

# Mudança tecnológica e qualidade do emprego nas telecomunicações

DANIEL GUSTAVO MOCELIN\*

## Resumo

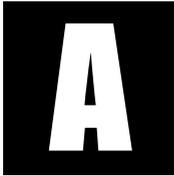
O ambiente empresarial das telecomunicações se caracteriza por ser um meio onde as empresas e os trabalhadores lidam com mudanças frequentes. No caso das empresas, tais mudanças são tecnológicas e de mercado; no caso dos trabalhadores, as mudanças seriam na rotina e no conteúdo do trabalho. Este artigo teve dois objetivos articulados: primeiro, analisar o contexto das operadoras de telefonia móvel celular com a intenção de identificar elementos que implicam a caracterização dos empregos, bem como o perfil dos trabalhadores; segundo, analisar como se expressa a *qualidade do emprego* nas operadoras, a partir da conjugação entre as características dos empregos e o perfil sócio-ocupacional dos trabalhadores. Na primeira parte do artigo discorre-se sobre o desenvolvimento sociohistórico do segmento de telefonia móvel celular a fim de caracterizar o ambiente empresarial analisado. Observou-se o quanto essas empresas passam por mudanças, especialmente em termos tecnológicos e de mercado. Na segunda parte, procedeu-se a uma avaliação da *qualidade do emprego* nas operadoras, destacando o modelo organizacional, as exigências dos empregos, o perfil da mão-de-obra, a qualificação dos empregados, sua faixa etária, a participação por sexo. No que se refere às condições de emprego, observou-se instrumentos para motivar, atrair e reter os trabalhadores.

Palavras-chave: Emprego. Qualidade do emprego. Reestruturação das telecomunicações. Telecomunicações. Telefonia móvel celular.

---

\* Doutorando em Sociologia pelo Programa de Pós-Graduação em Sociologia da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Sociologias, Porto Alegre, ano 12, nº 23, jan./abr. 2010, p. 304-339



As atividades econômicas apresentam especificidades no seu desenvolvimento sociohistórico e na situação do ambiente empresarial que sugerem elementos explicativos importantes sobre a situação da *qualidade do emprego*. Frente às transformações atuais, poder-se-ia sugerir que, no caso de segmentos decadentes ou em crise, a *qualidade do emprego* poderia vir a deteriorar-se, assim como em segmentos emergentes, poder-se-ia esperar sua evolução. Da mesma maneira, segmentos com condição econômica mais desenvolvida poderiam apresentar situação mais promissora da *qualidade do emprego*.

O ambiente empresarial das telecomunicações se caracteriza por ser dinâmico, onde as empresas e os trabalhadores lidam com mudanças frequentes. No caso das empresas, tais mudanças são tecnológicas e de mercado; no caso dos trabalhadores, as mudanças seriam na rotina e no conteúdo do trabalho. Este artigo teve dois objetivos articulados: primeiro, analisar o contexto das operadoras de telefonia móvel celular com a intenção de identificar elementos que implicam a caracterização dos empregos, bem como o perfil dos trabalhadores; segundo, analisar como se expressa a *qualidade do emprego* nas operadoras, a partir da conjugação entre as características dos empregos e o perfil socioocupacional dos trabalhadores.

O interessante nesse caso seria o fato de que o dinamismo do mercado pode combinar-se com a *qualidade do emprego* e não necessariamente deteriorá-la. Nestas empresas, não seriam necessariamente desestabilizadas as condições que providenciam bem-estar aos trabalhadores, pelo contrário, estariam sendo constituídos suportes complementares que superam, não destroem, os suportes tradicionais que o emprego auferia ao empregado.

A escolha pela investigação deste segmento deveu-se ao fato de serem as empresas que o compõem tecnologicamente de ponta, bastante recentes e marcadas por competição de mercado. Foram utilizados dados

de pesquisa empírica, baseados em entrevistas, e coletados dados secundários de três empresas de telefonia móvel celular em atuação no Brasil.

A *qualidade do emprego* foi abordada privilegiando-se a diferenciação das situações de emprego na sociedade contemporânea. Um pressuposto seria que *qualidade do emprego* estaria associada à caracterização do ambiente social, cultural e institucional em que se analisam os empregos, e dos processos que operam neste contexto, que incluem mudanças nas formas de organização produtiva, no mercado de trabalho, nas condições de emprego e no perfil dos trabalhadores. Uma abordagem sobre *qualidade do emprego* precisaria estar atenta, portanto, às implicações do desenvolvimento das inovações tecnológicas nas atividades econômicas, da liberalização do mercado, do funcionamento dos mercados de trabalho. Esses são processos que atingem em diferente grau os setores e as atividades econômicas, implicando as avaliações da *qualidade do emprego* também distintamente (MOCELIN, 2006).

Nesta perspectiva, a mensuração da *qualidade do emprego* perpassa a análise combinada sobre a demanda por trabalho, quais atividades laborais são oferecidas e qual seu conteúdo, a identificação do perfil sócio-ocupacional dos trabalhadores e quais condições de emprego poderiam ser observadas.

Destaca-se que o que foi analisado neste estudo, a partir do caso das operadoras de telefonia móvel celular, não necessariamente se reproduza em outros setores econômicos, embora possa apontar para uma tendência: o argumento é empiricamente baseado no que haveria de mais avançado em termos de desenvolvimento produtivo e de relações de trabalho e de emprego no setor de serviços, além disso, trata-se de trabalhadores de perfil arrojado.

## Qualidade do emprego

Os diagnósticos sobre os impactos das transformações econômicas sobre os empregos em geral destacam que as condições de emprego tais como a remuneração, as oportunidades de promoção, as recompensas materiais, teriam se deteriorado e, conseqüentemente, a *qualidade do emprego* teria declinado. As conclusões apontando a deterioração generalizada da *qualidade do emprego* basearam-se no estudo tanto de atividades laborais decadentes ou obsoletas, como focando os trabalhadores mais vulneráveis às exigências de nova realidade do trabalho. Entretanto, ao considerar, por exemplo, o caso das empresas que acompanham o desenvolvimento do ambiente econômico, estas poderiam ser avaliadas de maneira mais complexa e indeterminada, se comparadas com os pressupostos deterministas que fundamentaram as teses tradicionais da teoria do processo de trabalho, que afirmavam ser irreversível a degradação do trabalho no sistema capitalista (BRAVERMAN, 1987).

*Qualidade do emprego* não seria uma questão acabada. A sociedade do século XX forneceu parâmetros para a compreensão dessa questão, porém estes não se ajustariam facilmente como fonte de referência frente à atual realidade do trabalho, especialmente em segmentos econômicos que lidam com tecnologia avançada. Nas telecomunicações, por exemplo, princípios como estabilidade e permanência, que fundamentaram a acepção tradicional da *qualidade do emprego*, seriam desafiados por processos como rotatividade e mobilidade. Os aspectos questionáveis no debate consistiriam em definir parâmetros de análise não condizentes com os padrões do presente, como, por exemplo, ambiente empresarial competitivo e propenso a saltos tecnológicos.

Infante (1999) afirmara que, desde a perspectiva dos trabalhadores, a *qualidade do emprego* estaria vinculada a fatores que redundam no aumento sustentado de seu bem-estar. Nesta perspectiva, a concepção

de *qualidade* suporia a existência de atributos que os empregos deveriam possuir. Muitos pesquisadores adotaram aspectos-chave, muitas vezes baseados na melhoria das condições de emprego como formalização, manutenção dos direitos legais, remuneração, benefícios, férias, jornada completa, segurança econômica, integridade da saúde dos trabalhadores, satisfação com o emprego.

Nos anos 1990, parte da literatura sustentou que uma definição satisfatória para *qualidade do emprego* não poderia restringir-se a uma dicotomia entre “bom” e “mal” emprego. Essa forma teria sido útil para fins práticos e seguramente seria válida para o passado. Porém, para manter sua vigência, deveria ser submetida a um exame crítico. Fatores como o aumento da participação feminina no mercado de trabalho, a maior heterogeneidade tanto da demanda por trabalho como das expectativas laborais da oferta, teriam conduzido ao estabelecimento de relações laborais que não podem ser classificadas definitivamente como boas ou más (FARNÉ, 2001, p. 4).

Carty (1999) afirma que as transformações nas formas de produzir e as respectivas modificações na relação entre trabalho e capital contribuem para a alteração da definição da *qualidade do emprego*. A partir desta perspectiva, pode-se argumentar que, durante a revolução industrial, o conceito de trabalho não se distinguiu de forma muito rigorosa quanto a graus de *qualidade*. Contudo, à medida que o trabalho assalariado beneficiou-se de conquistas sociais, as pessoas passaram a ter expectativas mais elevadas sobre os empregos.

