

ANA TERCIA SANCHES

**TERCEIRIZAÇÃO E TERCEIRIZADOS NO SETOR BANCÁRIO:
Relações de emprego, condições de trabalho
e ação sindical**

Mestrado em Ciências Sociais

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
São Paulo
2006

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
PROGRAMA DE ESTUDOS PÓS GRADUADOS EM CIÊNCIAS SOCIAIS

TERCEIRIZAÇÃO E TERCEIRIZADOS NO SETOR BANCÁRIO:
Relações de emprego, condições de trabalho
e ação sindical

ANA TERCIA SANCHES

São Paulo

2006

Ana Tercia Sanches

**TERCEIRIZAÇÃO E TERCEIRIZADOS NO SETOR BANCÁRIO:
Relações de emprego, condições de trabalho
e ação sindical**

Dissertação apresentada à Banca Examinadora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, como exigência parcial para a obtenção do título de mestre em Ciências Sociais, sob a orientação da Professora Doutora Leila Maria da Silva Blass.

São Paulo

2006

BANCA EXAMINADORA

Que estranha cena descreves e que
estranhos prisioneiros. São iguais a nós.

Platão, *República*, Livro VII

*Aos meus filhos,
Gabriela, Giovana e Guilherme,
que tanto amo.*

AGRADECIMENTOS

A conclusão desta dissertação de mestrado contou com o apoio e a contribuição de muitas pessoas e instituições. A todos, desejo oferecer meu sincero agradecimento, pois tenho comigo a convicção de que a aventura do conhecimento passa por uma construção coletiva, sendo assim, nada mais poderia fazer neste momento senão reconhecer a importância daqueles que de alguma forma me acompanharam nesta trajetória.

Agradeço à Professora e Orientadora Dra. Leila Blass, por insistentemente levantar questionamentos sobre método e conteúdos deste estudo, que viabilizaram avanços no processo de amadurecimento das idéias e aspectos aqui tratados.

Ao Sindicato dos Bancários de São Paulo, pelo apoio e por me proporcionar a vivência com as relações e condições de trabalho contemporâneas, que serviram de terreno para esta pesquisa.

Ao Dieese e aos técnicos da Rede-Bancários, pelos estudos preliminares, pela abertura ao diálogo e outras informações disponibilizadas através de sua atuação no suporte ao movimento sindical.

À CAPES pela cobertura dos custos acadêmicos durante determinado período desta pesquisa.

Ao companheiro Jânio, pela generosidade e pelo aprendizado que me proporcionou durante estes anos de luta e pesquisa sobre os processos de terceirização. Sobretudo ainda, pelo exemplo de ser humano íntegro que sempre demonstrou ser, comprometido com a defesa daqueles que se encontram nas situações mais precárias de trabalho. Apesar da gigantesca modéstia que o cerca, conhece tudo sobre os submundos do trabalho bancário, sendo vital no levantamento de dados e informações.

A um grande pensador do mundo do trabalho, incentivador e amigo, o Professor José Dari Krein, deixo meu profundo agradecimento, pois sem ele talvez esta pesquisa nem tivesse sido iniciada.

Aos amigos do movimento social, do debate político e de descontração, que em muitas horas foram um suporte afetivo e intelectual significativo: Deise, Alemão, Gilmar e Sidney.

Às amigas da Academia : Danielle, Selma Venco e Marilane.

Às trabalhadoras e aos trabalhadores das empresas terceirizadas que se disponibilizaram em ser entrevistados, e também aos demais, com quem mantive contato durante as lutas por melhores condições de trabalho e nela demonstravam quanto o “objeto” é sujeito de sua própria história.

Por fim, um agradecimento especial ao meu companheiro de casamento William, pelo cuidado e atenção aos nossos filhos quando da minha ausência, pelo incentivo e apoio logístico, pela compreensão e paciência nas muitas horas de envolvimento com o trabalho acadêmico.

RESUMO

Essa dissertação trata dos processos de terceirização no setor bancário na década de 90 até o ano de 2002 articulados aos processos de reestruturação produtiva. Esses processos implicam reconfigurações nas formas de gestão da produção e na gestão da força de trabalho, promovendo alterações nas relações de emprego e nas condições de trabalho, vividas cotidianamente por trabalhadoras e trabalhadores, contratados pelas empresas terceirizadas. Busca-se mostrar que os terceirizados que trabalham para os bancos, apesar de fazerem parte dos seus fluxos de produção, estão *fora* dos bancos, atuando nas empresas terceirizadas. A expansão da automação e as inovações nos sistemas de informação vieram facilitar a implementação dos processos de terceirização na atividades de Retaguarda e Compensação nos bancos. Os chamados terceirizados não têm, assim, acesso aos direitos trabalhistas conquistados, há anos, pelos trabalhadores em bancos. Essas mudanças exigem um rearranjo da dinâmica sindical, na medida em que interferem diretamente na organização e representação dos terceirizados, colocando novos desafios e dilemas, para os dirigentes e militantes.

Palavras-Chave: terceirização, trabalhadoras e trabalhadores, bancos, relações de emprego, condições de trabalho e sindicalismo.

ABSCTRACT

This dissertation deals with the processes of outsourcing in the banking sector from the 90's to 2002, as part of the processes of productive reorganization. These processes mean that new forms of production administration and managing the work force have been created and they have changed both working relationships and working conditions for those who work for contracted out companies. This study intends to show that contracted out workers, although part of the bank production system, are not actually part of the banks. The expansion of the automation and the innovations in information technology facilitated the implementation of the processes of outsourcing in paper check clearing process and the bank's back office operations. Contracted out workers do not have workers' rights and are not protected by employment legislation. These changes demand rethinking of union dynamics as they pose new challenges to trade union officers because they directly interfere with the organization and representation of contracted out workers.

Key Words: outsourcing, male and female workers, banks, employment relationships, conditions of work and trade unionism.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	15
Coleta e análise de dados	26
CAPÍTULO 1 - Terceirização no contexto dos processos de reestruturação Produtiva	29
Processos de reestruturação produtiva e a emergência da terceirização	30
Reestruturação produtiva no setor bancário nos anos 90: uma breve retomada	35
Automação bancária e o processo de reestruturação produtiva	39
CAPÍTULO 2 - Os processos de terceirização nos bancos	45
Mudanças na atuação dos bancos e o aumento dos trabalhadores terceirizados	46
As formas terceirizantes no sistema financeiro	55
Terceirização nas agências bancárias	62
Terceirização nos centros administrativos bancários	63
O processo de terceirização nas atividades de Retaguarda e Compensação dos bancos	65
CAPÍTULO 3 - Trabalhadoras e trabalhadores nas empresas terceirizadas	73
Formas de recrutamento	74
Relações de emprego entre terceirizados	79
Condições de trabalho	85
CAPÍTULO 4 - Processos de terceirização nos bancos e ação sindical	99
Alterações na Representação sindical e ataque aos direitos bancários	100
Carta Compromisso, uma experiência de negociação sindical	102
Práticas de resistência no setor bancário diante do contexto das terceirizações	106
Mulheres nas práticas de resistência	116

Desafios e dilemas para os dirigentes e militantes sindicais	120
CONSIDERAÇÕES FINAIS	129
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	145
ANEXOS	151
Anexo 1 - Lista de Empresas e Bancos citados	152
Anexo 2 - Termo para Adesão a Terceiros	153
Anexo 3 - Anúncio site empresa terceirizada	154
Anexo 4 – Exemplo de envelope utilizado no caixa eletrônico	155
Anexo 5 - Regulamentação existente no Brasil sobre terceirização	156

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Composição da troca de documentos-Sistema de Pagamentos Brasileiro(SPB)	19
Tabela 2 - Quantidade de bancos pela estrutura de capital	38
Tabela 3 - Estoque estimado de empregos no setor financeiro	38
Tabela 4 - Investimento em tecnologia x funcionários	40
Tabela 5 - Despesas com serviços de terceiros	52
Tabela 6 - Indicadores do corpo funcional nos bancos	52
Tabela 7 – <i>Sites</i> do Banco A nas empresas terceirizadas	68

Lista de Quadros

Quadro 1 - Custos de serviços próprios e serviços terceirizados	51
Quadro 2 - Evolução canais de atendimento bancário	60
Quadro 3 - Relações e condições de trabalho dos trabalhadores terceirizados e efetivos	80-1
Quadro 4 - Jornada de trabalho individual contratada nos bancos e nas empresas Terceirizadas	83
Quadro 5 - Jornada de trabalho contratada nos bancos e nas empresas terceirizadas por Grupo de Trabalhadores	84
Quadro 6 – Cláusulas de contratações coletivas divididas por tipo	105
Quadro 7 - Relações de emprego dos trabalhadores antes e após o “Acordo em bases diferenciadas”	125

Gráfico

Gráfico 1 – Distribuição da rede de Correspondentes Bancários	58
---	----

Fluxo

Fluxo de produção relativo ao serviço de Retaguarda e Compensação	71
---	----

Fotos e Figuras

1 – Foto: Fachada Promotora de Crédito	56
2 – Ilustração: Tecnologia utilizada na rede dos Correspondentes Bancários	58
3 – Foto: Interior Correspondente Bancário CEF	59
4 – Ilustração: Reprodução material divulgação banco privado s/ Corresp. Banc.	60
5 – Foto: Fachada Posto de Serviço	89
6 – Foto: Vigilantes armados e carro forte	90
7 – Foto: Trabalhadores nas atividades de Retaguarda	93
8 – Foto: Trabalhadoras chegando no Posto de Serviço da Tesouraria	95
9 – Foto: Trabalhadores no interior da Tesouraria	96
10 – Foto: Paralisação empresa terceirizada	106

11- Foto: Reunião organizativa com trabalhadores terceirizados demitidos	110
12 – Foto: “Lavagem”	111
13 – Foto: “Quadrilha” (Festa Junina)	112
14 – Foto: “Missa”	112
15 – Foto: “Despacho”	114
16 – Foto: “Enterro dos representantes das empresas terceirizadas”	119
17 – Foto: “Ali-Babá e os 40 ladrões”	119

Esta dissertação trata dos processos de terceirização implementados pelos bancos no Brasil, na década de 1990 até o ano de 2002. Buscar-se-á, através dela, refletir sobre as configurações e a intensidade desses processos na sociedade brasileira contemporânea. Para isso, pretende-se, recuperar os nexos entre a terceirização e os processos de reestruturação produtiva; descrever as relações de emprego e as condições de trabalho vividas pelos terceirizados no setor bancário; e ainda, analisar seus desdobramentos na ação sindical.

Os processos de reestruturação produtiva são analisados por Blass (2001) enquanto um “conjunto de mudanças que acontecem de modo simultâneo e sincrônico, em diferentes níveis, apresentando múltiplas faces inter-relacionadas” (Idem, p.13). Essa autora adverte sobre a importância de se considerar, de um lado, o sentido *macro* dos processos de reestruturação produtiva, que diz respeito ao reordenamento do capitalismo internacional; e de outro o seu sentido *restrito*, ou seja, a pluralidade de mudanças nas formas de gestão da produção e da força de trabalho que ocorre no interior das empresas.

Na perspectiva macro, serão resgatados os aspectos que marcaram esse período, ou seja, abertura do sistema financeiro brasileiro, planos econômicos, privatizações, fusões e incorporações de bancos, mudanças operacionais que envolvem os processos de trabalho, investimentos em tecnologia e a crescente queda do nível de emprego no setor bancário.

Os bancários vivenciaram, no período analisado neste estudo, várias ondas de demissões. Em 1990, representavam 732 mil trabalhadores e, em 2002, este número se reduziu a 398 mil.¹ O número de instituições bancárias² entre 1995 e 2002 oscilou, mas percebeu-se acentuada redução no número de bancos públicos que caíram de 32 instituições para 15, e também de bancos privados que caíram de 210 instituições para 152. No mesmo período, houve uma elevação no número de bancos estrangeiros, que passaram de 38 para 65 instituições presentes no cenário brasileiro.

¹ Segundo dados da RAIS do Ministério do Trabalho e Emprego In: Rodrigues (1999).

² Segundo dados do Banco Central In: Tabela 2, Capítulo 2, p.38.

Na perspectiva micro, serão consideradas as peculiaridades do processo de terceirização das atividades bancárias, especificamente, as da Retaguarda e Compensação.³ Essas atividades são executadas em grande parte por mulheres e constituem uma das etapas dos processos de trabalho nos bancos, sem a qual não se completa o ciclo realização do capital. Portanto, apesar de estarem *fora* das instituições bancárias, são fundamentais para o seu funcionamento diário.

Os processos de terceirização, como partes constitutivas da própria reestruturação produtiva, compreendem mudanças nas formas de gestão da produção e da gestão da força de trabalho no setor bancário. Nesse sentido, reconfiguram o contexto histórico para a ação sindical.

A terceirização, de um modo geral, abrange a contratação de Serviços ou de Força de Trabalho. Terceirizar serviços significa contratar uma empresa para realizar determinada atividade, que fica responsável pelos funcionários e equipamentos necessários para a sua execução. Terceirizar a força de trabalho implica o emprego de um ou mais trabalhadores que não são efetivos na “empresa-mãe”.⁴ Esses trabalhadores mantêm relação de emprego, ou outra forma de contratação, com a empresa terceira que intermediou a locação das pessoas envolvidas. Habitualmente, neste tipo de contratação, os trabalhadores terceirizados realizam tarefas no mesmo espaço físico que os efetivos.

Por se configurarem como processos extremamente heterogêneos, as características da terceirização oscilam muito. Diante disso, é preciso tomar cuidado para que não haja confusão entre as características encontradas em determinado local e os elementos definidores da prática. Em outras palavras, não se pode afirmar que terceirizar é “repassar para outra empresa atividades consideradas meio que serão realizadas dentro da empresa-mãe”, pois, de fato, o que se pode afirmar é que a prática consiste no repasse, mas a forma como ele acontece dependerá da singularidade de cada experiência.

Dentre as características que informam como ocorrem os processos de terceirização de determinadas atividades, pode-se verificar: se a atividade é realizada dentro ou fora da empresa

³ As atividades de Retaguarda e Compensação podem ser compreendidas como duas partes indissociáveis no processo produtivo bancário que tem por objetivo a realização do fechamento contábil. Alguns bancos denominam a Retaguarda como “processamento” ou ainda *back office* do movimento dos caixas tradicionais das agências, dos diversos caixas eletrônicos instalados dentro e fora das agências e também dos chamados “malotes empresas”. Ainda, devido a vinculação destas atividades relativas a Retaguarda e Compensação com a Tesouraria (atividade de contagem, separação, conferência e guarda de cheques e dinheiro), serão também analisados aspectos desta área ao longo deste estudo.

⁴ Termo usado para designar a empresa que demanda a realização de atividades do processo de produção ou realização de serviços. Também pode ser chamada de empresa principal ou tomadora de serviços.

contratante; se a atividade é total ou parcialmente repassada a terceiros; se a atividade é considerada meio ou fim; se a atividade é repassada para além daqueles que fecharam o contrato com a “empresa-mãe”; se a atividade é realizada dentro ou fora do país de origem demandante.

Estas características, se mapeadas, retratam em linhas gerais como foi conduzido o processo de terceirização pela “empresa-mãe”. Mas, do ponto de vista da sociologia do trabalho, cabe relevar as relações de emprego e condições sob as quais um determinado trabalho é exercido. Apesar dessas condições serem tratadas como conseqüências, elas podem explicitar a fórmula terceirizante, ou seja, podem demonstrar quais são os ingredientes do seu “sucesso” ou de seu “fracasso”.

O “sucesso” da terceirização, para os gestores das empresas, não é algo que se obtém posteriormente, ele pode se definir desde o estudo de sua viabilização. Desta perspectiva, é considerada, inicialmente a economia na Folha de Pagamentos e com a administração da força de trabalho. O seu “fracasso”, do ponto de vista daqueles que têm como referência, por exemplo, o padrão de relações de emprego vivido pelos bancários, vincula-se com a própria terceirização, na medida em que o preço da compra da força de trabalho e dos demais aspectos das relações estabelecidas, em torno do trabalho assalariado, se rebaixa.

Em meados dos anos 90, ocorreu a expansão dos processos de terceirização que atingiram setores até então não terceirizados pelos bancos, como as atividades de Retaguarda e Compensação. Ao longo dos anos subseqüentes, esses processos se intensificaram, sendo ampliados para demais áreas, como, por exemplo: telefonia, recepção, tele-atendimento, cobrança, análise de crédito, tecnologia da informação etc. Contudo, vale resgatar que, antes desse período, as atividades de limpeza e segurança já eram, em sua grande maioria, desenvolvidas por empresas não bancárias (Segnini,1997; Rodrigues,1999; Jinkings,2000).

As atividades de Retaguarda e Compensação estão vinculadas e são complementares nos processos de trabalho nos bancos. Atualmente, constituem uma das atividades mais terceirizadas no sistema, ocorrendo em aproximadamente mais de 90% dos bancos, embora sejam atividades essenciais. Como assinala Segnini (1997), “nenhuma instituição financeira poderia atuar sem um setor de Compensação de cheques (...) parte do complexo jogo de troca de informações que compõem a lógica das operações de um banco”.(Idem, p.325 e 383)

A área de Compensação e todas as tarefas que envolvem seu processamento (Retaguarda) não têm sido reconhecidas como “atividade-fim”. Ou seja, não são consideradas pelos banqueiros

essenciais para o deslanche de seu negócio e, por isso, se tornam terceirizáveis. No entanto, não existe nada mais elementar na atividade bancária do que processar um cheque, que é objeto de uma transação bancária e só encontra sentido no negócio bancário.⁵

A Compensação ocupa um lugar de destaque dentre as atividades bancárias, exatamente pela sua especificidade. A paralisação dos trabalhadores desta área foi em muitos momentos decisiva nos conflitos entre bancários e banqueiros, em razão do grande transtorno gerado com a possibilidade da não realização de tarefas que envolvem diretamente os clientes, problema que se agravava devido aos prazos rigorosos vinculados às normas definidas pelo Banco Central, para a efetivação da compensação nacional.

Apesar das inovações tecnológicas ocorridas durante a década de 1990, e dentre elas podem ser citadas: a difusão do uso de cartão magnético para pagamento a vista e a TED-Transferência Eletrônica Disponível,⁶ registra-se um elevado volume de documentos bancários processados, conforme demonstra a tabela abaixo:

Tabela 1 - Composição da Troca de Documentos
Sistema de Pagamentos Brasileiro (SPB)

Ano	Cheque	Boleto de Cobrança	Documento de Crédito (DOC)	Total
				<small>Em bilhões</small>
1997	2.943,9	512,6	44,2	3.500,6
1998	2.751,5	545,7	49,8	3.347,0
1999	2.612,1	565,6	58,6	3.236,3
2000	2.637,5	624,4	70,1	3.332,0
2001	2.600,3	681,5	82,2	3.364,1
2002	2.397,3	738,8	101,8	3.238,0

Fonte: <http://www.bcb.gov.br>, maio de 2005.

⁵ Os bancos são subordinados às leis federais que regem o sigilo bancário em nosso país, isto determina o grau de importância atribuído à manipulação de documentos bancários. Porém, ao terceirizar estes tipos de serviços, a instituição bancária repassa para outrem uma responsabilidade que é sua, ou em outras palavras, repassa aquilo que seria parte estruturante da sua função social. Vale ainda acrescentar sobre este ponto a informação contida no contrato de prestação de serviços, relativos aos serviços de Retaguarda e Compensação, do qual a autora teve a oportunidade de consultar, onde se reafirma a importância da atividade: “este contrato está subordinado às regras da legislação que determina o sigilo bancário, especialmente as Leis nº 4595/64 e 7492/86. Assim, a contratada compromete-se a manter sigilo absoluto sobre quaisquer dados, materiais, informações, processos, especificações técnicas ou comerciais, inovações e aperfeiçoamentos de que venha a ter conhecimento, ou que venham a lhes ser confiados em razão deste contrato”.

⁶ De acordo com o DIEESE (2002, p.9) a TED é uma nova forma de transferência de recursos, na qual o emitente toma a iniciativa, através de um meio eletrônico disponibilizado pelos bancos, de transferir recursos aos beneficiários diretamente em conta corrente bancária em tempo real.

Este elevado volume pode ser explicado, segundo depoimento de gestor de um banco privado estrangeiro, por dois motivos fundamentais:

- a) devido ao uso popular do cheque como um instrumento de crédito no Brasil;
- b) devido à não concordância das autoridades legais para a digitalização da imagem de documentos em substituição ao método de microfilmagem e guarda do documento físico.⁷

Portanto, sinaliza-se que, à medida que algumas práticas criadas no sistema financeiro brasileiro se reconfigurarem, haverá uma redução substancial das etapas de trabalho envolvidas no processamento dos diversos documentos bancários.⁸

De acordo com o DIEESE (2002, p.12), 95% do volume de documentos processados diariamente na Câmara de Compensação nacional representam valores nominais até 5.000 reais do total das transações envolvidas. Com as mudanças derivadas do novo SPB - Sistema de Pagamentos Brasileiro em 2002, os documentos com valores acima de 5.000 reais, que representam 5% do volume total das transações envolvidas, passaram a fazer parte da Compensação eletrônica em *real time*, o que, a princípio, não alterou drasticamente a rotina da Compensação bancária, em razão do baixo volume de documentos com altos valores diários. Porém, já são sinalizadas novas alterações que podem interferir significativamente no trabalho realizado nas atividades de Retaguarda e Compensação dos bancos. Conforme declaração de um gestor do banco público:

*em breve haverá o rebaixamento do valor permitido para ser realizada a Compensação eletrônica, que passará de 5.000 reais para 1.000 reais. Isso vai levar à extinção da circulação de muitos papéis e aí grande parte da mão-de-obra ficará desnecessária e vai para a rua.*⁹

As principais atividades realizadas no setor de Retaguarda e Compensação podem ser delimitadas nas seguintes tarefas:¹⁰

- recepcionar e controlar o movimento diário dos caixas eletrônicos, agências bancárias (malotes empresa);

⁷ Para efeito de prova documental, não é válido o documento digitalizado no judiciário brasileiro, sendo exigido o microfilme.

⁸ Conforme entrevista realizada pela autora com Diretor de banco privado estrangeiro em 25.03.04.

⁹ Entrevista realizada em 10 de março de 2004, com gestor banco público.

¹⁰ Conforme consta em Manual de Normas e Procedimentos Serviços de Compensação, Caixa Rápido e Custódia da Empresa A.

