

O Processo de Reestruturação Produtiva no Setor de Telecomunicações e os Impactos sobre o Mercado de Trabalho: O Caso da Empresa CTBC Telecom¹

Marlene Marins de Camargos Borges*

Introdução

Diante de um contexto de profundas transformações vividas no setor de telecomunicações, ditadas basicamente pela *mundialização do capital*, aliado a uma intensa mudança tecnológica e organizacional, vinculadas ao processo de reestruturação produtiva; e também diante de um cenário de modificação no Sistema Nacional de Telecomunicações e conseqüente aumento da competitividade no setor no interior do país, após a privatização, fazendo com que a empresa CTBC deixasse de ser a única empresa privada no setor, é que pretendemos apreender os impactos do processo de reestruturação produtiva no setor de telecomunicações, tomando esta empresa como objeto concreto de estudo. Nosso propósito neste trabalho é de, através dos dados coletados, explicitar os eixos fundamentais de como se deu e vem se dando a estratégia da empresa frente a todas estas transformações, verificando os impactos sobre o mercado de trabalho, na tentativa de saber como a reestruturação produtiva, enquanto *ofensiva do capital* no mundo da produção, é, de um lado, expressão concreta das mudanças no mundo do trabalho e, de outro (de forma complementar), determina estas mudanças.

¹ Trabalho apresentado no 9º Seminário de Economia Mineira. Diamantina - MG, 29 de agosto a 1º de setembro de 2000.

* Pesquisadora do Centro de Estudos, Pesquisa e Projetos Econômico-Sociais – CEPES do Instituto de Economia da Universidade Federal de Uberlândia - UFU e Mestre em Desenvolvimento Econômico pela UFU.

Os serviços de Telecomunicações na cidade de Uberlândia e em mais de trezentas localidades situadas na região do Brasil Central, diferentemente da maioria dos municípios atendidos pelo Sistema TELEBRÁS, são realizados pela Companhia Telefônica do Brasil Central – CTBC que, até a privatização do Sistema TELEBRÁS, era a única empresa privada a atuar nesta área através de concessão do Poder Executivo².

Atualmente, a empresa CTBC Telecom está vinculada diretamente ao Grupo ALGAR, através da área de Tecnologia da Informação – ALGAR Telecom. A *holding* ALGAR reúne hoje mais de 20 empresas em diferenciados ramos de atividade, como Telecomunicações, Eletrônica e Informática, Agroindústria, Construção Civil, Veículos e Aeronaves, Editoração e Publicidade, Hotelaria e Turismo. Com um patrimônio líquido consolidado de aproximadamente 314 milhões de reais (RELATÓRIO ANUAL DA ALGAR, 1998), no final de 1999 o Grupo contava com um quadro de 5.729 empregados.

A empresa CTBC Telecom tem sede administrativa em Uberlândia, Minas Gerais, e atua numa área de aproximadamente 102.000 Km², situada na região do Brasil Central, englobando um total de 304 localidades³, numa região pertencente aos Estados de Minas Gerais, São Paulo, Goiás e Mato Grosso do Sul. Esta área é caracterizada por uma população estimada de 2.516.262 habitantes em 1998, cuja base econômica é a agropecuária, embora o comércio e a agroindústria tenham marcante presença.

Embora a empresa CTBC Telecom não atue em nenhuma capital, temos que na sua área de cobertura encontram-se os maiores atacadistas do país (Uberlândia), um dos maiores centros de pesquisa e rebanho de gado zebu (Uberaba) e, um dos maiores centros de produção de calçados do Brasil (Franca), onde os serviços vinculados à tecnologia da informação, prestados pela empresa, contribuem de forma substancial para a efetivação e crescimento dos negócios na região (ver MANUAL DA QUALIDADE, 28/08/98).

² Em 1997, com a aprovação da Lei Geral das Telecomunicações, criação da Agência Nacional de Telecomunicações e início da exploração do Serviço Móvel Celular por empresas privadas, a CTBC deixa de ser a única empresa privada do país.

³ No ano de 1998, do total de 304 localidades atendidas pela empresa CTBC, 87 são municípios, 49 são distritos e 168 são povoados. Ainda, dentro deste total de 304 localidades temos que, 252 se situam no Estado de Minas Gerais, 34 no Estado de São Paulo, 11 no Estado de Goiás e 7 no Estado do Mato Grosso do Sul (BIG/CTBC Telecom, dez/98).

A empresa encerrou o ano de 1998 com um total de 557.877 terminais fixos e móveis instalados (ver Tabela I, abaixo), apresentando uma densidade média de 21,91 terminais instalados por 100 habitantes e sendo considerado *um dos maiores índices do Brasil* (ver TELECO,nº 162,1998). Por outro lado, constatamos que neste ano a média nacional era de aproximadamente 10 terminais para cada 100 habitantes, ou seja, o atendimento da empresa neste período foi de 111,7% acima da média nacional. Do total de telefones instalados, 413.215 são telefones fixos (incluindo 10.070 de linhas de Discagem Direta a Ramal- DDR) e 144.662 são telefones celulares, conforme se verifica na Tabela I a seguir.

TABELA I

Evolução da Capacidade Instalada da Telefonia (Celular e Fixa), da Densidade Total e dos Terminais Públicos em Serviço – CTBC Telecom

Ano	Term.Celular	Term.Fixo	TP's (1)	Densidade(2)
1988	-	217.706	1.594	10,50
1989	-	247.084	1.757	11,70
1990	-	271.730	1.609	12,70
1991	-	272.950	2.293	12,70
1992	-	280.692	1.891	12,80
1993	3.052	282.605	2.029	12,60
1994	11.800	285.817	2.289	12,50
1995	38.500	286.549	2.572	14,00
1996	68.000	334.055	3.687	17,20
1997	98.840	348.620	4.403	17,70
1998	144.662	413.215	5.991	21,91

Fonte: BIG/CTBC Telecom, 1998

(1) Inclui Telefones Públicos(TP's)em serviço DDD, local, semi-público,P.S, com cartão indutivo e comunitário.