A tarefa de definir um emprego segundo sua qualidade seria facilitada ao se definir que um “emprego bom” seria um emprego com x características, pois um “emprego ruim” seria simplesmente aquele que não tivesse tais características. Para Farné (2003, p. 15) os estudos têm se limitado a analisar dimensões, sem conseguir explicar a essência da *qualidade do emprego*. Assim, o “bom emprego” seria aquele com remunera-

Sociologias, Porto Alegre, ano 12, nº 23, jan./abr. 2010, p. 304-339

ção elevada e crescente, estabilidade laboral e de remuneração, jornada completa. Contudo, sugere o autor, que essa lista de atributos seria uma enumeração de ingredientes que serviriam para preparar um “bom emprego”, porém não uma descrição do seu “sabor”.

Slaughter (1993) já havia sugerido que um “bom emprego” seria o emprego interessante, que permitiria ao trabalhador aprender, que outorgasse controle sobre o ritmo de trabalho; um emprego que estimulasse o trabalhador a ir trabalhar todas as manhãs. Porém, desde o início da industrialização, a maioria dos empregos, inclusive os “considerados bons”, não teriam se encaixado nessa descrição. De tal modo, teriam sido considerados outros componentes para definir um “bom emprego”, tais como os antes destacados.

Essa abordagem ressalta a importância da combinação de atributos na qualificação do emprego, que nem sempre diz respeito a uma lista de atribuições sobre as condições de emprego. Carrasco (2002, p. 40) propõe que “emprego de qualidade” seria aquele em que se combinasse capacitação e habilidades ao trabalhador; a remuneração permitissem segurança econômica; se outorgasse benefícios de seguridade social; se possibilitasse o desenvolvimento pessoal e profissional; se protegesse o trabalhador de acasos.

Célestin (2002, p. 22) retoma a ideia que existiria interdependência entre as características do emprego e as características do trabalhador e, assim, a *qualidade do emprego* dependeria da adequação do trabalhador ao emprego. Essa perspectiva sugere que não seria qualquer trabalhador que estaria empregado em qualquer emprego.

Tais considerações corroboram com preocupações recentes sobre as expectativas dos trabalhadores quanto aos empregos como diferentes das expectativas dos trabalhadores que viveram o “fordismo”, visto que os indivíduos seriam cada vez mais escolarizados, com competências cognitivas

mais elevadas e teriam novos valores e aspirações dificilmente compatíveis com o modelo industrial, tais como autonomia, responsabilidade, desenvolvimento pessoal e profissional e participação (cf. KOVÁCS, 2001, p. 46).

A literatura tende a definir *qualidade do emprego* de forma geral, no intuito de lhe oferecer aplicação abrangente (CÉLESTIN, 2002; MACÍAS, 2004). Neste estudo, *qualidade do emprego* refere-se à combinação de atributos relacionados aos empregos que implicam o “bem-estar” individual e social dos trabalhadores, no sentido de “suportes sociais”. Nesta definição, estaria inscrita a ideia de que *qualidade do emprego* não se refere simplesmente a uma lista de atributos dos empregos, mas antes a uma combinação de atributos. As condições de emprego por si não definiriam a *qualidade do emprego*, pois ela seria estruturada entre o emprego e o empregado, sofrendo influência do contexto dos empregos e das aspirações pessoais e profissionais dos trabalhadores.

Duas ressalvas talvez sejam centrais. Por um lado, seria importante considerar que não existe um oásis de “bons empregos” nas operadoras de telefonia celular, da mesma maneira que não há um celeiro de precariedade. Por outro lado, quem sobrevive neste mercado obtém ganhos socioprofissionais importantes, pois os trabalhadores possuiriam empregabilidade reforçada e seriam orientados para conviver com o risco. Por essas razões, a *qualidade do emprego* estaria adquirindo uma lógica de avaliação distinta da tradicional.

## Tecnologia, competição e expansão comercial

No Brasil, a expansão das telecomunicações foi provocada tanto pelas demandas econômica e social pelos novos serviços como por mudanças tecnológicas e políticas, as quais decorreram da reestruturação do setor e impulsionaram a constituição de um novo cenário organizacio-

Sociologias, Porto Alegre, ano 12, nº 23, jan./abr. 2010, p. 304-339

nal e de emprego, bastante distinto do que vigorou até o final dos anos 1980 e o início dos anos 1990. As mudanças tecnológicas referem-se ao desenvolvimento e introdução de novas tecnologias, que proporcionaram o desenvolvimento e a exploração comercial de novos produtos e serviços. As mudanças políticas, por sua vez, incluíram processos de desregulamentação, privatização e liberalização, os quais tiveram repercussão sobre a formação de um ambiente empresarial competitivo<sup>1</sup>.

No Brasil, até 1994, o setor de telecomunicações estava constituído por empresas estatais, organizadas em regime de monopólio, operando em âmbito nacional e produzindo exclusivamente telefonia fixa, como serviço de utilidade pública. Com as mudanças tecnológicas e o fim do monopólio estatal, o setor de telecomunicações constituiu-se por empresas de capital privado, com cultura e filosofia orientadas para o mercado, privilegiando a produtividade, a eficiência, a qualidade do serviço e a lucratividade.

**Gráfico 1.** Evolução da digitalização nas plantas telefônicas e expansão dos serviços de telecomunicações – Brasil, 1994-2005



Fonte: Anatel.

1 O ambiente competitivo do setor foi reflexo da Lei Geral de Telecomunicações (Lei n. 9.472/1997). Convém destacar que a competição foi virtuosa apenas no caso da telefonia móvel celular e entre esta e a telefonia fixa.

Neste contexto, as operadoras de telefonia celular constituem segmento empresarial consolidado e em expansão, que atua em ambiente competitivo caracterizado por mercado imprevisível, decorrente do ritmo acelerado de mudança tecnológica. Em 1990, existiam 10 milhões de acessos telefônicos fixos, equivalentes em teledensidade a sete acessos para cada 100 habitantes. Em 2005, o número de acessos instalados superou 136 milhões, sendo 50 milhões de acessos fixos e 86 milhões de acessos celular. Em treze anos de existência no Brasil (1992-2005), o segmento celular superou 86 milhões de terminais telefônicos em operação, sendo que destes, 79 milhões (91,8%) foram colocados em operação depois da privatização (1998), 70 milhões (81,3%) após o início da competição (entrada da Banda B em 1999); e 50 milhões (58,1%) após a liberalização (entrada de novas operadoras em 2002).

O serviço de telefonia celular iniciou-se com o processo de reestruturação do setor de telecomunicações, quando as empresas estatais instalaram as primeiras estações de rádio-base, e se intensificou com a privatização, que reuniu diversos grupos, formados por consórcios mistos de empresas nacionais e multinacionais, interessados em adquirir<sup>2</sup> as concessões e autorizações para participar de mercado que se previa bastante lucrativo. O modelo de privatização<sup>3</sup> adotado teria sido virtuoso<sup>4</sup>,

---

2 No Brasil, a privatização dos direitos de exploração dos serviços de telefonia móvel celular arrecadou até 2002, US\$ 6,9 bilhões com a concessão da Banda A, e mais US\$ 9,6 bilhões com as autorizações das bandas B, D e E. As operadoras entrantes, entre 1998 e 2003, investiram US\$ 12 bilhões em infraestrutura. (Anatel).

3 Sobre o modelo de privatização adotado pelo Brasil, ver Novaes (2000). A autora descreve os modelos de privatização propostos para o Brasil, as principais características do modelo posto em prática.

4 A reestruturação das telecomunicações no caso do Brasil distinguiu-se das demais experiências do continente, 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, p. 71). Sobre a experiência da privatização nas telecomunicações na América Latina, ver Walter, 1999 e Balbontín, 2005.

Sociologias, Porto Alegre, ano 12, nº 23, jan./abr. 2010, p. 304-339

ao estimular a competição entre as empresas do segmento, seguindo as prerrogativas da agência reguladora (Anatel – Agência Nacional de Telecomunicações). A proposta sugeria que o consumidor pudesse escolher os serviços entre as operadoras em atuação no mercado.

Se, por um lado, o setor de telecomunicações teria sido alvo de profundas mudanças em virtude de um intenso dinamismo tecnológico e da abertura de seus mercados, por outro, teria recebido crescente atenção das autoridades regulatórias. A defesa da concorrência teria por objetivo evitar que o movimento de fusões e aquisições gerasse situações que prejudicassem o movimento de liberalização do mercado (PIRES; DORES, 2000, p. 180).