- separar documentos;
- conferir dados preenchidos por clientes;
- capturar imagem dos documentos;
- digitar dados necessários para o trânsito interno dos documentos;
- enviar para a Compensação;
- separar cheques em várias classificações;
- fazer o procedimento de “bate”;
- microfilmar documentos;
- pagar as contas/ autenticar documentos;
- realizar a devolução;
- custódia;
- cobrança;
- pesquisa de diferenças;
- gerar arquivo.

A terceirização das atividades de Retaguarda e Compensação, que na maior parte dos bancos implicou a externalização dos serviços, foi facilitada pela expansão da tecnologia da comunicação e avanços relativos ao tratamento de sistemas de informação. As etapas do trabalho, mesmo distantes e em empresas diferentes foram articuladas de forma que o fechamento contábil diário, que pode ser tomado como uma espécie de produto final dos processos de trabalho nos bancos, se viabilizasse.

Através da interligação de sistemas eletrônicos, tornou-se possível o controle a distância da “produção” das atividades bancárias externas. A conexão entre empresas terceirizadas e o sistema central dos bancos garantiu a troca de dados e a operacionalização das atividades bancárias de Retaguarda e Compensação em novas bases. O processo de trabalho realizado em uma empresa terceirizada é finalizado com a geração de arquivos eletrônicos, que são enviados para o banco, nele estão contidos todos os dados sobre as transações bancárias realizadas pelos mais diversos clientes e a totalização do movimento diário. O trabalho realizado pelos terceirizados, necessário para concluir o ciclo produtivo diário, contém tarefas cada vez mais simplificadas diante da eliminação de etapas do trabalho, possibilitadas pela introdução de leitoras de código de barras; máquinas digitalizadoras de imagem; e máquinas classificadoras de cheques.

Os processos de terceirização nos bancos dão outros contornos à noção de *trabalhador coletivo* cunhada por Marx (1985). A figura do trabalhador terceirizado emerge como mais uma dimensão do *trabalhador coletivo* no setor bancário. Os vários processos de trabalho que, neste setor, já eram descentralizados, em várias agências e centros administrativos espalhados em diversas regiões, com a terceirização foram mais uma vez fragmentados, mas com um diferencial,

além de abrangerem outros espaços geográficos, os trabalhadores são regidos por diferentes relações de emprego.

Os terceirizados, neste contexto, são parte do *trabalhador coletivo* nos bancos, mantendo-se como elos fundamentais na “cadeia produtiva bancária”, pois viabilizam a conclusão de um serviço, como mostra este estudo sobre as atividades relativas a Retaguarda e Compensação.

Na década de 1990, grande parte do volume de cheques processados relaciona-se com as operações efetuadas nos caixas eletrônicos. Apesar dessas máquinas substituírem, inicialmente, a presença humana na realização de algumas tarefas, não foi eliminado completamente o trabalho vivo. Para que as transações bancárias se concretizem, é necessário haver, em certa medida, o trabalho dos próprios de clientes e, posteriormente, o trabalho dos trabalhadores terceirizados.

Paralelamente ao uso ampliado dos caixas eletrônicos, houve o direcionamento das atividades de Retaguarda e Compensação para fora das instalações físicas dos bancos, sendo essas absorvidas por empresas terceirizadas.

O trâmite de um documento, que outrora seguia uma rotina de circulação interna dentro de uma única instituição (o banco), realiza, a partir do processo de terceirização, um novo trajeto externo que inclui a empresa terceira. Estas atividades foram transferidas para as mãos de trabalhadores (terceirizados) que são recrutados com base em regras diferentes daquelas que regiam as relações de trabalho assalariado nos bancos.

A empresa terceira é a executante, ou fornecedora de um determinado tipo de serviço, ou é a locadora de força de trabalho. Pode assumir, para si, tarefas cada vez mais simplificadas e ainda necessárias para os bancos, como é o caso dos serviços de Retaguarda e Compensação. Mas vale advertir, apesar de não ser o objeto de investigação desta dissertação, que os processos de terceirização atingem não apenas os trabalhadores que realizam atividades simplificadas, ou aqueles que recebem remunerações mais baixas, como escriturários e caixas, mas também envolvem diversos trabalhadores de áreas técnicas, como, por exemplo, os programadores, analistas de sistemas e advogados. Estes segmentos são atingidos de modo diferenciado por tais processos.

Podem-se encontrar sob o rótulo de terceirizados, todos aqueles que estão “ligados” à empresa terceira, como, por exemplo, funcionários efetivos da própria empresa terceirizada; trabalhadores contratados por serviço temporário; estagiários; trabalhadores contratados por produção (horistas/diaristas); autônomos; microempresários ou cooperados.

A absorção de estagiários utilizados para suprir a força de trabalho necessária nas rotinas dos bancos foi abordada por diversos autores (Rodrigues, 1999; Jinkings, 2000; Druck et al., 2002). De acordo com documento sindical, os estagiários já atingiram 20% em um banco público federal,¹¹ mas também, conforme os depoimentos dos trabalhadores terceirizados, estão presentes nas empresas terceirizadas que prestam serviços aos bancos.

Os processos de terceirização no setor bancário apresentam múltiplas formas. Adota-se, nesta dissertação, a denominação “terceirização clássica”, para os serviços que já existiam dentro da estrutura bancária e foram terceirizados; e “formas terceirizantes”, para novas formas de execução de serviços bancários que nasceram sob outro signo. Conforme será observado neste estudo, dos anos 90 até o início dos anos 2000, novas formas de terceirização que não aquelas habitualmente tratadas na literatura consultada ganharam expressividade, sendo estas denominadas de *Promotoras de Crédito e Correspondentes Bancários*.

Os processos de terceirização nas atividades de Retaguarda e Compensação geraram segmentos de trabalhadores com relações de emprego e condições de trabalho diferenciadas em relação às condições antes encontradas pelos bancários, para realizar as mesmas tarefas. Assim, observa-se: diminuição do padrão salarial; extensão da jornada diária; intensificação do ritmo de trabalho; e ampliação de problemas ligados ao ambiente onde se realiza o trabalho dos terceirizados.

A própria dinâmica dos processos de terceirização responde às práticas de resistência dos trabalhadores e representantes sindicais, pois, conforme Blass (2001), responderia às “divergências presentes, e localmente situadas, do movimento operário e sindical, as tradições culturais herdadas e as brechas abertas pelo sistema de relações industriais vigente nas fronteiras do Estado-Nação e na região aonde pretendem se instalar e/ou permanecer” (Idem, p.31).

O desenrolar do processo de terceirização das atividades de Retaguarda e Compensação foi permeado pelas práticas de resistência dos trabalhadores e sindicatos de bancários espalhados pelo Brasil.

O movimento sindical reagiu de diversas formas: organizou os trabalhadores; denunciou publicamente os efeitos negativos da terceirização para os clientes dos bancos e trabalhadores; encaminhou reclamações a diversas instâncias do Poder Judiciário; tentou abrir espaços de

¹¹ Conforme informação divulgada no Jornal *APCEF em Movimento* (9.01.2001).

negociação com os representantes das empresas terceirizadas e dos bancos; e conduziu diversas paralisações e manifestações.

Com o processo de terceirização acirra-se a dispersão e fragmentação dos trabalhadores nos bancos. A base de trabalhadores que se vinculavam a uma mesma carta de direitos, estabelecida na Convenção Coletiva de Trabalho (CCT) válida em todo o território nacional, está quebrada. Os sindicatos de bancários se estruturam, fundamentalmente, através da participação daqueles que se encontram nas carreiras iniciais da hierarquia das instituições bancárias, que recebem menor remuneração, como é o caso daqueles que realizam as tarefas de Retaguarda e Compensação. Esta participação se configura tanto pela maior disposição em participar das atividades sindicais (reuniões, assembléias, congressos, plenárias, passeatas, paralisações, greves etc), como pela perspectiva de filiação ao sindicato, sempre alta nas carreiras iniciais. Assim, verifica-se que os processos de terceirização promovem mais dificuldades tanto para a ação coletiva dos bancários, como para os terceirizados.

No momento em que se levantavam informações para esta pesquisa, emergiu outra denominação associada aos processos de terceirização, trata-se da *quarteirização*. Esta denominação refere-se: ora à empresa intermediadora, aquela que se coloca entre a “empresa-mãe” e a empresa terceirizada, ou seja, aquela que gerencia os contratos com as prestadoras de serviços; ora trata de um desdobramento da terceirização, representada pelo momento em que a prestadora de serviços contratada pela “empresa-mãe” repassa para outra empresa, “cooperativa de trabalho” (trabalhadores “autônomos”) ou prestador serviços individual (Pessoa Jurídica- PJ), as atividades a serem realizadas.

Druck (1999) tratou a *quarteirização* como um tipo de terceirização no Brasil, descrevendo-a como “empresa contratada com a única função de gerir os contratos com as terceiras”. Contudo, percebe-se através da declaração de trabalhadores que realizam as atividades terceirizadas, assim como na fala dos representantes de entidades de classe (sindicatos de trabalhadores), que a *quarteirização* ocorre só depois de a tarefa ter sido delegada a um terceiro, e este repassar mais uma vez adiante o serviço, para ser executado. Ou seja, trata-se do repasse da execução da tarefa que está sob responsabilidade de uma empresa terceira, para outra empresa, “cooperativa de trabalho” ou demais trabalhadores não efetivos, denominados “micro-empresários”, “PJs” ou “autônomos”.

A intensificação dos processos de terceirização tem servido para reforçar “a tese de sua inevitabilidade”. Martins (1994), ao recuperar textos produzidos por assessores sindicais e pesquisadores acadêmicos, destaca a “acentuação de uma certa inevitabilidade do processo” (Idem, p.15). Um diretor de um banco privado estrangeiro declara, por exemplo, que: “*tudo o que não for estratégico é terceirizado. O foco deve ser na atividade fim, na visão estratégica do banco: relacionamento e negócio com o cliente. O que não está na frente do cliente em tese pode ser terceirizado*”.¹²

Nesse sentido, o Dossiê sobre Terceirização contido na Revista *HSM Management* (2004), uma publicação de cunho empresarial “confirma a tendência à terceirização e indica que algumas empresas, que antes terceirizavam basicamente as atividades relacionadas à tecnologia da informação, passaram a fazer o mesmo em relação a processos administrativos ou de *back office* (adotando o que em inglês é chamado de “Business Process Outsourcing” ou simplesmente BPO)[...] uma coisa é clara: as organizações estendidas vieram para ficar e os relacionamentos de BPO devem aumentar nos próximos anos” (Idem, p. 75 e 103).

Para se compreender melhor os processos de terceirização, reafirma-se a importância de promover investigações, tendo em vista, conforme Martins (1994) e Druck (1999), a reduzida literatura existente sobre esses processos no Brasil. No levantamento bibliográfico,¹³ foi constatada a mesma situação, sobretudo, no que se refere às Ciências Sociais, sendo observado um descompasso entre os temas postos pelo movimento da sociedade e a produção sociológica.

As práticas da terceirização assumem características distintas, que variam não apenas de acordo com a empresa, mas se alteram de acordo com o setor da economia ou país estudado. Na contemporaneidade, os processos de terceirização configuram-se como um fenômeno que se observa em escala mundial. Sua importância tem influenciado tanto a elaboração de projetos com caráter restritivo sobre a matéria no Senado Federal dos EUA¹⁴ desde 2002, como tem constado nas pautas programáticas dos partidos políticos em disputa nas campanhas eleitorais para

¹² Entrevista realizada com diretor de banco privado estrangeiro em 25 de março de 2004.

¹³ Conforme levantamento realizado no banco de dados disponível no site da CAPES, em 13.05.2004, as pesquisas que abordam a terceirização se concentram majoritariamente nas seguintes áreas do conhecimento observadas por ordem decrescente: administração, engenharia, direito e economia. Em outra consulta realizada na Biblioteca Central da PUC-SP em 14.05.2004, as áreas do conhecimento que mais concentram as pesquisas sobre o tema são direito, administração e economia.

¹⁴ Conforme Kikergaard (2003) e CIOSL (2004).

presidência da república no continente americano, como ocorreu com Bush em 2004 e Michele Bachelet em 2006.¹⁵

No Brasil, registram-se cinco Projetos de Lei que tratam da regulação da terceirização, para torná-la uma prática prevista em lei específica e, assim, minimizar riscos jurídicos para o empregador, mas também registram-se três Projetos de Lei com caráter restritivo ou mesmo impeditivo sobre o tema.¹⁶ A Central Única dos Trabalhadores (CUT), por sua vez, está elaborando, desde 2005, um Projeto de Lei sobre terceirização com a finalidade de se contrapor aos demais projetos existentes oriundos das representações empresariais.¹⁷

Coleta e análise de dados

Os dados e informações aqui reunidos foram coletados em diversos documentos e jornais sindicais que se encontram no CEDOC – Centro de Documentação do Sindicato dos Bancários de São Paulo. Além destas fontes, foram consultados vídeos, fotografias e demais registros referentes às fiscalizações da Delegacia Regional do Trabalho, às ações e procedimentos jurídicos no Ministério Público Federal e da Justiça do Trabalho.

A obtenção de outros dados que informam esta pesquisa, também, contou com os estudos do DIEESE (Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos); documentos institucionais dos bancos e da FENABAN (Federação Nacional dos Bancos); revistas especializadas em administração e economia, como, por exemplo, *HSM Management*, *Banco Hoje* e *Revista Exame*; jornais e revistas da grande imprensa; e alguns *sites* da Internet.

As entrevistas são parte significativa da coleta de dados e a prioridade foi dada aos trabalhadores, mas também foram ouvidos demais atores que acompanharam o processo de terceirização, pois os contrapontos nos ajudariam a compor com mais precisão o quadro global deste processo. Estas entrevistas foram feitas na sua totalidade pela própria autora, sendo a maior parte realizada nas instalações físicas do Sindicato dos Bancários de São Paulo, exceto uma trabalhadora e os dois diretores de bancos. Neste caso, elas foram, respectivamente, realizadas na

¹⁵ Conforme informações da Revista *Exame* - Fev/2004 e *Valor Econômico on line* 11.01.2006

¹⁶ Dados extraídos da “Sistematização das Proposições em Tramitação no Congresso Nacional” (2005) Subseção do DIEESE da CUT Nacional

¹⁷ Conforme documentos Grupo de Trabalho de Terceirização CUT Nacional, vinculado a SNO – Secretaria Nacional de Organização.

própria residência e local de trabalho dos mesmos. Seguiram um roteiro semi-estruturado, mas, na medida em que eram realizadas, novas questões foram acrescentadas, a fim de elucidar melhor o objeto de estudo. As falas foram preservadas, mesmo considerando que o uso coloquial da língua portuguesa, na sua oralidade, pode em alguns momentos dificultar a própria compreensão escrita expressa por um (a) entrevistado (a).

Foram realizadas 20 entrevistas, deste total, constam como entrevistados: 12 trabalhadores (7 homens e 5 mulheres); 2 dirigentes sindicais; 2 assessores sindicais; 2 diretores de bancos privados; 1 gestor de banco público; e 1 gestor de empresa terceirizada. Alguns trabalhadores entrevistados receberam a seguinte identificação “vinculados à Carta Compromisso”, pois com ela é possível demonstrar um dos tipos de contratação existentes nas empresas terceirizadas.¹⁸

A realização das entrevistas contou com algumas dificuldades, em parte, porque a autora desempenha função de dirigente sindical em São Paulo. Devido a esta circunstância, houve um esvaziamento do conteúdo de algumas entrevistas, caso que se observou com os gestores dos bancos, assim como ocorreram problemas quanto à gravação em áudio, fato que ocorreu com um gestor de um banco em particular, que se sentiu “traído pelo intermediador que fez o contato da entrevista”. Embora não tivesse cancelado, discordou da gravação e suas respostas foram, em geral, evasivas. Houve também dois trabalhadores que não permitiram a gravação, o motivo alegado foi timidez e medo, neste caso foi feito registro em papel.

As entrevistas visavam conhecer as mudanças e continuidades relativas às formas de organização da produção e às relações de emprego nas empresas terceirizadas, bem como apreender a vida cotidiana dos trabalhadores terceirizados. A partir do contato com as trabalhadoras e os trabalhadores, foram se estabelecendo nexos explicativos sobre os vários recortes que esta pesquisa procurou abordar. Dessa forma, não se privilegiou uma determinada empresa, mas se tentou mostrar a diversidade das empresas terceirizadas.

Vale esclarecer que uma das empresas, onde eclodiram importantes manifestações dos trabalhadores, encerrou diversos contratos com bancos para a prestação de serviços após 1999, reduzindo drasticamente o número de funcionários, sobretudo na cidade de São Paulo. Este fato restringiu as possibilidades de ampliar as entrevistas com mais trabalhadores representantes deste grupo. Outra empresa, em ritmo inverso, cresceu paulatinamente ao longo dos anos, ampliando o

¹⁸ Ressaltamos que o detalhamento do significado da Carta Compromisso será abordado nos Capítulos 3 e 4 desta dissertação.

número de trabalhadores, o que gerou aproximação maior com os dirigentes sindicais bancários, facilitando a realização das entrevistas.

Este estudo se organiza em quatro capítulos:

No primeiro capítulo, serão observados os nexos entre os processos de terceirização e as reestruturações produtivas, especialmente no contexto do setor bancário nos anos 90.

No segundo capítulo, pretende-se apresentar quais as principais formas de terceirização encontradas no setor bancário e resgatar como se configurou o processo de terceirização nas atividades de Retaguarda e Compensação.

No terceiro capítulo, será analisado como foram formatadas as relações de emprego e as respectivas condições em que trabalhadoras e trabalhadores terceirizados executam suas tarefas.

No quarto capítulo, será analisada a ação sindical diante dos processos de terceirização.

Nas considerações finais serão reunidas algumas conclusões sobre o significado do processo de terceirização ocorrido nas atividades de Retaguarda e Compensação. Mas também serão destacadas lacunas relacionadas ao tema abordado, que podem se configurar em novas possibilidades de pesquisa. E, finalmente, serão ainda colocados alguns questionamentos que, apesar de estarem fora dos objetivos explícitos desta dissertação, dialogam com o desafio de interpretação dos processos de terceirização na sociedade brasileira.

Capítulo 1

*Terceirização no contexto dos
processos de reestruturação produtiva*

Pretende-se neste capítulo estabelecer os nexos constitutivos entre os processos de reestruturação produtiva e a introdução da terceirização, particularmente, no setor bancário, visando destacar em que circunstâncias as diversas formas de terceirização se instalaram no período compreendido entre 1990 a 2002.

A chamada reestruturação produtiva condensa as mudanças contemporâneas no mundo do trabalho assalariado que ocorreram em diferentes setores da economia, assumindo, em cada um deles, algumas peculiaridades. Assim, partiremos das observações mais genéricas, marcadas pelas mudanças na forma de gestão da força de trabalho no Brasil, para logo após, adentrarmos nas especificidades do setor bancário.

O processo de terceirização constitui, segundo vários autores (Segnini,1997; Druck,1999; Jinkings 2000; Ribeiro et al, 2003), um dos aspectos centrais das diversas reestruturações produtivas implementadas nas sociedades contemporâneas.

Processos de reestruturação produtiva e a emergência da terceirização

A abertura econômica do mercado e o conseqüente acirramento da competitividade internacional, na década de 1990, propiciaram o desencadear dos processos de reestruturação produtiva no Brasil. Na perspectiva de análise deste estudo, compreender a dinâmica destes processos significa entender o movimento recente do capital no Brasil.

Na década de 1990, foram também bastante divulgadas algumas idéias sobre de flexibilização das relações do trabalho.¹⁹ Estas tiveram não apenas o apoio político do governo federal brasileiro, na época comandado por Fernando Henrique Cardoso, como também se traduziram em intervenção estatal direta através de uma série de Medidas Provisórias²⁰ e

¹⁹ Para maior aprofundamento sobre a questão da flexibilização das relações do trabalho e as medidas implementadas pelo Estado, ver Krein (1999).

²⁰ O significado de uma Medida Provisória pode ser compreendido pelo que traz a Constituição Federal (2004) em seu Artigo 62: “em caso de relevância e urgência, o Presidente da República poderá adotar medidas provisórias com força de lei, devendo submetê-las de imediato ao Congresso Nacional”.

Enunciados²¹ que acabaram, na prática, por alterar a principal estrutura da regulação do trabalho no Brasil: a CLT – Consolidação das Leis do Trabalho, implementando mudanças sob o discurso da necessidade de geração de novos postos de trabalho e adaptabilidade ao cenário competitivo internacional.

As mudanças no sistema de relações de trabalho assalariado abriram possibilidades de flexibilizar aspectos relativos a contratação, demissão e remuneração do trabalho que compreendem, segundo Krein (1999):

- a) novas bases de um *contrato por tempo determinado* que implicou diminuição de encargos sociais e pagamento de indenização em casos de desligamento;
- b) o estabelecimento do *trabalho em tempo parcial*;
- c) liberação de *trabalho aos domingos*;
- d) *banco de horas*;
- e) *participação nos lucros e resultados*;
- f) resolução dos conflitos individuais, através das *Comissões de Conciliação Prévia – CCPs*.

Em continuidade ao espírito das mudanças tramitou, em 1998, em regime de urgência, na Comissão de Trabalho na Câmara dos Deputados em Brasília, o Projeto de Lei n° 4302 que tratava do trabalho temporário e da contratação terceirizada.²² O teor do projeto era baseado na proposta de ampliação nos prazos de contratação para o trabalho temporário e de ampliação do marco legal para as contratações de empresas prestadoras de serviços, que passariam a assumir atividades de rotina antes realizadas diretamente pelas próprias empresas demandantes dos serviços.

As discretas, porém visíveis, alterações na estrutura da regulação do trabalho, enaltecidas por empresários, governo e até mesmo por alguns segmentos dos representantes dos trabalhadores, buscaram viabilizar legalmente as diversas formas de flexibilização das relações

²¹ De acordo com Martins (2002): “Enunciados, hoje chamados de Súmulas, não são regras obrigatórias, mas apenas o caminho predominante os quais os tribunais concluem acerca da aplicação da lei, suprimindo, inclusive, eventuais lacunas desta última. Trata-se de entendimento da doutrina (direito processual do trabalho)”.

