinação interempresas e práticas precárias de emprego, ao longo de toda a rede.

A *estratégia competitiva da empresa central*, que orienta a externalização de trabalho, constitui-se, na análise, como o elemento de interação entre a rede e o ambiente social, em razão de que a sua definição depende de fatores técnicos (tipo de serviço da empresa), econômicos (características do mercado),

societais (padrão de uso e gestão da força de trabalho no setor e na região) e políticos (dinâmica resultante da conflitualidade e dos vínculos sociais dos atores). De fato, o tipo de serviços a que se dedica a CRT insere-se em um setor de alta tecnologia. Além disso, a CRT vem atualizando tecnologicamente a sua planta - através da digitalização da sua malha telefônica, do uso de fibras ópticas e da operação via satélite (processos técnicos com propriedades microeletrônicas) - e diversificando os seus serviços - utilizando amplo espectro de “soluções” recentemente criadas para os segmentos de mercado com alta rentabilidade (grandes clientes residenciais e empresas). Após a reestruturação / privatização da empresa, as suas condições de mercado caracterizam-se pelo atendimento de um mercado de massa em plena expansão, mas com foco de comercialização em segmentos de grande consumo. A CRT apresenta expressiva elevação do número de linhas em serviço, do investimento, da receita líquida e da demanda, mas há reajustes de tarifas diferenciados entre clientes residenciais e não-residenciais, prioridade de atendimento para clientes de alto consumo e atendimento da massa de clientes (pouco rendosos) por pressão institucional (contratos de concessão de serviços e de gestão e controle do órgão regulador, a Anatel). Em meio à reestruturação / privatização da empresa, o padrão de uso da força de trabalho experimenta transformações, aplicadas para a redução dos custos com o fator trabalho, como: a redução de pessoal, o corte de benefícios sociais, a intensificação e a elevação da produtividade do trabalho e o aumento da terceirização de tarefas. Tais transformações ocorrem em meio a conflitos entre a Direção da empresa e o Sinttel/RS. No entanto, a fragilidade dos vínculos sociais dos trabalhadores (dessindicalização, redução do emprego, fragmentação do coletivo de trabalhadores com a terceirização, tratamento secundário dispensado pelo Sinttel/RS aos funcionários de empresas terceiras, ausência de vínculos do Sinttel/RS com partidos políticos e com centrais sindicais) implicou a definição unilateral do processo de transformação da empresa. Dessa forma, o ambiente social induziu a CRT a adotar uma estratégia competitiva apoiada na redução de custos, mas observando a qualidade dos serviços para os segmentos mais rendosos. Na medida em que os trabalhadores possuem frágeis vínculos sociais, o padrão de uso da força de trabalho apoia-se na estratégia de redução dos custos com mão-de-obra, enquanto, a despeito

de utilizar sofisticados processos tecnológicos, os quais favoreceriam a competição com base na qualidade dos serviços, a empresa atende “nichos de mercado”, entre esses, a um mercado de massa com baixo retorno econômico. A estratégia competitiva da empresa expressa-se, entre outros aspectos, no não atingimento de algumas metas estabelecidas pela Anatel nos nove primeiros meses de 2000 (nove entre trinta e sete metas), especialmente, as que se referem à qualidade da rede, e na contratação de empresas terceiras, principalmente, através de competição por preço dos serviços.