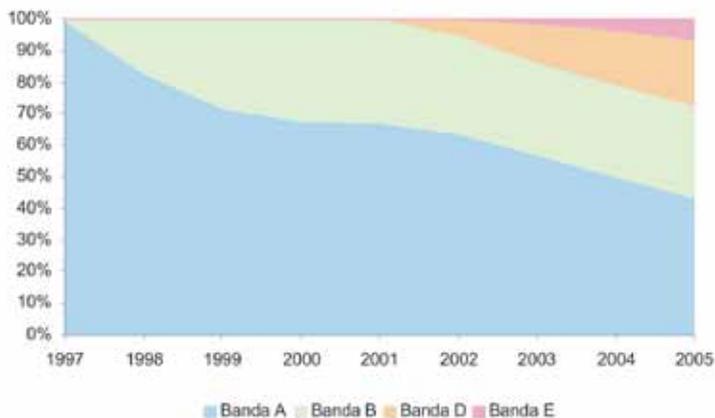
A abertura do mercado de telefonia celular teria sido impulsionada não só por forças políticas, mas, também, por um movimento dinâmico global que colocou as empresas brasileiras sob pressão de novas forças competitivas. Esse processo teria estabelecido novo ambiente, em que a adequação contínua às mudanças se apresentaria como condição essencial para a manutenção da capacidade de desenvolvimento das empresas. Com a pressão dos consumidores, as empresas precisaram adequar-se a um processo sistemático de agregação de valor para conquistar e manter os clientes. Nesse contexto, as empresas teriam passado a empregar estratégias que possibilitassem enfrentar a competição no novo mercado e assegurar sua capacidade de expansão. A competição exigiria que as empresas respondessem rapidamente às mudanças por meio da introdução frequente de novos produtos e serviços, adaptados a maior número de segmentos de mercado e a preços competitivos (SILVA, 2004).

Em 2004, o número de acessos-celular atingiu a marca dos 65 milhões, com média de comercialização de 1,6 milhão/mês, no ano. Comparando a 2003, o crescimento foi de 43%. Dados da Anatel revelam que o Brasil encerrou o ano de 2005 com 86 milhões de celulares e uma densidade de 46 acessos por 100 habitantes. O crescimento foi de 30,4% e as adições líquidas – novos clientes – totalizaram 20 milhões, contra 19

milhões, em 2004. Em 2005, a maior parte dos serviços de telefonia móvel celular ocorre por terminais pré-pagos (80,8%), o que permite grande penetração do serviço, especialmente para a população de baixa renda<sup>5</sup>.

O sucesso da competição se fundamentaria fortemente na tecnologia. As empresas estão organizadas em Regiões a partir da exploração de canais para o serviço (Bandas), ou seja, cada operadora atua em uma frequência de rádio. Até a privatização, o serviço celular era oferecido numa única Banda (Banda A). A partir de 1998, a Banda B entra em operação em todas as regiões, para fazer concorrência às operadoras da Banda A. Esse processo surtiu efeito, pois a Banda A começou a perder participação de mercado, mesmo que o número de clientes jamais tenha se reduzido. Até 2000, as operadoras da Banda B haviam conquistado 33% do mercado, reduzindo, significativamente, a participação da Banda A (Gráfico 2).

**Gráfico 2.** Competição no segmento de telefonia móvel celular por banda – Brasil, 1997-2005



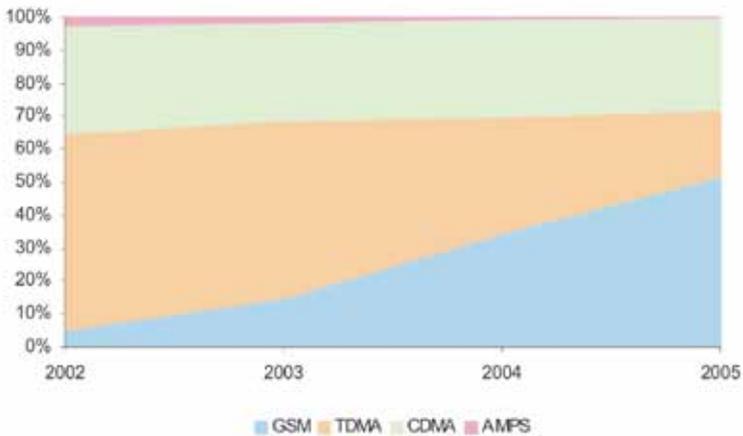
Fonte: Anatel.

5 Segundo a Pnad 2005, 44,5% das pessoas com rendimento entre um e dois salários mínimos e 59,7% das pessoas com rendimento entre dois e três salários mínimos tinham telefone celular (IBGE).

Sociologias, Porto Alegre, ano 12, nº 23, jan./abr. 2010, p. 304-339

Em 2002, a Anatel liberalizou a exploração de novas tecnologias com a intenção de ampliar a competição no segmento, visando oferecer vantagens para as novas entrantes no mercado (Bandas D e E) que, entre 2002 e 2005, tomaram conta de 20% do mercado. A liberalização também impulsionou a fusão de empresas que passaram a atuar nacionalmente, embora tenha sido mantida autonomia para as subsidiárias regionais. No Brasil, as empresas exploram quatro tipos de tecnologia. As tecnologias possibilitam oferta de serviços diferentes, definindo vantagens competitivas para as operadoras (Gráfico 3).

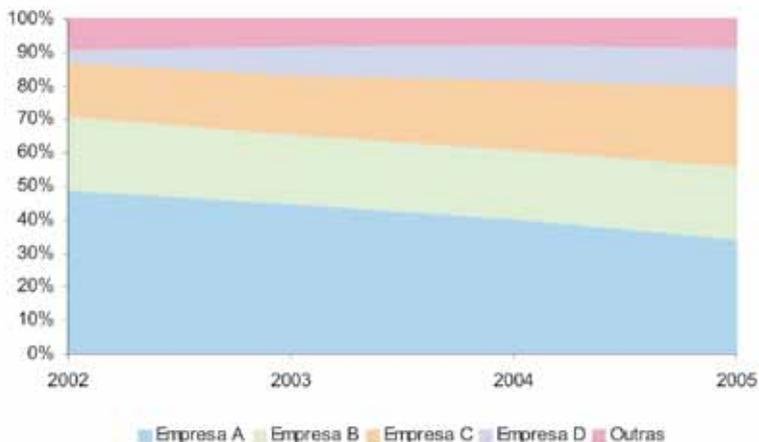
**Gráfico 3.** Competição no segmento de telefonia móvel celular por tecnologia – Brasil, 2002-2005



Fonte: Anatel.

Sociologias, Porto Alegre, ano 12, nº 23, jan./abr. 2010, p. 304-339

**Gráfico 4.** Competição no segmento de telefonia móvel celular por participação de mercado das empresas (Market Share) – Brasil, 2002-2005



Fonte: Anatel.

As mudanças tecnológicas e a competição repercutiram sobre a participação de mercado das operadoras (Gráfico 4). Até 2005, existiam 545 modelos de aparelhos celulares homologados, sendo que 152 modelos entraram no mercado naquele ano. Entre os modelos, 340 funcionam na tecnologia GSM, 168 na CDMA e 37 na TDMA. Tais aparelhos provêm de 52 fabricantes. Em 2002, a Empresa A detinha 48,8% do mercado, tendo sua participação reduzida em 15 pontos nos três anos seguintes, quando caiu para 34,5%.

As três operadoras analisadas neste estudo são empresas de grande porte, com mais de 55 milhões de clientes, em 2005. Entre 2002 e 2005, tais empresas ampliaram em 21 milhões sua base de clientes, o que em média representou mais de 580 mil novos clientes por mês para cada operadora. A receita movimentada pelas três empresas superou R\$ 20 bilhões, em 2005, mesmo assim, houve prejuízo em duas delas. Nas três empresas, a produtividade cresceu tanto em termos operacionais (nú-

Sociologias, Porto Alegre, ano 12, nº 23, jan./abr. 2010, p. 304-339

mero de clientes por empregado) quanto em termos comerciais (receita líquida por número de empregados).

A mudança tecnológica, a crescente expansão comercial e a intensa competição são processos que repercutem sobre a caracterização dos empregos e sobre os empregados, uma vez que estes precisam fornecer suporte a esse ambiente empresarial dinâmico. Os ganhos de mercado, a elevada receita e a crescente produtividade não favorecem a estabilização da situação destas empresas, que convivem com a necessidade de estar sempre à frente da concorrência, realizando investimentos<sup>6</sup>. A expansão nem sempre tem revertido em ganhos para as empresas, pelo contrário, duas delas obtiveram prejuízos. Muitas são as consequências sobre a situação do emprego frente às condições desse ambiente empresarial.

### Competitividade, tecnologia e *qualidade do emprego*

Nas empresas de telefonia celular demanda-se trabalho qualificado. Os trabalhadores devem ajustar-se às frequentes mudanças para fornecer suporte comercial, estratégico e operacional à atividade: a geração de empregos estaria focada no marketing, nas vendas e na prospecção e retenção de clientes, não sendo menos importante a operação. O dinamismo do segmento implica que o conteúdo do trabalho seja o mesmo por pouco espaço de tempo, o que quer dizer que a novidade e a agilidade caracterizam o trabalho nas operadoras. As empresas implantam campanhas, gerando-se um ambiente de agitação que se estabiliza com a superação das metas, até que uma nova campanha seja lançada, o que se estende desde quem concebe os serviços até quem presta o atendimento ao cliente.

---

6 Além dos investimentos, deve-se destacar que tais empresas contribuem com 30% da receita em impostos estaduais e nacionais, principalmente ICMS e Fust (Fundo de Universalização das telecomunicações). Entre 2002 e 2005, as empresas transferiram para o Governo mais de R\$ 10 Bilhões em impostos.