²² Em 1998 o deputado federal Sandro Mabel faz sua primeira proposição de Projeto de Lei sobre o tema da terceirização, trata-se do PL 4302. O Projeto tramitou até 20.08.2003, quando no governo Lula, por determinação da Presidência da República foi retirado da pauta de votação. Em 2004 o mesmo deputado faz uma segunda proposição, o PL 4330, desta vez apresentando algumas alterações a versão anterior. Este último aguarda tramitação na Câmara dos Deputados em Brasília.

de trabalho assalariado. Ao mesmo tempo, rechaçavam um conjunto de normas constantes na CLT e Acordos Coletivos, assinados por categoria profissional.²³

Durante a década de 90, no cenário dos processos de reestruturação produtiva, foi possível observar que, na medida em que a disputa de interesses entre empresários e trabalhadores assalariados é travada na sociedade, os direitos do trabalho conquistados ao longo de anos, juntamente com os valores recolhidos a título de encargos sociais são “responsabilizados” pela não geração de novos empregos e por determinar menor condição de disputa na competição internacional, na qual quem tem menos custo com o trabalho tem maiores vantagens.

Bresciani (1994), ao tratar do processo de reestruturação produtiva no setor metalúrgico, diz que este se define pela “necessidade de garantir novos padrões de custos, produtividade e qualidade para viabilizar uma nova pauta de exportação, e o objetivo de alcançar maior flexibilidade na produção como resposta a um novo perfil de demanda”(Idem, p.197).

As questões referentes à demanda são um dos aspectos a serem considerados quando se trata da implementação de processos de terceirização, como chamam a atenção os estudos sobre as mudanças contemporâneas nas formas de gestão da produção e da força de trabalho. O conceito de *flexibilidade numérica*, elaborado por Oliver e Wilkinson,²⁴ parte do princípio de que estamos diante da possibilidade de determinada empresa realizar ajustes entre as flutuações da demanda e o número de empregados inseridos no processo produtivo. Essa estratégia facilita a demissão e a admissão de trabalhadores, envolvendo sobretudo a terceirização, a subcontratação e o serviço temporário.

As atividades individuais contratadas pelos banqueiros são, contudo, parcelas das diferentes fases dos processos de trabalho realizados. Desse ponto de vista, os trabalhadores parciais e individuais fazem parte do *trabalhador coletivo*, conforme analisa Marx (1985), na divisão manufatureira do trabalho.

Para Segnini (1988), a integração das tarefas nas instituições bancárias faz surgir o *trabalhador coletivo*. As operações bancárias estão inseridas “dentro de um processo de trabalho que só se concretiza cooperativamente, ou seja, mesmo que o funcionário apareça para o cliente

²³ Acordos Coletivos de categorias profissionais com histórico de lutas e processo negocial contínuo se tornavam, igualmente a CLT, empecilhos à contratação de novos trabalhadores e remetiam, segundo o discurso empresarial, à alternativa da terceirização.

²⁴ Oliver, N. e Wilkinson, B. “Japanese Manufacturing Techniques and Personnel and Industrial Relations Practice in Britain: Evidence and Implications”, *apud* Segnini (1988, p.55).

individualmente, o seu trabalho está formalmente interligado a um conjunto de tarefas”(Idem, p.94-5).

As diversas fases da “produção” das atividades nos bancos são complementares, como revelam a sua cartografia e o desenho onde são realizadas. A distribuição das agências, núcleos de processamentos e centros administrativos demonstra a divisão e a descentralização operacional dos bancos voltadas para o tipo de serviço que realizam na sociedade. Esta divisão convencionada e reconhecida no plano jurídico, como partes de uma mesma instituição bancária, não inclui, porém, outros espaços físicos onde também se realizam atividades necessárias à realização do objetivo principal de um banco, a intermediação financeira.

Estes outros espaços físicos, ocupados por empresas terceirizadas, distintos no plano geográfico e jurídico são portadores de especificidades que revelam sua função orgânica com os bancos. De acordo com dossiê disponibilizado na Revista *HSM Management*,²⁵ “o processo terceirizado não é um componente independente da organização. Seu papel estratégico o vincula a outros processos do negócio de maneira complexa”.

Os vários processos de trabalho no setor bancário são, portanto, divididos, re-divididos e distribuídos por diversos espaços físicos. Em decorrência desta situação, os trabalhadores são vistos e se vêem de modo diferenciado. A re-divisão das etapas da produção fazem emergir as várias empresas que intermediam a força de trabalho, concretizando desta forma aquilo que chamamos de “terceirização”. Esse processo está mundialmente difundido nas sociedades contemporâneas, enquanto novas formas de gestão da produção e gestão da força de trabalho.

Mas onde estaria a novidade?

Para responder a essa questão vale resgatar a organização do período da manufatura, conforme analisa Marx (1985). Nesse período, os trabalhadores foram reunidos “espacialmente lado a lado”, para que pudessem ser mais diretamente disciplinados pelos capitalistas e, conseqüentemente, houvesse redução dos custos. Nos dias atuais, observa-se uma dissonância, pois, a divisão parcelar do trabalho é aprofundada e o chamado “trabalhador coletivo” encontra-se espalhado na cidade, na sociedade e nos países, através da terceirização.

Se, no processo de trabalho bancário há o emprego simultâneo de muitas jornadas combinadas, que se realizam nas agências e departamentos dos bancos, com a terceirização de parte das atividades, há que se considerar ainda a combinação de outros segmentos de empresas

²⁵ Dossiê Terceirização - Revista *HSM Management* 42, janeiro-fevereiro (2004, p. 97).

e, correlativamente, de trabalhadores. Essa engrenagem contribui, ao final do processo, para a maior produtividade e aumento dos lucros no setor financeiro e bancário brasileiro.

No caso dos bancos, os trabalhadores e trabalhadoras terceirizados estão “fora para poder ficar dentro”,²⁶ participando do processo de acumulação de capital. As funções destes, embora separadas no plano jurídico e político, constituem partes fundamentais para o funcionamento do sistema operacional dos bancos.

Com as inovações tecnológicas de comunicação entre empresas e a troca de dados via sistemas eletrônicos e digitais, parte do serviço bancário pôde ser realizado em outro espaço físico, redimensionando a própria noção de trabalhador coletivo apontada por Marx.

Segundo Bravermann (1987), as primeiras fases do capitalismo industrial já contavam com formas de subcontratação de força de trabalho: “O capitalista distribuía os materiais na base de empreitada aos trabalhadores, para manufatura em suas casas, por meio de subcontratadores e agentes em comissão”(Idem, p.62). Os subcontratados se tornavam pela sua própria relação social mais explorados do que aqueles que eram contratados diretamente pelos capitalistas. Porém, vale ressaltar que a não uniformidade do desenvolvimento da tecnologia fez que os sistemas de subcontratação perdessem força, pois, “implicavam na irregularidade da produção, perdas de material em trânsito e desfalques, lentidão no fabrico, falta de uniformidade e rigor na qualidade do serviço” (Idem, p.64).

Nas últimas décadas, a maior parte das atividades manuais foram informatizadas para que as operações bancárias ocorressem dentro de critérios eficientes de atualização e de rapidez. A manipulação de dados e informações caracteriza os serviços bancários, tanto no trâmite interno (dentro da instituição) quanto externo (na relação com clientes).

Até mesmo os clientes participam da gestão da produção capitalista no contexto do sistema bancário. Estes, por sua vez, são parte do processo produtivo tendo a sua ação também controlada pelos bancos que os fazem trabalhar para si e ainda assim cobram tarifas por cada uma das operações efetuadas. Após 1994, as mais diversas tarifas passaram a ser cobradas sobre as operações realizadas para e pelos clientes que, inclusive, seguem e obedecem às ordens enunciadas de modo imperativo. Nas operações realizadas via sistema telefônico, citamos, por exemplo: “Digite sua agência, número de conta, senha...etc” ,“ Tenha sempre a mão o seu

²⁶ Expressão utilizada por Lilians Segnini ao se referir sobre o trabalhador terceirizado durante Exame de Qualificação da autora.

cartão”, “Escolha a operação desejada”, “Anoto o número de confirmação”. No caso das operações feitas em caixas eletrônicos, as mensagens costumam ser: “Digite ...”, “Retire o envelope...”, “Coloque o envelope”, somadas as outras regras para o “bom andamento do trabalho”, como, por exemplo: “Não peça ajuda a estranhos”, “Não divulgue sua senha para estranhos” etc. Nas operações bancárias, feitas nos caixas eletrônicos até mesmo o tempo é controlado. Caso o próprio cliente demore para efetivar uma operação, a tela de trabalho será removida e ele terá que voltar ao ponto inicial e refazer todo trajeto que fora interrompido.

Reestruturação produtiva no setor bancário nos anos 90: uma breve retomada

A trajetória do setor bancário nos anos 90 no Brasil está marcada pelas novas formas de adaptação ao reordenamento do capitalismo mundial, principalmente, a partir da abertura econômica implementada no governo Collor.

Os bancos, durante anos, obtiveram altos lucros derivados das expressivas taxas de inflação,²⁷ observados desde a década de 80 até a promulgação do Plano Real. As possíveis mudanças no cenário econômico nacional, mais destacadamente a queda nos ganhos financeiros, derivados dos índices de inflação, como ocorreu em 1986, com a implantação do Plano Cruzado, impeliram as instituições financeiras de reorganizar as suas estruturas operacionais, reformular as suas relações com os clientes e, inclusive, alterar as condições de trabalho nos bancos (Rodrigues, 1999).

Vale resgatar, antes de adentrar na década de 1990 propriamente dita, o fim da exigência legal da Carta Patente do Banco Central, ocorrido na segunda metade da década de 80, que, em essência, restringia a atuação do sistema financeiro, tanto no que se refere à criação de novos bancos, como da abertura de novas agências para bancos estrangeiros, ou ainda, determinava a forma de instituição se inserir no mercado. Com esta medida, os bancos passaram a ter autorização para atuar como bancos múltiplos, ampliando significativamente o número de instituições financeiras: de 120, em 1987, para cerca de 243, em 1993 (DIEESE, 2001b, p.13).

²⁷ Conforme o ICV-DIEESE, a inflação de 1980 atingiu 94%; em 1990, 1.850% e, em 1994, ano que foi implementado o Plano Real, a inflação acumulada atingiu a casa dos 1.129%. DIEESE(2001a) e DESEP(1994).

Assim, tanto os planos econômicos - Cruzado I e II, Bresser, Verão, Collor I e Collor II - como o fim da exigência legal da Carta Patente, contribuíram para construir uma nova dinâmica no sistema bancário nos anos 90, que se caracterizou por sua expansão e por mudança de perfil de atuação, não mais marcado pelos altos ganhos oriundos da chamada “ciranda financeira”. Neste curso, em 1994, após as várias tentativas do governo em conter a inflação no país, ocorreu a implantação do Plano Real, que se tornou um marco na história do sistema financeiro brasileiro, por colocar fim aos ganhos oriundos da inflação.

A inflação havia atingido patamares altíssimos, apenas considerando o mês de junho de 1994 a cifra chegou a 84%, mas, nos anos subseqüentes, este quadro se reverteu por completo e, não raramente, foram observados momentos de deflação em alguns meses dos anos de 1996, 1997 e 1998, segundo dados do DIEESE (2001b). Tal quadro fez que a atuação dos bancos no mercado fosse mais diversificada, redirecionando seus esforços para atingir resultados a partir dos ganhos de *escala* e de *escopo*, ou seja, difundindo mais sua atuação e reduzindo o custo administrativo unitário médio por transação, e diversificando a cesta de produtos e serviços bancários oferecidos aos clientes.

Como salienta o economista e pesquisador Rodrigues (1999), em seu estudo sobre os bancos no Brasil no período de 1990 a 1997, os ganhos de inflação foram substituídos pelas operações de tesouraria (investimentos em títulos da dívida pública), ampliação das operações de crédito e aumento das tarifas bancárias.

Após 1994, a dinâmica expansionista do setor financeiro seguiu dando sinais de vitalidade. Esse crescimento contou com a multiplicação vertiginosa de postos de atendimentos eletrônicos, sendo desde 1998, quando o dado aparece no Balanço Social da Febraban, existiam 8.831 postos de atendimento com caixas eletrônicos, chegando em 2004 à marca dos 25.595, que foram ampliados paralelamente ao número de clientes.

Apesar das taxas de rentabilidade terem oscilado nos períodos referentes aos planos econômicos já mencionados, os lucros mantiveram-se em níveis elevados. Contudo, alguns bancos ficaram desestabilizados com o fim do longo período inflacionário, o que levou o governo federal a criar em 1995, o PROER – Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Fortalecimento do Sistema Financeiro Nacional²⁸. Este programa consistia, em síntese, no repasse de recursos

²⁸ O PROER ofertava uma linha especial de financiamento às reestruturações administrativas, operacionais e societárias dos bancos, preferencialmente se resultassem em transferência de controle acionário, envolvendo instituições em dificuldades econômico-financeiras (DIEESE, 2001b, p.15).

provenientes dos depósitos compulsórios recolhidos pelas próprias instituições integrantes do sistema financeiro, para os bancos privados realizarem, conforme Puga (1999), a reestruturação e modernização foram implementadas, a fim de responder às exigências do mercado financeiro internacional altamente competitivo.

Em 1996, iniciou-se o PROES, um programa de incentivo à redução do setor público estadual na atividade bancária, que, segundo Puga (1999), desempenhou o papel fundamental de sanear o sistema financeiro público estadual. Dessa forma, o aporte financeiro só se efetivaria mediante a contrapartida da privatização da instituição, da transformação em agências de fomento ou à sua liquidação.

No meio da década de 1990, inicia-se uma onda de privatizações, fusões e aquisições de bancos que alteram profundamente a cara do sistema financeiro no Brasil. O PROER e o PROES assumiram importantes papéis na preparação deste terreno, ao sanear instituições que ficavam mais palatáveis para as ações de compra e venda entre bancos nacionais e estrangeiros.

Essas mudanças provocaram, também, a concentração das empresas financeiras através da execução de planos de fusão ou aquisição de instituições bancárias, com o objetivo de ampliar a sua atuação para várias regiões do país, e a conseqüente ampliação no número de clientes ao incorporar “carteiras”²⁹ já consolidadas de outros bancos. Portanto, durante a década de 1990 até o ano de 2002, observou-se a redução do número de instituições financeiras no Brasil. Conforme informações divulgadas pelo DIEESE, existiam 242 instituições bancárias em 1995; enquanto em 2002, 167 instituições.

²⁹ A expressão “carteiras de clientes” refere-se à existência de um grupo de clientes já consolidados ou “fidelizados”, que são a base de composição dos ativos financeiros de um determinado banco.

Tabela 2 - Quantidade de bancos pela estrutura de capital

Bancos ⁽¹⁾	dez/95	dez/96	dez/97	dez/98	dez/99	Dez/00	dez/01	dez/02
Públicos ⁽²⁾	32	32	27	22	19	17	15	15
Privados	210	198	190	182	175	175	167	152
Nacionais	144	131	118	105	95	91	81	76
Nacionais com Participação Estrangeira	28	26	23	18	15	14	14	11
Controle Estrangeiro ⁽³⁾	21	25	33	43	50	57	61	56
Estrangeiros ⁽⁴⁾	17	16	16	16	15	13	11	9
Total	242	230	217	204	194	192	182	167

1/ Inclui bancos múltiplos, bancos comerciais e caixa econômica.

2/ Inclui Caixa Econômica Federal.

3/ Bancos múltiplos e comerciais com controle estrangeiro (exceto filiais).

4/ Filiais de bancos estrangeiros.

Fonte: Banco Central

Elaboração: DIEESE – Linha Bancários

Quanto ao número de trabalhadores nos bancos ocorre uma drástica redução, passando de 732.217 trabalhadores, no início da década de 1990, para 398.098 em 2002 .

Tabela 3 - Estoque estimado de empregos no setor financeiro

Ano	Números Absolutos	Variação Relativa
1990	732.217	-
1991	679.931	-7,1%
1992	632.392	-7,0%
1993	655.211	3,6%
1994	571.252	-12,8%
1995	558.692	-2,2%
1996	483.165	-13,5%
1997	446.830	-7,5%
1998	426.442	-4,6%
1999	392.869	-7,9%
2000	402.425	2,4%
2001	393.140	-2,3%
2002	398.098	-1,3%

Inclui: Bancos Múltiplos, Comerciais, de Investimento, Caixas Econômicas - Brasil

Fonte: MTE – RAIS

Elaboração: DIEESE – Subseção SESE/SEEB-SP

Rodrigues (1999) mostra que as alterações sofridas no setor financeiro implicaram “ajustes para dentro” – baseados na redução de custos operacionais; intensificação de suporte tecnológico (automação); promoção do auto-atendimento; mudanças na técnica de gestão; terceirização; redução de pessoal etc. e também em “ajustes para fora” – baseados no contínuo desenvolvimento de produtos e serviços; na relação com a clientela, com tratamento diferenciado, conforme extratos de renda, perfil de consumo de produtos financeiros e interesses desta mesma clientela.

Segnini (1997), em sua pesquisa sobre o sistema financeiro, aponta, em meio ao cenário de mudanças, um conjunto de medidas que objetivam a minimização de custos, desde que a inflação deixou de ser fonte de lucratividade para os bancos, sendo elas:

- a) usos da informática e telemática que levou à ampliação da automatização de serviços;
- b) terceirização de serviços;
- c) usos de diferentes formas de gestão do trabalho .

Os processos de reestruturação produtiva no sistema bancário, conforme Segnini (1997) e Jinkings (2000), mostram-se como processos contínuos que se aceleraram devido ao avanço tecnológico e da racionalização produtiva. Este conjunto de fatores afetaram, de modo negativo, o emprego bancário e as condições de trabalho, na década de 1990.

Automação bancária e o processo de reestruturação produtiva

Dentre as causas que impulsionaram o desemprego no setor, também, podem ser consideradas as motivadas pelas inovações tecnológicas, mas todo cuidado deve ser pouco, para não sermos taxativos e incorrerem em erros de análise. Como escreveu Rodrigues (1999): “ainda que não seja possível estabelecer uma relação direta de causalidade entre redução de postos de trabalho específicos e automação, ainda assim permite levantar algumas pistas sobre possíveis efeitos sobre o emprego bancário. Assim, particularmente pelo fato de a automação bancária estar inserida em um contexto de transformações mais gerais do setor, como, por exemplo, gestão, alterações de *layout* dos pontos de atendimento, mercados, terceirização, etc.

[sic] os efeitos sobre o emprego são, em muitos casos, indissociáveis destes outros determinantes” (Idem, p.104).

Blass (1993) no artigo sobre automação bancária referente ao período de 1986 até 1991, adverte, contudo, que “a redução do contingente empregado pelos bancos nesse período relaciona-se à instabilidade da política econômica brasileira dos últimos anos. As mudanças na organização do trabalho influem pouco nesse processo, pois mantêm os padrões tecnológicos anteriores” (Idem, p.36).

Tendo em vista a questão levantada por Blass (1993) e os dados oferecidos pelo DIEESE (2001b), a respeito das “ondas de redução dos postos de trabalho”, pode-se considerar que, até 1996, as demissões na categoria bancária estiveram fortemente marcadas pelos efeitos dos planos econômicos. Porém, no período posterior, não se pode desconsiderar o peso da automação e informatização no setor bancário, como fatores desencadeadores da eliminação de postos de trabalho, sobretudo, quando já não havia mais planos econômicos e, paralelamente, se faziam vultosos investimentos em tecnologia, conforme se observa na Tabela 4, a seguir.

Tabela 4 – Investimento em tecnologia x funcionários

Período	Investimentos em Tecnologia (em bilhões de reais)	Número de Funcionários (em milhares)
1996	1,5	483
1997	1,8	446
1998	2,1	426
1999	2,5	392
2000	2,9	402
2001	3,1	393
2002	3,5	398
Variação 2002/1996	133,3%	-17,6%

Fonte: Relatório anual 2002 da Associação Brasileira de Bancos ABBC
Elaboração: DIEESE e SEEB-SP/SESE

Na década de 1990, os bancos investiram pesadamente nas inovações tecnológicas, de acordo com o que foi divulgado pela Comissão de Tecnologia e Automação Bancária da FENABAN (Federação Nacional dos Bancos) “a utilização intensiva de modernos recursos de tecnologia da informação permitiu automatização integral de 72,6% das transações bancárias”.

Em 2001, os bancos informaram, através de material de divulgação institucional,³⁰ que apenas 26 a cada 100 transações bancárias foram mediadas por trabalho humano.

No 3º Congresso Internacional de Serviços Bancários (CISB), realizado em 1993, foi divulgado que o custo médio era: por transação efetuado na agência, R\$ 1,08; no auto-atendimento, R\$0,54; e pela Internet, R\$ 0,13. Este expressivo diferencial de custos indica como o setor financeiro dará ênfase nas transações eletrônicas em detrimento das operações efetuadas, por exemplo, diretamente nos caixas das agências (SESE, 2004, p.6).

A automação nos bancos extrapola os acontecimentos da década de 1990, pois acontece ao longo de várias décadas no Brasil.³¹ Considerando os dados sistematizados por Accorsi (1990), sabe-se que em dezembro de 1980 existiam 3 agências *on-line* no país e em setembro de 1987, 3.000. Contudo, foi nos anos 90 que a automação bancária ganhou maior visibilidade, sobretudo, na relação direta com os clientes. A agência, como um ponto de convergência entre banco e clientes, mudou sua atuação, assumindo cada vez mais a função de vitrine para venda de produtos dos bancos, já que as inovações tecnológicas disponibilizaram gradualmente mais canais que possibilitavam a realização das operações bancárias (pagamentos, saques, depósitos, aplicações, atendimentos diversos a clientes), fora deste espaço físico.

Com o avanço das novas tecnologias (*hardware, software*, componentes eletrônicos e redes de comunicação de dados), em meados da década de 1990, são introduzidos nos terminais de caixa programas que atuam em *real-time* e possuem, acoplados, uma máquina que realiza a leitura ótica de cheques. Esta inovação possibilita a captura de dados do documento na “boca” do caixa, eliminando parte do trabalho manual. Por fim, destaca-se, ainda na mesma década, a popularização do uso dos caixas eletrônicos (ATMs – Automatic Teller Machine), amplamente difundidos dentro e fora das instalações da agência bancária (Jinkings, 2000).