As *relações interfirmas* identificadas são condicionadas pela estratégia competitiva da empresa contratante e pelo tipo de serviço prestado pela empresa contratada, envolvendo variável distribuição do poder e diferentes formas de compatibilização dos interesses dos atores empresariais. A estratégia competitiva de redução de custos induz a CRT a contratar empresas terceiras por meio da concorrência por menor preço. Essa prática favorece o estabelecimento de relações de subordinação interfirmas, porquanto dificulta a estabilidade e a confiança nos laços, a negociação das condições de vínculo e o intercâmbio entre as partes. No entanto, as empresas contratadas realizam diferentemente o espectro de possibilidades oferecidas pela empresa central, segundo o tipo de serviços prestados. De fato, constatou-se que a CRT desenvolve três tipos de relações com as empresas terceiras cujo grau de cooperação / subordinação corresponde à complexidade técnica do serviço prestado. Denominou-se *relação de cooperação* a que é estabelecida com a empresa que fornece os serviços de instalação e de manutenção de centrais de comutação telefônica (os mais complexos tecnicamente entre os pesquisados) e caracterizada por forte negociação das condições de vínculo, por moderado intercâmbio e por moderada confiança nos laços, entre as partes. Neste caso, a empresa consegue impor-se à empresa contratante pelo fato de que o serviço fornecido: (1) exige certo intercâmbio técnico entre as partes e fidelidade na operação dos equipamentos instalados; (2) é realizado com alta tecnologia e com mão-de-obra especializada, elevando o valor agregado do serviço fornecido; e (3) é realizado por poucas empresas, reduzindo a competição e tornando as prestadoras do serviço, independentes da rede. Denominou-se *relação de subordinação por*

conveniência a que é estabelecida com a empresa que fornece os serviços de cabeamento óptico e metálico e caracterizada por moderada negociação das condições de vínculo, por quase inexistente intercâmbio e por fraca confiança nos laços, entre as partes. Neste caso, os interesses da contratante predominam sobre os da contratada, mas apenas parcialmente: os serviços são executados nas condições financeiras impostas pela contratante, entretanto a natureza técnica do serviço (que associa-se à qualificação da mão-de-obra e às condições de mercado) permite à contratada a manutenção de certa estabilidade no vínculo e de independência em relação à rede. Chamou-se *relação de subordinação por dependência* a estabelecida com a empresa que fornece os serviços de instalação e de manutenção de terminais telefônicos (o mais simples tecnicamente entre os pesquisados) e caracterizada por ausência de negociação do vínculo, por quase inexistente intercâmbio e por quase inexistente confiança, entre as partes. Neste caso, há a maior disparidade de poder entre as partes pelo fato de que a empresa presta um serviço de complexidade técnica relativamente simples e amplamente oferecido no mercado, facilitando a competição entre empresas para a redução dos preços. Logo, a interação entre os interesses da empresa contratante, orientados pela estratégia competitiva, e a capacidade de resistência das empresas contratadas, relacionada ao tipo de serviços prestados, resultam em dispersão do processo produtivo em uma estrutura diferenciada e fragmentada e em diferentes tipos de relacionamento interfirmas.

As diferentes práticas de *emprego* verificadas na rede derivam não apenas dos variados padrões de relacionamento interfirmas, mas também da fragmentação do processo produtivo em variados níveis de fornecimento de serviços. De fato, constatou-se a existência de formas virtuosas e restritivas de uso e de gestão da mão-de-obra e de condições não-precárias e precárias de emprego, além de variadas combinações mais ou menos precárias / restritivas. Por um lado, a subordinação interfirmas estimula o emprego precário, na medida em que (1) a imposição das condições de vínculo entre empresas reduz o tempo de vínculo empregatício e o valor da remuneração e estimula a terceirização para a redução de custos, ou para atender a flutuação na demanda por mão-de-obra; (2) a ausência de intercâmbio eleva a rotatividade e admite menor instrução e formação

exclusivamente empírica dos trabalhadores; e (3) a desconfiança nos laços dificulta a implementação de programas de qualidade e de participação, eleva a rotatividade, admite mão-de-obra com baixa instrução e formação exclusivamente empírica e estimula o vínculo informal dos trabalhadores. Por outro lado, quanto mais distante da empresa central a empresa se localiza nos níveis da rede, menores são os valores pagos pelos serviços prestados (reduzindo a remuneração e os benefícios sociais), maior a variação no volume dos serviços contratados (instabilizando a gestão dos recursos humanos) e menor é o controle dos contratos e da legislação (facilitando a ilegalidade e a informalidade na gestão dos recursos humanos e a adoção de práticas paternalistas de negociação entre capital e trabalho). Por conseguinte, as diferentes relações interempresas e posições, no âmbito da rede, produzem variadas condições oferecidas e exigências impostas às empresas, que utilizam tanto práticas de emprego precárias, quanto não-precárias.