Sociologias, Porto Alegre, ano 12, nº 23, jan./abr. 2010, p. 304-339

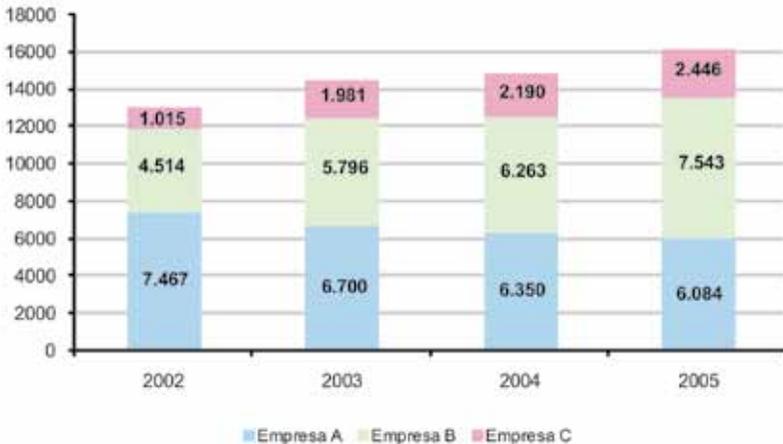
**Quadro 1.** Indicadores das empresas de telefonia móvel celular – Empresa A, B e C, 2003-2005

Indicador	Ano		
	2003	2004	2005
Empresa A			
Base de Clientes	20.655.000	26.542.000	29.805.000
Receita Líquida (R\$)	9.980.000.000,00	10.929.000.000,00	11.292.000.000,00
Resultado Operacional (Lucro)	-310.000.000,00	-249.000.000,00	-761.000.000,00
Número de empregados	6.700	6.350	6.084
Produtividade operacional*	3.083	4.180	4.899
Produtividade comercial (R\$)**	1.489.552,24	1.721.102,36	1.856.015,78
Empresa B			
Base de Clientes	9.521.000	13.657.000	18.659.000
Receita Líquida (R\$)	2.990.000.000,00	5.230.000.000,00	6.530.761.000,00
Resultado Operacional (Lucro)	623.000.000,00	19.300.000,00	-1.623.947,00
Número de empregados	5.796	6.263	7.543
Produtividade operacional*	1.642	2.180	2.473
Produtividade comercial (R\$)**	515.873,01	835.063,06	865.804,18
Empresa C			
Base de Clientes	4.228.409	5.656.598	7.513.331
Receita Líquida (R\$)	2.110.263.000,00	2.564.632.000,00	2.918.215.000,00
Resultado Operacional (Lucro)	438.372.000,00	448.677.000,00	553.262.000,00
Número de empregados	1.981	2.190	2.446
Produtividade operacional*	2.134	2.583	3.072
Produtividade comercial (R\$)*	1.065.251,39	1.171.064,84	1.193.056,01

Fonte: Relatórios das empresas. \* Número de clientes por empregado. \*\* Receita líquida por empregado.

Sociologias, Porto Alegre, ano 12, nº 23, jan./abr. 2010, p. 304-339

**Gráfico 5.** Número de empregos diretos no segmento de telefonia móvel celular, Empresas A, B e C – Brasil, 2002-2005.



Fonte: Relatórios das empresas. Nota: Número de empregos diretos gerados nas três empresas de telefonia móvel celular. Não inclui empregos indiretos, como os gerados em vendas no varejo, call centers e outras atividades externalizadas.

O dinamismo da expansão das empresas de telefonia celular tem repercussão em termos da *quantidade do emprego*: em 2005, havia cerca de 16 mil empregados nas três empresas focadas, número que cresceu desde 2002. (Gráfico 5).

### *Estrutura organizacional e características do trabalho*

As três empresas investigadas apresentam estrutura organizacional semelhante, segmentada em seis diferentes áreas: 1) *desenvolvimento de serviços, marketing e inovação*; 2) *gerência de operações*; 3) *vendas diretas*; 4) *rede e engenharia*; 5) *atendimento ao cliente*; e 6) *suporte administrativo*.

A área de *desenvolvimento de serviços, marketing e inovação* tem por objetivos definir estratégias e planos comerciais para todos os segmentos de

mercado atendidos; desenvolver e implementar estratégia de publicidade e gestão da marca; definir critérios e ferramentas para desenvolvimento de sistemas de retenção do cliente. A elaboração dos planos de serviços implica que os trabalhadores desta área tenham grande conhecimento sobre o ambiente empresarial das telecomunicações, o que condiciona uma forte atenção sobre as campanhas dos concorrentes. Cabe elaborar estratégias que convençam os clientes a usarem mais serviços em momento de competição. A elaboração dos projetos de comercialização implica que se mantenha um canal efetivo de comunicação com todas as outras áreas, especialmente com a *gerência de operações* e com a *rede e engenharia*.

Os empregados da área de marketing e inovação são profissionais qualificados, geralmente com escolarização de nível superior e mesmo com pós-graduação. Não há uma exigência de campo de formação. O mais observado, porém, seria a formação em administração, publicidade e propaganda e áreas afins, como marketing ou gestão. Geralmente, são profissionais que não possuem conhecimento técnico apurado, mas são bem informados sobre as potencialidades das tecnologias para que possam explorar sua comercialização. Tais empregados precisam ser criativos, produtivos e cooperativos, sabendo trabalhar em equipe; a exigência é tenham visão ampla do negócio, favorecendo a eficácia das campanhas. Marketing e inovação corresponde de 3 a 5% da mão-de-obra.

A *gerência de operações* tem por objetivo desenvolver canais de venda como lojas próprias, revendas, recarga e redes de varejo; controlam uma rede de empresas (representantes), que vende externamente aparelhos celulares habilitados pelas operadoras. Entre as responsabilidades da *gerência de operações* está o controle e a negociação das vendas indiretas. As vendas indiretas ocorrem em lojas de varejo, pequenas e médias empresas credenciadas. As vendas do varejo ocorrem em parceria com grandes lojas de departamento, atendendo o mercado de massa,

Sociologias, Porto Alegre, ano 12, nº 23, jan./abr. 2010, p. 304-339

oferecendo vendas de planos pós-pago e, preferencialmente, pré-pago (venda em prateleira).

Na área de *vendas diretas*<sup>7</sup> estão os vendedores de lojas mantidas pelas operadoras; são responsáveis por novas subscrições e comercialização de diferentes serviços de valor agregado. Os empregados nas lojas próprias atendem o mercado de massa, caracterizam-se por terem conhecimento sobre os serviços da empresa, sabendo “explorar as vantagens dos serviços da operadora em relação aos concorrentes”, porém não há necessidade de que tenham conhecimentos técnicos. Esses trabalhadores caracterizam-se por possuírem o ensino médio ou superior em andamento. Tais vendas ocorreriam através de comunicação, capacidade de convencimento, estratégias de sedução, o que implica que o *vendedor* conheça os aparelhos e os serviços. Esses vendedores também realizam o cadastro dos clientes no sistema. As vendas diretas também atendem o mercado corporativo, que consiste no atendimento de pessoas jurídicas, empresas e organizações em geral, que representam as grandes contas. Os que trabalham para grandes clientes possuem algum conhecimento técnico para oferecer soluções satisfatórias de acordo com as necessidades do cliente, inclusive possuem autonomia para negociar. A área de vendas diretas representa de 10 a 15% da mão-de-obra nas operadoras.

Os profissionais da área de *rede e engenharia* precisam conhecer as potencialidades e limitações do sistema, buscando constantemente atualizar o conhecimento sobre a tecnologia para que possam coordenar a estratégia de evolução tecnológica, de desenvolvimento e crescimento da rede e planejar, dimensionar e desenvolver a rede rádio celular, comuta

---

7 A atividade de vendas ocorre de forma direta e indireta, sendo que as atividades diretas responderiam por 15% das vendas do segmento e as atividades indiretas por 85%. A venda do produto, aparelho de telefone celular, seria a meta principal dos agentes externalizados. No Brasil, as revendas de celular eram mais de 15 mil lojas, em 2004, e responderiam por cerca de 30% das vendas das operadoras, enquanto que 55% do volume de vendas estaria concentrado nas lojas de varejo, e 15% nas lojas próprias das operadoras (Teleco, 2004).

ção, interconexão e plataformas de serviço. Cabe a esses profissionais gerenciar a rede, otimizando os serviços para operacionalizar as campanhas comerciais; programar a rede; e solucionar os problemas operacionais demandados pelo atendimento ao cliente. A qualidade do serviço é avaliada pela Anatel através de indicadores, que se não cumpridos podem reverter em multas.

Na área de *rede e engenharia*, os empregados precisam conhecer os equipamentos e acompanhar sua evolução, necessitando qualificação técnica elevada; para tanto, recebem treinamentos específicos dos fornecedores de equipamentos. Nesta área, os telefones celulares são ativados no sistema para entrarem em funcionamento. Ainda é preciso controlar a entrada e saída de aparelhos da rede e do sistema, sendo que a média de troca de aparelho dos clientes seria de dois anos. O volume de clientes gera problemas técnicos na rede e as soluções devem ser rápidas para que se evite insatisfação do cliente. Os empregados desta área representam de 20 a 25% da mão-de-obra das operadoras.

