

V WORKSHOP EMPRESA, EMPRESÁRIOS E SOCIEDADE

O mundo empresarial e a questão social

Porto Alegre, 2 a 5 de maio de 2006 – PUCRS

Grupo de Trabalho 1 – O Mundo do Trabalho e o Empresariado

Terceirização e complexificação de uma empresa terceirizada do setor de telecomunicações no Rio Grande do Sul

Daniel Gustavo Mocelin

Bacharel em Ciências Sociais/UFRGS
Mestrando do Programa de Pós-graduação em Sociologia
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Resumo:

Uma prática comum observada nas empresas após a reestruturação produtiva dos anos 1980-90 foi o fenômeno da terceirização do trabalho. Abordando um caso do setor de telecomunicações, o estudo discute as mudanças de procedimento organizacional adotadas no setor, demonstrando como as transformações no âmbito da empresa central de uma rede de empresas transformaram qualitativamente uma das unidades que compõem essa rede. Argumenta-se que os efeitos do fenômeno da terceirização não são estáticos, mas que também transformam a empresa contratada, causando sua complexificação em termos de organização, serviços prestados e força de trabalho. Entende-se por complexificação um processo que representa melhora qualitativa numa dada organização, em que ocorre gradativo avanço de competências na empresa terceirizada. Esse processo foi identificado por aspectos como transferência da força de trabalho no interior de uma rede de empresas, crescimento do número de empregados na empresa terceirizada, formalização total dos vínculos trabalhistas, profissionalização do setor de recursos humanos, diversificação da divisão técnica do trabalho, e segmentação da força de trabalho no interior da empresa terceirizada. O estudo-de-caso foi realizado numa empresa terceirizada em 2004, como parte do projeto integrado Telecomunicações no Brasil relações de trabalho e emprego pós-privatização/CNPq, coordenado pela professora Sônia Larangeira, UFRGS. No estudo, foram realizadas doze visitas, observações e 18 entrevistas semi-diretivas com gerentes e trabalhadores da empresa; aplicação de survey com 60 empregados da empresa terceira; e fontes secundárias como relatórios anuais das empresas, estatísticas oficiais, periódicos e literatura especializados

Estudos já demonstraram que as mudanças nas formas como se organizam as empresas – o que se reflete no trabalho e no mercado de trabalho – compõem um processo de ajuste característico da nova fase de desenvolvimento do capitalismo relacionado, por um lado, à globalização da economia ampliando a concorrência entre os agentes do mercado e, de outro lado, à reestruturação das empresas de diversos setores econômicos convidadas a produzir mais e melhor. Uma prática comum observada nas empresas após a reestruturação dos anos 1980-1990 foi o fenômeno da terceirização do trabalho. Este artigo¹ discute sobre aspectos do fenômeno da terceirização nas telecomunicações, abordando um caso do setor de telecomunicações gaúcho, e analisa as mudanças de procedimento organizacional, demonstrando como as transformações no âmbito da empresa central de uma rede de empresas transformaram qualitativamente uma das unidades que compõem essa rede.

O objetivo do estudo² é discutir com a literatura que trata sobre a terceirização principalmente como um fenômeno de *precarização*. Este trabalho tenta relativizar a perspectiva sobre a terceirização, demonstrando que os efeitos do fenômeno da terceirização não são estáticos, mas que também transformam a empresa contratada, causando sua *complexificação* em termos de organização, serviços prestados e força de trabalho. Dito de outra maneira, o que ocorreu no início da adoção do procedimento de terceirização nas telecomunicações, transforma-se quando se consolida uma nova configuração do setor, segundo princípios de racionalização, qualidade, e competição de mercado.

Entende-se por complexificação – ou ação de tornar complexo – um processo que representa uma melhora qualitativa numa dada organização em que ocorre gradativo avanço de competências na empresa terceirizada. Esse processo foi identificado por aspectos tais como transferência da força de trabalho no interior de uma rede de empresas (trabalhadores desligados da empresa mãe e alojados em outra unidade da rede), crescimento do número de empregados na empresa terceirizada, formalização total dos vínculos trabalhistas, profissionalização do setor de recursos humanos, diversificação da divisão técnica do trabalho, e segmentação da força de trabalho no interior da empresa terceirizada.

A pesquisa consiste num estudo de caso realizado numa empresa terceirizada no ano de 2004, e assenta-se em estudos prévios realizados no setor de telecomunicações e em fontes secundárias, como relatórios anuais das empresas, estatísticas oficiais, periódicos e literatura

¹ Versão preliminar do trabalho foi apresentada no GT 19 – Reestructuración productiva, trabajo y dominación social, no XXV Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología, 22 a 26 de agosto del 2005 – Porto Alegre; UFRGS.

² Para a realização deste estudo foi decisivo o financiamento do CNPq. A realização do trabalho só foi possível com a valiosa participação em diferentes fases da pesquisa dos colegas bolsistas IC, Elvis Vitoriano da Silva e Larusha Sanjur Krás Borges. A orientação da professora Sônia M. G. Lorangeira é inestimável.

especializados. Destaca-se que este trabalho é parte do projeto integrado *Telecomunicações no Brasil relações de trabalho e emprego pós-privatização*, coordenado pela professora Dra. *Sônia Maria Guimarães Laranjeira*, do Programa de Pós-graduação em Sociologia da UFRGS. Dessa forma, o estudo constitui-se em recorte daquela pesquisa, abordando aspecto importante na problemática do projeto maior.

1. A terceirização no contexto das transformações na organização do trabalho e da formação das redes de empresas

Na literatura sociológica, há consenso sobre o fato de que o padrão Taylorista-Fordista, rígido e verticalizado, tornou-se incapaz de atender as variações de diferentes mercados da sociedade global. Autores como Manuel Castells e David Harvey afirmam que a produção tem se tornado cada vez mais fragmentada, diversificada, personalizada, flexibilizada e, por isso, menos massificada, fatos, estes, que se repercutem sobre as formas de organização das empresas.

Segundo Castells (2000), as maiores mudanças ocorridas nas empresas nas últimas décadas aconteceram no contexto não de um novo e melhor *modo de produção* que surge, mas sim no de uma *crise de um modelo antigo* e que, dessa crise, surgem diversos modelos e sistemas organizacionais, onde alguns prosperam e outros fracassam dependendo de sua adaptabilidade, dos contextos institucionais diferenciados e das estruturas competitivas. Não ocorre um desaparecimento total do antigo modelo, mas sim uma diversidade de possibilidades. Tratando destas diferentes possibilidades observaremos uma das “alternativas” adotadas pelas empresas com a finalidade de sanar esta crise, a externalização, para adentrar a parte relevante nesta nossa análise – os efeitos da terceirização sobre uma empresa contratada no contexto da reestruturação e nova configuração do setor de telecomunicações no Rio Grande do Sul.

Para Castells (2000: 192), a empresa em rede, forma predominante de organização do Leste asiático, estaria prosperando em vários contextos institucionais/culturais, enquanto a grande empresa com várias unidades, hierarquicamente organizadas em torno de linhas verticais de comando estaria mal-adaptada à economia informacional/global. “*A globalização e a informacionalização estariam estruturalmente relacionadas a sistemas de redes e à flexibilidade*”. Segundo o autor, as organizações não estariam mudando para o modelo asiático de desenvolvimento, mas, afirma, “*as culturas e as instituições continuam a dar forma aos requisitos organizacionais da nova economia, em uma interação entre a lógica*

produtiva, a base tecnológica em transformação e as características institucionais do ambiente social”.