³⁰ Balanço Social dos Bancos 2001/ FEBRABAN (Federação Brasileira de Bancos)

³¹ Accorsi (1990, p.34) em seu estudo sobre Automação Bancária dividiu o período anterior à década de 1990 em 4 fases:

- a) Primeira Fase (1965 a 1970) - caracterizada principalmente pelos enormes volumes de lançamentos na conta depósito, surgidos após 1964, exigiram a criação dos centros de processamento de dados (CPDs);
- b) Segunda Fase (1970 a 1976) – marcada pelo uso do computador para processar as informações e facilitar a integração contábil das agências;
- c) Terceira Fase (1976 e 1980) – marcado pela descentralização do processamento, possibilitados através da digitação e retransmissão de dados feita por linha privada de telefonia;
- d) Quarta Fase (iniciada em 1980) – introdução sistema *on-line*

Os exemplos citados são alguns dos que podem ilustrar a diminuição de postos de trabalho derivados da introdução das novas tecnologias. No que se refere às atividades de Retaguarda e Compensação bancária, pode-se mencionar mais duas inserções de novos maquinários, as “classificadoras de cheque” e as “digitalizadoras de imagem”, que implicaram redução do número de funcionários necessários à realização das tarefas.

Há, porém, uma questão que surge desse debate: quantos outros empregos foram gerados em outra ponta?

Para responder a essa questão, teríamos de saber quantos analistas passaram a administrar sistemas, ou quantos programadores criaram *softwares*, ou quantas pessoas passaram a fazer a manutenção das máquinas, em comparação ao número de caixas, digitadores, escriturários, secretárias e demais funções que foram reduzidas, enquanto as inovações tecnológicas eram introduzidas. Se é certo que algumas funções ou postos de trabalho foram eliminadas ou reduzidas, não está claro em que proporção o investimento tecnológico, intensificado durante a década de 1990, propiciador do deslanche do negócio bancário, foi gerador de um número igual, menor ou até maior de funcionários, ligados a outras habilidades/funções, que podem, inclusive, estar fora das estruturas bancárias em empresas terceirizadas. Estes dados não existem, o que poderia indicar a realização de pesquisas futuras, já que essa questão não será abordada nesta dissertação.

Vale assim, considerar o fenômeno da automação não de forma isolada na leitura sobre as mudanças no mundo do trabalho bancário, pois ela não dá conta de uma completa explicação para a drástica redução do número de funcionários nas instituições bancárias, sendo importante observar sua estreita relação com os movimentos mais recentes da gestão da força de trabalho.

As inovações tecnológicas têm levado a um maior controle sobre o tempo na realização das práticas de trabalho, apesar de possibilitar a simplificação de tarefas, faz que um conjunto de atividades, ainda necessárias para o desenrolar dos processos de trabalho nos bancos, sejam feitas sob um ritmo mais intenso. Além disso, tudo pode ser observado e registrado minuto a minuto, através do controle da própria máquina que, ao final de períodos determinados pelo administrador do banco, ao longo da jornada diária de trabalho, disponibilizará relatórios completos e detalhados da atividade produtiva, seja por pessoa ou por locais de trabalho.

De acordo com Jinkings (1995), “as inovações organizacionais com impactos na produtividade, nas condições de trabalho e no perfil dos trabalhadores, além das novas formas de

gestão da força de trabalho, seriam introduzidas concomitantemente à informatização”(Idem, p.46).

As inovações tecnológicas, os planos econômicos, os processos de fusão e privatização foram aspectos constitutivos do processo de reestruturação produtiva do setor bancário, ocorrido em âmbito nacional.

A necessária conexão entre todas as agências, departamentos e demais canais de comunicação entre o banco e clientes foi possível a partir da introdução das inovações tecnológicas que geraram, também, as condições para a implementação de práticas de terceirização no setor bancário, pois, mesmo tendo trabalhadores a distância, as tarefas podem ser acompanhadas e utilizadas pelos gestores dos bancos *on line* ou *real time*, graças à interligação entre os sistemas das empresas terceirizadas e o banco.

De acordo com o Dossiê Terceirização da Revista *HSM Management*: “Antes de 1997 **os custos de interação entre clientes e fornecedores eram altos...** Mas nos últimos anos a queda de custos de comunicação, a disseminação do uso de interfaces padronizadas, como os navegadores da Internet, e o ritmo acelerado com que as empresas estão automatizando os dados reduziram drasticamente os custos com interação(...) as empresas de infra-serviços e seus clientes agora estão mais integrados do que nunca, e em contato constante, e isso pode revelar **investimentos em tecnologia que não devem ser subestimados, sob o risco de minar a própria lógica da terceirização (...)** Quanto mais atividades operacionais de rotina uma empresa automatiza, mais fácil e econômica é a tarefa de delegá-las a fornecedores **terceirizados**. Ao mesmo tempo, a redução dos processos de negócio à forma digital aproxima a companhia de seus fornecedores, diminuindo ainda mais os custos”³² (grifos meus).

Sennett (2002), ao mencionar um estudo sobre a IBM nos EUA, traz elementos que reafirmam esta relação entre terceirização e informatização, pois da mesma forma que o computador foi a chave para substituir as lentas e emperradas comunicações, que eram feitas nas tradicionais cadeias de comando dessa empresa, pode-se considerar que os avanços tecnológicos da década de 1990 proporcionaram uma eficaz comunicação em rede, e isso fez que as parcerias entre empresas se tornassem mais propícias diante da facilidade de controlar a cadeia produtiva. A empresa flexível, de acordo com o autor, funciona como um arquipélago de atividades relacionadas: “O arquipélago é a imagem adequada para as comunicações numa rede, fazendo-se

³² Dossiê Terceirização da Revista *HSM Management*, n.42, p. 83-7

a comunicação como viagens entre ilhas – mas à velocidade da luz, graças às modernas tecnologias”(Idem, p.23).

Vale considerar que os avanços relativos às tecnologias bancárias contribuíram para acelerar a realização do capital financeiro e modificar a organização interna na seqüência das práticas de trabalho, eliminando funções, mas criando outras.

No estudo de Jinkings (2000), ao tratar dos profissionais bancários mais atingidos pelas mudanças tecnológicas e organizacionais do setor, emerge a estreita relação entre automação/informatização e terceirização, conforme relata a autora: “os escriturários e auxiliares, que compõem o segmento mais numeroso na estrutura administrativa dos bancos, estão dentre os profissionais bancários mais atingidos pela intensa mudança tecnológica e organizacional do setor. Especialmente a força de trabalho vinculada aos serviços de suporte ao atendimento nas agências, chamada de “Retaguarda”, assim como às rotinas realizadas nas centrais de serviços, computação e compensação gradativamente é substituída pelos processos de trabalho automatizado e por assalariados terceirizados”(Idem, p.177)

As rotinas mais simplificadas podem ser padronizadas e absorvidas ao máximo pelo chamado “trabalho morto” ou automatizado, também, podem ser otimizadas pela informatização das tarefas, que são conseguidas através do desenvolvimento de *sistemas*, cada vez mais aprimorados, que se tornam facilitadores no repasse das tarefas remanescentes para outros grupos de trabalhadores as realizarem, possivelmente fora do banco onde se formaliza o processo final da transação financeira.

Capítulo 2

*Os processos de terceirização
nos bancos*

Conforme se viu no capítulo anterior, o crescimento da terceirização acentuou a dispersão da força de trabalho nos bancos. De que forma isso acontece? Para responder a esta questão buscar-se-á, neste capítulo, recuperar como os processos de terceirização têm se configurado no setor bancário, tentando mostrar suas heterogeneidades.

As distintas formas de implementação dos processos de terceirização são pouco exploradas na consulta bibliográfica realizada para este estudo. Por isso, para deixar claro esse caráter diferenciado, tratar-se-á, além das formas mais comuns de terceirização, das “formas terceirizantes”, que englobam as “Promotoras de Crédito”, os “Correspondentes Bancários” e as “estruturas compartilhadas” dos bancos.

As agências e centros administrativos serão destacados nesta análise, por serem os principais locais de trabalho nos bancos. Ao observar as mudanças ocorridas nestes locais, pode-se apreender como o processo de terceirização se originou e se consolidou nos dias atuais.

Por fim, serão detalhados os aspectos que envolveram as mudanças ocorridas nas atividades de Retaguarda e Compensação. Partes dessas atividades, antes do processo de terceirização, eram executadas nas agências e nos centros administrativos, depois, a rede e os fluxos dos processos de trabalho nos bancos, passaram a abranger, também, as empresas contratadas para a execução das mais diversas tarefas.

Mudanças na atuação dos bancos e o aumento dos trabalhadores terceirizados

A preparação para a nova forma de atuação dos bancos no mercado financeiro, sobretudo na década de 1990, foi popularizada como “reengenharia”. Como uma espécie de “força tarefa”, esta prática foi fundamental para viabilizar as novas formas de gestão da produção e da gestão da força de trabalho, implementadas através do envolvimento de diversas áreas internas - Organização e Métodos; Recursos Humanos; Auditoria; Área de Informática e Engenharia – e, não raramente, consultorias especializadas foram contratadas para repensar a estrutura interna das instituições. O seu objetivo seria atualizar a racionalização³³ dos procedimentos internos, envolvendo sobretudo análises

³³ Entende-se por “racionalização”, tornar mais eficientes os processos de trabalho, eliminando os desperdícios de tempo, de materiais ou demais recursos disponíveis.

sobre a divisão e o processo de trabalho, como também, estruturar a readequação do uso dos recursos de infra-estrutura disponíveis.

Com a reengenharia foram listadas todas as atividades desenvolvidas nas diversas áreas dos bancos, e classificado o conjunto das etapas que compreendem os processos de trabalho. Assim, foram identificados os serviços bancários, cujas atividades poderiam ser automatizadas, e quais as ocupações de trabalhadores que poderiam ser cortadas. Esse levantamento foi realizado com base na cronometragem do tempo gasto e pela descrição passo-a-passo das tarefas executadas pelos bancários. E ainda que secundariamente, serviu como um suporte às formulações dos “programas de qualidade”.

A reengenharia se tornou um instrumento que possibilitou enxugar as estruturas físicas e administrativas, sobretudo antes da efetivação de venda e compra dos bancos. Dessa forma, orientou o corte nos gastos interpretados como “desnecessários” por parte dos gestores e consultores envolvidos, inclusive aqueles relativos ao número de funcionários. Fruto desta dinâmica, alteraram-se as formas de distribuição interna das áreas nos departamentos e agências; e foram diminuídas as grades na estrutura de cargos e salários, atingindo sobretudo as chefias intermediárias. Houve o remanejando de atividades entre departamentos; efetivaram-se fusões entre setores internos; e ocorreu, ainda, o compartilhamento de mini-estruturas (equipamentos como telex, fax, central de cópias) ou de determinadas funções (contínuos e secretárias).

A figura do digitador dentro dos bancos, por exemplo, desapareceu paralelamente à difusão dos computadores de mesa e a introdução de equipamentos que capturam dados diretamente do documento físico. Parte do serviço de digitação foi dissolvido entre os demais trabalhadores bancários e, inclusive, clientes, que passaram a entrar com dados para realizar suas próprias transações financeiras. Outra parte foi terceirizada, envolvendo sobretudo áreas como a Retaguarda e Compensação, pois, mesmo considerando que suas atribuições tiveram demanda diminuída, ainda havia trabalho manual.

Os bancos, ao longo da década de 90, fizeram alterações na composição do quadro funcional (Rodrigues, 1999). Dentre essas alterações, destaca-se a redução das funções de auxiliares, escriturários, chefias intermediárias, sinalizando que a estratégia

das instituições bancárias foi a de se concentrar mais na parte comercial, em detrimento da parte administrativa, mais facilmente substituível pelas novas tecnologias ou terceirizáveis. Assim, o recrutamento de funcionários para trabalhar nas agências privilegiou àqueles que tivessem um perfil de vendedor ou negociador, independente da função ocupada.

Jinkings (2000), ao analisar a reestruturação produtiva nos bancos, salienta que “adota-se, de modo contínuo e acelerado, um conjunto de políticas direcionadas à diminuição de custos administrativos, ao aumento da produtividade do trabalho e à mudança do perfil operacional dos bancos. Tal movimento vai consolidando o modelo de sistema bancário concebido pela Febraban, caracterizado por densa concentração do capital privado, altamente informatizado, empregando força de trabalho mais escolarizada, tendo como epicentro de sua atividade o negócio e a venda de ‘produtos’ e serviços, a clientes discriminados e selecionados segundo critérios de renda ou patrimônio financeiro”(Idem, p.70).

Na literatura disponível sobre o setor bancário, sobretudo nos estudos que apreendem como os processos de reestruturação produtiva têm se dado ao longo dos anos 1990, encontram-se partes que abordaram, ora mais brevemente, ora com maior fôlego, o fenômeno da terceirização.

Neste sentido, foi observado que inversamente à tendência de diminuição do emprego bancário, o número de funcionários subcontratados apresentava crescimento. O trabalho terceirizado foi se expandindo, como demonstra Segnini(1997): “muitas atividades, antes realizadas por bancários, passaram a ser subcontratadas(...) nota-se uma queda no percentual³⁴ de funcionários pagos pelos bancos que representavam , em 1988-89, 75% da mão-de-obra, passando, em 1993-94, a 70,5% do total. O número de funcionários subcontratados, por sua vez, apresentou um aumento no período, elevando seu contingente de 8,7% para 9,6%”(Idem, p.144-45).

Segnini (1997) e Jinkings (2000) mostram, portanto, que as alterações nas atividades no setor bancário respondem ao cenário de alto desemprego e de intenso processo de racionalização da produção capitalista. As autoras observam que existe uma mescla de elementos do chamado

³⁴ A autora se baseou em dados obtidos através da pesquisa sobre a distribuição da população em idade ativa, por situação ocupacional na Grande SP 1985-1994 (%). Fonte:SEP. Convênio SEADE-DIEESE.

taylorismo/fordismo com elementos do trabalho flexível no fazer bancário, que se articulam com a difusão maior das inovações tecnológicas. Sendo desta forma possível perceber, conforme Segnini (1997), “ora a predominância da racionalização embasada na normatização, fragmentação e rotinização (escriturário), ora prevalece a racionalização centrada na individualização (vendas)”(Idem, p.162).

As formas “flexíveis” de contratação da força de trabalho significam a terceirização e subcontratação de trabalhadores para a realização de diferentes tarefas, até então, exercidas por funcionários do próprio banco. Para Segnini (1988) a terceirização atinge de modo diferenciado homens e mulheres; e se reflete de modo distinto entre os trabalhadores que se encontram nos mais diversos níveis hierárquicos, constantes dentro de uma instituição bancária. Nesse aspecto, comenta a autora, “os trabalhadores, sobretudo os menos qualificados, a terceirização tende a significar a precarização de sua inserção no trabalho: oscilam entre o desemprego, o trabalho temporário e o mercado informal. Também significa que deixam de pertencer à categoria bancária, perdendo assim as conquistas obtidas durante setenta anos de lutas sindicais”(Idem, p.121-22).

Os diversos segmentos de trabalhadores vivem os processos de terceirização de modo diverso. Nos bancos um grande número de trabalhadores pode, conforme Segnini (2000), experimentar a terceirização como uma condição precária de trabalho assalariado, mas ao se considerar a diversidade dos perfis ocupacionais, poderemos encontrar outras vivências. Assim, trabalhadores com maior qualificação técnica podem encontrar outras relações e condições de trabalho. Lembra, ainda, Segnini (1997) que “os serviços terceirizados na área de processamento de dados caracterizam-se de forma oposta em relação a outros contratados pelos bancos, como Compensação e telemarketing (...) A flexibilização dos direitos sociais, baixa remuneração, precarização das relações do trabalho, ausência de treinamento, baixo grau de qualificação técnica, caracterizam a terceirização dos serviços de Compensação e telemarketing” (Idem, p.347).

Rodrigues (1999), ao analisar os “analistas e programadores”, aponta o crescimento desse segmento de trabalhadores nas instituições bancárias, de 1986 a 1995. Para ele, “isso expressa os constantes investimentos em informática. Por outro lado, deve ser ressaltado que este é um setor em que a contratação de empresas terceiras, ou mesmo cooperativas de trabalhadores, tem prestado serviços aos bancos”(Idem, p.191).

É curioso notar as “novas” formas de contratação que acompanham este segmento de trabalhadores. Apesar de não terem registro em Carteira Profissional ou condição formal de assalariado, mantêm relações de caráter explicitamente empregatícias com o contratante dos serviços (os bancos).

Nas entrevistas realizadas por Segnini (1997), são mencionadas as “manobras” desses prestadores de serviço (terceirizados) para aliviar a carga devida sobre o Imposto de Renda. Os trabalhadores terceirizados no setor de processamento de dados, emitem notas com dados falseados sobre sua remuneração e atividade. Conforme declara um analista de sistemas: “*Todo mundo está lá como micro-empresário, como prestador de serviços. Aí tem o cara que abre a micro dele e dá nota como digitador só para não pagar imposto*”.³⁵

Rodrigues (1999) considera também como formas de contratação de terceiros: o estágio; as empresas individuais;³⁶ as “cooperativas de trabalho”;³⁷ e os prestadores de serviço de crédito ao consumidor, vinculados às *Promotoras de Crédito*.

Ao acompanhar a evolução da terceirização nos bancos, Rodrigues (1999) utiliza dois recortes:

- a) *evolução dos gastos efetuados pelo setor* - neste item foram observados os gastos intermediários das instituições financeiras no Brasil, sendo possível detectar o crescimento dos gastos com terceirização. As despesas com terceiros representaram, em 1990, 6% dos gastos totais do período, em 1995 o percentual se eleva atingindo 10%;
- b) *evolução do emprego* - neste item foi destacado o quanto representa numericamente a terceirização a partir de amostra coletada em um banco estatal. Os dados revelaram, em termos gerais, que a soma do total de funcionários efetivos, estagiários e funcionários de terceiras é de 131.097. Deste total, os funcionários efetivos representam 68,8%; os estagiários, 12,6%; e os funcionários das empresas terceiras,³⁸ 18,6%.

³⁵ Entrevista com analista de sistemas / empresa terceirizada, realizada por Segnini (1997, p.349).

³⁶ Empresas individuais equivalem a trabalhadores que constituem empresa a partir da inscrição no CNPJ (Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica). Invariavelmente, são empresas de fachada, apenas para que ele preste serviço dentro do banco sem ter a condição de empregado. O objetivo é eliminar pagamentos com encargos e impostos. Mas, como já foi destacado, estes trabalhadores, em sua maioria, mantêm relação assalariada.

³⁷ Cooperativas de trabalho funcionam como agenciadoras de força de trabalho, distantes portanto do princípio original da lei de cooperativas no Brasil. Os trabalhadores vinculados se estabelecem na condição de autônomos e, por isso, eles mesmos devem recolher encargos como o INSS. Por ter regime distinto do assalariamento, os “membros” podem até receber rendimentos abaixo do salário mínimo.

³⁸ Segundo Rodrigues (1999), as atividades que as empresas terceiras realizam são: limpeza, condução de elevadores, controle de estacionamento, operação de telefonia, operação de cargas e materiais, preparação de café/lanches, digitação e vigilância. (Idem:93)

Através da demonstração de Rodrigues (1999), pode-se perceber o peso do estágio na estrutura geral da força de trabalho utilizada pelos bancos.

O uso intensivo de estagiários pode ser compreendido como uma forma de terceirização, sobretudo, utilizada nos bancos públicos (Rodrigues, 1999; Jinkings, 2000; Druck et al., 2002). Em um banco público, na década de 1990, a prática tomou grandes proporções e os estagiários chegaram a representar mais do que 20% do quadro total de funcionários.³⁹

Os estagiários, também, podem ser encontrados nos bancos privados e, mais recentemente, têm proliferado nas empresas terceirizadas que prestam serviços aos bancos.

A redução de custos, como mencionada nesta dissertação, aparece em todos os estudos sobre os processos de terceirização nos bancos e, apesar destes serem considerados a sua força motriz, pouco tem sido explicado sobre os motivos que determinam o local onde ocorre a prestação de serviços, se fora ou dentro do banco. Segnini (1997) mostra que, dentre as formas contratuais estabelecidas entre as empresas que solicitam os serviços e aquelas que são prestadoras de serviços, as que oferecem menor custo de operacionalização são aquelas realizadas externamente. Nestas há uma redução de 26% no custo da Folha de Pagamento, sem necessitar de investimentos futuros para expansão e manutenção.

Quadro 1 - Custos dos serviços próprios e serviços terceirizados⁴⁰

	Telemarkt. Ativo c/ funcionários Próprios (bancário)	Telemarkt. Ativo c/ funcionários Terceirizados (dentro do banco)	Telemarkt. Ativo Transferência Total da operação (escritório externo)
Implantação de Estrutura	R\$ 420.370,00 / inicial	R\$ 420.370,00 /inicial	R\$ 0,00
Folha de Pgto.	R\$ 113.359,00/ mês	R\$ 129.669,65 /mês	R\$ 72.600,00 /mês
Observações/ Benefícios	Homogeneização da equipe, fácil controle de qualidade e processos, menor custo da folha quando comparado à terceirização “in house”	Homogeneização da equipe, fácil controle de qualidade e processos	Menor custo total, não necessidade de investimento para expansões, custo flexível em função da demanda

Fonte: Documentos Institucionais / Banco Estrangeiro. 1996

³⁹ Conforme dados do Jornal *APCEF em Movimento*, 9.01.2001.

⁴⁰ *Apud* Segnini (1997, p. 293)

As atividades terceirizadas nos bancos crescem em proporções geométricas quando se consideram a ampliação das áreas terceirizadas e o número de pessoas envolvidas. Porém, constatou-se difícil demonstrar estatisticamente esta evolução, haja vista, a própria dispersão dos trabalhadores terceirizados nas mais diversas empresas. Os dados colocados nas Tabelas 5 e 6, a seguir, visam demonstrar como a terceirização perpassa pelo setor bancário.

Tabela 5 - Despesas com Serviços de Terceiros

em reais mil

Bancos	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	Varição 1999/2005
Banco do Brasil	132.874	99.187	108.550	296.000	371.000	404.886	430.474	223,97%
Caixa Econômica	n.d.	106.624	151.461	234.086	240.386	276.094	279.009	-
Bradesco	265.456	314.673	356.000	415.092	503.768	847.000	1.021.000	284,62%
Itaú ⁽¹⁾	228.524	222.647	256.241	495.687	711.996	659.591	832.355	264,23%
Santander ⁽²⁾	119.939	162.321	266.347	358.295	451.059	568.459	562.335	368,85%
Total	613.919	699.641	878.588	1.269.074	1.666.823	2.075.050	2.415.690	293,49%

Fonte: Demonstrações Contábeis dos Bancos.

Elaboração: SESE/Sindicato dos Bancários de São Paulo, Osasco e Região.

Notas:

(1) Para os períodos de 2004 e 2005, foram considerados os valores referentes ao Itaú Holding Financeira (Consolidado).