Nas atividades de *atendimento ao cliente*, o empregado precisaria conhecer os serviços disponibilizados pela operadora e as funcionalidades dos aparelhos, independente dos fabricantes, para detalhar as suas vantagens, prestar suporte e ser capaz de ter uma boa prática comunicativa para esclarecer as dúvidas do cliente, bem como efetuar mudanças de planos, programar a contratação ou desativação de novos serviços, efetuar alterações cadastrais. Nesta área, observa-se o maior número de empregados, porém é a área com menor remuneração e a de maior rotatividade. A área de atendimento ao cliente pode representar de 20 a 40% da mão-de-obra das operadoras: no caso das Empresas B e C, há maior contingente de trabalhadores nesta atividade. Em sua maior parte, o atendimento ao cliente é externalizado nos *call-centers*, porém, estariam sendo mantidos nas operadoras para clientes pós-pago, devido ao

Sociologias, Porto Alegre, ano 12, nº 23, jan./abr. 2010, p. 304-339

maior retorno à empresa em termos de receita, por serem mais propensos à ativação de novos serviços. O atendimento ao cliente pré-pago era externalizado nas três empresas.

Na área de *suporte administrativo* destacam-se duas competências principais: a) *finanças, planejamento e controle* e b) *regulamentação*. Aos primeiros compete mapear cenários políticos, econômicos, sociais e tecnológicos e monitorar mercado acionário; desenvolver estratégia de relacionamento e interagir com entidades do mercado e acionistas exercendo as funções de Relações com Investidores, prestar informações ao público investidor, à Comissão de Valores Mobiliários e manter atualizado o registro da companhia; definir e gerenciar a estrutura financeira da empresa; e fazer o gerenciamento do faturamento. Aos empregados da atividade de *regulamentação* compete monitorar o ambiente regulatório e efetuar relacionamento e negociação com órgão regulador (Anatel). No suporte administrativo está toda a parte burocrática, que é expressiva, considerando-se que todo o equipamento colocado em funcionamento e toda a antena que é instalada ou que sofre mudança de local envolve procedimentos de registro. No suporte administrativo, os empregados possuem curso de graduação concluído ou em andamento. O suporte administrativo corresponde de 15% a 20% da mão-de-obra nas operadoras.

Em todas as áreas há hierarquia de cargos: gerência, coordenação e/ou supervisão (gestores) e produção (não-gestores). A “baixa” hierarquia permitiria maior comunicação nas áreas e entre as áreas, tornando as estratégias rápidas e efetivas para responder às condições de mercado. Cada trabalhador tem a sua função específica, e quando ocorrem campanhas, lançamento de produtos, são organizados “grupos multidisciplinares”, que agregam pessoal de diferentes áreas e diferentes cargos. Entre os não-gestores são realizadas mesas redondas para que elaborem soluções e discutam os problemas comuns.

Sociologias, Porto Alegre, ano 12, nº 23, jan./abr. 2010, p. 304-339

Existem picos de intensificação do trabalho simultâneos às mudanças de campanha que atingem todas as áreas. Quando ocorrem campanhas, exige-se mais do empregado tendo em vista solucionar problemas que acompanham a implementação de novos e serviços. Quando as coisas parecem estabilizadas, uma nova mudança ocorre, como novas campanhas de lançamento de um novo produto ou novo serviço.

Quando há recrutamento de pessoal, as empresas buscam contratar trabalhadores que se enquadrariam no ambiente empresarial e que responderiam às suas exigências. A preferência é por trabalhadores jovens e escolarizados, que se ajustem com maior facilidade.

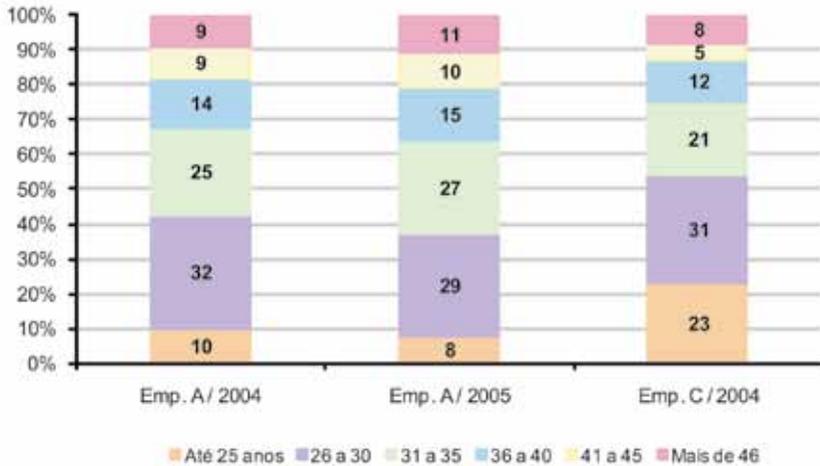
#### *Perfil dos empregados nas operadoras de telefonia móvel celular*

A realidade do segmento de telefonia móvel celular demanda um perfil de empregado diferenciado se comparado ao mercado de trabalho formal no Brasil ou ao setor de serviços, sendo equivalente ao perfil observado para o setor de telecomunicações em geral. A mão-de-obra nas operadoras é bem escolarizada, jovem e com inserção ampla de mulheres (45-50%).

A participação de empregados de faixa etária mais jovem nas empresas investigadas é significativa. A idade média dos empregados no mercado de trabalho formal brasileiro foi de 35 anos e no setor de serviços de 37 anos, em 2004. Na Empresa A, 63% dos empregados estavam abaixo dessa média; na Empresa B, 79%; e na Empresa C, 75%. A idade média nas operadoras foi de 29 anos, abaixo da observada para o setor de telecomunicações, 32 anos.

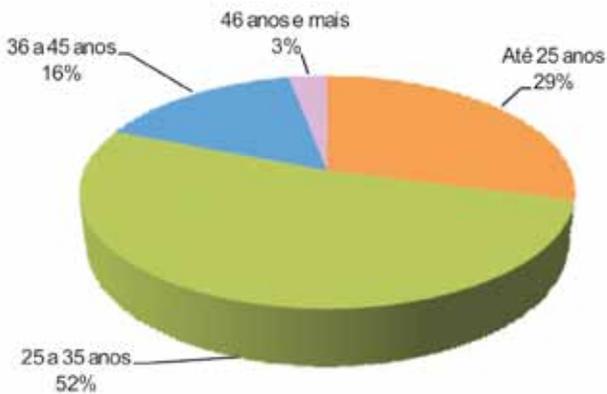
Sociologias, Porto Alegre, ano 12, nº 23, jan./abr. 2010, p. 304-339

**Gráfico 6.** Distribuição dos empregados em operadoras de telefonia móvel celular por faixa etária – Empresa A, 2004-2005; Empresa C, 2004



Fonte: Relatório Anual das Empresas.

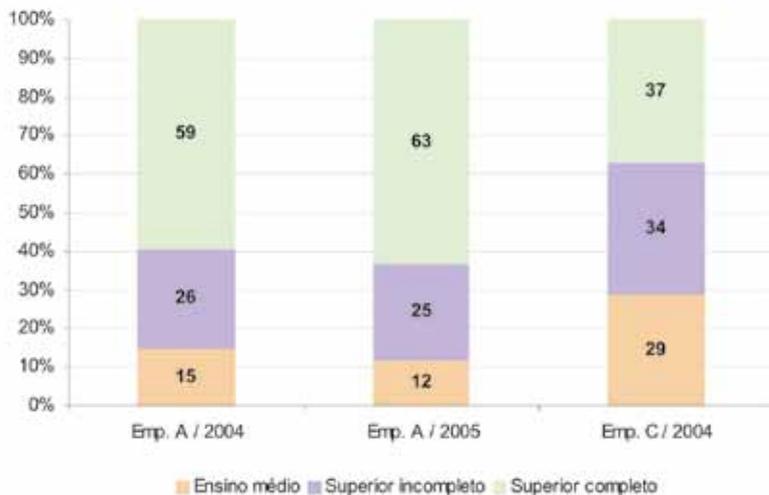
**Gráfico 7.** Distribuição percentual dos empregados por faixa etária – Empresa B, 2005



Fonte: Balanço Social da Empresa.

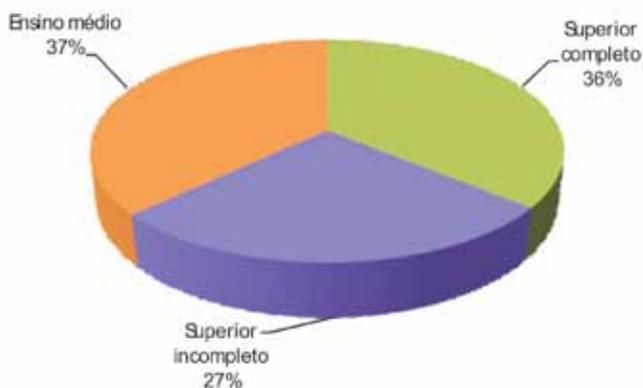
Sociologias, Porto Alegre, ano 12, nº 23, jan./abr. 2010, p. 304-339

**Gráfico 8.** Distribuição dos empregados em operadoras de telefonia móvel celular por escolaridade – Empresa A, 2004-2005; Empresa C, 2004



Fonte: Relatório Anual das Empresas.