Estudos demonstram que a novidade não está na externalização, mas no seu alargamento a partir da tendência de focalização da produção, tendo em vista manter atividades de gestão, geralmente, comerciais, externalizando as demais atividades, passando-as para outras empresas. Para Castells (2000: 192) “(...) *a forma de organização empresarial em rede permite a terceirização e a subcontratação como modos de ter o trabalho executado externamente em uma adaptação flexível às condições de mercado*”.

Conforme Ricardo Antunes (2000) chama a atenção, houve uma necessidade emergente de mesclar aos antigos processos produtivos novas formas de produção, mais flexíveis, sustentadas na qualidade dos produtos e serviços, articuladas pela re-qualificação da mão-de-obra, da flexibilização organizacional da empresas capaz de transformá-las em uma rede de relação e prestação de serviços. Dessa forma, as empresas expõem-se a uma posição de adequar-se frente à nova realidade, que associada à implementação das inovações tecnológicas acarreta em uma mudança estrutural tanto no que se refere às relações institucionais de produção, quanto ao processo de trabalho propriamente dito.

Para definirmos *terceirização*, partilharemos das construções anteriormente feitas por Brasil (1993), Leite (1994), Oliveira (1996), Queiroz (1998) e Rudit (2001, 2002) que, isolando suas particularidades, entendem esta “alternativa” como sendo um processo pelo qual a empresa-origem (ou empresa-mãe) *transfere* parte de suas atividades *referentes ao processo produtivo* para outra empresa. Esta outra empresa que recebe as atividades externalizadas da empresa-origem é chamada de empresa-destino, ou empresa terceira. Esta empresa terceira pode operar tanto dentro dos limites do espaço físico da empresa-origem, quanto pode operar em seu próprio espaço físico. O essencial é que a empresa terceira *tenha total independência administrativa da empresa-origem e que opere com seu próprio capital*, visando, dessa forma, uma flexibilização, tanto da produção quanto do trabalho. Assim, ao invés de termos uma única empresa realizando todas as atividades necessárias para garantir seu funcionamento e produção, encontramos um *arranjo de empresas*: uma delas será a empresa-mãe e as demais serão empresas terceiras. Dentre os diversos objetivos da adoção desta “alternativa” estariam a minimização dos custos de produção, reduzindo o quadro funcional da empresa-mãe e repassando este custo para a empresa terceira, além da maximização da produtividade e do aumento da qualidade dos serviços e da produção.

Segundo Rudit o conceito de terceirização é distinto do de subcontratação, que *“refere-se ao recurso gerencial pelo qual uma empresa contrata uma outra unidade*

empresarial para a execução de atividades auxiliares à produção (higiene, vigilância, zeladoria, transporte, saúde, alimentação, xerox [SIC], entre outras) ou para a realização de tarefas relativas à atividade-fim, interna ou externamente aos limites espaciais da empresa contratante” (p. 335-336).

Para Hendry (1997) as mudanças tecnológicas, principalmente as de tecnologia da informação, contribuíram muito para que as organizações verticalmente integradas se tornassem organizações em rede. Ainda mais com a recessão econômica do final da década de 1980, quando a ordem era cortar custos (importância no lucro gerado X capital imobilizado) mais à competitividade internacional, somaram os elementos determinantes para a terceirização como forma de gestão, relacionando esta nova estrutura organizacional com a ideologia política dos EUA e Inglaterra, baseada no individualismo, na eficiência, no profissionalismo e na orientação ao mercado, libertando os indivíduos das amarras organizacionais (determinando e gerindo sua própria carreira ou empresa) e transferindo funções do setor público para o privado. (Bernstorff e Cunha, 1999).

Historicamente, a terceirização foi uma “estratégia” adotada inicialmente pela indústria bélica Norte Americana, durante a II Guerra Mundial, com a finalidade de aumentar a capacidade de produção de armamentos. No Brasil, segundo Leiria e Saratt (1995) a empresa Riocell teria sido a inovadora ao aderir a esta “alternativa” por volta do início da década de 1980. No final desta mesma década já poderíamos verificar uma expansão da terceirização de atividades por muitas outras empresas brasileiras. A evolução do conceito atribuiu a terceirização o status de “um procedimento de gestão pelo qual se repassam algumas atividades para terceiros, com os quais se estabelece uma relação de *parceria* [grifo meu], ficando a empresa [central] concentrada apenas em tarefas essencialmente ligadas ao negócio em que atua” (Giosa, 1994, p. 14 *apud* Bernstorff e Cunha, 1999).

No setor brasileiro das telecomunicações foi após a privatização, em 1998, que houve realmente o “boom” da terceirização. Houve algum tipo prematuro de terceirização na época das estatais, mas num caráter de atividade auxiliar atendendo demandas locais, portanto muito mais em termos de subcontratação, considerando-se a conceituação tomada. Foi após a privatização que se formou um terreno mais propício para que a subcontratação se transformasse em terceirização. As operadoras de telefonia orientadas por uma lógica de enxugamento de quadros e aumento de produtividade passaram a terceirizar cada vez mais suas atividades, chegando ao momento atual em que apenas gerenciam e monitoram as empresas que prestam o serviço terceirizado para elas. As atividades de instalação e

manutenção de rede, operação virtual de rede, comercialização de serviços, tele-atendimento, causas trabalhistas, dentre outras, foram terceirizadas em sua maioria.

A adoção do novo paradigma produtivo se justificaria na qualidade de produtos e serviços, articulada pela re-qualificação da mão-de-obra, pela flexibilização organizacional e pela parceria numa rede de empresas. No caso do Brasil, contudo, a introdução do novo paradigma se chocaria com a crise econômica do final dos anos oitenta, com a instabilidade econômica, e com a participação assimétrica na globalização de mercados. Desta forma, a literatura observou primeiramente que a mudança nas empresas brasileiras foi marcada pela redução dos custos, lançando mão da qualidade dos serviços. Desta forma, nos primeiros estudos “poderiam” ser observadas mais as situações pouco virtuosas do que as virtuosas das relações entre empresas numa rede de terceirização.

Seriam três as perspectivas que competem neste campo: duas opostas e uma intermediária. De um lado encontra-se a perspectiva defendida por Queiroz (1992) que seria a chamada *otimista*. Esta consiste em argumentar que, após a terceirização de atividades, há uma relação de crescimento significativo da produtividade de uma empresa diretamente proporcional à elevação da qualidade dos produtos e serviços oferecidos. Nesta ótica as empresas terceiras seriam empresas mais especializadas que a empresa-mãe acerca das atividades para elas repassadas. Em decorrência de um maior *know how*, as empresas terceiras também teriam uma elevação de qualidade, inclusive da mão-de-obra. A perspectiva de maior qualificação da mão-de-obra não tem sido evidenciada. O trabalho nas terceirizas tende a ser de menor qualidade do que nas empresas centrais das redes.

Oposta a esta visão estaria uma perspectiva *pessimista* compartilhada por Borges e Druck (1993) onde a terceirização é percebida através de características negativas associadas ao processo. Este discurso fundamenta-se na precarização do emprego obtido após a terceirização nas empresas, entendendo que a busca por uma diminuição dos custos de produção acarretaria em uma perda por parte do trabalhador através da diminuição dos salários, aumento da jornada de trabalho, diminuição dos benefícios e das condições de trabalho na empresa terceira. Isto refletiria em um aumento das tensões entre os trabalhadores, o sindicato e a empresa; além, das implicações sociais de todas estas reduções. A perspectiva pessimista geralmente apresenta um problema metodológico, o de comparar uma situação presente com uma *situação do passado que não mais voltará*, no caso brasileiro, a *estabilidade do serviço público*.