Obs.: Inflação acumulada de jan/2000 a dez/2005 pelo INPC (IBGE) = 62,68%

A partir de coleta de dados contidos nos balanços de cinco maiores bancos em volume de ativos no Brasil, verifica-se, conforme Tabela 5, o crescimento médio de aproximadamente 300% com despesas relativas a serviços de terceiros, reforçando a tendência de crescimento quanto ao uso da força de trabalho terceirizada. Porém, vale ressaltar que o indicador acima utilizado “Despesas com Serviços de Terceiros”, contido nas “Demonstrações Contábeis” dos bancos, não define quais são os serviços subentendidos nos gastos efetuados.

Tabela 6 – Indicadores do corpo funcional nos bancos

	Itaú	Bradesco	Banco do Brasil	Santander Banespa
Total de Funcionários (Conglomerado)				
2001	45.409	65.713	78.122	20.428
2002	42.051	64.393	78.619	20.805
Total de Funcionários Terceirizados				
2001	10.132	7.194	1.761	968
2002	10.181	7.463	2.041	2.361
Total de Estagiários				
2001	305	903	11.880	3.600
2002	364	459	9.540	4.583

Fonte: Relatório Social dos Bancos

Elaboração: DIEESE. Sub seção Bancários

Os dados da Tabela 6 apontam o emprego de trabalhadores e trabalhadoras terceirizadas, bem como estagiários vinculados a alguns bancos, nos quais foram possíveis encontrar informações. Contudo, esses dados são insuficientes na medida em que não vêm acompanhados de explicação sobre qual a composição dos números divulgados. Ou seja, não esclarecem, no caso do número dos funcionários terceirizados, quais são as ocupações, como também não informam se atuam dentro ou fora do espaço físico do conglomerado.

A fonte - Relatório Social - extraída do Balanço Social, não traz definições sobre o conceito utilizado para enquadrar os terceirizados, o que nos levou a perceber lacunas nos números colocados. Se tomarmos, por exemplo, o Bradesco, no ano de 2002, o número de terceirizados não contemplará sequer os funcionários que atuam dentro do banco, como vigilantes e pessoal da limpeza das agências distribuídas em todo o país, no total de 2.954 agências. Pois, considerando que, em cada agência há a presença de pelo menos um vigilante, podendo variar para até 3, conforme o porte da agência; e, no mínimo, uma pessoa destacada para a limpeza, o número divulgado pela instituição não corresponde à realidade, mesmo considerando a média de 2 vigilantes e uma auxiliar de limpeza por agência, espalhados no Brasil, pois, além das agências, ainda necessitariam ser computados os demais terceirizados que atuam dentro dos centros administrativos, tanto exercendo as funções já destacadas acima, como serviços de recepção, alimentação, manutenção, e demais áreas onde se realizam as atividades bancárias.

As dificuldades para obter dados e informações são evidentes. Até os dados relativos apenas aos serviços considerados não bancários (as chamadas “atividades-meio”), que se realizam dentro das instalações do conglomerado, apresentam controvérsias. Assim, não se sabe ao certo quais são as atividades terceirizadas, ou quem são e onde estão os terceirizados.

Os Relatórios Sociais não seguem critérios obrigatórios na publicação das informações. Além disso, são instáveis quanto à apresentação dos dados sobre os terceirizados e estagiários. No levantamento feito para esta pesquisa, observou-se que alguns bancos começam a publicar Balanços Sociais, por volta do ano 2000. São, sobretudo, os que têm maior número de agências no território brasileiro. Porém, foram divulgados os dados relativos ao número de terceirizados e estagiários para alguns anos. Em outros anos, os dados desaparecem. Ou seja, não se trata de não existir mais, pois se assim o fosse haveria a discriminação 0. A informação, além de literalmente desaparecer, pode nunca ser apresentada, como no caso do Unibanco. Esta instituição bancária nunca divulgou esses dados nos seus Balanços Sociais.

As tendências de terceirização, em determinados bancos brasileiros, podem ser ilustradas pelas seguintes informações divulgadas sobre a Caixa Econômica Federal. Ou seja, dos 101.247 trabalhadores, apenas 54.248, pouco mais da metade, têm registro feito pela empresa. Os demais, conforme informação coletada no Jornal *APCEF em Movimento* “são terceirizados, cooperados, temporários e estagiários que trabalham em troca de bolsa-auxílio. Em sua maioria, esses contratados compõem a categoria dos sem-registro na Caixa que realizam tarefas eminentemente bancárias, incluindo aí, contagem do numerário, acesso ao saldo de contas e depósitos, atendimento disfarçado a clientes e, em alguns casos, venda de produtos”.⁴¹

No levantamento de dados para esta pesquisa, encontramos 906 empresas terceirizadas⁴² vinculadas a apenas um banco privado nacional, prestando serviços diversos. Boa parte deste número refere-se a trabalhadores que abrem empresas de fachada, mas na prática prestam serviços como assalariados. Trata-se do chamado PJ – Pessoa Jurídica ou micro-empresário que, também, é conhecido por aquele que forma a “empresa de uma pessoa só”.

O número de empresas que podem prestar serviços realizando partes da mesma atividade para um único banco é outro aspecto que demonstra o quão fragmentada é a operacionalização das tarefas nos processos de terceirização. No caso da Retaguarda e Compensação é comum encontrar, exclusivamente para esta atividade, em torno de sete empresas terceirizadas envolvidas prestando serviço para um único banco.⁴³ Este dado revela como acontece a fragmentação e segmentação dos trabalhadores. Muitos deles passam a responder a empregadores distintos, quando, antes, estavam representados e eram contratados conforme as regras prevalecentes nos Acordos Coletivos dos bancários.

As atividades são divididas e re-divididas entre trabalhadores que, muitas vezes, já eram empregados da “empresa-mãe”. Assim, ocorre a crescente segmentação de trabalhadores e trabalhadoras que realizam serviços aos bancos.

No depoimento de uma trabalhadora que presta serviços a um banco privado estrangeiro, transparece a dificuldade para compreender a sua relação de emprego, e quem seria o seu patrão. Quando perguntada para quem trabalhava, respondeu:

⁴¹ Jornal APECEF em Movimento, Setembro de 2002.

⁴² Conforme documento institucional de um banco privado nacional.

⁴³ Informação fornecida em entrevista com diretor de Operações em Rede de banco privado estrangeiro, realizada em 25 de março de 2004, considerando a atuação nacional do banco.

É assim é uma, uma... não sei se é uma agência, ela chama Tynex, ela leva esse nome Indústria e Comércio de Informática, só que por trás desta Tynex tem uma consultoria que chama Método, então quer dizer que eu presto serviço para a Tynex, na qual ela me coloca dentro do banco. O banco paga meu serviço para a Tynex e ela repassa para a Método (...) então quer dizer que a gente é terceiro pela Tynex e terceirizado pela consultoria". (Trabalhadora Terceirizada, Cooperada, ex-bancária. 06.05.2004)

As formas terceirizantes no sistema financeiro

De acordo com o DIEESE (1994), a terceirização das “atividades-fim” pode redefinir no longo prazo o próprio conceito de atividade bancária. Portanto, para corroborar com esta idéia, podemos usar a partir de então, o que nomearei de “formas terceirizantes”, como uma definição mais alargada do conceito de terceirização.

Além da terceirização, propriamente dita, existem outras “formas terceirizantes” que estão presentes no cotidiano do sistema bancário. Estas “formas” não se encaixam no conceito clássico de terceirização, pois já nascem geralmente “independentes” dos bancos.

A estratégia de segmentação de clientes somada à redução de custos operacionais tem, na prática, implementado a redefinição das atividades bancárias que, paulatinamente, são transferidas para outros espaços físicos que não aqueles dos próprios bancos. Este acontecimento provoca desdobramentos nas relações de trabalho assalariado.

No final da década 1990, surge o neologismo *bancarização*, que pode ser compreendido, em linhas gerais, pela ampliação do acesso aos serviços bancários em todo o território nacional e pela popularização do microcrédito. Como fruto desta política, orientada pelo Banco Central, surgiram as *Promotoras de Crédito* e os *Correspondentes Bancários*.

As *Promotoras de Crédito* são empresas que realizam atividades idênticas às das financeiras, e que também, são passíveis de serem feitas nos próprios bancos. Estas empresas, comumente, têm como acionistas majoritários os próprios bancos que atuam no cenário brasileiro e internacional, como podemos citar alguns exemplos: Finasa – ligada ao Bradesco; Taií – ligada ao Itaú; Citi-financial – ligada ao Citibank; Fininvest – ligada ao Unibanco.



Foto: Maurício Moraes

Figura 1: Fachada *Promotora de Crédito*

As financeiras, desde 1946, são regulamentadas e podem ofertar crédito à população, porém, sempre tiveram uma ação limitada no sistema financeiro, sendo a elas vedada a possibilidade de abertura de conta-corrente. Os financiários sempre receberam salários e demais benefícios inferiores em relação aos bancários. Foram apelidados, durante a década de 90, por representantes sindicais, de “primos pobres”, uma ironia que ilustra o fato de trabalhadores do “mesmo sangue” ou da mesma “origem genealógica” terem condições de trabalho diferentes. Afinal, bancários e financiários trabalham com intermediações financeiras. Porém, com o esvaziamento da abrangência da contratação dos financiários, ou seja, a drástica diminuição do número de funcionários contratados sob o estatuto de financiários, paralelamente houve o surgimento e crescimento da função dos promotores de vendas, designação dada àquele que viria a realizar o mesmo papel do antigo financiário.

Tanto as Promotoras de Crédito, como as financeiras expressam a segmentação de clientes de baixa renda. Estes clientes, para terem acesso ao crédito, não precisam obrigatoriamente abrir conta em banco, como seria, caso procurassem diretamente uma instituição bancária.

Esta forma de terceirização, viabilizada através da *Promotora de Crédito*, chega a representar 38% dos clientes ativos ligados ao segmento de varejo em um banco privado nacional.⁴⁴ De acordo com documento oficial, a instituição declara que: “nos últimos anos temos sistematicamente investido na criação de produtos e serviços financeiros que são oferecidos **fora do ambiente convencional das agências**” [...] esperamos implementar substanciais reduções de custo na combinação das áreas operacionais e administrativas das empresas (cobrança, risco, crédito, intercâmbio MarterCard/Visa fabrica de cartões, call center, tecnologia, marketing e etc) adotando políticas de fornecimento unificadas otimizando custos de captação de recursos e cobrança. Esse processo está sendo conduzido de modo a preservar a identidade comercial da Fininvest e aprimorar seu posicionamento estratégico” (grifos meus).⁴⁵

Os *Correspondentes Bancários* são como pontos de atendimento dos bancos espalhados pelos mais diferentes estabelecimentos comerciais e de serviços, como, por exemplo, supermercados, correios, casas lotéricas, lojas de material de construção, farmácias etc.. Dessa

⁴⁴ Conforme dados disponibilizados em Relatório Unibanco – Formulário 20-F, arquivado junto à Securities and Exchange Commission, em 29 de junho de 2001, páginas 30 e 31.

⁴⁵ Relatório Unibanco – Formulário 20-F., 2001, p.26 e 31

forma, todo correspondente bancário está diretamente vinculado a um banco, que será o elo de ligação com o Banco Central, na medida em que manipulam valores e documentos bancários.

Gráfico 1: Distribuição Correspondentes Bancários por ramo de atividade

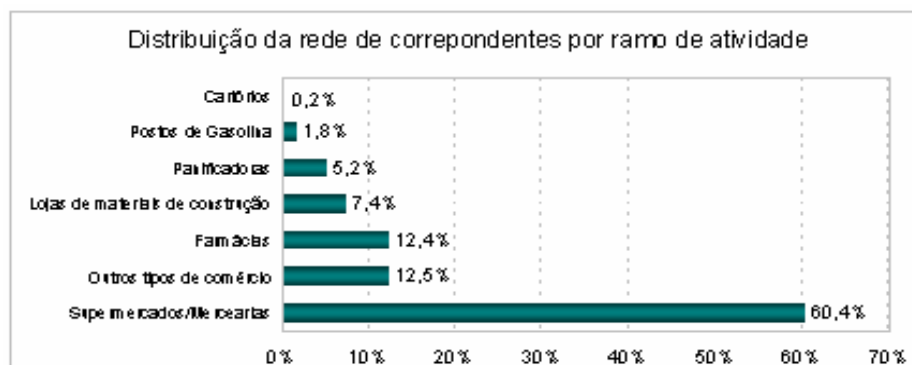


Figura 2: Tecnologia utilizada na rede de Correspondentes Bancários.

Fonte: Documento disponibilizado no 1º Seminário do Banco Central sobre Microfinanças.



Foto: Maurício Moraes

Figura 3 : Interior Correspondente Bancário CEF. Casa Lotérica.

Conforme o contrato acertado entre o banco e o estabelecimento, o correspondente bancário pode executar determinados serviços bancários além do seu negócio principal, no mesmo local, como é o caso das Casas Lotéricas. A opção do contrato define qual o tipo de serviço a ser realizado, podendo variar desde o recebimento de títulos não vencidos e pagamentos a concessionárias,⁴⁶ que constam na relação dos procedimentos mais simples, até atuar de forma semelhante a um banco tradicional, como é o caso do Banco Postal, uma parceria entre o Bradesco e os Correios.

⁴⁶ Concessionárias são aquelas empresas que possuem a concessão do governo para prestar serviços de utilidade pública (água, luz, gás e telefone).

A seguir, o fluxo de funcionamento do Correspondente Bancário (procedimento simples):

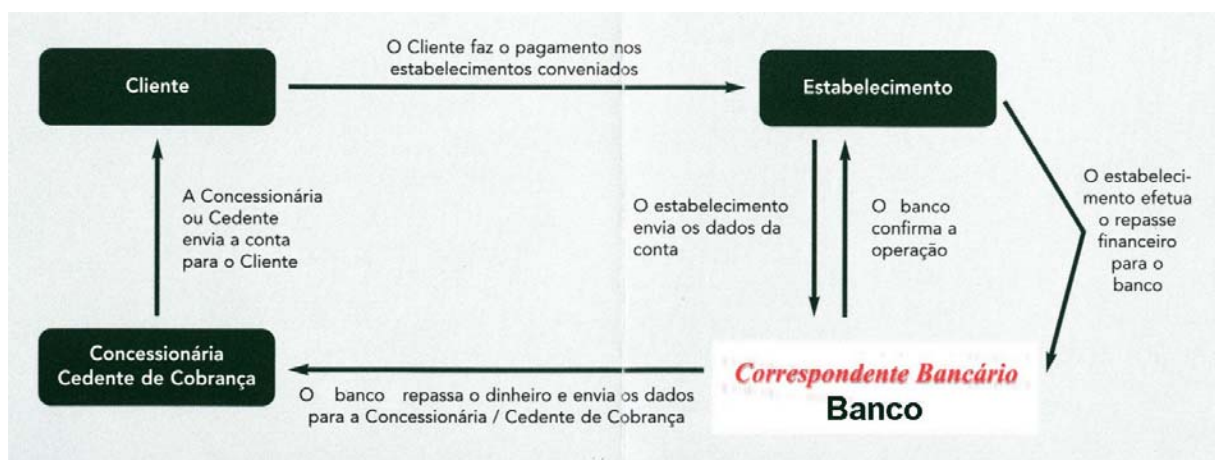


Figura 4 : Reprodução material divulgação banco privado nacional sobre Correspondente Bancário.

De acordo com declaração do diretor do Banco Central, contida na Revista *Banco Hoje* (n.185, out. 2004), “a terceirização tem avançado bastante e está se mostrando viável em grande parte das organizações. O modelo de correspondente bancário é um bom modelo”. A vantagem mais interessante, ainda nas palavras do referido diretor, é que através dele “é possível trabalhar além do expediente bancário, inclusive nos finais de semana” (Idem, p.30-1).

Conforme demonstra o Quadro 2, a seguir, há uma rápida multiplicação do número de Correspondentes Bancários espalhados pelo Brasil, em comparação com os dados relativos ao número de agências e postos de atendimento aos clientes, consolidados após décadas de atuação bancária no país.

Quadro 2 – Evolução canais de atendimento bancário

Ano	Agências e Postos de Atendimento	Postos com Caixas Eletrônicos	Correspondentes Bancários
1.993	31.000	n.d.	n.d.
1.994	31.922	n.d.	n.d.
1.995	32.319	n.d.	n.d.
1.996	25.713	n.d.	n.d.
1.997	24.671	n.d.	n.d.
1.998	24.547	8.831	n.d.
1.999	24.353	10.736	n.d.
2.000	25.891	14.453	13.731
2.001	27.082	16.748	18.653
2.002	27.189	22.428	32.511
2.003	26.874	24.637	36.474
2.004	27.097	25.595	46.035

Fonte: Balanço Social Bancos – FEBRABAN
Elaboração: DIEESE- Subseção Bancários

A “estrutura compartilhada”, conceito empregado por gestores do sistema financeiro para especificar usos coletivos de estruturas físicas, com tecnologia avançada e a mesma base de força de trabalho para servir a um grupo de bancos parceiros, fez parte das políticas empresariais de redução de custos operacionais que se consolidaram ao longo da década de 90.

O princípio da conveniência é orientador desta prática administrativa, sobretudo nos bancos de pequeno e médio porte (com menor volume de operações). Desse modo, as atividades que, no conjunto dos processos de trabalho nos bancos, não demandavam vantagens comparativas entre os concorrentes do mercado financeiro e não concentravam nenhuma habilidade específica que fosse passível de diferenciação, na disputa por clientes, tendiam a ser realizadas sob a forma de “estruturas compartilhadas”, que podem ser vistas como formas de terceirização. Exemplo significativo pode ser observado no caso da rede de caixas eletrônicos “Banco 24 horas”, instalados em vários pontos do comércio e ruas das cidades, que reúnem diversos bancos participantes, e também através da SERASA, uma empresa criada pela união de vários bancos para oferecer serviço de suporte à análise de crédito (Banco Hoje, n.185, out.2004).

As “formas terceirizantes”, por já nascerem sob outro estatuto, ou seja, não instituídas como bancos, passam despercebidas por pesquisadores e dispersam a atenção de determinados atores sociais que se interessam pelas relações de trabalho no setor bancário. A “terceirização clássica”, compreendida neste momento pelo processo de retirada da atividade já consolidada dentro da estrutura de um determinado banco, remete a um rearranjo na organização dos processos de trabalhos internos, o que a torna relativamente mais visível. As “formas terceirizantes”, por sua vez, não são menos importantes, haja vista as transformações que estão provocando no sistema financeiro brasileiro.

Considerando-se a definição por ora adotada de “terceirização clássica”, observa-se nos tópicos, a seguir, sobre as agências bancárias e os centros administrativos, uma amplitude de tarefas que foram repassadas para prestadores de serviços. As atividades de segurança e limpeza que são terceirizadas se encontram na sua totalidade dentro do próprio espaço físico dos bancos, porém, as demais atividades, possivelmente por conta dos problemas legais, podem ou não ser encontradas neste espaço.

Terceirização nas agências bancárias

A agência bancária obteve alterações nos últimos anos por conta da nova forma de atuação dos bancos no mercado financeiro. Durante a década de 1990, houve uma reorganização do quadro de funcionários, no qual foram reduzidos o número de caixas e escriturários em contraposição à ampliação do número de gerentes. Os trabalhadores ligados a limpeza, segurança e manutenção foram terceirizados, desde o fim da década de 1980. As telefonistas, na maioria dos bancos, foram dispensadas ou terceirizadas. Algumas funções nas agências bancárias foram modificadas e o conteúdo das suas práticas de trabalho foi dissolvido em outras.

Os caixas, por exemplo, tiveram as suas funções mais simplificadas e intensificadas, mas foram orientados para contribuir com a venda de produtos aos clientes nas agências. Os escriturários foram praticamente eliminados. As suas tarefas foram redistribuídas ou terceirizadas e os remanescentes, também, passaram a assumir o papel de vendedores de produtos e/ou assistentes dos gerentes, conforme Rodrigues (1999) e Jinkings (2000).

Em um banco privado nacional, os escriturários passaram a ser chamados de “agentes comerciais”. Parte do serviço desenvolvido pelos terceirizados, como reclamações referentes ao uso de cartões; problemas com cheque e similares, foi direcionada para o serviço de teleatendimento (terceirizado ou não conforme o banco). Outras tarefas, como entrega de talões de cheques e/ou cartões magnéticos, passaram a ser feitas por motobóis de empresas terceirizadas. Outra parte, não menos significativa, feita pelos antigos escriturários, era o processamento de todos papéis bancários que circulavam em torno das agências, este serviço teve uma parte centralizada e outra parte terceirizada.

Este quadro fornece elementos que nos ajudam a compreender como uma parte considerável da agência bancária foi terceirizada, paulatinamente, desde fins da década de 80 e ao longo dos anos 90. Ao mapear as atividades que se deslocaram da preocupação direta do banco e que foram repassadas à empresas terceiras, como aconteceu com a segurança, a limpeza, o transporte de valores e papéis, verificamos que determinadas funções, como caixas e escriturários, também, foram modificadas, seja pela inovação tecnológica ou pela transferência de tarefas, antes executadas diretamente por bancários que passaram a ser executadas em outros locais, fora do âmbito restrito dos bancos.

Observou-se que o processo de terceirização, iniciado nas atividades consideradas “meio”, foi ampliado para as funções tipicamente bancárias, como caixas e escriturários. A terceirização dos caixas e escriturários se realiza fora da agência bancária e é implementada fundamentalmente para suprir a demanda dos serviços derivados dos malotes das grandes empresas e caixas eletrônicos. Essas atividades não prescindem totalmente de trabalho vivo. Assim, continua a existir a figura do escriturário que processa os papéis, realizando o chamado trabalho de Retaguarda, como também existe a figura do caixa, aquele que irá autenticar ou validar o documento físico, mas fora das agências bancárias.

As mudanças operacionais nas agências geraram, contudo, a criação de uma função que tem por objetivo dar suporte ao auto-atendimento. Nas agências de médio e grande porte, funcionários ficam próximos aos caixas eletrônicos, auxiliando os clientes na utilização do equipamento. Esta função em muitos bancos já nasce terceirizada, sendo executada por trabalhador temporário, estagiário ou jovem trabalhador vinculado aos programas sociais, como, por exemplo, “Jovem Cidadão”.