Portanto, conclui-se que as relações interfirmas e o emprego na rede de empresas se apresentam *multiformemente*: a rede é compatível tanto com relações cooperativas e com emprego não-precário, quanto com relações subordinativas e com emprego precário. Tal multiformidade somente é apreendida desde uma perspectiva *não-dualista*, que considera a *multidimensionalidade* na definição das características da rede de empresas. Neste sentido, os arranjos da rede variam de acordo com a conjugação de fatores técnicos, econômicos, sociais e institucionais, isto é, dependem das estratégias e interesses específicos dos atores e de constrangimentos derivados da estrutura social. Daí as perspectivas otimista e pessimista apreenderem parcialmente as características da rede, interpretando-as como homogêneas, pois acentuam aspectos e dimensões em suas análises: desde uma perspectiva *otimista*, as relações interfirmas e o emprego assumem um caráter virtuoso porque a ênfase da análise é posta na externalização aplicada à especialização de atividades, geralmente relacionada a inovações tecnológicas e organizacionais das empresas de ponta de setores econômicos de ponta, visando ao alcance de maior produtividade e competitividade no mercado (o que permitiria o oferecimento de condições não-precárias de emprego para uma mão-de-obra qualificada); desde uma perspectiva *pessimista*, o emprego assume um caráter precário porque a ênfase é posta na

externalização como forma de reduzir custos com trabalho e de fragmentar a ação coletiva dos trabalhadores, visando à demonstração dos princípios deletérios aos trabalhadores que estruturam o trabalho no capitalismo. É significativo que, no caso aqui analisado, por um lado, mesmo que se trate de uma empresa e de um setor de ponta (mercado em plena expansão, expressivo investimento econômico e emprego de alta tecnologia), a empresa central apresente uma estratégia competitiva de redução de custos, existam relações interfirmas de subordinação e ocorra emprego precário, contrariando uma perspectiva otimista, e, por outro lado, ainda que a estratégia competitiva da empresa central seja de redução de custos, haja relações interfirmas de cooperação e ocorra emprego não-precário, contrariando uma perspectiva pessimista.

Neste sentido, parece que a transformação positiva das relações interfirmas e do emprego, no âmbito da rede de empresas, poderá ser alcançada, entre outras possibilidades, se: (1) o controle das instituições sociais diretamente relacionadas à rede intensificar-se, seja através da Anatel, ampliando a fiscalização da qualidade dos serviços de telefonia (induzindo a melhoria da planta telefônica, o que exigiria a mudança da relação entre CRT e empresas terceiras, talvez repercutindo sobre o emprego), seja através do Estado representado na atuação da Delegacia Regional do Trabalho (fiscalizando e autuando as empresas no que concerne à burla da legislação, à informalidade, aos acidentes de trabalho, às condições de saúde, ao cumprimento dos benefícios sociais estabelecidos em Lei, à terceirização ilegal, entre outros aspectos) e das Secretarias do Trabalho e Ação Social e da Ciência e Tecnologia (fomentando o desenvolvimento tecnológico e a atualização de pequenas e médias empresas, a qualificação e a formação de mão-de-obra e a formalização dos vínculos trabalhistas); (2) o Sinttel/RS direcionar as práticas e estratégias para os trabalhadores vinculados também às empresas terceiras e suas subcontratadas e passar a ampliar os vínculos com outros atores sociais (partidos políticos, centrais sindicais, outros sindicatos, Governo do Estado, Anatel), o que poderia reduzir a fragmentação, a informalidade e o paternalismo na conflitualidade ao longo da rede, pois, no conjunto dos trabalhadores da rede, as situações de maior precariedade encontram-se na periferia da rede, conquanto os

trabalhadores da empresa central (ainda foco de atuação e de sustentação do sindicato) apresentem ampla e justificada pauta de reivindicações (frente à redução de benefícios, aumento da instabilidade do emprego, intensificação do ritmo de trabalho); e (3) a estratégia competitiva da empresa concorrente da CRT na telefonia fixa local (a *Global Village Telecom*) apoiar-se na qualidade dos serviços e obtiver sucesso no mercado gaúcho, então a liberalização do mercado pressionaria a CRT a elevar a qualidade da rede de telefonia fixa, o que implicaria a alteração dos objetivos a serem atingidos com a externalização: de redução de custos passariam a especialização / qualidade dos serviços, estimulando relações de cooperação com as empresas terceiras, o emprego não-precário e a qualificação da mão-de-obra.