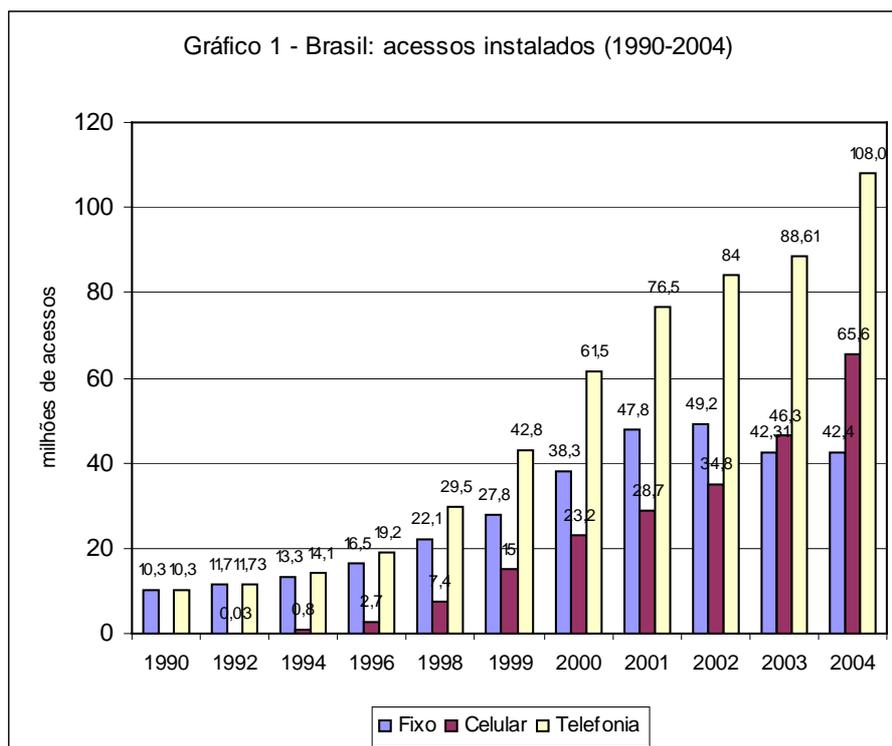
A terceira perspectiva é a chamada *dualista*, que toma distância do antagonismo das duas anteriores e propõe, conforme Gitahy (1994), a possibilidade de serem criados diferentes

modos de terceirização, adaptados cada um ao seu contexto, história e estrutura, de cada setor, país, economia e não um único homogêneo e rígido modelo. Nesta construção é possível que diversos tipos de terceirização co-existam. Esta é uma abordagem mais complexa, pois avalia os diferentes indicadores de cada indústria e percebe as sutilezas que possibilitam uma diferente elaboração sobre o processo. Assim, torna-se possível localizar formas de terceirização com maior ou menor configuração de precarização, em que diferentes sistemas estariam combinados com diferentes tipos de contrato, diferentes perfis sócio-demográficos de mão-de-obra e diferentes condições de trabalho possíveis pelo processo de flexibilização.

O setor de telecomunicações, no Brasil, serviu como um contexto para se verificar a possibilidade da terceirização como um processo potencial para modificar qualitativamente uma organização, visto que é um setor diferenciado, tanto na estrutura organizacional das operadoras de telefonia e suas relações com as empresas terceiras, quanto na própria organização construída na empresa terceira. Estas terceiras têm-se apresentado, *hoje*, como empresas que prezam por boas condições de emprego, entretanto, e inegável, com salários substancialmente baixos em relação aos praticados nas operadoras e com uma situação distante da estabilidade do antigo monopólio estatal. Vejamos o caso estudado.

2. A terceirização no novo cenário do setor de telecomunicações do Brasil

Fato conhecido, o setor de telecomunicações passou por um *processo global de reestruturação* que no Brasil foi *pari passo* e se completou com a privatização do sistema Telebrás, em 1998, demarcando uma nova configuração ao setor e causando mudanças dramáticas na constituição da sua força de trabalho. Estudos recentes (Larangeira, 1998; Wohlers, 1999) verificaram a completa redefinição do setor, anteriormente caracterizado pela homogeneidade e que, atualmente, encontra-se marcado pela diversidade. Na década de 1990, o setor de telecomunicações brasileiro passou por um revolucionário processo de *expansão* (gráfico 1).



Fonte: Anatel, 2004.

A reestruturação das telecomunicações brasileiras distinguiu-se das demais experiências do continente. Isso, não apenas pela maior dimensão relativa do mercado e do porte do seu operador público (Telebrás), mas especialmente pelo caráter “tardio” das mudanças. As experiências dos outros países, muitas delas fracassadas, serviram de exemplo para o Brasil. (Wohlers, 1999: 71).

A lógica organizacional do setor foi alterada com a substituição do monopólio público³ por corporações privadas abrindo esse mercado à competição. Nesse contexto, as empresas adotaram dilemas como a redução de custos e o aumento da produtividade e do lucro e uma das “alternativas” foi o processo de terceirização que estabeleceu a configuração de uma rede de empresas. Inovações tecnológicas de base micro-eletrônica potencializaram todo este processo, favorecendo controle ainda mais rígido do capital sobre o trabalho.

Após a reestruturação e a privatização, o setor de telecomunicações foi informatizado e passou a atrair empregados mais jovens, mais qualificados em termos de escolaridade que os antigos trabalhadores do setor e dispostos a receber remuneração inferior. Os dados da base

³ A quebra do monopólio iniciou-se nos Estados Unidos em 1984, foi seguido pela Inglaterra e por muitos outros países, entre esses, na América Latina, por exemplo, Chile, Argentina e México. O Brasil foi dos últimos a reestruturar o setor de telecomunicações e o fez privatizando o Sistema Telebrás.

RAIS-Caged permitem afirmar implicações importantes no perfil desses trabalhadores. A porcentagem do total de empregos no setor com relação a trabalhadores com mais de 40 anos reduz-se de 44%, em 1994, para 24% em 2002, ao mesmo tempo em que os trabalhadores entre 18 e 29 anos aumentam de 19% para 49%. A remuneração recua significativamente, pois 49% recebem até cinco salários mínimos, em 2002, quando esse índice era de 18%, em 1994; 54% recebiam mais de 10 salários mínimos em 1994, passando para 31% em 2002; observa-se que 19% recebem até dois salários mínimos, em 2002. Em 2002, 51% possuem ensino médio completo, e o nível superior aumenta de 24%, em 1994, para 42%, em 2002.

Como vimos, torna-se fato indiscutível que o setor de telecomunicações não é mais o mesmo do período estatal. Existe uma nova configuração, com outra cultura, novos serviços, maior alcance e renovada força-de-trabalho. Pesquisas realizadas há época da privatização identificavam que o comportamento do mercado do trabalho demonstrava uma tendência à supressão de postos de trabalho formal nas operadoras e à expansão do trabalho informal, autônomo e pequenos empreendimentos que eram, esses últimos, necessários e, portanto, re-inseridos via terceirização. A reincorporação era necessária, pois as operadoras tinham metas de universalização para cumprir estabelecidas nos planos de privatização.