(2) Densidade = nº de Terminais instalados (celular e fixo) por 100 habitantes

Ainda, de acordo com a Tabela I acima, podemos observar que ao longo dos dez últimos anos (88-98), período que se concentraram as maiores mudanças na empresa, embora estejamos longe de atingir a universalização dos serviços também na região,

podemos observar um notável crescimento dos indicadores de serviços prestados. Enquanto a capacidade instalada⁴ dos terminais convencionais (fixos) teve um crescimento de 89,80% e os terminais públicos em serviço de 275,84%, a capacidade instalada de terminais celulares teve um crescimento gritante, se comparado com os terminais fixos e públicos, de 4.639,91%. No que se refere a densidade total, embora muitos afirmem que a região conta com um dos mais altos índices de crescimento de densidade telefônica do país, passando de 10,50 em 1988 para 21,91 em 1998, significando 21,91 terminais para cada 100 habitantes, a empresa ainda continua longe de atingir a universalização dos serviços básicos em telefonia. Do nosso ponto de vista, isto fica agravado quando em meio a um processo de concorrência cada vez mais intenso, a prioridade parece não ser, também pela empresa, dos serviços básicos, mas daqueles considerados de ponta, haja visto o crescimento da telefonia celular em relação aos telefones fixos e públicos. É importante salientar que esta característica de beneficiar o grande usuário na prestação de serviço, ou seja, dar maiores condições para uma maior valorização do capital, não é uma característica exclusiva da empresa CTBC, mas uma tendência mundial, conforme Tabelas II e III demonstradas abaixo. Assim, segundo WOHLERS (1995), os dados abaixo demonstram então que além de vários países, considerados como referência de sucesso na liberalização, praticarem maiores preços nos serviços prestados, o processo de liberalização e desregulamentação tem penalizado os usuários locais em função dos aumentos das tarifas.

TABELA II

Tarifas Básicas: comparação (1993)

Países	(US\$)			
	Instalação	Assinatura	Tarifa Local	Interurbano
Reino Unido	255	143	0,231	0,54
Estados Unidos	5	29	0,162	0,70
Alemanha	41	185	0,144	1,24
México	525	112	0,137	
França	46	87	0,135	1,01
Argentina	894	114	0,095	1,14

⁴ A capacidade instalada é a capacidade de atendimento por parte da empresa frente a sua condição de prestadora de serviço de telefonia. Ou seja, a capacidade disponível de terminais total incluindo os terminais em serviço e aqueles que não estão instalados (reserva de terminais para serem instalados conforme demanda).

Itália	146	73	0,093	0,93
Espanha	253	138	0,083	0,92
Brasil	1050	11	0,018	0,81

Fonte: Siemens,1993 apud WOHLERS,1995:17

TABELA III

Evolução das Tarifas Locais/Interurbanas (jan.1985/jan.1993)

(1985=100)

Países	Tarifa Local		Tarifa Interurbana	
	1985	1993	1985	1993
Inglaterra	100	189	100	98
Estados Unidos (1)	100	160	100	90(2)
				65(3)

(1) Dados referentes a 1984 e 1992

(2) Interurbanos intra-estaduais

(3) Interurbanos interestaduais

Fonte: Siemens,1993 e Dandelot,1993 apud WOHLERS,1995:17

Historicamente, conforme informações obtidas junto a empresa CTBC através de entrevista com o Sr. Paulo Cezar Dias, Especialista em Talentos Humanos, afirma que “a empresa CTBC sempre foi geradora de caixa e garantidora de receita, possibilitando a origem de outras empresas; e também pela sua condição financeira, sempre foi considerada o principal negócio do Grupo”. Porém, afirma ainda que no final da década de 80, diante do cenário de crise enfrentado pela país, o Grupo ALGAR também enfrentou sérias dificuldades financeiras, com pouca capacidade de gerar receita. Daí que, diante das dificuldades internas do Grupo; diante da necessidade de acompanhar as mudanças ocorridas no cenário internacional, no que se refere às inovações tecnológicas e organizacionais, oriundas do processo de reestruturação produtiva; e mais recentemente, diante de aumento da concorrência, no seu principal negócio (setor de telefonia), oriunda do processo de privatização, o Grupo foi levado a reestruturar suas empresas.

Assim, mais especificamente no final da década de 80, a mudança de postura e implantação de um processo de reestruturação nas empresas parece ter sido a solução encontrada pelo Grupo para enfrentamento de todos estes problemas. Houve extinção e cisão de empresas conforme similaridade de negócios, levando a redução de um total de 54

empresas para 23, tendo como foco principal a Tecnologia da Informação, onde se enquadra a empresa CTBC, que conseqüentemente passou também por um intenso processo de reestruturação.

O Processo de Reestruturação Produtiva na CTBC Telecom

A permanência das empresas em um mercado mundializado tem exigido cada vez mais competência, conhecimento, informação e domínio da tecnologia. Assim, as estratégias, as estruturas, os processos e o comportamento empresarial estão tendo que se adaptar ao novo cenário.

A empresa CTBC, por mais de 40 anos, atuou como única empresa privada no setor, e isto de certa forma, parece ter contribuído para o bom desempenho da empresa e também do Grupo. Porém, o que assistimos atualmente é que o novo contexto de transformações, ocorrendo a nível mundial, decorrentes do processo de reestruturação produtiva, implicando em mudanças na estrutura produtiva pela introdução de inovações tecnológicas e organizacionais, e mais recentemente, o novo padrão de competição advindo do processo de privatização, tem levado também as empresas do setor, mais especificamente a CTBC, a definir novas estratégias de negócios, na tentativa de se adaptarem a este novo cenário.

A adaptação das empresas aos novos tempos levou a mudança de estratégias, estruturas, processos e comportamentos empresariais na tentativa de se adequar a este novo cenário, buscando uma nova forma de competência gerencial. As empresas passaram a adotar estratégias concorrenciais com diferenciação de produto, utilização de vantagens tecnológicas (diversificação de mercado), conglomeração vertical e /ou horizontal, enfoque no cliente, marketing, capacitação gerencial, P&D, alianças estratégicas, e outros (ver WOHLERS,1998).