Terceirização nos centros administrativos bancários

Os centros administrativos concentram atualmente grande parte do número de funcionários efetivos dos bancos, chegando a representar aproximadamente 26% do quadro total.⁴⁷ Porém nestas concentrações a terceirização tem se ampliado. Vale registrar, como um sinal de quanto foi incorporado no cotidiano dos centros administrativos dos bancos a existência dos trabalhadores terceirizados, que consta na introdução do Código de Ética de um grande banco privado nacional, o seguinte texto: “sua aplicação se estende a todos os colaboradores de nossa Área, bem como aos terceiros residentes de empresas prestadoras de serviços”. O mesmo material (livreto) contém, ao final, dois termos de adesão para serem assinados e devidamente devolvidos ao banco, um para os terceirizados e outro para os funcionários efetivos.⁴⁸

Os gestores dos bancos podem subdividir, dentro de uma mesma atividade, etapas do trabalho que podem ser repassadas para terceiros, como é o caso da Compensação, na qual as tarefas de preparação dos cheques, devolução, digitação, pesquisa etc. podem ser terceirizadas.

⁴⁷ De acordo com dados disponibilizados no Relatório Social 2004 – FEBRABAN.

⁴⁸ Ver Anexo 2 “Termo de Adesão a Terceiros”.

Mas a troca de cheques na Câmara de Compensação do Banco do Brasil só pode envolver bancários.

Esta situação, que prevê uma subdivisão das atividades a serem terceirizadas, remete à noção de terceirização parcial ou total, que valerá para determinada atividade, conforme a conveniência do administrador que implementa o processo de terceirização.

Nos centros administrativos dos bancos, o movimento de terceirização envolveu além das atividades de segurança e limpeza, citadas, a expedição, motoristas, recepção, copa, restaurante, digitação, gráfica etc. Numa perspectiva ascendente, foi se espalhando para diversos departamentos, ora deslocando determinada atividade para fora do centro administrativo, ora mantendo funcionários terceirizados dentro da própria estrutura.

Dentre as atividades terceirizadas, encontram-se:⁴⁹

- segurança;
- limpeza;
- recepção/ telefonistas;
- alimentação;
- manutenção;
- serviços gráficos (emissão de cheques, relatórios e extratos);
- transporte de valores e documentos (malotes);
- transporte de Funcionários;
- expedição;
- enfermagem/ medicina do trabalho;
- microfilmagem;
- digitalização de imagens;
- digitação de contratos e aberturas de contas;
- tesouraria/numerário;
- compensação;
- retaguarda;
- tele-atendimento;
- cobrança;
- análise de crédito;
- câmbio;
- fundações/grêmios;
- arquivo morto;
- telecomunicações;
- administração de recursos (*asset management*);
- jurídico;
- engenharia e arquitetura;
- recursos humanos/treinamento;
- TI - tecnologia da informação

⁴⁹ Esta lista de atividades terceirizadas é fruto de coleta de informações presentes na Folha Bancária, relatórios e documentos sindicais, relatórios derivados de fiscalizações realizadas pelas DRT's (Delegacia Regional do Trabalho) de vários Estados e ações no Ministério Público do Trabalho. Importante ressaltar que as atividades terceirizadas variam de banco a banco.

O processo de repasse de determinadas tarefas para terceiros acontece de forma altamente pulverizada e, por vezes, se torna quase imperceptível. Citamos, por exemplo, o caso dos consultores contratados para atuarem na área de contabilidade de um banco privado nacional. Esta é uma das maiores áreas dentro deste tipo de instituição financeira. Nela, podem se concentrar mais de 300 funcionários efetivos, mas também é possível encontrar trabalhadores terceirizados. Assim, em número bem inferior, encontramos 4 profissionais denominados consultores, que atuam dentro da empresa, sem vínculo empregatício e se misturam em meio aos demais funcionários.

O diferencial de uma área como a contabilidade consiste no fato de o banco não repassar totalmente o controle da atividade para uma prestadora de serviços, mantendo sobre sua coordenação direta a maioria das etapas de trabalho. Logo, fica difícil afirmar que a contabilidade de um banco, que contém 300 funcionários efetivos, é terceirizada, diante dos 0,1% representados pelos consultores.

Esses tipos de ocorrência, mencionados, podem se repetir nas demais atividades citadas, o que reafirma o quão são heterogêneos os processos de terceirização, mesmo dentro de uma única instituição.

De acordo com o estudo de Perez (2003) sobre os fornecedores de serviços em TI-Tecnologia da Informação, em um banco de médio porte, com 20.000 funcionários, foi constatado que 1.500 funcionários efetivos atuavam na área, e 300 eram terceirizados. Nesse caso, é preciso considerar que o processo de terceirização, apesar de existir, se configura parcialmente.

O processo de terceirização nas atividades de Retaguarda e Compensação dos bancos

Em meados dos anos 90, as atividades de Retaguarda e Compensação dos bancos começaram a ser terceirizadas. Este processo se configurou em tempos e modos diferentes em cada banco, sendo precedido por mudanças organizacionais. Como já foi mencionado nesta dissertação, as agências tiveram seus espaços físicos modificados, e parte dos processos de trabalho, relativos aos serviços de Retaguarda, foram eliminados ou transferidos de local para fora dos espaços físicos de agências e/ou centros administrativos bancários.

Dentre as mudanças organizacionais realizadas pelos bancos no início da década, podemos citar a centralização da Compensação por regiões. O Banespa, por exemplo, organizou os CESERs (centros de serviços), o Bradesco criou os núcleos de Compensação. Assim, aconteceu nos mais diversos bancos. Tratavam-se de locais para onde eram feitas as remessas de documentos de uma determinada região. Nestes locais, os documentos eram preparados para serem encaminhados à Compensação Central de cada banco, respectivamente.

Paralelamente, existiam no sistema bancário outras três estruturas de Compensação,⁵⁰ criadas por representantes da classe patronal, com o objetivo de atender a alguns bancos do sistema que não mantinham estrutura própria, diante do baixo volume de documentos transacionados isoladamente. Sendo eles: os bancos de investimento; comerciais; estrangeiros; ou ainda, estatais fora de sua praça.

Impulsionadas por entidades patronais, surgem na década de 1980, as primeiras experiências de “sistemas de gestão cooperados”.⁵¹ Trata-se, conforme já abordado anteriormente, das “estruturas compartilhadas” no sistema financeiro, ou “formas terceirizantes”. Os bancos, que buscavam soluções tecnológicas com menor custo operacional, difundiram esta estratégia através da ASBACE, que em 1992, criou a ATP (Asbace Tecnologia e Produtos), uma subsidiária prestadora de serviços de Compensação para qualquer banco que se interessasse.⁵²

Estas estruturas eram vinculadas a entidades financeiras e devidamente reconhecidas pelo Banco Central, com representação na Câmara de Compensação no Banco do Brasil. Podiam, inclusive, realizar a troca de cheques, considerada a finalização contábil do processo de trabalho das atividades realizadas nos setores de Retaguarda e Compensação.

Durante a década de 90, as “estruturas compartilhadas”, que realizavam atividades de Compensação, passaram também a terceirizar, ou ainda, como afirmam alguns, “quarteirizar”, repassando mais uma vez adiante as demandas que se originam nos bancos. Neste ponto, coloca-se em questão o risco de repasse de informações comerciais e da quebra de sigilo bancário, embora os gestores dos bancos desconsiderem estes riscos. De acordo com um entrevistado:

os bancos não viam mais risco no sigilo, porque as informações não estão agregadas e assim não expõem os clientes, hoje o cadastro não está na mão de qualquer um, é tudo pessoa

⁵⁰ ABBC – Associação dos Bancos Comerciais, FEBRABAN – Federação Brasileira de Bancos e ASBACE - Associação Bancos Estaduais

⁵¹ Conforme divulgado em site da ASBACE www.asbace.com.br/produtos/comp consultado em agosto de 2004.

⁵² Conforme divulgado em site da ASBACE www.asbace.com.br/produtos/comp consultado em maio de 2005.

escolhida a dedo. As empresas tem que manter sigilo. Há um limite para acessar o sistema do banco, na terceirização do serviço bancário foi montado um sistema eficiente (Gestor de banco público, 10.03.2004)

Contudo, os trabalhadores das empresas terceirizadas admitem que existem brechas para furar esse “sistema eficiente” e traçar o perfil do cliente, sabendo informações relevantes sobre a movimentação financeira, como declara uma ex-funcionária de uma empresa terceirizada: “Déborah informou que um dos empregados da Rosch recebia os envelopes, abria, conferia e passava para outro que estava na função de caixa e autenticava os documentos. Falou ainda que os funcionários da Rosch têm acesso às contas dos clientes, tendo presenciado comentários dos terceirizados sobre os saldos das contas, quando da autenticação de documentos no caixa, e que os terminais utilizados pelos terceirizados são exatamente iguais aos usados pelos empregados da Caixa, não havendo qualquer limitação de acesso às contas dos clientes”.⁵³

Em levantamento feito pelo Sindicato dos Bancários de São Paulo e a Confederação Nacional dos Bancários,⁵⁴ constavam 10 empresas que prestavam serviços relativos às atividades de Retaguarda e Compensação para bancos no Brasil. Algumas destas empresas pertencem ao mesmo controlador das empresas que prestam serviços de transporte de valores e documentos, atividades que já se encontravam terceirizadas no final da década de 1980.

A conveniência de estabelecer contratos de prestação de serviços com as mesmas empresas que transportam valores ou documentos bancários, para realizar as outras etapas do processo de trabalho ligados à rotina dos bancos, pode ser observada no movimento de ampliação do leque de serviços oferecido pelos terceiros. Tomemos, por exemplo, o caso da Empresa B. Esta empresa de transporte de valores já prestava serviços para os bancos, no final da década de 1980. Em meados da década de 1990, passara a incorporar os serviços de Tesouraria, Retaguarda e Compensação, inclusive comprando a própria instalação imobiliária de um grande banco privado.

No mesmo ritmo seguiu a Empresa X, esta empresa se tornou uma das maiores prestadoras de serviços para os bancos. Iniciou suas atividades no transporte de valores passando a realizar na seqüência atividades de Tesouraria, Retaguarda e Compensação.

⁵³ Jornal *APCEF em Movimento* (12.03.2001)

⁵⁴ De acordo com o documento interno “Relatório da Terceirização no Sistema Financeiro” – Junho 2001, são listadas as seguintes empresas: Proservvi, Transpev, Prosegur, Service Bank, Prodoc, Protege, Brinks, Scor, Tec Forte e VR-Informática.

Estas empresas prestadoras de serviços podem celebrar contratos com os bancos atuando em diversas cidades do país, conforme o contrato requerido em cada localidade. Assim, pode haver mais de um prestador de serviços (empresa terceirizada) que realiza a mesma atividade para um mesmo banco, em localidades diferentes. Os funcionários podem ter relações de trabalho distintas, conforme o valor do contrato assinado entre a empresa e o banco. Assim, os trabalhadores terceirizados podem ou não ter determinados direitos, variando na mesma empresa, conforme a região do país.

Os serviços de Retaguarda e Compensação são executados em PSs – Postos de Serviços. Estes locais são, normalmente, pequenos prédios que podem concentrar as atividades de um ou mais bancos, podendo agregar mais de uma empresa terceirizada em esquema de parceria. Ou seja, determinada empresa faz uma etapa do serviço e outra empresa assume a etapa seguinte dos processos de trabalho. É comum encontrar no mesmo local, as empresas que prestam serviço de transporte de documentos e valores, Tesouraria, Retaguarda e Compensação.

No Posto de Serviço existe uma separação das atividades realizadas por bancos. Assim, haverá o que se chama *site* de cada banco num mesmo prédio. A tabela 7, a seguir, demonstra como se distribuem os diversos *sites*, onde são processados os serviços de Retaguarda e Compensação de apenas um banco. Como podemos observar, derivados da prestação de serviços de 3 empresas terceirizadas espalhadas na cidade de São Paulo e localidades próximas, as atividades se distribuem em 7 *sites*.

Tabela 7 - *Sites* do Banco A nas empresas terceirizadas
Atividades :Tesouraria, Retaguarda e Compensação

	Bancários	Terceirizados	Total Trabalhadores	% de terceirizados
Empresa A – <i>Site</i> Marechal	8	180	188	96
Empresa A – <i>Site</i> Osasco	6	130	136	96
Empresa A – <i>Site</i> Barra Funda	7	110	117	94
Empresa A – <i>Site</i> Vila Matilde	6	108	114	95
Empresa F – <i>Site</i> Santo Amaro	7	120	127	94
Empresa F – <i>Site</i> Santo André	6	110	116	95
Empresa B – <i>Site</i> Camaragibe	9	200	209	96
Total	49	958	1007	95

Dados referentes a 2004 (Grande São Paulo).
Fonte: Documentos Institucionais - Banco A

O movimento derivado das operações realizadas nos caixas eletrônicos,⁵⁵ caixas tradicionais e os malotes de grandes empresas são processados, na maior parte dos bancos, por empresas terceiras. O carro forte recolhe o numerário e os envelopes dos caixas eletrônicos, o numerário próprio da agência e os malotes empresa, com documentos e cheques que serão levados ao Posto de Serviço.

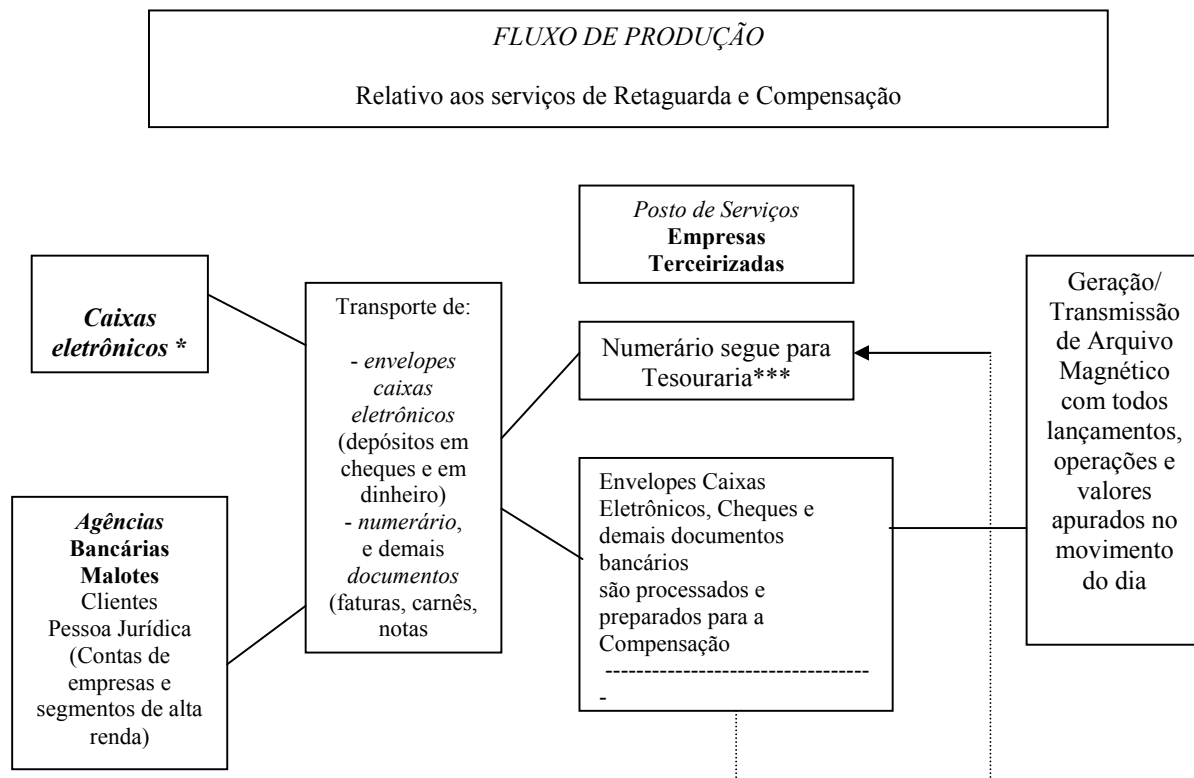
Os motobóis, também, fazem o transporte de documentos das agências e de grandes clientes até as empresas terceirizadas. Estes trabalhadores passaram a substituir os motoristas das antigas frotas de carros dos bancos, antes responsáveis por este tipo de atividade. A função de motobói ou *courrier*, como era conhecida em alguns bancos estrangeiros, se popularizou no início da década de 90, e desde o começo era terceirizada. No período destacado, havia crescido a necessidade de transporte de documentos, devido ao tipo de atenção oferecida aos grandes clientes, normalmente pessoas jurídicas, que passavam a contar com um atendimento personalizado.

O fato de o transporte de valores ser repassado para as mãos de terceiros, de certa forma, preparou as bases para a próxima etapa terceirizante, pois se tornava prático incluir mais uma etapa de trabalho, para a mesma empresa prestadora de serviço realizar. Essa condição favoreceu, em outras palavras, a terceirização de áreas como a Tesouraria em meados da década de 1990.

O movimento crescente dos serviços terceirizados, sobretudo nos últimos anos, tem ampliado o número dos PSs (Postos de Serviços), a fim de ficarem mais próximos das agências que também são descentralizadas, especialmente na cidade de São Paulo, na qual as distâncias regionais são enormes e as vias de locomoção estão sempre congestionadas de carros.

O fluxo de produção das atividades de Retaguarda de Compensação, realizado pelas empresas terceirizadas observam o seguinte esquema:

⁵⁵ Os caixas eletrônicos, também conhecidos por ATMs, estão espalhados nas várias agências bancárias e também se encontram em vários pontos de conveniência pelas cidades.



* Caixas eletrônicos dispostos em 3 modos de distribuição: a) contidos dentro das agências bancárias (horário = agência bancária); b) contidos na saleta de auto-atendimento (saleta acoplada à agência bancária com atendimento em horário ampliado); e c) demais localidades espalhadas nas cidades ("quiosques" fora das agências bancárias).

** Transporte feito via carro-forte e motobói.

*** As Tesourarias se integram ao mesmo local (prédio) em que são realizadas as atividades de Retaguarda e Compensação, porém as empresas terceirizadas que realizam estas atividades são diferentes.

Elaboração da Autora

Fonte: site www.asbace.com.br/produtos/comp.asp (fevereiro de 2003) e entrevistas com trabalhadores terceirizados.

Os serviços relativos à Retaguarda e Compensação, também denominados back office e “processamento de documentos”, antes realizados nas próprias agências, foram repassados pelos bancos, cada um a seu tempo, às empresas terceirizadas. A rotina do trabalho na empresa terceirizada é a transposição da rotina bancária para um novo local, sob uma nova responsabilidade e risco (da empresa prestadora), feita por trabalhadores com outro estatuto social e sob novas condições de trabalho.

Se antes, como assinalou Blass (1993) ao estudar a categoria bancária na década de 1980, “os escriturários fechavam o movimento do caixa nos microcomputadores em três horários rigidamente definidos”(Idem, p.88), na década de 2000, os trabalhadores terceirizados o fazem com a mesma precisão. A exemplo dos bancários, todos começam e devem completar suas atividades em um mesmo expediente. O afluxo de clientes pode variar, mas a jornada de trabalho só se encerra com o fechamento dos cálculos contábeis.

Assim, a disciplina requerida aos bancários e bancárias alocados dentro das instituições financeiras é também exigida fora delas, nas “empresas terceiras”, embora seus funcionários não sejam considerados, nem vistos, como executantes de atividades bancárias.

Capítulo 3

*Trabalhadoras e trabalhadores
nas empresas terceirizadas*

Neste capítulo, pretende-se, através dos depoimentos das trabalhadoras e dos trabalhadores, bem como, das informações obtidas nesta pesquisa, analisar as formas de recrutamento, as relações de emprego e alguns aspectos das condições de trabalho referentes às atividades de Retaguarda e Compensação.

O processo de terceirização envolve mudanças na gestão da produção, e também implica mudanças na gestão da força de trabalho, como indica o cotidiano dos trabalhadores terceirizados.

Formas de recrutamento

Na terceirizada, você trabalha mais e ganha menos. Você regrida, quando você é terceirizado.⁵⁶

A cena do trabalho realizado pelos terceirizados é marcada pela diversidade de empresas e ou agenciadores de força de trabalho que atuam muitas vezes no mesmo espaço físico.

Há uma mescla de funcionários efetivos (das empresas terceiras), cooperados, temporários e estagiários que interagem entre si, no transcorrer do desenvolvimento do processo produtivo. No mesmo ambiente, é possível encontrar também trabalhadores efetivos dos bancos (bancários), configurando diferentes relações de trabalho para realização das mesmas tarefas, ou, inseridos no mesmo processo de trabalho, como, por exemplo, na Retaguarda e Compensação.

Trabalhando “uns” muito próximos de “outros”, encontram-se padrões salariais e direitos sociais bem distintos, derivados das diversas formas de contratação e/ou recrutamento de força de trabalho. Estas contratações fogem, muitas vezes das normas reguladoras das relações entre capital e trabalho, como é o caso do trabalho temporário e o estágio.

O trabalhador temporário deveria, por lei, cobrir eventuais lacunas ou falta de funcionários em uma determinada empresa, como, por exemplo, férias e licença maternidade. O estagiário deveria ser um aprendiz, e assim, adquirir conhecimentos práticos na área em que está recebendo formação acadêmica. Por isso, seguir um horário de trabalho compatível com seus estudos, deveria ser prerrogativa básica, o que não acontece nas empresas terceirizadas.

⁵⁶ Entrevista realizada, em 26 de agosto de 2003, com ex-trabalhadora terceirizada, ex-bancária, contratada pela Empresa D.

De acordo com o depoimento de um trabalhador terceirizado, ao referir-se a uma das maiores áreas da empresa em que atua, é forte a presença de estagiários:

*Na triagem tem uns noventa funcionários, alguns estão afastados por LER, mas destes, trinta a quarenta são estagiários.*⁵⁷

Além desses, no processo de terceirização dos bancos, surgem os trabalhadores cooperados, na década de 90.

O cooperado, encontrado como prestador de serviços bancários, na verdade assumiu o papel de um “falso autônomo”, vinculado a uma “falsa cooperativa”. Conforme informam alguns entrevistados e fora divulgado pelo Sindicato dos Bancários de São Paulo, as próprias empresas terceiras criaram as “cooperativas de trabalho” ou “cooperativas de mão-de-obra”, que funcionam como agências de emprego que recrutam força de trabalho para si.