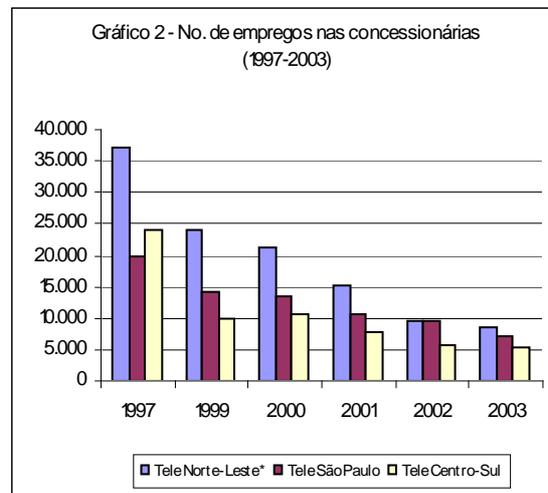
A terceirização foi implementada no setor em três etapas: numa primeira, ainda na década de 1980, foram terceirizados os serviços de apoio; na segunda etapa, num momento pré-privatização, se ensaiou a terceirização de alguns serviços de rede, que se intensificam com a privatização, quando foram terceirizados desde o projeto de redes, passando pelos serviços de instalações ampliando-se até os serviços de manutenção. Tendo iniciado por volta de 1996-7, esse modelo permaneceu aproximadamente até o ano 2000-1; na terceira etapa, há uma ampliação e intensificação da terceirização e das demissões, atingindo serviços administrativos, de controle e supervisão técnica.

A terceirização no setor de telecomunicações está se tornando mais abrangente incluindo não apenas serviços de instalação e manutenção da rede externa, mas também vendas de serviços de valor agregado, manutenção da rede interna e controle virtual da planta telefônica. Essa maior abrangência da terceirização implica em transformações nas relações que se estabelecem no âmbito de uma rede de empresas, principalmente entre empresa central e contratada.

3. Racionalização nas concessionárias

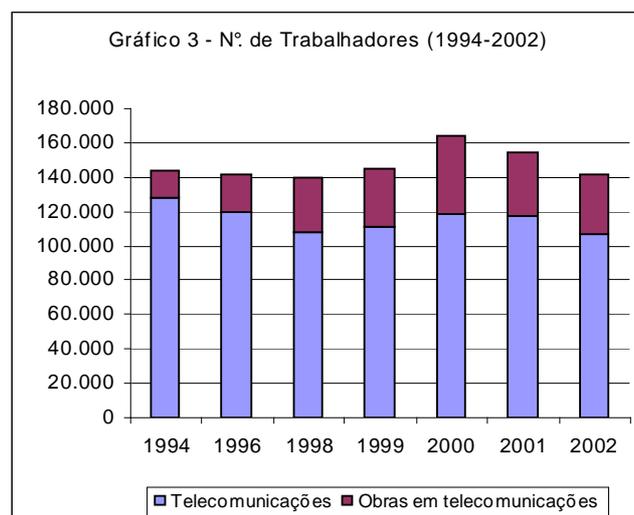
Após a privatização no Brasil, as empresas entrantes iniciaram procedimentos de racionalização organizacional. A redução de pessoal nas concessionárias foi bastante

expressiva. O processo iniciou-se no início dos anos 90 como preparação para a privatização e intensificou-se no período entre 1997 e 2003 (Gráfico 2).



Fonte: Wholers, 1999, p.66 e Relatórios Anuais das Empresas.
* Call centers e telefonia móvel não incluídos.

Entretanto, o número de trabalhadores no setor (Gráfico 3) manteve-se o mesmo, o que indica que não ocorreu eliminação de postos de trabalho, mas uma reorganização dos empregados do setor nas empresas que formam as redes de empresas.

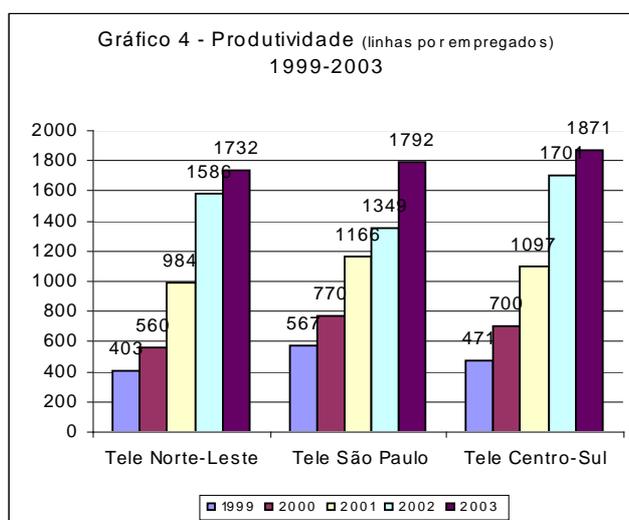


Fonte: Ministério do Trabalho, RAIS-CAGED, 2004.

Evidentemente, a digitalização significou a obsolescência de um determinado tipo de problemas, de conhecimento e de funções, relacionados à tecnologia eletro-mecânica e, ao mesmo tempo, a emergência de uma nova área de atividades ligada à tecnologia da

informação e trabalho informático. O resultado foi uma nova distribuição da força-de-trabalho, destacando-se a redução de pessoal nas operadoras e, em consequência, também a expansão da terceirização.

O aumento da *produtividade* do trabalho (número de linhas em serviço por empregado) tem sido *extraordinário* (Gráfico 4). Tal crescimento deve-se à introdução de novas tecnologias e ao crescimento das plantas telefônicas, contudo, é concomitante à redução do número de empregados com o crescimento da terceirização, o que acenaria para um indicador da transferência da força-de-trabalho.



Fonte: Relatórios das empresas, vários anos.

As concessionárias transformaram-se em empresas mais enxutas. Observa-se que elas passam a voltar sua atenção a determinadas atividades e a transferir outras funções, terceirização, para empresas que se reportam a elas, *formando uma rede*. O novo ambiente competitivo tende a centrar as *preocupações da empresa central* sobre a gestão, flexibilizando o processo da produção. Na lógica visada, mudanças repentinas no mercado poderiam ser superadas sem que a concessionária precisasse realizar grandes mudanças organizacionais.

A empresa como um todo é mais gestão, menos operação... eles [terceiros] fazem o que agente deixou de fazer. Essa foi a grande mudança no modelo, isso em todo o Brasil, em todas as operadoras houve mudanças do modelo estatal para o modelo privado. Antes a operadora ia na casa [ou estabelecimento do cliente], instalava o telefone, arrumava o aparelho, em fim, fazia tudo. Depois houve a migração e a gente não faz diretamente isso em hipótese alguma, a gente tem apenas um grupo pequeno que faz apenas a gestão ...é claro que a gente não abre mão de controlar as pessoas que gerem a nossa planta, mas virou muito mais comercial... (Engenheiro de operadora de telefonia fixa, Fevereiro de 2004).

As concessionárias reduziram os gastos com pessoal, que chegam a ser quase três vezes menor que os gastos com serviços de terceiros. O número de empregados das empresas centrais constitui-se aproximadamente cinco vezes menor do que no ambiente que está em sua órbita (Tabela 1).