Assim, o contexto de mudanças externas, o panorama de grande instabilidade econômica, política e social no país, e também as condições financeiras do Grupo ALGAR, no final da década de 80, contribuíram para que o Grupo iniciasse um amplo processo de reestruturação no interior das suas empresas. De acordo com SIMONINI (1995), o combate

ao Sindicato também foi pré-condição para a implantação deste processo de reestruturação na empresa. Afirma que os “documentos do sindicato deixam transparecer que o desmonte das empresas do grupo ABC ALGAR procurou eliminar a resistência dos trabalhadores, principalmente o daqueles que se relacionavam diretamente com a telefonia” (SIMONINI,1995:97). Segundo o presidente do Grupo ALGAR, Luiz Alberto Garcia, o processo de reestruturação nas empresas do Grupo, incluindo a terceirização de alguns serviços, foi agilizado com o objetivo de diminuir a *presença* do sindicato na empresa. Isto pode ser constatado pela própria fala do presidente do Grupo quando ele afirma que,

...o sindicato que vinha fazer pressão, fazer greve na porta da empresa. Qual era o público-alvo dele dentro da empresa? Era o pessoal mais humilde, o pessoal de serviços gerais, de um e dois salários mínimos...este pessoal é necessário e nós então terceirizamos todos esses serviços gerais e com isso a força do sindicato na porta da empresa diminuiu consideravelmente (...) A pressão do sindicato em cima da empresa que nos forçou a fazer essa terceirização mais rápido ainda (...)Dentro desse setor sindical, hoje nós fortalecemos bastante todos os nossos colaboradores, os nossos funcionários, de modo que eles negociam com a empresa todos os reajustes, depois nós vamos até o sindicato só para homologar. Não com a presença de pessoas estranhas dentro da empresa, negociando para o funcionário. (ANDRADE,1993:145).

Este processo de reestruturação no Grupo se iniciou no final de 1988, com maior ênfase em 1989, com a instauração de um processo de maior profissionalização da administração em todos os níveis, como sendo uma das formas encontradas para garantir a continuidade de crescimento das empresas e a rentabilidade das operações. O caminho da profissionalização foi adotado em substituição a um perfil predominantemente familiar até então existente. As atividades afins foram concentradas em uma mesma empresa, e estas, agrupadas em quatro grandes áreas de atuação: Telecomunicações, Informática e Tecnologia; Agroindústria e Agropecuária; e Lazer e Entretenimento. As decisões foram descentralizadas, passando as unidades a operar em regime de competência.

Várias foram as estratégias adotadas pelo Grupo, e particularmente pela empresa CTBC, para enfrentar o novo cenário de mudanças, como por exemplo: a busca da qualidade total, a implantação de inovações tecnológicas e a adoção de um modelo de

administração *participativo*⁵, como forma de se adequar às mudanças globais e poder atender à emergente sociedade da informação. Neste mesmo ano, além do processo de inovações tecnológicas, as empresas do Grupo passaram por um processo de mudança organizacional, com adoção de uma estrutura de rede denominada de *empresa-rede*, em substituição a uma estrutura piramidal existente. A partir desta nova estrutura as decisões, tanto no Grupo ALGAR como na empresa CTBC Telecom, foram descentralizadas e cada área passou a funcionar como uma micro empresa auto gerenciada, chamadas *Centro de Resultados (CR's)*. Estes CR's passaram a ter orçamentos próprios, objetivos a cumprir, autonomia integrada e administração participativa. Com esta estrutura do tipo rede a cultura exigida dos trabalhadores foi de *comprometimento*, onde a *missão* e objetivos estratégicos da empresa passaram a ser definidos pela alta direção, constituindo a base de trabalho para os CR's. Com a filosofia de *empresa rede*, os níveis hierárquicos foram reduzidos e o termo *chefe* foi abolido na empresa e substituído pelo coordenador de equipe (ver EMPRESA REDE,1996).

Conforme afirmação de dirigentes da empresa CTBC, o processo de reestruturação implementado pela empresa, incluindo inovações tecnológicas e mudança na estrutura organizacional, também considerou como prioridade a busca da qualidade no atendimento e a satisfação total do cliente através da implantação do Sistema de Qualidade Total. Este sistema foi implantado a partir de 1991, e em agosto de 1996 a empresa se tornou a primeira operadora de Telecomunicações do Brasil e primeira da América Latina a conquistar o certificado ISO 9002, na área de atendimento ao cliente e operação de sistemas, através de recomendação feita pela BVQI (Bureau Veritas Quality International), órgão de origem inglesa com sede em 14 países (ver TELECO,nº148,1996 e RNT, nº232^A, dez/98).

E é diante da concorrência, que podemos observar que fica cada vez mais difícil uma operadora atuar de forma isolada no mercado. Assim, para vencer a guerra da competitividade, com a quebra do monopólio das Telecomunicações, as parcerias e alianças com empresas e outros setores que possuem capacitação técnica ou domínio de mercado em

⁵ Busca-se o envolvimento dos trabalhadores com a lógica do capital. Sobre o participacionismo sindical (ver SOARES, 1998, DIAS, 1996 e GRACIOLLI, 1999).

áreas complementares passou a ser utilizado como recurso. É nesta perspectiva que o Grupo ALGAR vem formando associações com empresas de grande porte, com o objetivo de unir as competências e, conseqüentemente, aumentar a competitividade.

Além disso, o Grupo e conseqüentemente a empresa CTBC Telecom têm investido na capacitação de seus profissionais através de treinamento no exterior, onde a concorrência já existe há mais tempo, e também na contratação de profissionais de outros países para trabalhar na empresa.

Diante do quadro de mudanças no setor de telecomunicações, podemos observar que o diferencial competitivo das empresas passa então a se concentrar nos valores agregados e na inovação de seus produtos que venham contribuir para a qualidade, diversificação e a agilidade dos serviços prestados. Finalmente, todo este processo de mudança de postura e implantação de um processo de reestruturação, visando o enfrentamento das transformações a nível local e internacional, tem gerado ganhos para a empresa e ao mesmo tempo impactado de forma negativa o mercado de trabalho.

Os impactos da Reestruturação na CTBC Telecom sobre o mercado de trabalho

De acordo com TAUILE (1994), a simples incorporação isolada das novas tecnologias de base microeletrônica nos processos de produção não é capaz de gerar grandes ganhos de produtividade. Afirma que, a concretização das potencialidades econômicas contidas na Tecnologia da Informação exige a reestruturação organizacional da empresa, através da reengenharia de seus processos. É nesta perspectiva, e na busca de uma valorização cada vez maior do capital que os agentes promovem transformações no modo e nas condições de produzir, através da introdução de novas tecnologias, de novos métodos e formas de organização e gestão do processo de trabalho, como forma de enfrentar a concorrência e buscar vantagens competitivas, via ganhos de produtividade e qualidade nos serviços prestados. Todas estas mudanças configuram um modelo de organização, mais flexível, mais atenta a utilizar as capacidades individuais e de certa forma o oposto da empresa tayloriana. Porém, de acordo com ALVES (1998), todas estas mudanças têm sido

acompanhadas por uma debilitação do mercado de trabalho via desemprego estrutural e trabalho precário.