**Gráfico 9.** Distribuição percentual dos empregados por escolaridade – Empresa B, 2005



Fonte: Balanço Social da Empresa.

Sociologias, Porto Alegre, ano 12, nº 23, jan./abr. 2010, p. 304-339

Nas empresas de telefonia celular destacam-se os trabalhadores que estão cursando ou já possuem o ensino superior. Em 2005, a participação de empregados com escolaridade superior na Empresa A atingiu 63%; no caso das Empresas B e C, estes representam 36 e 37% dos empregados (Gráficos 8 e 9).

### *Condições de emprego nas operadoras de telefonia móvel celular*

A maior parte dos contratos de trabalho nas operadoras (98%) é celetista por tempo indeterminado, o que já garante diversos direitos. Os benefícios oferecidos aos empregados nas operadoras, para além dos garantidos pela legislação trabalhista, parecem ser o grande atrativo para os trabalhadores, os quais se dispõem à intensificação do trabalho para obtê-los.

**Quadro 2.** Dispêndio financeiro das operadoras de telefonia móvel celular com salário – Empresa A, Empresa B e Empresa C, 2003 e 2004

Empresa	Empresa A		Empresa B		Empresa C	
	2003	2004	2003	2004	2003	2004
Dispêndio						
Folha de Pagamento (R\$ )*	388.157.000,00	272.151.000,00	258.559.000,00	359.108.000,00	71.036.000,00	98.277.000,00
Salário Médio (mensal) R\$	4.827,82	3.571,53	3.717,49	4.778,16	2.988,22	3.741,27
Número de empregados	6.700	6.350	5.796	6.263	1.981	2.189

Fonte: Relatórios de Balanço Social das empresas.

No que se refere à remuneração, observou-se que é elevada para os padrões do mercado de trabalho, o que tende a atrair os trabalhadores, especialmente os mais jovens e que estão estudando. Os salários médios nas atividades de telecomunicações são mais elevados que no mercado de trabalho formal e que no setor de serviços. Nas operadoras de telefonia móvel celular, o salário médio é ainda superior ao contexto mais am-

Sociologias, Porto Alegre, ano 12, nº 23, jan./abr. 2010, p. 304-339

plo e que no próprio setor de telecomunicações, tanto para gestores quanto para não-gestores (cargos de produção), chegando a ser de 3,5 a 4,7 vezes maior que o salário médio do mercado de trabalho formal do Brasil. As remunerações mais baixas, em 2004, correspondiam, respectivamente, a 3,2 salários mínimos, na Empresa A; 2,7, na Empresa B; e 2,2, na Empresa C, o que indica que os empregados com menor remuneração possuem salários superiores a 40% do mercado de trabalho formal brasileiro.

Tabela 1. Perfil dos salários médios por cargo, sexo e cor – Empresa A, 2003.

Categoria R\$	Homens negros e pardos	Homens brancos	Mulheres negras e pardas	Mulheres brancas
Cargos de diretoria	Não se aplica	19.757,23	Não se aplica	20.266,49
Cargos de gerência	7.387,30	7.889,58	Não se aplica	8.180,21
Cargos de coordenação e de produção	2.464,34	2.926,03	1.986,43	1.870,47

Fonte: Balanço Social da empresa.

Tabela 2. Perfil dos salários médios por cargo e sexo – Empresa C, 2004

Categoria R\$	Homens	Mulheres	Média
Cargos de diretoria	25.425,00	Não se aplica	25.425,00
Cargos de gerência	9.382,00	8.336,00	8.859,00
Cargos de coordenação	5.267,00	4.731,00	4.999,00
Cargos administrativos	2.300,00	1.432,00	1.866,00
Cargos de produção	1.558,00	826,00	1.192,00

Fonte: Relatório Anual da empresa.

Sociologias, Porto Alegre, ano 12, nº 23, jan./abr. 2010, p. 304-339

**Quadro 3.** Dispêndio financeiro das operadoras de telefonia móvel celular com benefícios – Empresa A, Empresa B e Empresa C, 2003 e 2004

Empresa Dispêndio	Empresa A		Empresa B		Empresa C	
	2003	2004	2003	2004	2003	2004
Alimentação (R\$)	26.567.000,00	34.337.000,00	9.273.000,00	16.493.000,00	5.149.000,00	7.083.000,00
Previdência privada (R\$)	11.622.000,00	10.704.000,00	1.767.000,00	3.088.000,00	795.000,00	467.000,00
Saúde (R\$)	15.968.000,00	17.014.000,00	7.144.000,00	12.274.000,00	4.184.000,00	6.401.000,00
Segurança e medicina do trabalho (R\$)	702.000,00	1.046.000,00	819.000,00	483.000,00	255.000,00	513.000,00
Capacitação e desenvolvimento profissional (R\$)	5.566.000,00	6.400.000,00	4.258.000,00	9.070.000,00	1.746.000,00	2.326.000,00
Creche e auxílio creche (R\$)	2.081.000,00	2.426.000,00	254.000,00	786.000,00	381.000,00	-
Participação nos Lucros e Resultados (R\$)	65.429.000,00	66.695.000,00	18.248.000,00	38.176.000,00	6.673.000,00	12.408.000,00
PPR médio (anual) R\$	9.775,47	10.503,14	3.148,37	6.095,48	3.368,50	5.668,34
Total de investimento com benefícios (R\$)	325.457.000,00	309.737,00	116.732.000,00	209.614.000,00	37.142.000,00	63.279.000,00
PPR médio/ Salário médio	2,0	2,9	0,8	1,3	1,1	1,5
Implementação dos benefícios sobre a Folha de pagamento	85%	116%	45%	58%	52%	57%

Fonte: Relatórios de Balanço Social das empresas. \* Salários e encargos compulsórios.

As Empresas B e C tiveram expressivo aumento nas folhas de pagamento, entre 2003 e 2004, o que acompanha o crescimento do número de empregados. Houve também ganho individual nestas duas empresas, pois a média salarial cresceu em ambas, passando de R\$ 3.717 para R\$

4.778, na Empresa B; e de R\$ 2.988 para R\$ 3.741, na Empresa C. No caso da Empresa A que, em 2003, era a que tinha o maior salário médio, houve redução, em 2004, fazendo com que esta empresa fosse a com menor salário médio entre as três (Quadro 2). Entretanto, deve-se destacar que a Empresa A parece ter repassado grande parte do seu dispêndio com os empregados para a parte variável da remuneração, principalmente para os benefícios. A Empresa A é a que oferece o mais alto plano de participação nos lucros e resultados, que, em 2004, representou em média um incremento anual de 2,9 salários por empregado, o que na Empresa B ficou em 1,3 e na Empresa C em 1,5 (Quadro 3).

Além dos salários nominais, os empregados recebem benefícios atrativos. O dispêndio da Empresa A com os benefícios representou 116% da folha de pagamento, em 2004, enquanto que nas Empresas B e C este ficou em torno de 58%. O percentual de benefícios em relação ao dispêndio com salários cresceu nas três empresas, entre 2003 e 2004.

A dinâmica do ambiente empresarial implica que os empregados tenham constante treinamento, pois precisam de informação. Os dispêndios das empresas com os treinamentos também são elevados, e estão relacionados com o contexto de mudança tecnológica. Nas três empresas, os gastos com treinamento cresceram entre 2003 e 2004.