Tabela 1 – Custo operacional: % da receita gastos com pessoal e serviços de terceiros (Telefonia Fixa)

Concessionárias	Custo operacional (%)			
	2000	2001	2002	2003
<i>Tele Norte-Leste</i>				
Serviços terceiros	21,8	20,0	25,3	26,0
Pessoal	17,9	13,8	12,2	11,7
<i>Tele São Paulo</i>				
Serviços terceiros	36,8	31,0	31,2	28,3 (27.000)
Pessoal	20,4	11,9	12,5	10,2 (7.134)
<i>Tele Centro-Sul</i>				
Serviços terceiros	12,6	16,4 (29.450)	19,6 (23.329)	28,1 (23.207)
Pessoal	5,29	8,7 (7.890)	6,9 (5.571)	9,4 (5.207)

Fonte: Relatórios dos resultados anuais das empresas. () n° de empregados

Tabela 2 – Empregados por atividade, 2001-2002 (Tele Centro-Sul)

Atividades	2001	2002	Variação (%)
Marketing e Vendas	827	1.151	39,02
Centrais de atendimento	1.242	364	-70,7
Rede	3.840	2.171	-43,5
Expansão	861	622	-27,8
Operação	2.979	1.549	-48,0
Tecnologia da Informação	505	456	-9,7
Administração	1.476	1.189	-19,4
Presidência e Diretorias	302	345	14,2
Materiais e Serviços	368	263	-28,5
Recursos Humanos	231	112	-51,5
Financeiro	575	469	-18,4
Total	7.890	5.331	-29,4

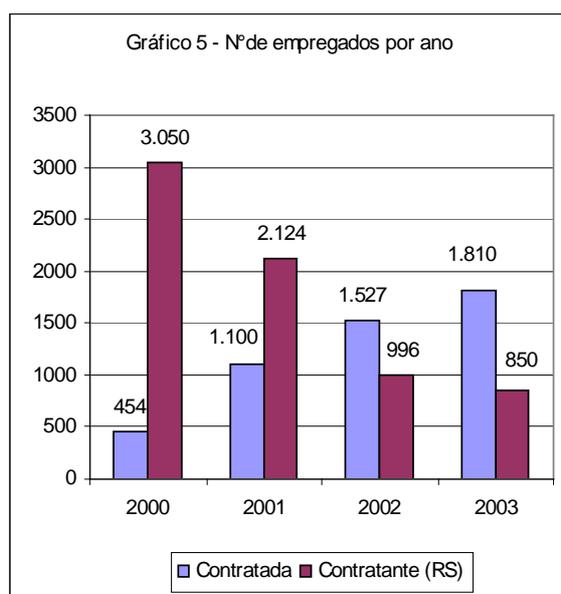
Fonte: Relatório de Resultados da Tele Centro-Sul, 2003.

O enxugamento da mão-de-obra nas empresas também teve influência específica sobre os postos de trabalho concentrados nas concessionárias; houve reduções marcantes em certos tipos de postos e ampliação em outros (Tabela 2).

Na *Tele Centro-Sul*, apenas entre o ano 2001 e 2002 a redução dos empregos na empresa foi de 29,4%, passando de 7.890 para 5.331 empregados. O aumento no número de empregos ocorreu nos cargos de Diretorias e nas atividades de Marketing e Vendas. Por outro lado, as atividades onde percebemos os maiores cortes de pessoal foram nas centrais de atendimento (-70%), rede – expansão e operação (-43,5%) e recursos humanos (-51,5%). No caso dos recursos humanos, a redução segue a lógica do enxugamento de cargos e funções no interior da empresa, além de que se torna cada vez mais comum, ou seja, contratar serviços temporários para realização de atividades de consultoria para contratação de mão-de-obra.

4. Transferência da força-de-trabalho para a terceirizada e profissionalização do RH

No caso estudado, a redução dos empregos na sede regional da *Tele Cento-Sul* acompanha o aumento no número de empregos alocados na terceirizada (Gráfico 5).

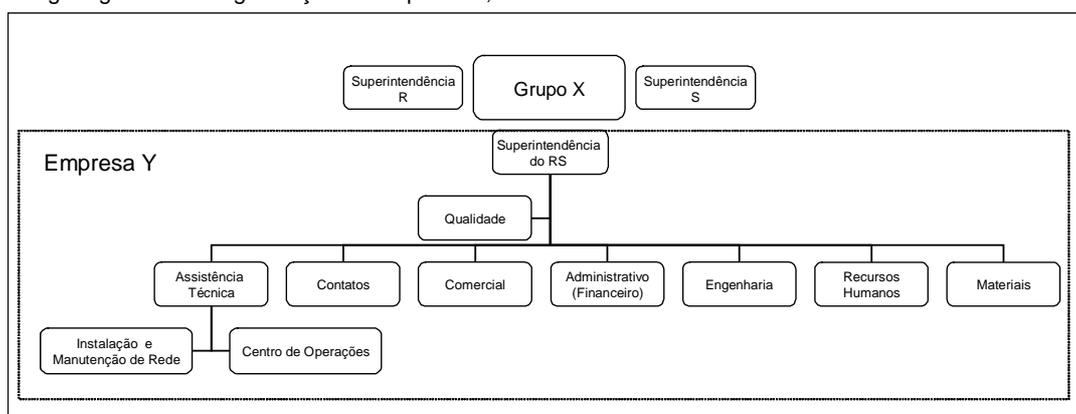


Fonte: Relatórios das empresas.

O aumento no número de trabalhadores na terceirizada está relacionado ao repasse de competências da concessionária para a contratada. Essa situação implica na diversidade da composição da força de trabalho, que demandou uma estrutura de cargos e funções, o que se reflete na “profissionalização do RH”, que passou a ocorrer em 2003. Um importante aspecto da profissionalização do setor de RH é *turn over*, que até o ano 2000, apresentava índices de 20% ao ano; em 2004, foi reduzido para 12% (ver Quadro 1, adiante).

Sendo bem prático no que eu quero dizer, para dar um exemplo, hoje temos 1.810 funcionários e até duas semanas atrás a gente tinha dificuldade, vários problemas, para gerar a folha de pagamento. Isto porque a estrutura de folha era de uma pessoa, não estava profissional o suficiente, para trabalhar com 1.800 funcionários e ainda capilarizados⁴ aí pelo Estado todo, que é o que complica mais. Então a nossa busca hoje é mais indicadores, fazer um acompanhamento melhor deles, ter uma equipe mais bem preparada, melhor formada, melhor remunerada, uma equipe mais profissional. A gente tem profissionais que estão lá na cidade de Uruguaiana, as necessidades deles lá são completamente diferentes das nossas aqui. O sistema de gestão precisa reduzir essa distância que se tem hoje. (Gerente de RH, empresa Y, Julho de 2004).

Organograma 1 – Organização da empresa Y, 2003



Fonte: Material de divulgação da empresa Y; e pesquisa empírica

A estrutura da empresa Y compreende atividades complementares além daquelas ligadas à sua atividade-fim (assistência técnica). O que implica que a empresa terceira tem independência administrativa.

5. Complexificação da empresa terceirizada estudada

A empresa terceirizada investigada (empresa Y) é uma de duas empresas terceiras que operam a planta externa da concessionária *Tele Centro-Sul*⁵ no Rio Grande do Sul, operadora

⁴ [Numa empresa de telefonia fixa, o grande contingente da força de trabalho executa suas atividades fora da sede da empresa, portanto, não no “chão-de-fábrica” e longe dos “olhos da gerência”.]

⁵ A empresa Y atende a estrutura dedicada da antiga CRT, parcialmente privatizada em 1996 (35% das ações), total em 1998, passando a pertencer à *Telefônica do Brasil Holding S/A*, e, posteriormente, transferida para a *Tele Centro-Sul*, em 1999. Em 2004, a Revista Info Exame, classificou a concessionária como a quarta maior empresa de tecnologia do Brasil, quando obteve, em 2003, vendas de US\$ 3,607 bilhões (receita operacional bruta), lucro líquido de US\$ 47,265 milhões. Segundo o Relatório Anual da *Tele Centro-Sul*, a empresa fechou o ano de 2003 com capacidade de disponibilizar 10,686 milhões de linhas telefônicas. No mesmo ano, a *Tele Centro-Sul* realizou investimentos de US\$ 440,5 milhões.

de telefonia fixa que é a concessionária dos serviços de telecomunicação, da Região II do PMO – Plano Geral de Outorgas (1997). A empresa Y é responsável pela *operação da planta externa* da sua contratante o que compreende as atividades relativas à instalação e manutenção, e operação virtual do sistema da rede telefônica. A planta externa (rede telefônica) é a conexão (a ligação) dos usuários (clientes/assinantes) aos serviços prestados pela operadora.