Quando analisamos a empresa CTBC, através de pesquisa a banco de dados da empresa, entrevistas com dirigentes da empresa, dirigentes sindicais, trabalhadores e ex-trabalhadores da empresa⁶, podemos verificar de forma concreta que os impactos advindos da estratégia de reestruturação da empresa, também são *destrutivos* para o mercado de trabalho. Ou seja, seguindo a mesma perspectiva do DIEESE (1995), verificamos que também na empresa CTBC, os ganhos advindos do processo de reestruturação produtiva, em geral, são acompanhados por uma redução significativa da força de trabalho e precarização do trabalho via terceirização; aumento da intensidade do trabalho via desempenho de várias funções dentro do mesmo posto de trabalho (polivalência); alteração nas características e requisitos de capacitação para ocupar os postos de trabalho; e aumento do grau de insegurança e incerteza dos trabalhadores no que se refere a manutenção do emprego.

Neste sentido, se analisarmos as mudanças ocorridas na empresa, a partir do final da década de 80, incluindo mudança de postura (quando a empresa passa a ter um perfil mais profissional em substituição a empresa familiar) e implantação de um processo de reestruturação produtiva com profundas inovações tecnológicas, mudança na estrutura organizacional e na gestão do trabalho, podemos observar que todas estas mudanças foram acompanhadas por implantação dos novos serviços (serviços de valor adicionado) e por um crescimento nos serviços prestados pela empresa, conforme já demonstrado no início deste trabalho através da Tabela I.

Porém, quando verificamos a Tabela IV abaixo, temos que todo este crescimento real dos serviços prestados pela empresa, com ganhos de produtividade, estão vinculados a um processo de reestruturação, que tem como pressuposto a lógica da *produção enxuta*. Ou seja, todo o crescimento da empresa na década considerada (88-98), com avanço da tecnologia e das novas formas de produção foram acompanhados de uma redução significativa da força de trabalho na empresa, gerando aumento da produtividade. Se

⁶ Ao longo deste trabalho muitas das nossas afirmações estão pautadas em depoimentos de trabalhadores e ex-trabalhadores da empresa, que a pedido, serão mantidos no anonimato.

considerarmos o período de 88-98, temos uma redução de trabalhadores empregados na empresa passando de 2.346 em 1988 para 1.336 em 1998, configurando uma redução de 75,60% da força de trabalho empregada⁷. Esta redução fez com que o índice de produtividade calculado pela empresa (número de trabalhadores por 1000 terminais instalados), passasse de 10,80 em 88 para 2,44 em 98, ou seja, no ano de 88 para cada 1000 terminais instalados a empresa empregava 10,80 trabalhadores, enquanto em 98, para cada 1000 terminais instalados a empresa empregou apenas 2,44 trabalhadores. De acordo com Luiz Alberto Garcia, Presidente do Grupo ALGAR, podemos observar que a tendência de redução do emprego ocorreu de forma geral em todas as empresas do Grupo, quando afirma que o Grupo já chegou “a ter treze mil funcionários e hoje estamos com aproximadamente seis mil e é a mesma empresa, com o mesmo faturamento, funcionando, talvez melhor. Com menos gente, você tem um pessoal de nível maior” (ANDRADE,1993:144).

TABELA IV

Evolução do Número de Trabalhadores e do Índice de Produtividade – CTBC Telecom

Anos (1)	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Índice de Produtividade	10,80	10,15	6,70	5,50	5,30	4,87	4,42	3,79	3,20	3,01	2,44
Total de Trabalhadores	2.346	2.509	1.821	1.501	1.488	1.376	1.292	1.231	1.287	1.339	1.336

Fonte: BIG/CTBC Telecom, 1998

(1) no ano de 1989 a empresa inicia o processo de terceirização.

(2) O índice de produtividade considera o número de trabalhadores por 1000 terminais instalados.

A busca de uma *estrutura enxuta* passou a ser um objetivo da empresa, quando o processo de reestruturação incluiu a estratégia de que a empresa deveria trabalhar com a quantidade de *talentos humanos* suficiente para o cumprimento da *missão*. Na perspectiva da empresa, todo *talento* deveria ser avaliado, as atividades repetitivas da organização deveriam ser automatizadas e todas as atividades não ligadas diretamente a atividade fim da empresa deveriam ser terceirizadas (ver EMPRESA REDE,1996). De acordo com as informações colhidas junto área de talentos humanos da empresa, em entrevista com o Sr.

⁷ No que se refere ao Grupo Algar como um todo, de um total de 13.200 funcionários em 1988, chegou a reduzir o quadro para 6.000 em 1991 e em dezembro de 1999 contava com apenas 5.729

Paulo Cezar Dias, Especialista em Talentos Humanos, as inovações tecnológicas interferiram muito pouco no que se refere ao enxugamento do quadro de pessoal. Para ele o fator principal foi a mudança de cultura do grupo que veio acompanhado de um processo de terceirização. Embora concordemos que o desemprego gerado pelo processo de enxugamento nas empresas, advindos do processo de reestruturação, não tenha um caráter estritamente tecnológico, não podemos negar que no processo de reestruturação produtiva as inovações tecnológicas e as organizacionais são faces de um mesmo processo. Como já afirmamos anteriormente, e de acordo com COUTINHO (1995), as mudanças organizacionais são apenas um componente das mudanças tecnológicas. Ou seja, a *ofensiva do capital* sobre o trabalho se concretiza através da implantação de um modelo neoliberal e também através do processo de reestruturação produtiva, no qual as mudanças na estrutura produtiva é resultante da introdução de inovações tecnológicas e organizacionais.

O primeiro momento deste processo de mudança foi efetivado quando a empresa decidiu focar no seu *principal negócio*, ou seja, áreas que eram consideradas apenas de apoio ao negócio principal, como por exemplo: de serviços gerais, de vigilância, de manutenção e implantação de redes (feito hoje pela ENGESET que é uma empresa do Grupo), manutenção de CPCT (Centrais Privadas de Comutação Telefônica)⁸, manutenção de aparelhos telefônicos, manutenção e instalação de telefones públicos, foram terceirizadas⁹. Conseqüentemente, com este processo temos que outras áreas que davam suporte àquelas que foram terceirizadas, como por exemplo o setor de compras de peças, almoxarifado e estoque, também foram automaticamente esvaziadas e posteriormente extintas, provocando demissão de muitos trabalhadores.