Um trabalhador ex-cooperado que recebia por hora, declarou que, nas empresas terceirizadas:

*Não tem vínculo empregatício nenhum, não tem nenhum benefício, vale transporte tem que vir do seu bolso, daquilo que você ganha por hora, eles pagam 3 reais por hora. Ele te dá um emprego e você tem que fazer seu salário do emprego. Quanto mais horas trabalhar, melhor é. Só que se você trabalhar 15 horas, em cima de um teclado, daqui a uma semana você tá na “caixa” [fundo governamental para pagamento de trabalhadores licenciados por motivos de saúde]. Quer dizer que você vai ter que fazer o seu salário já pensando que vai ter que pagar o INSS, o vale transporte, a alimentação...*⁵⁸

Alguns trabalhadores relataram que, antes de serem admitidos nas empresas terceirizadas, foram orientados a passar por uma “cooperativa de trabalhadores”, criada pela própria empresa terceirizada, permanecendo nelas de seis meses, até um ou dois anos.

Explica um entrevistado:

*Eu fui parar na Empresa A porque um amigo meu trabalhava de “free-lancer” nos dias de pico. Aí eu fui fazer um tipo teste, só que era dia de pico e eu acabei ficando das 13:00 às 24:00hs, trabalhei com dor de ouvido, sem parar. De oito que foram, seis desistiram e só ficaram dois. Aí, a Empresa A me encaminhou para a cooperativa, não tinha registro, aí depois de um ano esta cooperativa fechou e eu fui parar em outra de novo, e só depois eu fui entrar na Empresa A e fui registrado.*⁵⁹

⁵⁷ Entrevista realizada, em 22 de março de 2005, com trabalhador terceirizado, vinculado a Carta Compromisso. Contratado pela Empresa A.

⁵⁸ Entrevista realizada, em 17 de março de 2004, com ex-trabalhador terceirizado, ex-cooperado.

⁵⁹ Entrevista realizada em 13 de agosto de 2004, com ex-trabalhador terceirizado, vinculado à Carta Compromisso. Contratado pela Empresa A.

A prestação de serviço como “autônomo” pode, muitas vezes, levar à exigência de vínculos com cooperativas para se conseguir vaga nas empresas terceirizadas.

Explica um entrevistado,

“você vai na Prefeitura e faz um registro de digitador autônomo. Um documento para trabalhar como autônomo, para poder apresentar na empresa, para que você não tenha vínculo com a empresa, para que amanhã ou depois você não possa abrir um processo trabalhista exigindo vínculo e determinados benefícios sabendo que você é autônomo já tem orientação de que não receberia.”⁶⁰

A heterogeneidade nas formas de recrutamento remete às diversas relações de emprego vigentes nas empresas terceirizadas. Mulheres e homens ocupam, desde as vagas relativas ao estágio, trabalho temporário, e contrato de “autônomo” (vinculado à “cooperativa de trabalho”), até aquelas que são pagas por hora nos dias de pico.

A ação dos sindicatos e a intervenção do Ministério Público do Trabalho têm desmascarado as “coopergatos”, conhecidas como as falsas cooperativas; muitos trabalhadores “autônomos” vincularam-se a elas no setor bancário, mas no início da década de 2000, começaram os primeiros sinais de redução desta forma de recrutamento, que atualmente é pouco visível.

As práticas de trabalho nas empresas terceirizadas podem ser semelhantes para quem se encontra no mesmo espaço físico, na mesma bancada (mesa grande onde os documentos são processados). Mas, as relações de emprego variam entre os terceirizados, conforme mostram os dados reunidos no Quadro 3, nas páginas 80 e 81, neste capítulo.

O perfil dos trabalhadores em empresas terceirizadas, que realizam atividades bancárias, merece atenção especial. A origem da maioria da força de trabalho contratada, sobretudo no início do funcionamento das empresas terceiras, era composta por ex-bancários. De acordo com a declaração do gerente de RH de empresa terceirizadora de serviços de Compensação, em entrevista realizada na metade da década de 1990:

“O perfil do profissional da nossa empresa é o seguinte: ele tem de ser um ex-bancário, porque nós lidamos com papéis que têm tudo a ver com o banco. Todos os setores que existem na Compensação dos bancos, existem aqui, só mudou o local. Obviamente que, se vem um

⁶⁰ Entrevista realizada em 17 de março de 2004, com ex-trabalhador terceirizado, ex-cooperado.

*serviço onde a demanda de volume, quantidade for muito grande, eu não devo pegar no mercado um profissional inexperiente. Então eu diria que 95% das pessoas têm de ter experiência.*⁶¹

A trajetória dos trabalhadores terceirizados, no que se refere ao período estudado nesta dissertação, segue dois movimentos. Uma primeira fase pode ser demarcada a partir de meados da década de 1990, em que se verifica que o maior contingente destes trabalhadores era proveniente de bancos e na maioria adultos. Também é verificada grande absorção de contingente feminino. O início da outra fase é demarcado em meados da década de 2000, caracterizada pela entrada expressiva de jovens, grande parte atuando em seu primeiro emprego e pela manutenção da alta absorção do contingente feminino.

A exigência na primeira fase era absorver ex-bancários, pois, era necessário para a empresa terceirizada pessoas que já tivessem familiaridade com o serviço a ser desenvolvido. Já na segunda fase, chega a ser proibida a contratação de ex-bancários.

Dessa forma, observa-se que as empresas terceirizadas repetem um movimento ocorrido no próprio sistema bancário anteriormente. A discriminação em relação a não contratação de ex-bancários nestas empresas é semelhante àquela que foi percebida em um grande banco privado nacional.

Conforme contribuição de Segnini (1988), ao estudar um banco que não admitia nas suas fileiras ex-bancários, observam-se semelhanças com a situação nas empresas terceirizadas, pois, em ambos os casos “o ex-bancário ao estabelecer paralelos, entre os processos de trabalho que realizava anteriormente, pode perceber o grau elevado de controle a que está submetido. Sabendo que não se trata de uma exigência inerente à realização da tarefa, mas da política organizacional, pode se transformar em fonte de denúncias junto aos colegas, introduzindo a desordem na ordem pretendida”(Idem, p.72).

O modelo de triagem da força de trabalho das empresas terceirizadas tem sua matriz. Afinal, não é por acaso que o maior contratante dos serviços bancários, realizado pelas empresas terceirizadas, é o mesmo banco que fora pesquisado pela autora acima.

Dentre os motivos que explicam esta conduta das terceirizadas, se encontram obstáculos ligados ao nível de conhecimento dos ex-bancários, quanto aos seus direitos e a representação sindical.

Comenta um ex-trabalhador terceirizado:

⁶¹ Entrevista realizada por Segnini com gerente de RH de empresa terceirizadora de serviços de Compensação em 17.10.1996 In: Segnini (1997).

As terceirizadas hoje têm este esquema: ex-bancário está fora, porque eles sabem que bancário conhece seus direitos e vai conturbar o ambiente. No início até 2002 a Empresa A só queria saber de bancário, de cara habilidoso... foi depois que começou a contratar jovens, estagiários.⁶²

Os “cobra-criadas” poderiam, a princípio, organizar o local de trabalho, a fim de reivindicar melhores condições, contudo, as empresas não estão dispostas a oferecer. Então, essas tendem a escolher no lugar do ex-bancário, que se tornou um funcionário pouco desejado, jovens sem experiência. Conta um deles:

A empresa já falou, que não pega gente mais experiente, porque a pessoa sabe do direito, a pessoa sabe que a coisa tá errada. E eles vão pegar cobra criada? Eles vão ter dor de cabeça? Eles não querem isso... Antigamente a empresa trabalhava só com gente experiente, agora ela mudou o jeito de trabalhar, ela terminou com estas pessoas que tinham uma experiência, que tinham uma noção de sindicato, dos seus direitos e está colocando pessoas novas que não argumentam muito...⁶³

No início dos processos de terceirização, as empresas prestadoras de serviços se beneficiavam do saber-fazer dos ex-bancários, para compor o conjunto de trabalhadores terceirizados. Com o passar do tempo, as empresas passaram a contratar jovens ingressantes no mercado de emprego.

Na **seleção e admissão** dos trabalhadores terceirizados é feita ainda outra triagem. Assim, aqueles funcionários que vieram, através das agências de emprego, como os temporários, os estagiários e os que trabalharam por hora, nos dias de pico, se demonstrarem destreza, desprendimento na realização das tarefas sem limite de horário e, mais ainda, não estiverem doentes, podem ser contratados (efetivados) pelas empresas terceirizadas. Em todo caso, antes de entrar, devem obrigatoriamente, ser avaliados quanto aos antecedentes criminais. Este fato é decisivo na sua admissão⁶⁴.

⁶² Entrevista realizada em 22 de março de 2005, com ex-trabalhador terceirizado, vinculado à Carta Compromisso. Contratado pela Empresa A

⁶³ Entrevista realizada em 01 de agosto de 2003, com trabalhador terceirizado, ex-bancário, vinculado à Carta Compromisso. Contratado pela Empresa A.

⁶⁴ Esta informação foi obtida nas entrevistas realizadas pela autora. O mesmo procedimento também pode ser verificado em anúncio sobre terceirização na Internet, onde este item consta como um dos requisitos exigidos aos terceirizados que prestarão serviço (ver Anexo 3).

Relações de emprego entre terceirizados

A diversidade de relações de emprego tem provocado muitos conflitos nos locais onde são realizadas as atividades de Retaguarda e Compensação. Comenta um entrevistado:

*A partir do momento em que existem pessoas que ganham como bancários e desenvolvem o mesmo serviço de outros, só que ganhando menos, então, existe uma discriminação, tá certo? Eu sempre comentava que a qualidade de vida tá mal. Eu ganho 1000 reais por mês, ele ganha 350 reais é um desconforto. No mesmo setor, no mesmo serviço. Aquele que ganha menos está pouco preocupado se o serviço dele sai legal ou ruim. É onde ocorre a maior parte dos erros.*⁶⁵

O Quadro 3, a seguir, mostra as diferentes relações de emprego que aparecem nas empresas terceirizadas, sempre comparadas àquelas previstas aos bancários, ou seja, aqueles que são considerados trabalhadores efetivos dos bancos.

⁶⁵Entrevista realizada em 22 de março de 2005, com ex-trabalhador terceirizado, vinculado à Carta Compromisso. Contratado pela Empresa A.

Quadro 3 - Relações e condições de trabalho dos trabalhadores terceirizados e efetivos, que realizam as mesmas atividades bancárias relativas à Retaguarda e Compensação – Dados referentes ao ano de 2004⁶⁶.

	<i>Terceirizados efetivados nas empresas terceirizadas (vinculados à Carta Compromisso)</i>	<i>Terceirizados efetivados nas empresas terceirizadas</i>	<i>Terceirizados trabalhando como temporários⁶⁷</i>	<i>Terceirizados trabalhando como estagiários</i>	<i>Terceirizados Trabalhando por produção</i>	<i>Bancários efetivados nos bancos</i>
Local de Trabalho ⁶⁸	Banco ou empresa terceirizada	Banco ou empresa terceirizada	Banco ou empresa terceirizada	Banco ou empresa terceirizada	Empresa terceirizada	Banco
Salário	<i>Escriturário:</i> R\$ 702,00 <i>Caixa:</i> R\$ 992,00	<i>Auxiliar Adm.:</i> mínimo 300 reais e máximo de 500 reais (conforme a empresa)	<i>Auxiliar Adm.:</i> mínimo 300 reais e máximo de 500 reais (conforme a empresa)	<i>Auxiliar Adm.:</i> mínimo 300 reais e máximo de 500 reais (conforme a empresa e o nível de escolaridade ⁶⁹)	<i>“Free-lancer” ou horista:</i> trabalhadores ganham por produção	<i>Escriturário:</i> R\$ 702,00 <i>Caixa:</i> R\$ 992,00
Jornada de Trabalho	6 horas	8 horas e 48 minutos	8 horas e 48 minutos	8 horas e 48 minutos	Média 12 horas ⁷⁰	6 horas
Gratificação Compensador de Cheques	Valores variam de acordo com a empresa ⁷¹	Não tem	Não tem	Não tem	Não tem	R\$ 65,31
Ajuda Deslocamento Noturno	Não tem	Não tem	Não tem	Não tem	Não tem	R\$ 40,25
Média de autenticações por hora trabalhada (ias de pico)	250	250	250	250	250	108
PLR – Participação nos Lucros e Resultados	Pago até 1997	Não tem	Não tem	Não tem	Não tem	80% salário recebido + Valor Fixo de R\$ 650,00
Vale Transporte	Empresa segue lei geral vale transporte paga o valor acima 6% do salário	Limitado ao valor de uma condução para a ida e outra para a volta	Limitado ao valor de uma condução para a ida e outra para a volta	Não tem	Não tem	Banco paga gastos com transporte acima de 4% do salário
Ticket	Valores variam	Para empresas que	Para empresas	Não tem	Não tem	Valor R\$ 11,67

⁶⁶ Este quadro reflete as informações coletadas através dos trabalhadores terceirizados no momento do levantamento. É necessário considerar que como o setor é muito dinâmico as alterações são freqüentes. Os dados referentes aos bancários têm como fonte a CCT (Convenção Coletiva de Trabalho 2003-2004) e informações divulgadas pelo Sindicato dos Bancários e Financeiros de São Paulo, Osasco e Região.

⁶⁷ Trabalhadores vinculados a agências de empregos, que se mantêm na empresa mesmo após ultrapassar o período determinado na lei, não são escalados para serviços eventuais. Estes trabalhadores são parte integrante da força de trabalho.

É comum trocarem o nome da agência de emprego ou cooperativa de trabalho, após vencimento do período legal, mas mantendo o mesmo funcionário.

⁶⁸ A maior parte dos serviços são realizados nas empresas contratadas.

⁶⁹ Estagiários no 2º Grau recebem salários diferenciados daqueles que estão no 3º Grau.

⁷⁰ Média de horas trabalhadas nos dias de pico.

⁷¹ Trabalhadores admitidos até 1998 recebem valores congelados.

Restaurante (vale alimentação)	de acordo com a empresa ⁷²	pagam valor médio é de R\$5,00 por dia	que pagam valor médio é de R\$5,00 por dia			por dia
Ticket Alimentação (vale mercado)	R\$ 200,00	Para empresas que pagam varia de R\$ 30,00 a R\$ 50,00 ⁷³	Não tem	Não tem	Não tem	R\$ 200,00
Auxílio Creche	Valores variam de acordo com a empresa ⁷⁴	Não tem	Não tem	Não tem	Não tem	R\$ 163,00
Estabilidade Mulher Gestante	Trabalhadoras têm estabilidade durante a gravidez e 30 dias após o parto	Trabalhadoras têm estabilidade durante a gravidez e 30 dias após o parto	Trabalhadoras Não têm direito	Trabalhadoras Não têm direito	Trabalhadoras Não têm direito	Trabalhadoras têm estabilidade durante a gravidez e 60 dias após o parto
Licença Maternidade	Trabalhadoras têm direito	Trabalhadoras têm direito	Trabalhadoras Não têm direito	Trabalhadoras Não têm direito	Trabalhadoras Não têm direito	Trabalhadoras têm direito a 120 dias para cuidar do recém-nascido
Convênio Médico	Trabalhadores possuem	Trabalhadores possuem	Trabalhadores possuem	Não tem	Não tem	Trabalhadores possuem ⁷⁵
CIPA	Trabalhadores desconhecem processo eleitoral	Trabalhadores desconhecem processo eleitoral	Trabalhadores não podem participar do processo eleitoral	Trabalhadores não podem participar do processo eleitoral	Trabalhadores não podem participar do processo eleitoral	Trabalhadores conhecem e participam votando em seus candidatos
Prevenção Doenças Ocupacionais	Não há	Não há	Não há	Não há	Não há	No geral bancos possuem SESMT ⁷⁶ e em algumas instituições há programas próprios
Qualificação Prof.	Não há	Não há	Não há	Não há	Não há	Há programa
Treinamento	Não há	Não há	Não há	Não há	Não há	Há programa
Representante sindical trabalhadores	Não há	Há casos isolados ⁷⁷	Não há	Não há	Não há	Há grande representação sindical na maior parte dos bancos e em todos os estados do país

⁷² Em várias empresas os valores estão congelados pelo último valor recebido em 1998 (R\$ 8,11 por dia).

⁷³ O direito ao Vale Alimentação é invalidado se houver uma única falta do funcionário no mês.

⁷⁴ Trabalhadores admitidos até 1998 recebem R\$ 163,00.

⁷⁵ Todos os planos médicos (convênios) recebem subsídios das empresas que fecham pacotes para seus funcionários, observa-se que os bancários possuem melhor padrão de qualidade e cobertura tanto para exames como para tratamentos diversos.

⁷⁶ SESMT – Serviço Especializado Saúde e Medicina do Trabalho.

⁷⁷ Em 1996 foi realizada a primeira eleição de CIPA na Empresa X. Nas demais empresas terceirizadas é comum haver desconhecimento da Comissão.

Ficam evidentes, diante dessas informações, as diferenças entre os **salários** recebidos pelos trabalhadores terceirizados que realizam a mesma função. Porém, as diferenças são ainda maiores quando se comparam com trabalhadores sob o estatuto de bancários. Percebe-se, nesse caso, a redução salarial de 53% em média, se tomarmos como base as duas funções de caixa e escriturário, encontradas nos bancos. Nas empresas terceirizadas, essas funções, são dissolvidas e prevalece a função genérica denominada assistente administrativo.

A **PLR** (Participação nos Lucros e Resultados) é paga aos bancários, desde 1995. Apesar de não se conformar enquanto salário, tem um peso substancial na renda anual do trabalhador. Trata-se de um montante pago, anualmente, que não obriga o banco a recolher os tributos relativos ao Imposto de Renda e valores derivados dos Encargos Sociais, pagos habitualmente a partir dos salários, como é o caso do INSS e FGTS. Por este motivo, este tipo de remuneração cresceu muito no setor, representando para grande parte dos bancários, sobretudo assistentes (ex-escriturários) e caixas, 13% e 11%, respectivamente, da massa total salarial recebida ao longo de um ano.

O setor bancário, por manter um excelente desempenho econômico, tem apresentado continuamente condições favoráveis à realização de pagamentos de PLR, que, como o próprio nome diz, requer para sua efetivação a realização de lucro, e só após o resultado consolidado irá repassá-lo para os trabalhadores em forma de “participação”.

Esta dinâmica de remuneração exclui parte significativa de trabalhadores envolvidos ao longo do “processo produtivo bancário”. Os terceirizados, por se encontrarem desvinculados da “empresa-mãe”, não podem requerer a “sua parte” nos resultados ou lucros obtidos.

Dessa forma, abre-se mais uma possibilidade de ampliar a concentração de renda do setor bancário, que se consolida de duas maneiras:

- a) por seu caráter seletivo entre os próprios trabalhadores, pois, menos pessoas poderão receber individualmente quantias adicionais ao salário padrão, sobre a rubrica PLR, resultado da diminuição do número de funcionários efetivos derivados dos processos de terceirização;
- b) por seu caráter menos distributivo, pois os bancos conseguirão acumular mais capital, derivado da menor redistribuição da massa total de lucro, antes destinada para tal pagamento, pois, mesmo considerando a PLR paga para os funcionários efetivos, há um teto na CCT- Convenção Coletiva de

Trabalho⁷⁸ estimado em valores individuais que o banco não ultrapassa com gastos desta natureza, portanto, o restante, entre a diferença da PLR total gasta com o grupo de trabalhadores efetivos e o que sobrou com o não pagamento do grupo de trabalhadores que foram terceirizados, é revertido em ganho para a própria instituição.

A **jornada diária de trabalho** se alterou, de modo significativo, com o processo de terceirização do setor de Retaguarda e Compensação. Houve um aumento diário de 46% na quantidade de horas contratuais, sendo de partida ampliada de 6 para 8 horas e 48 minutos no próprio contrato de trabalho assinado pelos terceirizados, que são registrados como efetivos nas empresas prestadoras de serviço. De acordo com os gestores destas empresas, o aumento da jornada diária de trabalho decorre, de um lado, pelo fato de não serem bancários, desobrigando-os de cumprir as 6 horas de trabalho por dia, conforme rege a CLT (Consolidação das Leis do Trabalho. Artigo 224); e de outro, os 48 minutos diários, trabalhados além das 8 horas diárias de jornada, são para compensar o trabalho aos sábados, pois esta atividade, na visão das empresas terceirizadas, se liga ao comércio.

O sistema nacional de Compensação bancária não funciona, contudo, nos finais de semana, mas assim mesmo, nas empresas terceirizadas, prevalece a jornada de trabalho semanal de 44 horas conforme registra a CLT para diversas categorias.

Quadro 4 - Jornada de trabalho individual contratada nos bancos e nas empresas terceirizadas

<i>Trabalhadores Bancários</i>	<i>Trabalhadores Terceirizados</i>
6 horas diárias	8:48 horas diárias
30 horas semanais	44 horas semanais

Fonte: CLT e Contratos de Trabalho
Elaboração da Autora

⁷⁸ A CCT é um instrumento jurídico que formaliza a unificação da negociação entre bancários e banqueiros em âmbito nacional. O documento, que contém direitos específicos da categoria bancária, é assinado em conjunto com as entidades representantes dos bancários: Confederação Nacional dos Bancários (CNB), 120 sindicatos e mais sete Federações. Válida para Bancos Privados até o ano de 2003. A partir de 2004, passou a valer também para alguns bancos públicos, como BB e CEF, que também passaram a cumprir o acordado.

Quadro 5 – Jornada de Trabalho contratada nos bancos e nas empresas terceirizadas por Grupo de Trabalhadores

50 Trabalhadores Bancários (Jornada 6 horas)	300 horas diárias	1500 horas semanais
34 Trabalhadores Terceirizados (Jornada 8:48 horas)	299 horas diárias	1496 horas semanais

Elaboração da Autora

Através desta amostragem, pode-se inferir que a ampliação de jornada contratada de 6 para 8 horas e 48 minutos representou a eliminação de trabalhadores necessários para realizar o mesmo *quantum* de jornada total, antes realizado nos bancos, sob o regime de 6 horas.

A jornada diária de trabalho, segundo depoimentos dos terceirizados, chega, muitas vezes, a 10 ou 15 horas. Mas, conforme relata um entrevistado, a jornada de trabalho já atingiu 22 horas em dia de pico, nas atividades incluídas na Retaguarda.