Também há políticas inovadoras de remuneração, com inspiração nos modelos desenvolvidos por empresas como a Microsoft. Na regional do Rio Grande do Sul, a Empresa B desenvolveu uma política de implantação de benefícios flexíveis em função de fatores como reconhecimento das necessidades individuais, competitividade, objetividade e controle interno dos custos. A empresa disponibiliza um total de 11 benefícios desdobrados em 32 opções de escolha, sendo que cada um corresponde a determinado número de pontos. A contagem de pontos está ligada ao cargo e ao número de dependentes de cada associado. A ideia é a de que

Sociologias, Porto Alegre, ano 12, nº 23, jan./abr. 2010, p. 304-339

**Quadro 4.** Condições de emprego por áreas nas operadoras de telefonia móvel celular, 2005

Área Condições de emprego	Marketing	Operações	Vendas	Rede e engenharia	Atendimento ao Cliente	Administrativo
Tipo de contrato	Tempo Indeterminado	Tempo Indeterminado	Tempo Indeterminado e temporário*	Tempo Indeterminado	Tempo Indeterminado	Tempo Indeterminado
<i>Remuneração</i>						
Salário médio (R\$)	4.000,00	2.400,00	1.200,00	3.500,00	800,00	1.800,00
Variável/ Comissão	Sim	Sim	Sim	Não	Não	Não
PPR	Todos	Todos	Todos	Todos	Todos	Todos
<i>Benefícios</i>						
Alimentação**	Todos	Todos	Todos	Todos	Todos	Todos
Refeição	Todos	Todos	Todos	Todos	Todos	Todos
Cesta básica***	Todos	Todos	Todos	Todos	Todos	Todos
Transporte	Todos	Todos	Todos	Todos	Todos	Todos
Gasolina	Todos	Todos	Todos	Todos	Todos	Todos
Plano de Saúde	Todos	Todos	Todos	Todos	Todos	Todos
Odontologia	Todos	Todos	Todos	Todos	Todos	Todos
Treinamentos	Todos	Todos	Todos	Todos	Todos	Todos
Telefone celular	Todos	Todos	Todos	Todos	Todos	Todos
Auxílios familiares****	Todos	Todos	Todos	Todos	Todos	Todos
Curso de capacitação	Gestores	Gestores	Gestores	Gestores	Gestores	Gestores
<i>Jornada de trabalho</i>						
Jornada contratada	8h	8h	Flexível	8h	6h	8h
Jornada média	9-10h	9-10h	12h	8h	8h	8h
Hora-extra	Freqüente	Eventualmente	Não	Eventualmente	Freqüente	Eventualmente
Folgas semanais	2 dias	2 dias	1 dia	1 dia	1 dia	2 dias
Tempo de Emprego (faixa predominante)	Mais de cinco anos	1 a 3 anos	1 a 3 anos	Mais de cinco anos	Até 1 ano	1 a 3 anos
Rotatividade	Baixa	Baixa	Média	Baixa	Alta	Média

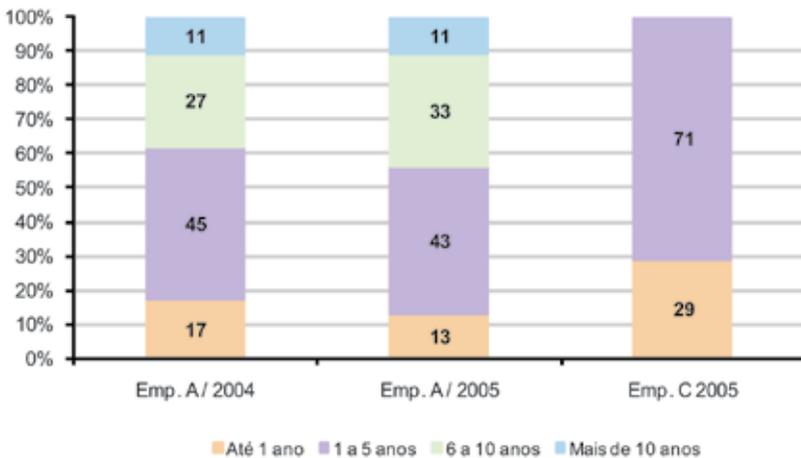
Fonte: Pesquisa de campo; informantes. PPR: Participação nos lucros e resultados. \* Vendedores são contratados como temporários quando são realizadas campanhas para datas comemorativas, como dia do país, dia das mães e natal. \*\* Ticket alimentação opcional de R\$ 8 a R\$ 18; o empregado também pode optar por receber apenas ticket alimentação, ou apenas refeição, ou 50% de cada. \*\*\* Bônus cesta básica mensal de R\$ 200. \*\*\*\* As empresas investigadas contribuem com educação dos filhos, inclusive dos filhos especiais, com bônus que podem chegar até R\$ 400 e R\$ 700, nos respectivos casos. Na Empresa A, também existe auxílio funeral para ascendentes e descendentes dos empregados.

Sociologias, Porto Alegre, ano 12, nº 23, jan./abr. 2010, p. 304-339

o plano se adapte à realidade do empregado, além de funcionar como elementos de atração ou de retenção. O plano de benefícios seria construído pelo empregado pela Intranet, a partir das opções disponíveis. O sistema seria opcional, tendo o empregado que associar-se a essa política, participando com 20% sobre o benefício (débito no salário), para evitar problemas no âmbito legal e garantir o seu maior comprometimento.

Mesmo com a observação de “bons salários” e “largos benefícios”, a rotatividade nas empresas investigadas seria alta. Porém, há algumas diferenças entre as empresas investigadas. A Empresa A teve 17% de empregados com até um ano de empresa, em 2004, com redução para 13%, em 2005. No caso das Empresas B e C, 29% e 31% dos empregados possuem até um ano de empresa (Gráficos 10 e 11). Embora a rotatividade seja alta, existem evidências de permanência nas empresas investigadas.

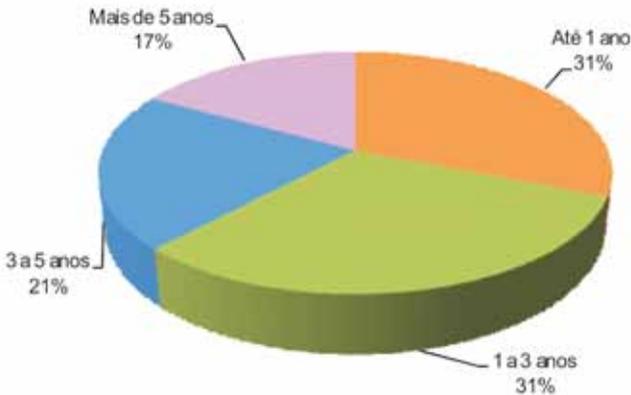
**Gráfico 10.** Distribuição dos empregados em operadoras de telefonia móvel celular por tempo de empresa – Empresa A, 2004-2005; Empresa C, 2004



Fonte: Relatório Anual das Empresas.

Sociologias, Porto Alegre, ano 12, nº 23, jan./abr. 2010, p. 304-339

**Gráfico 11.** Distribuição dos empregados por tempo de emprego – Empresa B, 2004



Fonte: Relatório da empresa.

As empresas de telefonia celular, ao mesmo tempo em que demitem, continuam contratando. Esse mercado de trabalho seria movimentado, demonstrando que mesmo que haja cortes no quadro funcional, também há acesso (Tabela 3). A Empresa A, que vinha perdendo participação no mercado, devido à concorrência, demite mais, mas não deixa de contratar. A Empresa B perde mercado, mas continua contratando. A Empresa C, que vem em ascensão no mercado, cria postos de trabalho, mas não deixa de demitir.

A transferência de empregados entre as operadoras já foi comum, mas hoje ocorreria esporadicamente. No início da instalação das operadoras era comum que buscassem empregados com experiência nas empresas em atuação no mercado – nas concorrentes, principalmente para as áreas técnicas e administrativas, inclusive oferecendo salários elevados, acima do valor de mercado. Hoje as empresas consolidadas buscam cons

Sociologias, Porto Alegre, ano 12, nº 23, jan./abr. 2010, p. 304-339

Tabela 3. Dinâmica do mercado de trabalho – Empresas A, B e C, 2003-2004

Empresa	Empresa A			Empresa B			Empresa C		
	Ano	2003	2004	2005	2003	2004	2005	2003	2004
Empregados	6.700	6.350	6.084	5.796	6.263	7.543	1.981	2.190	2.446
Admissões	769	1.165	-	1.597	2.228	2.006	303	599	716
Demissões	1.536	1.515	-	315	1.761	726	663	390	460
Rotatividade-de***	11,5	18,3	-	5,4	28,1	9,6	15,3	17,8	18,8
Estagiários	331	258	-	ND	244	284	108	86	88
Terceirizados*	ND	ND	-	2.641	4.893	2.839	1.424	2.013	1.338
Pessoal/Terceiro**	-	-	-	2,2	1,3	2,6	1,3	1,1	1,8

Fonte: Empresas. \* Não compõem o quadro funcional, empregos gerados externamente. \*\* Relação empregados próprios por empregados terceirizados. \*\*\* Calculada segundo a taxa da RAIS: o menor valor entre admissões e demissões X 100/estoque de empregos.

truir seus quadros internamente, pois no mercado de trabalho haveria cada vez mais oferta de mão-de-obra qualificada e jovem.

A rotatividade ocorreria por desligamento voluntário, porque conseguem empregos melhores, ou por demissão. Em muitos casos, os empregados tomam a iniciativa de desligarem-se das empresas. Os que estão cursando a graduação, quando concluem seus cursos tendem a procurar empregos relacionados à sua formação. Os que realizam cursos técnicos se desligam menos, mas apenas quando encontram empregos com melhor remuneração. Por sua vez, as demissões ocorrem por reestruturação interna, pois com a tendência à centralização, as empresas reduzem quadros nas regionais. Outras vezes, as demissões ocorrem por justa causa, devido a fraudes e quebra do código de ética e conduta, adotado pelas empresas.

Muitos empregados também se transferem para outras empresas de telecomunicações, que não sejam apenas as operadoras de telefonia móvel celular. Alguns encontram espaço nas empresas de telefonia fixa, outros nas empresas de televisão a cabo, e outros, mais técnicos, em

Sociologias, Porto Alegre, ano 12, nº 23, jan./abr. 2010, p. 304-339

empresas de informática. Muitos encontram oportunidades nas empresas terceirizadas ou nos fornecedores, que podem oferecer um alto salário e/ou um cargo mais elevado para um empregado que possui experiência na operadora. Além disso, empregados com o perfil observado tende a serem aprovados em concursos públicos para cargos técnicos.