Na visão da empresa, este processo de terceirização acabou sendo gerador de novas empresas, dado que na *sua* avaliação, a maioria das empresas na área de manutenção de aparelhos telefônicos/ oficinas de aparelho, de venda de aparelhos e equipamentos são originados deste processo de terceirização e com a participação de funcionários demitidos

empregados.

⁸ Estas centrais telefônicas são instaladas para uso privado do proprietário, como por exemplo as centrais telefônicas instaladas na Universidade Federal de Uberlândia.

pela empresa.

Embora a empresa considere que o desemprego gerado pelo processo de reestruturação tenha sido amenizado pela forma de como se deu a terceirização dos serviços, ou seja, pela geração de novos empregos oriundos da abertura de novos negócios, parece que não podemos afirmar que isto se deu na mesma proporção das demissões. Por outro lado, se é verdade que o processo de terceirização permitiu a geração de novos negócios e, de certa forma, amenizou o desemprego, oriundo deste mesmo processo, é importante ressaltar em que condições este emprego foi gerado. Segundo Paulo Cezar Dias, não se pode negar que o emprego gerado neste processo se deu em piores condições, afirmando que “se compararmos a estrutura das novas empresas com 40 anos de CTBC, era impossível esperar as mesmas condições de trabalho e os mesmos benefícios”.

Também, de acordo com depoimentos de nossos entrevistados, o processo de contratação pelas firmas terceirizadas, além de não incluir todos os trabalhadores demitidos (exemplo daqueles que não passaram no processo de seleção e aqueles que nem tiveram chance de participar da seleção porque estavam vinculados às áreas que foram extintas, como almoxarifado, estoque, área de desenho onde agora tudo é feito pelo computador, etc.), a relação de trabalho criada nestas firmas terceirizadas se deu em piores condições, ou seja, precarizou o trabalho, se comparamos com aquela situação existente na CTBC. Isto pode ser constatado quando da demissão de muitos trabalhadores da empresa CTBC e posterior admissão dos mesmos nas empresas terceirizadas como é o caso da Empresa ENGESET e CALL Center – ACS¹⁰.

Foram poucos que abriram firma, o resto foi ser empregado e a maioria que saiu da empresa “tá” pior, o salário é menor, o valor dos benefícios é a metade do valor da CTBC (Entrevistado nº17);

Fui transferido para a ENGESET porque o setor que eu trabalhava na CTBC tava tão grande que eles resolveram criar uma empresa para fazer o que o nosso setor fazia (...) hoje o salário que eu ganho aqui deve ser uns 40% menor e mesmo os benefícios o valor é menor. Não se pode nem comparar. Mas também o valor é menor porque depende do resultado. O resultado da CTBC é maior, assim ela pode pagar mais... (Entrevistado nº22);

⁹ Antes do processo de reestruturação vivido pela empresa, a partir do final da década de 80, a mesma atuava em todos os ramos de negócio de telefonia de forma direta, como por exemplo, instalando e dando manutenção em aparelhos telefônicos.

¹⁰ Estas empresas estão também vinculadas ao Grupo Algar.

O salário fica cada vez pior porque agora tem também a quarterização. A CTBC contrata a ENGESET e a ENGESET contrata a gente para fazer o serviço... (Entrevista nº19);

A ENGESET foi fundada com gente da CTBC trabalhando lá. Fizeram o acerto com os trabalhadores e eles foram trabalhar na ENGESET. O salário era menor e os benefícios além de não receber todos, o valor era menor (Entrevistado nº 10);

Eu fui demitido da CTBC com proposta de recontração pela CALL Center para ocupar o mesmo cargo, fazer o mesmo trabalho, mas com um salário menor. Só pra você ver, eu ganhava mais ou menos uns R\$500, 00 e a proposta era de receber por volta de R\$ 304,00 de salário bruto. (Entrevistado nº5);

O salário nas firmas terceirizadas foi pior. Tem quem trabalhava no atendimento com o salário perto de R\$700,00 e com a demissão a proposta era que ele fosse pra CALL Center recebendo R\$304,00. De benefícios só ficaram com a UNIMED e os outros acabaram(...) A CALL Center é o pior na história das demissões. (Entrevistado nº 9) ¹¹.

Também de acordo com informações obtidas junto ao Sindicato Estadual Regional dos Trabalhadores em Telecomunicações –SINTTEL, através de seu ex-presidente, gestão 86-95, Elson de Oliveira Felice, a absorção da maioria dos trabalhadores nos novos negócios, originados do processo de terceirização, em muitos casos foi temporária, ou seja, muitas empresas que foram montadas por ex-empregados da CTBC tiveram vida curta, e no caso daqueles que tiveram que se sujeitar a ser empregados de outras empresas terceirizadas as condições de trabalho se deram em piores condições, em condições precárias. Para ele, as condições foram consideradas piores quando a grande maioria das empresas não oferecia equipamentos adequados de segurança na execução dos serviços; quando não garantia a mesma remuneração salarial e os mesmos benefícios, se consideramos que a maioria dos ex-empregados da empresa não montou seu próprio negócio, deixando de ser empregado da CTBC para ser empregado do seu ex-colega de trabalho; e por fim, quando a maioria das novas empresas não ofereceu condições de qualificação adequada para que os trabalhadores pudessem acompanhar as inovações tecnológicas em vigor. Afirma que a terceirização do serviço da área técnica, como por exemplo a manutenção e a instalação de rede e equipamentos de telefonia, no primeiro momento, foi colocado como vantagem para o trabalhador quando a empresa propunha ajudar na montagem da nova empresa repassando os equipamentos de trabalho, existentes na empresa, em condições facilitadas. Também era visto como vantagem para o trabalhador a possibilidade de ser patrão e ter o seu próprio negócio.

Para Elson, várias são as razões que levaram com que a maioria dos negócios gerados tivesse *vida curta* no mercado¹² e como exemplo afirma: 1- estas novas empresas tiveram que enfrentar no curto prazo a concorrência na prestação de serviço à empresa CTBC; 2- com a rapidez das inovações tecnológicas e substituição de vários equipamentos, a maioria teve dificuldades de acompanhar e ter domínio das novas tecnologias; e, 3- também com as inovações, por exemplo o uso da fibra óptica, as firmas perderam campo de trabalho quando muitos equipamentos careciam de baixa manutenção ou tinham preço acessível no mercado, não compensando, por parte do usuário, pagar pelo conserto. Nesta perspectiva, é importante ressaltar que, mesmo em entrevista com ex-empregados que montaram negócio e foram prestar serviço para a empresa, e de certa forma se consideram bem sucedidos no seu negócio, prevalece também a afirmação de que foi uma minoria que teve sucesso nos novos negócios gerados pela terceirização.