Sem a pretensão de propor uma agenda de pesquisa, três outras questões mereceriam aprofundamento em outros estudos. A primeira seria a de examinar uma possível dualização do mercado de trabalho interno à rede de empresas, identificando-se o perfil dos trabalhadores demandados no centro e na periferia. Tal investigação exigiria o detalhamento das características dos trabalhadores ao longo da rede, como forma de verificar quem e por que razões é plenamente (centro) e parcialmente (periferia) incorporado, bem como quem e por que razões é desfilado da rede. Além da qualificação da mão-de-obra, aspectos de ordem cultural, discriminações e preconceitos podem intervir na definição da forma de incorporação, ou de desconexão, à rede. Neste caso, uma hipótese para a investigação seria a de que há uma segmentação nas condições de ingresso da força de trabalho no mercado interno à rede. A inserção da mão-de-obra na rede depende das seguintes características: (a) competências para o posto – quanto maior qualificação técnica e habilidades comportamentais (responsabilidade, comprometimento, comunicação), maiores as chances do trabalhador ingressar no mercado central (empresas relacionadas cooperativamente); (b) instrução – quanto maior a escolarização, maiores as chances de ingresso do trabalhador no mercado central; (c) gênero – homens tendem a apresentar maiores chances de ingresso no mercado central do que mulheres; (d) etnia – indivíduos brancos tendem a apresentar maiores chances de ingresso no mercado central do que indivíduos não-brancos. A segunda questão seria a de saber como as características da rede (especialmente os

diferentes níveis de fornecedores) afetam as formas de controle e de resistência dos trabalhadores (ações formais / informais, coletivas / individuais). Uma possível hipótese para investigação seria a de que quanto mais empresas intermediárias entre a empresa central e os trabalhadores, tanto mais informais e fragmentadas seriam as suas formas de resistência. A terceira questão seria a de saber, no caso de redes globais de empresas (nas quais empresas estrangeiras contratam empresas locais para a obtenção de vantagens competitivas específicas do lugar), como a interação entre a lógica produtiva da rede (de caráter global) e as características sociais e institucionais do lugar repercutem no relacionamento interfirmas, no emprego, na inserção da mão-de-obra e no controle e resistência dos trabalhadores e suas entidades representativas, ao longo da rede.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

-
- ABRAMO, Laís e MONTERO, Cecilia. A sociologia do trabalho na América Latina : paradigmas teóricos e paradigmas produtivos. *Bib*, Rio de Janeiro, n. 40, 2º semestre 1995.
- ABRAMO, Laís. Desafios atuais da sociologia do trabalho na América Latina : algumas hipóteses para a discussão. In: GARZA, Enrique de la (org.). *Los retos teóricos de los estudios del trabajo hacia el siglo XXI*. Buenos Aires : CLACSO, 1999.
- ABREU, Alice R. de P. e SORJ, Bila. Subcontratação e trabalho a domicílio : a influência do gênero. In: MARTINS, Heloísa de S. e RAMALHO, José R. (orgs.). *Terceirização : diversidade e negociação no mundo do trabalho*. São Paulo : Hucitec, 1994. p.62-75.
- ABREU, Alice R. de P. et al.. Os impactos sociais da terceirização industrial no Rio de Janeiro : um estudo de caso no setor de telecomunicações. In: CASTRO, N. e DEDECCA, C. S. (orgs.). *A ocupação na América Latina : tempos mais duros*. São Paulo; Rio de Janeiro : Associação Latino-americana de Sociologia do Trabalho, 1998. p.155-188. (Série II Congresso Latino-americano de Sociologia do Trabalho).
- ABREU, Alice R. de P.. Processo de trabalho e Ciências Sociais : a contribuição do GT 'Processo de trabalho e Reivindicações Sociais'. In: *Ciências Sociais Hoje*. São Paulo : Cortez, 1986. p.80-113.
- ABREU, Alice Rangel de P. et al.. Terceirização, precarização e ação sindical. In: BÔAS, Gláucia e GONÇALVES, Marco A.. *O Brasil na virada do século : o debate dos cientistas sociais*. Rio de Janeiro : Relume-Dumará, 1995. p.25-34.
- ALMEIDA, Marilis L. de. *Processos e relações de trabalho no setor de serviços : mudanças tecnológicas e organizacionais na Companhia Riograndense de*