A empresa Y iniciou suas atividades em 1987 com seis empregados trabalhando em “condições precárias” como trabalhadores informais, quase como autônomos, e prestava um número limitado de serviços nas atividades de cabeamento e instalação de rede em determinadas localidades de operação da CRT, principalmente em Novo Hamburgo e localidades da Região do Vale do Rio dos Sinos. Em meados dos anos 1980, havia centenas de micro-empresas na mesma situação. Muitas empresas atuavam no mercado sem estarem regularizadas com a CRT, sendo assim, realizavam suas atividades utilizando o nome de outras empresas maiores. As pequenas empresas, muitas delas formadas por ex-funcionários da estatal, constituíam conglomerados numa espécie de consórcio. Antes da privatização, o processo de “subcontratação” era dificultado em razão das exigências burocráticas. Os primeiros contratos com as empresas terceirizadas não tinham índices de qualidade previamente estabelecidos e ocorria perda de qualidade principalmente devido ao baixo comprometimento dos trabalhadores das terceiras. Qualquer empresa podia participar das licitações desde que atendesse a documentação requerida, cujo o critério era o menor valor para a execução da obra.

Após a privatização, o processo de contratação para a prestação de serviços tornou-se mais simples, embora tenham crescido as demandas em termos de preços e racionalização do trabalho. Tornaram-se exigências não apenas preços competitivos, mas também formalização dos vínculos com os trabalhadores e reconhecimento no mercado. Foram poucas as empresas que resistiram ao período. Muitas faliram, pois acompanhado da expansão dos serviços vinha também uma diminuição dos valores pagos pela operadora, empresa-mãe, para as terceiras em relação às contas telefônicas. Outras, pois não tinham competência para assumir maiores responsabilidades como exigiam as concessionárias. Em conseqüência, as centenas de empresas então existentes desapareceram restando apenas duas. Outro fator que colaborou para a permanência de apenas duas empresas operando a planta externa da *Tele Centro-Sul* foi uma impossibilidade da lucratividade ocorrer quando se trabalha com poucas instalações. A margem de contribuição só se torna atrativa para as empresas quando se detém uma grande fatia desse mercado.

A contratação de serviços por parte da concessionária passava a priorizar a transferência das atividades para empresas maiores que tivessem capacidade de assumir com responsabilidade e “definitivamente” segmentos da atividade-fim da operadora já tendo em vista a garantia de qualidade dos serviços que a contratada passaria a prestar aos clientes da operadora. Mas essas “empresas maiores” não existiam, e “precisaram” se formar no decorrer do processo.

Quadro 1 – Complexificação na empresa Y

	Ano				
	2000	2001	2002	2003	2004
Nºde trabalhadores	454	1.100	1.527	1.810	1.924
Instalação e manutenção *	400	800	1000	1.300	1.400
Centro de operações*	0	150	180	200	210
Nºde acessos atendidos	-	-	-	1.620,5	1.347,5
Convencionais(mil)	-	391,7	1.000,0	1.353,5	1.278,2
TUPs	-	-	-	40.899	41.143
Dados	-	-	-	20.252	22.686
ADSL	-	-	-	5.802	5.491
Frota (Nº de veículos)	-	390	700	909	1.049**
Turn over	20%	-	-	12%	12%
Atividade-fim					
Instalação e manutenção	X	X	X	X	X
Centro de operações		X	X	X	X
Profissionalização do RH				X	X
Sede própria (centralização)			X	X	X

Fonte: Pesquisa empírica * N°aproximado (estimati va) ** 686 próprios e 363 agregados

Desde sua criação nos anos 1980 até o presente, a empresa investigada passou por mudanças significativas: de uma pequena oficina informal tornou-se uma grande empresa que empregava, em 2004, mais de 1.900 trabalhadores (grande parte deles egressos da empresa estatal, principalmente nas atividades gerencias, na instalação e na manutenção). No que concerne ao que foi evidenciado no estudo e que se está discutindo neste artigo, ou seja, a *complexificação* da empresa terceirizada, poderia se dizer que a empresa Y da década de 1980 não é a mesma empresa de meados da década de 1990. Todavia, as mudanças mais intensas e que determinaram a considerar essa *complexificação* da empresa, ocorreram no período entre 2000 e 2004.

Além de serviços de manutenção, reparo e instalação, a empresa Y realiza serviços mais complexos como instalação de fibra ótica e de ADLS, e, a partir de 2001, o monitoramento virtual da rede externa. Os novos serviços prestados para a contratante

ampliaram a competência da contratada e implicaram na implementação da força-de-trabalho com empregados de especialidades diversas.

Nos últimos anos, existe, inclusive, a preocupação da empresa Y em melhorar o desempenho em termos dos indicadores de qualidade, em resposta às demandas agora vigentes no setor não apenas em razão da competição, mas, sobretudo, pela rígida fiscalização da Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel) – controle de 33 indicadores de qualidade relativos às plantas internas e externas. O não cumprimento dos indicadores resulta em multas elevadas.

O *processo de quarteirização – quinterização e sexterização* – das atividades, comum no final da década de 1990, praticamente não é mais observado. Em muitos casos, eram identificados pelo controle de qualidade as falhas na rede que ocorriam nas obras executadas pelas empresas mais distantes na rede, o que afetava a qualidade dos serviços, implicando em multas aplicadas pela Anatel. Implementar o quadro pessoal tornou-se mais racional. Assim, a “subcontratação” ocorre apenas em casos especiais, quando a empresa contratada realiza trabalho de instalação e cabeamento em áreas em que não possui postos avançados, quando o serviço demanda um número de funcionários superior ao que a empresa detém, no caso de uma demanda esporádica, ou quando a atividade distingue-se da atividade-fim da empresa Y, por exemplo, no caso da instalação das cápsulas dos orelhões, ou da fabricação e instalação dos tampões metálicos da rede subterrânea (atividade de construção civil).

6. A relação entre contratante e contratada

Na nova configuração do setor, a contratante, empresa central da rede, dedica seu quadro pessoal quase que integralmente a prática de gestão de negócios o que implica em *afinada relação entre empresa-mãe e contratada*. Isso ocorre uma vez que o serviço prestado pela contratada constitui o mercado de massa da operadora (80% da receita). Desta forma, a relação no primeiro nível da rede de empresas é de *contratação*, em que a empresa Y assume total e permanentemente um segmento da cadeia produtiva da contratante.

A empresa central mantém uma constante fiscalização sobre os serviços prestados pela terceira. Para isso, a contratante conserva em seu quadro pessoal, um pequeno número de funcionários responsáveis por essas atividades, mas com “função de fiscalização”. A “fiscalização” ocorre através do exame de relatórios enviados mensalmente (*Data book*), nos quais são descritos as atividades desenvolvidas, as falhas e acidentes ocorridos no processo, o número de atendimentos e o tempo de atendimentos. Estas informações são distribuídas para

as diversas áreas relativas a cada atividade (tais como segurança do trabalho, operação, manutenção). Cada área analisa e pontua a partir de critérios de qualidade, em parte exigido pela Anatel⁶ e em parte criados pelos padrões e filosofia da própria empresa contratante.