O começo de implantação da nossa empresa foi com muita dificuldade (...) Sei de caso de técnicos que tinham uma função melhor que a minha na empresa e hoje estão na pior(...) Alguns se deram bem e outros não. O problema também é que o mercado também não está bom e o negócio muitas vezes pode dar errado. (Entrevistado nº2);

Nem todos os demitidos tiveram oportunidade de negócios (...) talvez uns 2% permanecem e além disso as empresas que abriram eram pequenas e não conseguiram absorver todos os demitidos.(Entrevistado nº9).

Porém, mesmo não podendo negar que o mercado de trabalho no setor de Telecomunicações tende a expandir, devido a sua característica de ser um setor de ponta e ser hoje considerado um setor fundamental para o desenvolvimento das economias, o que se observa é que: os empregos não serão gerados na mesma proporção daqueles destruídos; o aumento do emprego passa a ser acompanhado de uma exigência de qualificação cada vez maior; e que o emprego gerado tende a ser em condições cada vez mais precárias¹³.

Além de todo este movimento observado na empresa, temos que a o processo de reestruturação organizacional da empresa, dentro de uma lógica de *produção enxuta*,

¹¹ Depoimentos de trabalhadores e ex-trabalhadores da CTBC.

¹² Segundo Luiz Alberto Garcia, Presidente do Grupo, embora “inúmeras, inúmeras empresas tenham sido abertas, muitas delas com êxito absoluto, outras fracassaram. Nem sempre o bom funcionário é bom investidor, um bom empresário...”(ANDRADE,1993:144)

¹³ Segundo MARX (1982), sob a ordem capitalista o trabalho já nasce precário e aqui o que se assiste é uma intensificação deste processo através das novas formas de vínculo empregatício.

incluiu também redução dos níveis hierárquicos visando, por parte da empresa, uma maior eficiência produtiva e gerencial e também uma busca de maior qualidade e produtividade. Dentro desta nova filosofia, a decisão foi reduzir os níveis hierárquicos e acabar com a gerências intermediárias. Assim, a empresa passou por uma horizontalização das estruturas organizacionais, decorrentes da redução em 50% dos níveis hierárquicos. (ver SEMPRE COM VOCÊ,nº38,1997).

Na busca de maior qualidade e produtividade, a adoção de técnicas e métodos gerenciais mais modernos, seja pela introdução do processo de Qualidade Total e esforço de qualificação através da ISO 9002, foram colocadas como prioridades, e de certa forma a empresa teve que trabalhar a motivação do quadro de pessoal para as mudanças advindas deste processo.

Dentro do processo de reestruturação organizacional, iniciado em 1989, com a implantação da *empresa-rede*, uma das estratégias utilizada pela empresa para motivar os trabalhadores para enfrentar as grandes mudanças, foi a adoção, pelas empresas do Grupo, do conceito de *talentos humanos* em substituição ao conceito de *recursos humanos*, tradicionalmente adotado pelas empresas. Além disso, os trabalhadores da empresa passaram a ser considerados sócios da empresa, recebendo também a denominação de *associados* e não trabalhadores da empresa. Cultiva-se uma mentalidade que o trabalhador passa a ser considerado dono do negócio e que as pessoas devem trabalhar visando cumprir uma missão, vinculados a uma cultura de comprometimento (ver EMPRESA REDE,1996). Com isto, observamos que aparentemente se tenta obscurecer os antagonismos quando o empregador e o empregado buscam cumprir uma missão, baseados numa afirmação da empresa que *o resultado, se positivo, beneficiará a todos*. A relação de emprego, parece ser substituída pela relação de parceria. Em vez de empregado, tem-se um associado e no lugar do termo *chefe* têm-se um coordenador. Daí, de acordo com Alves (1998), temos então que o empresário além de buscar a racionalização do trabalho, via *produção enxuta*, também busca “um operário comprometido com os objetivos do capital, através de modelos participativos de gestão da produção” (ALVES,1998:136).

TABELA V

Evolução da Média Salarial, do Lucro Operacional e Lucro Líquido – CTBC Telecom
(valores em US\$)

Ano	Média Salarial	Variação Acumulada	Lucro Operacional	Variação Acumulada	Lucro Líquido(3)	Variação Acumulada
1994	868	100,00	1.673.758	100,00	3.310.874	100,00
1995	904	104,14	5.274.409	315,12	5.211.716	157,41
1996	1.011	116,47	37.519.973	2.241,60	27.666.987	835,63
1997	1.053	121,30	43.209.423	2.581,43	32.786.635	985,96
1998	1.027	118,31	60.229.022	3.598,00	42.970.133	1.297,77

Fonte: CTBC Telecom

(1) valores apresentados pela empresa em reais foram convertidos em dólar, para efeito de comparação, tomando-se o dólar do último dia útil de cada ano.

(2) A média salarial não inclui salário de executivos. Os valores apresentados se referem ao salário base anuênio(1%ao ano) e produtividade (4% ao ano).

(3) A Lei n. 9249 de 1995, extinguiu a correção monetária para fins societários e fiscais a partir de 1996. Assim, o Lucro Líquido e Operacional estão apresentados de acordo com a legislação societária e não pela correção integral.

De acordo com o Tabela V, podemos verificar uma evolução crescente do salário médio de não executivos, implantado pela empresa, passando de US\$868,00 em 94, para US\$1.027,00 em 1998, configurando um crescimento de 18,31% . O crescimento do lucro operacional da empresa passa de US\$1.673.758,00 para US\$60.229.022,00 e do lucro líquido de US\$3.310.874,00 para US\$42.970.133,00, configurando um crescimento de 3.498.00% e de 1.197,77%, respectivamente. Embora a Tabela V evidencie um certo crescimento da média salarial (remuneração do trabalho), no período de 94-98, com uma variação acumulada de 18,31%, temos que este é proporcionalmente menor se comparado com o crescimento do lucro operacional e líquido (remuneração do capital) da empresa que neste menos período foi de 3.498,00% e de 1.197,77%, respectivamente. Portanto, se tomarmos a fala da empresa de que *os resultados positivos beneficiará a todos*, temos que os dados vão confirmar que neste período a remuneração recebida pelo trabalho é substancialmente insignificante frente a remuneração recebida pelo capital¹⁴, ou seja, dentro

¹⁴ Embora a nossa análise não desconsidere o fato de que o salário é pago em regime de caixa e que o lucro é escritural e não financeiro, é importante salientar que mesmo sendo um lucro escritural este reflete a rentabilidade/lucratividade da empresa.

da lógica capitalista, mesmo que se afirme ao contrário, o crescimento da remuneração do trabalho não é proporcional ao crescimento da remuneração do capital.