- Telecomunicações. Dissertação de mestrado. Porto Alegre, Programa de Pós-Graduação em Sociologia / Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 1993.
- BAUMAN, Zygmunt. *Globalização : as conseqüências humanas*. Rio de Janeiro : Jorge Zahar, 1999.
- BLANCO, Manoel C.. O processo de terceirização nos bancos. In: MARTINS, Heloísa de S., RAMALHO, José R. (orgs.). *Terceirização : diversidade e negociação no mundo do trabalho*. São Paulo : Hucitec, 1994. p.76-84.
- BORGES, Ângela e DRUCK, Maria da G.. Crise global, terceirização e exclusão no mundo do trabalho. *Caderno CRH, O mundo do trabalho e dos trabalhadores*, Salvador, n.19, p.22-45, jul/dez de 1993.
- BRAVERMAN, Harry. *Trabalho e capital monopolista : a degradação do trabalho no século XX*. Rio de Janeiro : Guanabara, 1987.
- CASALET, Mónica. *Las redes empresariales : una nueva exigencia de la industrialización*. Águas de Lindóia : Associação Latino-americana de Sociologia do Trabalho, 1996. Trabalho apresentado no II Congresso Latino-americano de Sociologia do Trabalho. (mimeo).
- CASTELLS, Manuel. *A sociedade em rede*. São Paulo : Paz e Terra, 1999.
- COSTA, Maria C.. *Mudanças institucionais e privatização na década de 90 : uma comparação entre Europa e América Latina no setor de telecomunicações*. Águas de Lindóia : ALAST, 1996. Trabalho apresentado no II Congresso Latino-americano de Sociologia do Trabalho. (mimeo).
- COUTINHO, L. et al. Introdução: telecomunicações, globalização e competitividade. In: _____. *Telecomunicações, globalização e competitividade*. Campinas : Papyrus, 1995. p.13-38.
- DEDECCA, C. S.. Racionalização econômica e heterogeneidade nas relações e nos mercados de trabalho no capitalismo avançado. In: BARBOSA DE OLIVEIRA et al.. *Crise e trabalho no Brasil : modernidade ou volta ao passado?* São Paulo : Scritta, 1996. p.55-86.
- DELGADO, Maria B. G.. Terceirização e trabalho feminino. In: MARTINS, Heloísa de S., RAMALHO, José R. (orgs.). *Terceirização : diversidade e negociação no mundo do trabalho*. São Paulo : Hucitec, 1994. p.112-122.
- DIEESE. Sistema financeiro e serviços. In: *Trabalho e reestruturação produtiva : 10 anos de linha de produção*. São Paulo : DIEESE, 1994.
- DIEESE. *Terceirização dos serviços da CRT*. Porto Alegre : Sub-seção Sinttel / Dieese, novembro de 2000. (mimeo).
- DRUCK, Maria da G.. *Terceirização : (des)fordizando a fábrica*. Um estudo do complexo petroquímico. Salvador : Boitempo, 1999.