Outra forma de acompanhamento das atividades ocorre através de *software* compartilhado entre terceira e contratante usado no centro de operações que, além de possibilitar a visualização da operação da planta externa, envia dados em tempo real para contratante. Formas pouco recorrentes de fiscalização são as auditorias realizadas pela *Tele Centro-Sul*. Tais exigências de fiscalização são estabelecidas via contrato.

Se, por exemplo, as ações judiciais que estão contra o menor [empresa Y] ultrapassarem a condição de pagamento dele, ofenderem demais o caixa desse menor, a justiça aciona por solidariedade o maior tomador de serviço. Então a Tele Centro-Sul sabe e gerencia muito bem isso. Tudo que pode gerar um passivo para ela no futuro, ela tem indicador e ela cobra multa dentro da nossa futura. Então a cobrança é enorme, tem um número de indicadores muito grande que vai desde absenteísmo, turn-over até números de acidentes, passando pela própria responsabilidade tributária de folha de pagamento dos demais impostos, em fim, tudo a Tele Centro-Sul monitora. Ela nos penaliza em contrato quando a gente não cumpre essas regras (Entrevista com gerente de RH da empresa Y, julho de 2004).

Os contratos com a empresa central estabelecem metas de qualidade com correspondência monetária. Os serviços contratados pela operadora têm valores pré-fixados, assim como as multas referentes às falhas e ao não atendimento das metas estabelecidas. Em 2004, o valor por terminal telefônico atendido era de aproximadamente R\$ 2,00/mês por linha em serviço. (Não existe divulgação pública da receita da empresa). Esse valor aumentava dependendo dos serviços agregados às linhas. Esse valor é baixo quando considerado que a média de uma conta mensal de telefone residencial fixo no Rio Grande do Sul, no mesmo ano, foi de R\$ 40,00. Para mediar esta relação de pagamentos e cobranças, a empresa central criou uma moeda, a UR – Unidade de Referência. Cada serviço tem o valor de x UR's e cada tipo de falha, de acordo com os critérios da contratante, tem o valor de t UR's. Ao fim do mês são totalizadas as UR's positivas e negativas e se converte o resultado em valor monetário.

A relação entre as empresas define-se ao mesmo tempo como de assimetria e de cooperação. A relação de assimetria entre a empresa Y e a empresa contratante observa-se quando o poder de negociação da empresa contratada torna-se bastante reduzido, pois o único

⁶ Segundo os entrevistados, não existe fiscalização direta da Anatel nestas empresas. O que ocorre é a transferência das exigências através do contrato firmado entre as partes. A Anatel impõe determinadas metas e padrões às empresas centrais e essas repassam as exigências para as empresas contratadas.

cliente da empresa é a *Tele Centro-Sul*. “O nosso mercado é a *Tele Centro-Sul*, a gente instala na casa das pessoas, mas é todo o dia *Tele Centro-Sul*, é repasse. Então tudo depende do interesse da *Tele Centro-Sul*, do que ela oferece” (Entrevista com gerente de RH da empresa Y, julho de 2004). A relação se revela como de cooperação uma vez que a contratada assume responsabilidade sobre a “última-milha” da contratante, ou seja, é a empresa contratada que se relaciona com os clientes da operadora.

7. A segmentação da força de trabalho

A segmentação atual observada no quadro funcional da empresa Y é muito distinta quando considerado ao seu passado recente. Dois grupos básicos de funções são desempenhadas na empresa estudada e estão relacionadas às atuais condições existentes: 1) serviços convencionais de manutenção e reparo da rede e de instalação, realizados por técnicos de campo (trabalho externo) com formação tradicional e 2) serviços de operação da rede externa (monitoramento e programação) que fornece suporte aos técnicos de campo, realizado em sede através de comunicação eletrônica.

Quadro 2 – Distinções básicas no perfil da força-de-trabalho da empresa segundo os segmentos de emprego

Itens	Manutenção e instalação	Operação
Tipologia do emprego	Atividade eletro-mecânica	Atividade eletro-eletrônica
Sexo	Predomina masculino (99,9%)	Misto (59% Masculino)
Idade média (faixa observada)	38,7 anos (30-53 anos)	25,6 anos (18-30 anos)
Salário médio	R\$ 900,00	R\$ 450,00
Escolaridade	Fundamental e médio inc.	Médio e Técnico
Jornada de trabalho diária	8 - 12h	4 – 6h
Tempo médio no setor	12 anos	3 anos
Capacitação	Especialização empírica	Habilidade c/ computador
Subdivisão funcional	4 funções, 3 níveis	9 funções, zero níveis
Perspectiva sobre estabilidade	Média (rotatividade no setor)	Baixa (emprego temporário)
Identificação com a tarefa	Alta (profissão)	Média-Baixa (ocupação)
Participação sindical	Média-Alta	Média-Baixa
Interesse sindical (expectativa)	Alto	Baixo
N (na empresa)	1.300	200

Fonte: Dados de pesquisa empírica: questionários e entrevistas.

Os dois grupos apresentam diferenças significativas (Quadro 2): o primeiro grupo realiza trabalho manual – eletro-mecânico; pessoal de longa trajetória no setor; com baixa escolaridade, mas com alta especialização técnica; em sua maioria migraram da estatal, e por

isso são “traumatizados” pela reestruturação do setor; trabalham em funções tradicionais do ramo de telecomunicações. O segundo grupo realiza trabalho informático – eletro-eletrônico; possuem média escolaridade e alguns são de áreas de formação técnica – programadores; usuários de novas tecnologias, trabalham com computador; percebem salários mais baixos que os primeiros, mas, em geral, têm menor jornada; a rotatividade é alta e a maioria pode ser facilmente substituída; parecem mais adaptados à realidade instável do mercado de trabalho; trabalham em funções que caracterizam a novidade no ramo de telecomunicações.

Quadro 3 – Pontos positivos e negativos apontados pelos empregados segundo os segmentos de emprego

Segmentos	Pontos Positivos	Pontos negativos
Manutenção e instalação	1º Pagamento em dia 2º “Gosto pelo que faz” 3º Bonificação por nº de atendimentos 4º Direitos trabalhistas 5º Equipamentos de segurança	1º Remuneração baixa comparada com período estatal, mas alta em relação ao operador 2º Empresa não capacita (# CRT) Empregado precisa chegar pronto e depende de si 3º Falta de orientação (excesso de autonomia) 4º Cobrança intensa 5º Trabalho perigoso, posição desconfortável 6º Uso de ferramentas particulares 7º Horas extras “não remuneradas” 8º Jornada maior que contratado (10-12h/dia) 9º Não há ascensão para nível 3 10º Acúmulo de funções não especificadas na CT
Operação	1º Pagamento em dia 2º Direitos trabalhistas 3º Ambiente limpo, tranquilo, com ar condicionado 4º Carteira de trabalho (CT) assinada 5º Jornada curta 6º Horário flexível	1º Salário baixo 2º Monotonia 3º Trabalho repetitivo (“sempre a mesma coisa”) 4º Digitação 5º Ergonomia (trabalho com computador) 6º Uniforme 7º Trabalho no fim-de-semana e feriados 8º Falta de contato pessoal com empregados de campo 9º Baixo conhecimento sobre o equipamento 10º Falta de esclarecimentos em grupo 11º Estabilidade (não há plano de carreira, baixa oportunidade de crescimento) 12º Empresa não oferece capacitação (empregado precisa buscar por conta própria)

Obs.: Ordenação segundo aspectos mais citados nos questionários.