Outro aspecto interessante adotado pela CTBC é a liberdade de horário de trabalho conferida a cada associado e vários são os relatos de trabalhadores afirmando que é constante na empresa o trabalhador exceder a sua jornada normal de trabalho. Isto nos leva então a constatar que, além do aumento do trabalho ser gerado pelo crescimento real da empresa, quem fica na empresa acaba fazendo, além do seu trabalho, também o trabalho de quem foi demitido e daquele que está compensando suas horas extras¹⁵. Na nossa visão, há um acúmulo de tarefas e isto, no nosso entendimento, configura um aumento da intensidade do trabalho, via desempenho de várias funções, dentro do mesmo posto de trabalho (polivalência). Isto pode ser constatado também quando o Sr. Virmondes Honório do Carmo, Diretor de Talentos Humanos da CTBC afirma que,

embora a empresa queira valorizar os especialistas, ela estimula também a polivalência, de modo a oferecer múltiplas perspectivas de desenvolvimento aos associados(...) além disso, essa polivalência nos dá grande agilidade na solução dos problemas perante os clientes. Uma pessoa que se ausenta temporariamente pode ser substituída com facilidade. (RNT,nº175,1994:20).

Nas últimas duas décadas, muitos vão afirmar que, além do desemprego há uma mudança significativa no perfil do emprego. O mercado atual, e agora mais competitivo, parece exigir um perfil profissional diferente, dado que o eixo principal é o aumento da produtividade somado à redução da oferta de vagas. Assim, a qualificação profissional passa a ser vista como ganhos reais para as organizações.

Na empresa CTBC, esta alteração nas características e requisitos de qualificação para ocupar os postos de trabalho é observada quando temos que a busca de qualificação dos profissionais não atinge apenas os cargos hierarquicamente superiores, mas todos os trabalhadores do quadro da empresa. Este processo de qualificação da força de trabalho é

¹⁵ O pagamento da hora extra não é dado por acréscimo no salário, mas é compensado por descanso em outro dia. De acordo com o art.59 § 2º da Lei n. 9.601 de 21 de Janeiro de 1998, “poderá ser dispensado o acréscimo de salário se, por força de acordo ou convenção coletiva de trabalho, o excesso de horas em 1 dia for compensado pela correspondente diminuição em outro dia, de maneira que não exceda, no período máximo de 120 dias, à soma das jornadas semanais de trabalho previsto, nem seja ultrapassado o limite máximo de 10 horas dia.” (CLT)

feito através de subsídio ao ensino educacional, por exemplo, nos cursos de graduação e pós-graduação. Porém, por necessitar de uma força de trabalho específica a empresa acaba formando profissionais através de programas de formação ofertados pela própria empresa, com ênfase nos seminários internos. Além disso, é freqüente o deslocamento de funcionários para cursos em centros avançados de tecnologia no país e no exterior, principalmente nos segmentos de tecnologia de ponta. A política de qualificação começa na admissão, através de pré-requisitos exigidos para a contratação¹⁶.

Todo este processo de qualificação dos trabalhadores, com certeza, está vinculado ao novo cenário fundado na tecnologia da informação, caracterizado pelo desenvolvimento acelerado dos mais diversos segmentos, exigindo um profissional com maior competência, atualizado em assuntos variados, ou seja, um profissional *polivalente* (ver RNT,nº175,1994).

Além da exigência de capacitação profissional e de desempenho de múltiplas funções dentro da empresa, a reestruturação parece vir acompanhada de um aumento do grau de insegurança e incerteza dos trabalhadores no que se refere à manutenção do emprego, dado que o crescimento da produção não mais garante crescimento proporcional do emprego, ou seja, “o investimento produtivo é intensivo em capital e não em trabalho” (ALVES,1998:127). Diante deste fato, a competição entre os trabalhadores passa a ser diária, contínua e só terminando, talvez, com o processo de aposentadoria.

De acordo com Luís Antônio de Andrade Lima, Coordenador da Área de Operações da CTBC, observa-se que, principalmente na área técnica, o grau de exigência com uma maior especialização e agilidade no acompanhamento das mudanças tecnológicas, provoca o que ele chama de *zona de desconforto*. Para ele, as mudanças organizacionais e tecnológicas, além de muitas vezes tornar o ser humano *descartável*, dificulta a manutenção atualizada da formação técnica das pessoas na mesma velocidade das mudanças, e isto também contribui para aumentar a insegurança do trabalhador no que se refere à manutenção do seu emprego.

¹⁶ Conforme informações obtidas junto a área de talentos humanos da empresa, o gasto anual tem sido de 2 milhões de reais por ano em qualificação de pessoal, e este é considerado como um gasto permanente e contínuo.

De acordo com ALVES, “a hegemonia do capital na produção não é baseada apenas no consentimento operário, no envolvimento estimulado, mas na instauração de uma série de dispositivos coercitivos implícitos (...) medo do desemprego estrutural, da nova exclusão social...” (ALVES,1998:291). Neste sentido e de acordo com os depoimentos dos nossos entrevistados, somos levados a acreditar que a adesão dos trabalhadores às mudanças parecem estar vinculadas a uma relação *ilusória* de modelos participativos implementados na empresa, nos quais se busca “um operário comprometido com os objetivos do capital” (ALVES,1998:136), pelas mudanças na legislação referentes ao contrato de trabalho, e também pela própria insegurança do trabalhador no que se refere à manutenção do seu emprego.

Considerações Finais

Ao longo deste estudo, o nosso esforço se concentrou em tentar apreender as mudanças geradas pelo processo de reestruturação produtiva no setor de telecomunicações, mais especificamente na empresa CTBC Telecom, entre 1988 e 1998, período em que se concentram as maiores mudanças na empresa. Neste sentido, podemos constatar que todas as mudanças ocorridas na empresa, no período analisado, além de estarem vinculadas a um processo maior de reestruturação ocorrido no mundo capitalista, também se vinculam a um processo de concorrência local advindo da opção feita pelo país, de privatização do setor e isto tem impactado o mercado de trabalho.