- ELY, Helena B.. *Qualidade no bancos* : um estudo sobre o aspecto participativo das novas formas de gestão. Dissertação de mestrado. Porto Alegre, Programa de Pós-Graduação em Sociologia / Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 1995.
- FARIA, Aparecido de. Terceirização : um desafio para o movimento sindical. In: MARTINS, Heloísa de S., RAMALHO, José R. (orgs.). *Terceirização : diversidade e negociação no mundo do trabalho*. São Paulo : Hucitec, 1994. p.41-61.
- GAZETA MERCANTIL. *Análise Setorial* : telecomunicações (vol.I). São Paulo : Gazeta Mercantil, 1997.
- GEREFFI, Gary. Competitividade e redes na cadeia produtiva do vestuário da América do Norte. *Revista Latinoamericana de estudios del trabajo*, Uma nova trama produtiva? Competitividade, novos atores e relações interfirmas, São Paulo, ano 3, no.6, p.101-127, 1997.
- GIDDENS, Anthony. *As conseqüências da modernidade*. São Paulo : Editora da Universidade Estadual Paulista, 1991.
- GITAHY, Leda e CUNHA, Adriana M. de. Redes y flexibilidad : restructuración productiva y trabajo en la industria de línea blanca. In: MONTERO, Cecília; ALBUQUERQUE, Mario e ENSIGNIA, Jaime (orgs.). *Trabajo y empresa : entre dos siglos*. Caracas : Nueva Sociedad, 1999. p.79-103.
- GITAHY, Leda et al.. Relações interfirmas, eficiência coletiva e emprego em dois *clusters* da indústria brasileira. *Revista Latinoamericana de estudios del trabajo*, Uma nova trama produtiva? Competitividade, novos atores e relações interfirmas, São Paulo, ano 3, no.6, p.37-78, 1997.
- GITAHY, Leda. Inovação tecnológica, relações interfirmas e mercado de trabalho. In: _____ (org.). *Reestructuracion productiva, trabajo y educacion en America Latina*. Campinas : IG / Unicamp, 1994. p.123-136.
- HARVEY, David. *Condição pós-moderna*. 7^a Ed.. São Paulo : Loyola, 1998.
- HIRATA, Helena S.. Crise econômica, organização do trabalho e subcontratação : reflexões a partir do caso japonês. In: BÔAS, Gláucia e GONÇALVES, Marco A.. *O Brasil na virada do século* : o debate dos cientistas sociais. Rio de Janeiro : Relume-Dumará, 1995. p.13-24.
- HIRATA, Helena. Reorganização da produção e transformação do trabalho : uma perspectiva Norte / Sul. In: CARVALHO NETO, Antônio e CARVALHO, Ricardo A. A. (orgs.). *Sindicalismo e negociação coletiva nos anos 90*. Belo Horizonte : Instituto de Relações de Trabalho / PUC-MG, 1998. p.39-58.
- IIDA, Itiro. *Pequena e média empresa no Japão*. 2^a Ed.. São Paulo : Brasiliense, 1986.
- LARANGEIRA, Sônia M. G.. A sociologia de *fin de siècle*. In: KRIEGER, Maria da G. e ROCHA, Marininha A. (orgs.). *Rumos da pesquisa* : múltiplas trajetórias.