Os trabalhadores empregados nas empresas investigadas buscam formação permanente, que ocorreria por iniciativa dos trabalhadores, já que se sentem ameaçados se não permanecem estudando. Estariam preocupados em construir uma “segurança extra-emprego”, o que também amplia a capacidade de envolvimento. O recrutamento de trabalhadores jovens e de perfil arrojado tenderia a favorecer tanto as empresas quanto os trabalhadores. As empresas ganhariam com um profissional mais inserido, conhecedor da realidade da empresa, do contexto do segmento, com mais iniciativa em participar das campanhas. Os empregados, por sua vez, ganhariam com a possibilidade de mobilidade intraempresa e extraempresa. Na empresa poderiam ser mais reconhecidos por sua contribuição cada vez mais qualificada. No mercado de trabalho seriam mais valorizados.

A crescente escolaridade dos empregados destas empresas e o seu perfil qualificado caracterizam trabalhadores com *empregabilidade* reforçada. Os gestores das empresas sabem que estão formando profissionais capacitados e que podem perdê-los. Esse trabalhador que almeja se proteger acaba sendo, para a operadora, um empregado de grande potencial, recebendo melhores salários e benefícios em razão de sua condição.

## Considerações finais

A situação do ambiente empresarial das empresas de telefonia móvel celular contribuiria com a *qualidade do emprego*, pois as inovações tecnológicas e a competição de mercado favorecem a constituição de

atividades laborais de conteúdo bastante enriquecido. Entretanto, a estabilidade no emprego não seria regra neste ambiente, convivendo os trabalhadores com o risco de “perder o emprego”, visto que as condições de mercado destas empresas são instáveis, o que não permitiria que as empresas garantissem aos trabalhadores uma “carreira pela vida inteira”. Assim, os empregados mais instruídos, flexíveis e conhecedores da realidade poderiam acompanhar essas mudanças, construindo suas carreiras no mercado, permanecendo empregados nas empresas, embora nem sempre na mesma firma.

A *qualidade do emprego* acaba expressa precisamente por essa combinação entre a demanda por trabalho qualificado, o perfil arrojado dos trabalhadores e as recompensas salariais e de benefícios: da mesma maneira que nestes empregos haveria recompensas, não seriam selados os destinos profissionais dos trabalhadores. Haveria uma forte conjugação entre as características dos empregos e o perfil dos trabalhadores, que se efetiva quando mediada pelas condições de emprego.

## Technological change and quality of employment in the telecommunications

### *Abstract*

The telecommunications business sector is a field where companies and employees deal with frequent changes. The companies face technological and market changes; while the workers deal with changes in the routine and the content of the work. This article has two goals: first, to analyze the context of the mobile telephony companies to identify elements that involve the nature of the jobs, as well as the profile of the employees; and second, to examine how the quality of employment is characterized in the companies, through the combination of the jobs' attributes and the socio-occupational profile of the workers. The first part of the paper discusses the socio-historical development of the mobile phone sector

Sociologias, Porto Alegre, ano 12, nº 23, jan./abr. 2010, p. 304-339

in order to characterize the business environment in analysis, and to show how these companies face changes, especially technological and market changes. The second part considers the quality of employment in the companies, emphasizing the organizational model, the requirements of the jobs, the profile of the workforce, the qualification of the employees, their age, and participation by gender. As regards the conditions of employment, the paper examines the instruments used to motivate, attract and retain the workers.

Keywords: Employment. Quality of employment. Restructuring of the telecommunications. Telecommunications. Mobile telephony.

## Referências

BALBONTÍN, Patricio R. **Privatización, reestructuración industrial y prácticas regulatorias en el sector telecomunicaciones**. Serie recursos naturales e infraestructura. Santiago do Chile: División de Recursos Naturales e Infraestructura/CEPAL/Nações Unidas, 2005.

BRAVERMAN, Harry. **Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX**. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora Guanabara, 1987.

CARRASCO, Emílio A. La calidad del empleo en el marco de la institucionalidad colombiana. **Cuadernos de Trabajo**. n. 3. Departamento de Seguridad Social y Mercado de trabajo. Bogotá: Universidad Externado en Colombia, 2002. 41 p.

CARTY, Liz. El debate sobre la calidad del empleo: el caso de los Estados Unidos de América, 1970-1990. In: INFANTE, Ricardo (ed.). **La calidad del empleo**. Santiago: OIT/ETM, 1999.

CÉLESTIN, Jean-Bernard. **A qualidade do emprego**. Lisboa: Cadavalgráfica, 2002.

CELLA, Gilciane. **Implantação de sistemas integrados de gestão: um estudo exploratório na empresa de telefonia celular Telet S. A**. Dissertação de Mestrado Profissionalizante. Porto Alegre: Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação/UFRGS, 2002.

DORES, Adely Maria Branquinho das. Telecomunicações: O novo cenário. **Revista do BNDES**, v. 11, jun, 1999.

FARNÉ, Stefano. **Estudio sobre la calidad del empleo en Colombia**. Lima/Peru: OIT/Oficina Subregional para los Países Andinos, 2003. 38 p.

FARNÉ, Stefano. **Informe sobre la calidad del empleo en Colombia**. OIT, Oficina de Area y Equipo Técnico para los Países Andinos. Bogotá: OIT, 2001. 27 p.

Sociologias, Porto Alegre, ano 12, nº 23, jan./abr. 2010, p. 304-339

INFANTE, Ricardo (ed.). **La calidad del empleo**: la experiencia de los países latinoamericanos y de los Estados Unidos. Santiago: OIT, 1999. 264 p.

KOVÁCS, Ilona. Empresa flexível: problemas sociais e pós-taylorismo. In: PEREIRA, Antônio Garcia et al. **Globalização**: novos rumos no mundo do trabalho. Florianópolis: Editora da UFSC, SOCIOS, 2001.

MACÍAS, Enrique Fernández. Nuevos tiempos de trabajo y calidad del empleo. In: **Nuevos tiempos de Actividad y Empleo**, Salamanca: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, 2004. (Cap. 6 em versão eletrônica, 58 p.)

MELO, Paulo R. de Souza; GUTIERREZ, Regina M. V. **Telecomunicações pós-privatização**: perspectivas industriais e tecnológicas. BNDES. Setorial, nº 8. Rio de Janeiro: BNDES, setembro de 1998. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br>. Acesso em: 23 jun. de 2005.

MOCELIN, Daniel Gustavo. **Qualidade do emprego em contexto de mudança tecnológica**: o caso das operadoras de telefonia móvel celular. Dissertação de mestrado. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Programa de Pós-graduação em Sociologia, 2006. 211 p.

NEVES, Maurício dos Santos. O setor de telecomunicações. In: RIBEIRO, Alexandre Dórea (Editor). **BNDES 50 anos – Histórias Setoriais**. Rio de Janeiro: BNDES, 2002.

NOVAES, Ana. Privatização do setor de telecomunicações no Brasil In: PINHEIRO, Armando Castelar; FUHASAKU, Kiichiro (Editores). **A privatização no Brasil**: o caso dos serviços de utilidade pública. Brasília: BNDES/OCDE, 2000. Cap. 5, p. 146-177.

PIRES, José C. L.; DORES, Adely M. B. Fusões e aquisições no setor de telecomunicações: características e enfoque regulatório. Rio de Janeiro, **Revista do BNDES**, v. 14, dez, 2000.

PIRES, José Cláudio Linhares. A reestruturação do setor de telecomunicações no Brasil. Rio de Janeiro, **Revista do BNDES**, v.11, jun. 1999.

SILVA, Clarissa S. P da. **Competição estratégica no setor de telefonia móvel celular no estado do Rio Grande do Sul no período de 1999 a 2001**. UFRGS, PPG Economia. Porto Alegre: Dissertação de Mestrado, 2004.

SILVA, Sandro Márcio da. **A gestão das competências organizacionais em empresas de cadeia de valor para provimento de telefonia celular da 3ª geração (3G)**. Tese de Doutorado. São Paulo: Departamento de Administração da Faculdade de Administração, Economia e Contabilidade da Universidade de São Paulo, USP, 2002. 160 p.

SLAUGHTER, J. **Should we all compete against each other?** Labor Notes, mayo, 1993.

Sociologias, Porto Alegre, ano 12, nº 23, jan./abr. 2010, p. 304-339

TELECO. **Qual o futuro das revendas especializadas em celular?**. Disponível em: <http://www.teleco.com.br>. Acesso em: 27 set. 2004.

WALTER, Jorge. Privatizaciones y relaciones laborales em la telefonía latinoamericana. **Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo**. Ano 4, n. 8, 1998. p. 89-107.

WOHLERS, Márcio. 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.

Recebido: 12/06/2008

Aceite final: 24/07/2008