Para tanto, como já foi salientado, o nosso estudo passou pela análise de que a *ofensiva do capital* sobre o mercado de trabalho, e conseqüentemente sobre o trabalhador, sem desconsiderar os problemas conjunturais do país nos últimos anos, está vinculada de forma estreita a uma lógica de modernização capitalista mundial, onde a busca de valorização do capital é dada pelas transformações nos modo e nas condições de produzir, através da introdução de novas tecnologias, de novos métodos e formas de organização e gestão do processo de trabalho. Dentro deste contexto, o nosso objetivo foi mostrar que também na empresa CTBC Telecom, seguindo uma mesma lógica global, os impactos do

processo de reestruturação foram também *destrutivos* para o mercado de trabalho no que se refere às formas regulamentadas de compra e venda da força de trabalho.

Seguindo esta perspectiva, o nosso estudo nos levou a constatar que os impactos negativos do processo de reestruturação produtiva sobre o mercado de trabalho na empresa CTBC, puderam ser verificados através da demonstração de que os ganhos advindos deste processo foram acompanhados por uma redução significativa e precarização da força de trabalho via terceirização; aumento da intensidade do trabalho quando a empresa passou a exigir aumento da jornada de trabalho e desempenho de várias funções (polivalência) para o cumprimento da missão; alteração nas características e requisitos de capacitação para ocupar os postos de trabalho; e aumento do grau de insegurança e incerteza dos trabalhadores no que se refere a manutenção do emprego.

Diante deste quadro, a estratégia da empresa, dentro de um contexto de acirramento da concorrência, foi buscar um envolvimento dos trabalhadores com a lógica do capital, se pautando pela adoção de um modelo de administração *participativo* através da implantação de uma estrutura de *empresa rede*, exigindo uma cultura de comprometimento no cumprimento da missão.

Finalmente, diante destas colocações é importante ressaltar que a insegurança e a incerteza dos trabalhadores, no que se refere a manutenção do emprego, tem levado a maioria dos trabalhadores a se sujeitar, muitas vezes de forma passiva, ao projeto do capital. Ou seja, a recomposição da hegemonia capitalista vem acompanhada de uma *ofensiva do capital* sobre o mercado de trabalho, e conseqüentemente sobre o trabalhador, através da implantação de um modelo neoliberal e também através do processo de reestruturação produtiva, na qual as mudanças na estrutura são resultantes da introdução de inovações tecnológicas e organizacionais, impactando negativamente o mercado de trabalho e contribuindo cada vez mais para um processo de crescimento das desigualdades sociais.

Referência Bibliográfica

- ALVES, Giovanni (1998). *Reestruturação Produtiva e Crise do Sindicalismo no Brasil*. Campinas: UNICAMP. (Tese, Doutorado).
- ANDRADE, Marlene A. (1993). *Um Empreendedor, Uma Empresa, Um País: um estudo de caso*. Belo Horizonte: UFMG. (Tese, Mestrado).
- ANTUNES, Ricardo (1995). *Adeus ao Trabalho? Ensaio sobre as Metamorfoses e a Centralidade do Mundo do Trabalho*. 2ª ed., São Paulo: Cortez Editora e Campinas: Editora da Universidade Estadual de Campinas.
- BRASIL. Lei n.º 9601 de 21 de Janeiro de 1998. *Diário Oficial da República Federativa do Brasil*, Brasília, 1998.
- COUTINHO, Luciano e outros(coord.) (1995). *Telecomunicações, Globalização e Competitividade*. Campinas: UNICAMP.
- DIAS, Edmundo F. e outros(1996). *A Ofensiva Neoliberal: reestruturação produtiva e luta de classes*. Brasília: Sindicato dos Eletricitários de Brasília.
- DIEESE(1995). Reestruturação Produtiva Negociada. In: *Linha Telefônica*. Ano V, n.18.agosto.
- DIEESE (1995). Estabilização, privatização e os trabalhadores. In: *Linha Telefônica*. Ano V, n.18.agosto.
- GRACIOLLI, Edilson J.(1999). *Um Laboratório Chamado CSN – Greves, Privatização e Sindicalismo de Parceria (a Trajetória do Sindicato dos Metalúrgicos de Volta Redonda – 1989/1993)*. Campinas: UNICAMP (Tese, Doutorado).
- MARX, Karl (1982). *O Capital: Crítica da Economia Política*. São Paulo: Difel.
- SIMONINI, Giselda C.S.(1995). Em Busca da Tecnologia: Reflexões sobre o Processo de Modernização na CTBC. In: *História e Perspectiva*, n.12/13.Uberlândia:UFU.
- SOARES, José de Lima (1998). *Sindicalismo no ABC Paulista: Reestruturação Produtiva e Parceria*. Brasília: Centro de Educação e Documentação Popular.
- TAUILE, José Ricardo e FAGUNDES, Jorge (1994). Telecomunicações e Competitividade Industrial. In: DANTAS, Marcos (consultor). *Telecomunicações: mudança*

Tecnológica e suas implicações econômicas, sociais e institucionais. (Relatório Final do Convênio EMBRATEL/UFRJ).

WOHLERS, Márcio (1998). *Investimento e privatização das Telecomunicações no Brasil: dois vetores da mesma estratégia.* Campinas: UNICAMP.(mimeo)

WOHLERS, Márcio e BAPTISTA, Margarida (1995). A flexibilização do Monopólio das Telecomunicações: desafios e mitos. Campinas: UNICAMP/IE. (Texto para discussão, n.49)

Publicações periódicas e avulsas do Grupo Algar e da CTBC/Telecom

EMPRESA-REDE: uma nova forma de gestão. Uberlândia: Grupo Algar.3 ed. 1996

MANUAL DA QUALIDADE. Uberlândia: CTBC Telecom. 28/08/98

RELATÓRIO ANUAL DO GRUPO ALGAR. Uberlândia: Grupo Algar (1988 à 1998)

TELECO. Uberlândia: Grupo Algar (1988 à 1998)

BIG - Boletim de Informações Gerenciais da CTBC Uberlândia: CTBC Telecom (1988 à 1998)

SEMPRE COM VOCÊ. Uberlândia: CTBC Telecom (1988 à 1998)

RNT - Revista Nacional de Telecomunicações. São Paulo, ano 15, n.175, março/94.

RNT - Revista Nacional de Telecomunicações. São Paulo, ano 20, n. 232^A, dezembro/98.

This document was created with Win2PDF available at <http://www.daneprairie.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.