- Porto Alegre : Editora da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 1998a. p.221-226.
- LARANGEIRA, Sônia M. G.. Reestruturação no setor de telecomunicações : aspectos da realidade internacional. *Revista Latinoamericana de estudios del trabajo*, Relações industriais, análises comparativas, São Paulo, ano 4, no. 8, 1998b.
- LEITE, Márcia de P. e SILVA, Roque A. da. A sociologia do trabalho frente à reestruturação produtiva : uma discussão teórica. *Bib*, Rio de Janeiro, no.42, p.41-57, 1997.
- LEITE, Márcia de P.. O modelo sueco de organização do trabalho. In: _____ e SILVA, Roque da (orgs.). *Modernização tecnológica, relações de trabalho e práticas de resistência*. São Paulo : IGLU, 1991.
- MACHADO, Ana F. e OLIVEIRA, Ana M. H. C. de. Transições no mercado de trabalho brasileiro : uma análise de categorias ocupacionais. *Anais do VI Encontro Nacional de Estudos do Trabalho*, vol. I. São Paulo : Associação Brasileira de Estudos do Trabalho, 1999. p.109-131.
- MARTIN, Scott. Redes sociais e flexibilidade do trabalho : uma análise comparativa. *Revista Latinoamericana de estudios del trabajo*, Uma nova trama produtiva? Competitividade, novos atores e relações interfirmas, São Paulo, ano 3, no.6, p.9-38, 1997.
- MARTINS, Heloísa de S.. Os dilemas do movimento sindical em face da terceirização. In: _____, RAMALHO, José R. (orgs.). *Terceirização : diversidade e negociação no mundo do trabalho*. São Paulo : Hucitec, 1994. p.13-40.
- MARX, Roberto. Processo de trabalho e grupos semi-autônomos : a evolução da experiência sueca de Kalmar aos anos 90. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, p.36-43, 1992.
- MOTIM, Benilde M. L. et al.. *A sociologia do trabalho entre duas racionalidades : o imperativo da técnica e a lógica social*. Porto Alegre : Sociedade Brasileira de Sociologia, 1999. Trabalho apresentado no IX Congresso Brasileiro de Sociologia. (mimeo).
- PASTE. *Perspectivas para Ampliação e Modernização do Setor de Telecomunicações*. Brasília : Ministério das Comunicações, 2000. (mimeo).
- PASTE. *Programa de Recuperação e Ampliação do Sistema de Telecomunicações e do Sistema Postal*. Brasília : Ministério das Comunicações, 1997. (mimeo).
- PESSINI, José E.. Modelos de regulação e políticas públicas em telecomunicações. In: COUTINHO, Luciano et al.. *Telecomunicações, globalização e competitividade*. Campinas : Papyrus, 1995. p.273-333.
- PIORE, Michael J. e SABEL, Charles F.. *The second industrial divide : possibilities for prosperity*. New York : Basic Books, 1984.

- QUEIROZ, Carlos A. R. S. de. *Terceirização*. São Paulo : STS, 1992.
- RATTNER, Henrique. *Impactos sociais da automação : o caso do Japão*. São Paulo : Nobel, 1988.
- RUDUIT, Sandro. Terceirização nas telecomunicações do Rio Grande do Sul : condições de emprego e de trabalho dos instaladores de terminais telefônicos. *Anais do VI Encontro Nacional de Estudos do Trabalho*, vol. II. São Paulo : Associação Brasileira de Estudos do Trabalho, 1999. p.1229-1252.
- RUELAS, Ana L.. *Las telecomunicaciones mexicanas : claroscuros de la desregulación*. Chicago : Latin American Studies of Association, 1998. Trabalho apresentado no XXI Congresso de Latin American Studies Association. (mimeo).
- SILVA, Paulo H. C. da e GONÇALVES, Clarissa. Considerações acerca dos acordos coletivos de trabalho estabelecidos entre a CRT e o Sinttel/RS no período de 1994 a 1999. Porto Alegre : Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2000. Trabalho apresentado no XII Salão de Iniciação Científica da UFRGS. (mimeo).
- VIANNA, Gaspar. *Privatização das telecomunicações*. Rio de Janeiro : Notrya, 1993.
- WALTER, Jorge y GONZÁLES, Cecilia. Empresas y sindicatos en la telefonía Argentina privatizada. In: _____ . *La privatización de las telecomunicaciones na América Latina*. Buenos Aires : Eudeba, 1998. p.37-74.
- WALTER, Jorge. Privatizaciones y relaciones laborales en la telefonía latinoamericana. *Revista Latinoamericana de estudios del trabajo*, Relações industriais, análises comparativas, São Paulo, ano 4, no. 8, p.89-107, 1998.
- WOOD, Stephen. O modelo japonês em debate : pós-fordismo ou japonização do fordismo. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, Rio de Janeiro, no.17, p.28-43, 1991.
- WORMALD, Guillermo. De las pirámides a las redes. In: MONTERO, Cecília; ALBUQUERQUE, Mario e ENSIGNIA, Jaime (orgs.). *Trabajo y empresa : entre dos siglos*. Caracas : Nueva Sociedad, 1999. p.59-63.