As diferenças também se expressam na identidade dos trabalhadores que formam os dois grupos: o trabalhador do grupo tradicional se reconhece como profissional do setor, enquanto o trabalhador do grupo da operação virtual, em grande parte, encara a ocupação como atividade de passagem. O diferente perfil sócio-demográfico criado no interior da empresa gera conflitos em consequência da distância entre a tipologia dos empregos executados na empresa Y – atividades eletro-mecânicas e eletro-eletrônicas. Foi observada tensão no que concerne aos interesses e posicionamentos frente aos valores do trabalho (Quadro 3).

Conclusões

Esses são alguns dos resultados de um estudo sobre a terceirização nas telecomunicações no Rio Grande do Sul em que se identificou no processo de pesquisa a dimensão da *complexificação* da empresa terceirizada investigada. O trabalho, pois, contribui com a relativização sobre a terceirização, destacando que esse procedimento precisa ser avaliado segundo o tempo e o ambiente social em que ocorre. Os aspectos mencionados servem como exemplo de que o processo de terceirização não é estático – ou precarizador, ou consistindo em uma melhoria – mas um processo multifacetado e diversificado.

A lógica de racionalização, implantada com a reestruturação, iniciou um processo nas empresas estatais de telecomunicação do Brasil, que se intensificou com a privatização do setor em 1998. As empresas passaram a se organizarem em redes e as empresas-mãe tornaram-se empresas enxutas, enquanto que nas empresas terceiras observava-se a precarização principalmente em termos de informalidade do emprego. Essa racionalização expressa nas empresas-mãe, se reproduziu, posteriormente, nas empresas terceiras. O caso investigado demonstrou a complexificação da empresa terceirizada, passando a permitir uma nova leitura sobre a precarização presente no setor. Se a precarização for entendida como informalidade do emprego, indicador fundamental de precarização observado no início do processo de terceirização nas telecomunicações, essa, atualmente, não existe mais na empresa investigada.

Nos últimos anos, a empresa terceirizada passou por mudanças significativas na estrutura e organização, uma vez que teve responsabilidades mais complexas transferidas gradualmente pela sua contratante. No contexto da nova configuração das telecomunicações no Brasil, as atividades de operação, os serviços de rede e as centrais de atendimento estão sendo totalmente transferidas para outras empresas que se especializam em prestar tais serviços. Grande parte delas, formadas após a reestruturação da Telebrás e ampliadas depois da privatização.

O caso investigado caracteriza a transferência gradual de parte significativa da operação entre empresas no período pós-privatização, e intensificado nos últimos anos, formando um dos arranjos da rede de empresas. A transferência gradual das atividades de operação de uma qualificação menos complexa somado recentemente a atividades de uma qualificação mais complexa, ao mesmo tempo de uma *complexificação* da empresa terceira, é evidência da formação de uma rede de produção flexível característica da reestruturação

global das empresas prestadoras de serviços de telefonia fixa. A transferência quase total da operação da rede para uma *empresa contratada* evidencia a nova postura tomada pelas concessionárias, direcionado seus resultados para a produtividade, eficiência e lucratividade, assentadas sobre estratégias de gestão do negócio. O aspecto que chama atenção é que a lógica de racionalização das operadoras repete-se nas empresas terceiras num momento posterior. Consolidada uma nova configuração do setor, as empresas envolvidas adaptam-se a nova situação, encorajada pelas mudanças na empresa central, que reproduzem-se sobre a rede que foi formada.

A polarização da força-de-trabalho é evidente entre empresa central e empresa contratada. A despeito, porém, de ser *core* ou sub contratados, os trabalhadores do setor de telecomunicações são hoje confrontados com demandas crescentes em termos de intensificação do ritmo de trabalho, longas jornadas e insegurança quanto a manter o emprego. Quanto maior as pressões do mercado, maior será a pressão sobre os empregados. Assim, aspectos como a instabilidade e a rotatividade parecem não caracterizar exclusivamente, como poderia se pensar, a precarização no caso estudado, mas esses aspectos parecem tão quanto relacionados a uma característica da nova configuração do setor.

As concessionárias encolhem concentrando-se em atividades mais nobres com um grupo reduzido de empregados qualificados que executam atividades de receitas mais altas (mercado de negócios, serviços corporativos, tecnologia da informação, desenvolvimento de produtos, marketing e vendas), enquanto a terceirização cresce para atividades consideradas tradicionais, mais rotineiras, com uma força de trabalho muito mais extensa e desempenhando funções com menor qualificação, embora cresça também o número de profissionais qualificados subcontratados. Destaca-se, contudo, que as concessionárias geralmente são empresas multinacionais, de capital estrangeiro, e as detentoras da tecnologia e gestoras dos negócios mais rentáveis. As terceirizadas são empresas que se tornaram grandes, de capital nacional, mas a elas ficam relegadas as atividades físicas do processo e o maior contingente de “empregos pouco qualificados”.

Referências Bibliográficas

- ABRIL. *InfoExame*. Ano 19; Nº 221. Editora Abril. Encarte 200 maiores. P. 85-159. Agosto, 2004.
- ANTUNES, Ricardo. *Os sentidos do trabalho*. Ensaios sobre a afirmação e a negação do trabalho. SP Ed: Boitempo – 3ª edição. 2000.

- BORGES, Ângela e DRUCK, Maria da Graça. 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/dês de 1993.
- BRASIL, Haroldo Guimarães. *A empresa e a estratégia da terceirização*. REA – Revista de Administração de empresas. SP. Vol – 33, nº2. 1993.
- CASTELLS, Manuel. *A era da informação: economia, sociologia e cultura*. Vol. 1 – A sociedade em rede. SP Ed: Paz e Terra - 3ª edição. 2000.
- GITAHY, Leda. Inovação tecnológica, relações interfirmas e mercado de trabalho. IN: _____ (Org.) *Reestructuracion productiva, trabajo y educacion em América Latina*. Campinas: IG/Unicamp, 1994. p. 123-136
- HARVEY, David. *Condição pós-moderna; uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural*. Tradução: Adail Ubirajara Sobral e Maria Stela Gonçalves. 10ª ed., São Paulo: Edições Loyola, 2001. (primeira edição, 1992).
- HENDRY, John. *O custo oculto da terceirização*. HSM Management. SP. Vol – 0, nº 2. 1997.
- LARANGEIRA, Sônia M. G. Reestruturação no setor das Telecomunicações: inovações tecnológicas, privatizações e desregulamentação: aspectos da experiência internacional. *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*, ano 4, nº 8, 1998. Pp. 159-178
- LEIRIA, Jerônimo Souto e SARATT, Newton Dorneles. *Terceirização: uma alternativa de flexibilização empresarial*. SP. Ed: Gente. 1995.
- LEITE, Jaci C. *Terceirização em informática*. SP. Ed: Makron Books. 1994.
- OLIVEIRA, Paulo Antônio Fuck de. *Terceirização como estratégia*. Bate Byte. Curitiba. 1996.
- QUEIROZ, Carlos. A. R. S. de. *Terceirização*. São Paulo: STS, 1992
- RUDUIT, Sandro. *Relações interfirmas e emprego: estudo de uma rede de empresa em telecomunicações*. Dissertação de mestrado. Porto Alegre : PPGS/UFRGS. 2001.
- _____. Terceirização/Subcontratação. In: CATTANI, Antônio David. (org). *Dicionário crítico sobre o trabalho e tecnologia*. Porto Alegre. Ed: Da universidade e ed. Vozes. 2002.
- WOHLERS, Marcio. A reforma do modelo de telecomunicações: o menu internacional e a opção brasileira. IN: TAPIA, Jorge Ruben Biton; RALLET, Alain (Orgs). *Telecomunicações, desregulamentação e convergência tecnológica: Uma análise comparada*. Campinas, SP: UNICAMP, 1999. (coleção pesquisas, 2). P. 43-73.