*Você não tem um horário... eles definem a bel prazer. Igual ontem. O pessoal entrou às 21:00 hs para sair às 6:00. Hoje entram às 13:00 para sair às 11:00 da manhã. Você não tem um horário fixo de trabalho. Quer dizer, a pessoa não se programa para a vida dela, ela se programa para a empresa.*⁷⁹

Outro depoimento mostra o trabalhador enfrentando uma jornada diária de 15 horas, e suas estratégias para suportar o cansaço físico e mental. Conta ele:

*Você está a mais de 10 horas trabalhando, você já está saturado. Chega uma hora que não enxerga mais nada. Eu sou uma pessoa que quando dá 2:00 ou 3:00hs (da madrugada), eu simplesmente paro de trabalhar. Afasto a cadeira, ponho o pé na mesa e durmo (...) Faz quase três anos que a gente tá nesta vida. Então, chega uma hora que não tem mais limite. Mas, você volta no dia seguinte e começa tudo de novo.*⁸⁰

⁷⁹ Entrevista realizada em 29 de agosto de 2003, com trabalhador terceirizado, ex-bancário. Contratado pela Empresa A.

⁸⁰ Entrevista realizada em 01 de agosto de 2003, com trabalhador terceirizado, ex-bancário, vinculado à Carta Compromisso. Contratado pela Empresa A.

Condições de trabalho

As atividades bancárias relativas à Retaguarda e Compensação caracterizam-se por um **ritmo intenso de trabalho**. O banco exige da prestadora de serviços o cumprimento dos horários nas três rotas diárias,⁸¹ mas de acordo com o foi apurado nos depoimentos, o grande volume de serviço faz que se acelere o ritmo de trabalho dos trabalhadores terceirizados, pois há insuficiência de pessoal.

É uma pressão muito grande porque o número de documentos⁸² para processar é muito grande e o número de pessoas que tem, eu acho que não é compatível para o volume de documentos... O caixa trabalha com o dinheiro dos outros, com o dinheiro do Banco A, que é dinheiro dos clientes, então ele tem que tomar cuidado, a pior coisa que tem é trabalhar com o dinheiro dos outros, precisa ir com cautela, precisa ver se o cheque é nominal, se está endossado, se vai entrar na conta da pessoa certa, se tudo o que o cliente informou bate com o que está no envelope... então a empresa pressiona o cara para ele ir rápido com isso porque tem muito serviço. O Banco A quer horário, tem 3 rotas, e faz uma propaganda para o cliente que o depósito vai estar na conta em dinheiro depois de tantas horas, que o dinheiro vai estar disponível, então se deu horário e não está disponível, o cliente quer o dinheiro na conta. Isso vai acumulando um monte de problemas, um em cima do outro, então a pessoa vai tendo pressão porque não tem maquinário, não tem pessoas suficientes pelo volume de documentos que tem para processar, a situação vai ficando bem ruim de trabalhar.⁸³

A pressão para "dar produção" é, portanto, grande. As metas nas empresas terceirizadas são chamadas de "produção". Esta produção é verificada na fita de caixa em que consta o número de autenticações, o nome do funcionário que realizou o trabalho, e o nome do supervisor. Como a empresa recebe por documento processado, ela controla a totalização de tudo através da fita e em relatórios. Sobre o ritmo de trabalho detalha o trabalhador:

"Não se pára nem para tomar um cafezinho... aliás não há cafezinho. A empresa diz que é um custo muito alto"⁸⁴

Com a terceirização, houve intensificação no ritmo de trabalho. Para fins comparativos, o número de autenticações de documentos exigido de um caixa que faz atendimento ao público nas agências de um grande banco de varejo é de 650 nos dias de pico em uma jornada de 6 horas; já os terceirizados, que realizam a mesma tarefa fora do ambiente

⁸¹ As rotas compreendem a remessa de documentos e numerário entregues em três vezes, ao longo do dia, que devem ser processados e contabilizados.

⁸² De acordo com documentos internos da Empresa A, o número de documentos processados é mais de 1 milhão por dia.

⁸³ Entrevista realizada em 01 de agosto de 2003, com trabalhador terceirizado, ex-bancário, vinculado à Carta Compromisso. Contratado pela Empresa A.

⁸⁴ Entrevista realizada em 01 de agosto de 2003, com trabalhador terceirizado, ex-bancário, vinculado à Carta Compromisso. Contratado pela Empresa A.

bancário (sem a presença física do cliente), para a mesma “empresa-mãe”, o número de autenticações chega a 250 por hora em uma jornada de 8 horas e 48 minutos de trabalho, no mínimo. Portanto, perfaz, um total estimado de 2.192 autenticações por dia contra 650 do bancário não terceirizado. Apesar da peculiaridade de cada um, é visível que os terceirizados se encontram mais expostos às tarefas repetitivas em um maior número de horas, como relatado a seguir:

*“o trabalho era por produção. Tinha que ser rápido, porque até tal hora tinha que passar os valores de pagamento. Era correr contra o relógio”.*⁸⁵

De acordo com a pesquisa de Blass (1993), sobre o setor bancário na década de 80, o **controle sobre o trabalho** devido à suspeita sobre a manipulação de dinheiro e documentos feita pelos trabalhadores, era difundido através de manuais de instrução para procedimentos e rotinas, com regras rígidas e padronizadas. O trabalho feito pelos terceirizados, realizado nas atividades de Retaguarda e Compensação, segue o mesmo formato. Os manuais de procedimentos, escritos e utilizados dentro dos bancos, são literalmente copiados para servirem de referência obrigatória dentro da rotina de trabalho na empresa terceirizada.⁸⁶

Os terceirizados que estão na "produção" recebem senhas individualizadas para acessar o sistema dos bancos nos terminais que ficam nas empresas contratadas, todos de alguma forma têm **acesso aos dados sigilosos dos clientes**. As empresas terceirizadas e os bancos procuram se precaver quanto aos riscos de fraude e problemas com segurança,⁸⁷ que se ampliaram com os processos de terceirização das atividades de Retaguarda e Compensação. Nesse contexto, é exigido no processo de seleção e admissão que os candidatos não possuam antecedentes criminais. Essa exigência, torna-se cada vez maior diante do risco operacional embutido na transferência das atividades bancárias para outras empresas que, ainda, subcontratam trabalhadores nas agências de emprego temporário e/ou nas cooperativas de mão-de-obra.

⁸⁵ Entrevista realizada em 20 de agosto de 2003, com ex- trabalhadora terceirizada, vinculada à Carta Compromisso, cipeira. Contratada pela Empresa X.

⁸⁶ A autora teve acesso a um Manual utilizado em empresa terceirizada que continha inclusive o timbre do banco, configurando-se como um genuíno documento institucional sobre a rotina de trabalho controlada indiretamente pela “empresa-mãe”.

⁸⁷ A revista *Carta Capital* (abr. 2001) relaciona a terceirização como um fator que colocava em risco a quebra de sigilo bancário dos clientes no Brasil. Na matéria de capa, que abordou o assunto, são destacadas diversas provas, dentre elas: cópias de cheques com quantias vultuosas, extratos bancários e fichas cadastrais completas de personalidades da mídia no país. De acordo com o que foi apurado com os trabalhadores entrevistados pela autora, também ocorrem: desvio de depósitos, movimentação indevida entre contas de clientes, desvio de dinheiro vivo, repasse de dados cadastrais etc.

O **treinamento** inexistente e, conforme relato do trabalhador, este é um dos motivos geradores dos diversos erros no processo de trabalho:

*O funcionário erra, mas não por culpa dele. O funcionário não passa por treinamento, passa por uma coerção, muito grande, com ameaças... Eu vou exemplificar: nos dias de pico (segundas-feiras, 1º dia útil, 5º dia útil, dias de vale, dias de grande movimento, de pagamentos etc.), os caixas têm que funcionar até as 23:00 hs da noite e ficam os assistentes de caixa, os assistentes de rede, como eles chamam: “os cães de guarda” dos caixas. Eles ficam forçando os caixas a terminar o Caixa Rápido, porque fica o gerente do banco entrando em contato com o departamento do banco, não sei se é ligado à Compensação, para saber se o serviço está sendo enviado tudo direitinho, se os horários estão sendo cumpridos, e creio eu que é aí que saem a maior parte dos erros. Os funcionários com medo de não cumprir a meta, o horário, de não cumprir qualquer coisa que seja estipulada, eles acabam fazendo na pressa (...) o funcionário entra na empresa operando caixa, sem nenhum tipo de treinamento, sem nenhuma explicação anterior, sobre qual é a função dele... Tem muito, muito erro. Tanto é que eles estão fazendo um ranking dos que mais erram. Eles estão colocando este ranking, não é sigiloso, ele acaba passando de mão em mão. Eu mesmo sei o número, tem pessoas que tem 30% de erro. Fazem isso para intimidar.*⁸⁸

Outro aspecto observado no processo de trabalho das empresas terceirizadas é a **flexibilidade funcional**,⁸⁹ demonstrado através do depoimento de um trabalhador da Compensação bancária de empresa terceirizada:

*No banco eu tinha funcionários específicos naqueles setores então, por exemplo, pegou ordem de pagamento; para deslocar funcionário de outro setor para aquele setor era muito limitado. Aqui não (...) eu posso deslocar funcionários, que não são limitados a conhecer um serviço, eu faço um tipo de rodízio e eles sabem de tudo(...) isso é bom para eles e para a empresa.*⁹⁰

Há pouca diferenciação de cargos. As funções se mesclam, valendo o princípio da **polivalência**, no qual todos funcionários atuam em determinada frente de trabalho na produção, passando para a outra etapa, assim que for superada a anterior. Ainda, neste sentido destacamos a experiência de outro entrevistado:

eu era Auxiliar, não tinha horário predeterminado, a rotina de serviço era auxiliar em todas as áreas. Estava onde precisava. Precisava de um funcionário no PS para fazer triagem, eu estava lá, precisava fazer pesquisa, eu estava lá, fechamento contábil, eu estava lá, igual a

⁸⁸ Entrevista realizada em 29 de agosto de 2003, com trabalhador terceirizado, ex-bancário. Contratado pela Empresa A.

⁸⁹ O conceito difundido por Segnini foi elaborado por Oliver e Wilkinson, define-se pela “possibilidade de um mesmo trabalhador realizar, com competência, diversas funções com conteúdos diferenciados todas as vezes que a demanda por produtos e serviços assim requerer” (Segnini, 1988 a, p.55)

⁹⁰ Entrevista realizada por Segnini em 12 de dezembro de 1996 In: Segnini (1997).

“Bom Bril”, mil e uma utilidades... É uma coletividade, acabo o meu serviço ajudo o colega, o importante é gerar o arquivo no tempo certo.⁹¹

As atividades de Tesouraria da Empresa D e da Empresa A são realizadas no subsolo, cujo ambiente se caracteriza pela insalubridade. Comenta uma entrevistada:

*Quando você é nova e entra na Tesouraria, o pessoal fala: - “Seja bem vindo a Alcatraz, você entra e não sai mais!”. Lá é que nem uma prisão, não tem janela lá, o cheiro é muito forte... Lá é muito ruim.[...] A Tesouraria é muito suja por causa do dinheiro.*⁹²

E outra conta:

*O pessoal reclama do calor e lá fica numa sala mais fechada, você só entra com esquema, a segurança é mais reforçada. De mais ou menos 200 pessoas que trabalham no prédio, umas 80 ficam nestas condições.*⁹³

Há empresas prestadoras de serviço nas quais os funcionários não podem sair do prédio por motivos de segurança, nem na hora de almoço. Essa situação indica as formas de controle aos quais estão submetidos os trabalhadores da Empresa A. Declara um entrevistado:

*A gente vai comer e tem que esperar o outro terminar de comer. Alguns ficam por lá, porque não podem sair na rua até na hora do almoço. Se você sair você não volta mais. Lógico tem exceções, o pessoal do banco pode entrar e sair a qualquer hora.*⁹⁴

Assim, ficam disponíveis para logo retornar às atividades de trabalho, não só porque são obrigados a almoçar rapidamente, haja vista, que o refeitório não comporta o número de funcionários, mas também porque ficam sem lugar para fazer qualquer coisa.

A porta de entrada, para os trabalhadores que circulam nas empresas terceirizadas e realizam as atividades de Tesouraria, Retaguarda e Compensação, fica ao lado da entrada dos carros fortes. Dependendo da empresa, pode ser usada exatamente a mesma entrada para ambos. Todos trabalhadores antes de entrar precisam aguardar o processo de autorização na calçada da empresa, coincidindo com a ocasião em que há grande movimento de entrada e saída dos carros fortes, que trazem os malotes com dinheiro, cheques e demais documentos a

⁹¹ Entrevista realizada em 22 de março de 2005, com ex-trabalhador terceirizado, vinculado à Carta Compromisso. Contratado pela Empresa A.

⁹² Entrevista realizada em 26 de agosto de 2003, com ex-trabalhadora terceirizada, ex-bancária. Contratada pela Empresa D.

⁹³ Entrevista realizada em 01 de agosto de 2003, com trabalhador terceirizado, ex-bancário, vinculado à Carta Compromisso. Contratado pela Empresa A.

⁹⁴ Entrevista realizada em 01 de agosto de 2003, com trabalhador terceirizado, ex-bancário, vinculado à Carta Compromisso. Contratado pela Empresa A.

serem processados. Há um alto risco de assalto neste tipo de área. Os equipamentos de segurança existem, mas apenas para os homens envolvidos no transporte de valores. O tipo de armamento é muito pesado e, nos últimos tempos, de acordo com depoimentos, tem aumentado o número de ataques contra o patrimônio, o que coloca os trabalhadores sob maior pressão.



Foto: Paulo Pepe

Figura 5 : Fachada Posto de Serviço. Neste espaço cada banco possui um local, denominado *site*, onde as atividades de Tesouraria, Retaguarda e Compensação serão realizadas por mais de uma empresa terceirizada.



Foto: Autor Desconhecido

Figura 6: Vigilantes armados e carro forte.

*A Empresa T, está no prédio, é um lugar meio estranho... onde entra o carro forte, entra o funcionário. Já está errado aí! Você não pode entrar junto com o funcionário da Empresa T, que está carregando dinheiro, com uma metralhadora na mão. É um risco, se tiver um assalto vai sobrar pra você. Também, por problema de custo eles pegaram um prédio que não tem saída diferente para os funcionários, é um lugar pequeno e já está criando tumulto.*⁹⁵

As **condições de trabalho**, segundo relatos dos trabalhadores, são precárias. As empresas terceirizadas ocupam um espaço físico pequeno para o número de pessoas que ali trabalham, há poucos banheiros, refeitório pequeno e móveis inadequados ou mesmo quebrados. Conforme relata um terceirizado, "*quem chega primeiro, pega as melhores cadeiras, quem chega depois, cai do cavalo*"⁹⁶. Estas condições geram constrangimento e insatisfação.

Ao descrever as condições de trabalho, uma trabalhadora diz:

O auditório que nós trabalhávamos era varrido uma vez por semana, era um galpão, então era uma poeira enorme(...) um calor enorme, era telha Brasilit, eu não preciso dizer

⁹⁵ Entrevista realizada em 01 de agosto de 2003, com trabalhador terceirizado, ex-bancário, vinculado à Carta Compromisso. Contratado pela Empresa A.

⁹⁶ Entrevista realizada em 01 de agosto de 2003, com trabalhador terceirizado, ex-bancário, vinculado à Carta Compromisso. Contratado pela Empresa A.

*mais nada (...) um “despejo” como nós falávamos, onde se coloca tralha, máquinas e seres humanos trabalhando.*⁹⁷

Na Tesouraria, os entrevistados declararam que a presença das mulheres é de 90%. Contudo, vale ressaltar que antes, de acordo com depoimentos, quando a atividade estava dentro dos bancos havia aproximadamente 60% de homens e 40% de mulheres, o que nos leva a perceber que ao passar pelo processo de terceirização ampliou-se a participação das mulheres neste setor. Conta uma trabalhadora terceirizada:

*Eu trabalhei na Empresa D como conferente, nós ficávamos ali mais de 12 horas conferindo o dinheiro, na época do banco seria como o caixa, entrávamos como caixa e conferíamos o numerário do banco. A função era caixa no banco. Nas terceirizadas, é conferente [...] tem hora para entrar e não tem hora para sair, aí você trabalha 12, 14 horas, vira a noite, pega um pedaço do dia... e volta para trabalhar no mesmo horário que você tem que entrar. É bem puxado principalmente para as mulheres que são casadas. Nestas empresas mais de 90% são mulheres que trabalham, mesmo no caixa forte que puxa malote, é pesado. Na conferência, na Tesouraria é 90%.*⁹⁸

Conforme a trabalhadora entrevistada, mudou a nomenclatura do cargo que tem mesma função antes realizada dentro da instituição bancária. Deixou de ser chamada de *caixa* para ser *conferente* e, sobretudo, implicou em redução salarial. Um caixa recebia, em 2002, R\$ 992,00, e uma conferente recebia R\$ 400,00. Não só o salário se altera, mas a função de conferente se torna um “gueto” feminino nas empresas terceirizadas. Nos bancos, a maioria dos *caixas* era de homens, representando 60% da força de trabalho. Por que será que nas empresas terceirizadas o inverso aconteceu e se ampliaram o número de mulheres *conferentes*?

Na visão das entrevistadas, a presença significativa de mulheres na Tesouraria mostra que elas possuem o perfil desejado pelas empresas. Diz uma entrevistada

*Eles preferem mais as mulheres do que os homens, pode ser porque elas tenham mais atenção do que os homens, eles confiam mais nas mulheres com o dinheiro.*⁹⁹

⁹⁷ Entrevista realizada em 20 de agosto de 2003, com ex-trabalhadora terceirizada, cipeira, vinculada à Carta Compromisso. Contratada pela Empresa X.

⁹⁸ Entrevista realizada em 26 de agosto de 2003, com ex-trabalhadora terceirizada, ex-bancária. Contratada pela Empresa D.

⁹⁹ Entrevista realizada em 26 de agosto de 2003, com ex-trabalhadora terceirizada, ex-bancária. Contratada pela Empresa D.

Segnini (1998), em seu estudo sobre as trabalhadoras bancárias, analisou que as características pessoais e subjetivas no espaço doméstico são tratadas como valores de uso, mas no emprego, no contexto dos processos produtivos, essas habilidades se transformam em valores de troca e nem por isso passaram a ser remuneradas. As declarações das trabalhadoras terceirizadas, também, nos levam a depreender a mesma lógica, uma vez que se demonstra que certos atributos pessoais, apesar de desejados pela empresa terceirizada e encontrados nas mulheres, como atenção e confiança, não são remunerados.

Nas empresas terceirizadas, o quadro da chefia é composto pela figura do líder ou encarregado, variando a nomenclatura conforme a instituição. Acima deste cargo aparecem os coordenadores, gerentes e os diretores das empresas que, em geral, são homens.

Comenta uma entrevistada:

A maioria é mulher no prédio, os poucos homens são chefes, gerentes... A chefia era mais de homem, tanto no numerário como nos outros departamentos.¹⁰⁰

Apesar das mulheres serem maioria e de realizarem as mesmas tarefas que os homens, elas ocupam os cargos inferiores na hierarquia, que correspondem aos salários menores. A figura de “líder”, a qual as entrevistadas se referiram, assume o papel da chefia intermediária, subordinada aos coordenadores e gerentes, que, segundo depoimentos, são sempre cargos ocupados por homens.

Sob o **comando dos terceirizados**, no interior das empresas prestadoras de serviço, aparecem os “prepostos do banco” que acompanham, direta ou indiretamente, os processos de trabalho nessas empresas. Estes são bancários que recebem todos os direitos econômicos e sociais previstos na Convenção Coletiva de Trabalho, além de terem algumas “vantagens”, como, por exemplo, um espaço dentro das empresas com geladeira e café, e entrada e saída do prédio a qualquer hora.

As empresas terceirizadas, prestadoras de serviços bancários, sempre contaram com o trabalho das mulheres. Segundo um assessor sindical,¹⁰¹ as mulheres representam aproximadamente 10% dos trabalhadores ligados à Compensação e 50%, ou mais, dos trabalhadores ligados aos serviços de Retaguarda.

¹⁰⁰ Entrevista realizada em 26 de agosto de 2003, com ex-trabalhadora terceirizada, ex-bancária. Contratada pela Empresa D.

¹⁰¹ Entrevista realizada em 13 de maio de 2006 com assessor sindical do Sindicato dos Bancários de SP.



Foto: Autor Desconhecido

Figura 7: Trabalhadoras nas atividades de Retaguarda.

A tarefa do compensador nas empresas terceirizadas é mais valorizada financeiramente do que as tarefas relativas à Retaguarda.¹⁰² O trabalho da Compensação “sempre” foi um espaço predominantemente masculino, tanto nas empresas terceirizadas como nos bancos (Segnini, 1997, p.478). Porém, não se pode desconsiderar que a presença das mulheres, apesar de muito reduzida, sempre existiu. No caso específico das terceirizadas, observa-se através das declarações dos entrevistados, que houve durante a consolidação do processo de terceirização, na década de 90 e anos subsequentes, uma sutil ampliação no número de mulheres terceirizadas na Compensação.

Os serviços relativos a Tesouraria, Retaguarda e Compensação nas empresas terceirizadas, como acontecia nos bancos, se realizam no horário diurno e no noturno.

Quanto a isso, todos entrevistados, mulheres e homens, avaliam a jornada de trabalho noturna como “*mais light*”. Ressaltam que: “*à noite tem menos pressão da chefia*” e “*as pessoas que trabalham à noite são mais unidas, é como se a gente se desligasse do mundo social*”.

¹⁰² As funções nas empresas terceirizadas variam pouco. A maior parte dos compensadores, são vinculados à Carta Compromisso. Esta condição lhes garante as melhores remunerações dentre os outros terceirizados de uma mesma empresa.

Algumas mulheres declaram preferir o período noturno, porque assim “*podem se dedicar mais aos filhos*”. Justamente esse fato contribui para a avaliação masculina positiva em relação à presença das mulheres durante o expediente noturno. Declara um entrevistado:

*À noite na Compensação você tem... vamos supor 10 pessoas, só tem umas 2 ou 3 mulheres de fibra, guerreiras mesmo. Para achar uma mulher de fibra para trabalhar à noite é difícil... À noite é mais relaxado do que de dia... Agora, tem mulheres que, se forem casadas, não querem trabalhar à noite. O horário para mulher à noite... tem que ser polivalente mesmo.*¹⁰³

Os terceirizados, mulheres e homens, manipulam o dinheiro do banco na Tesouraria localizada dentro das empresas prestadoras de serviços. Segundo relatos, devido à possibilidade de desvio de valores, realizam suas funções usando como **uniforme** obrigatório: macacões sem bolso e chinelos de dedo. O mesmo serviço, antes realizado pela função de caixas na maior parte dos bancos, não exigia tais condições, o que nos leva a deduzir que uma vez terceirizado, o controle sobre o serviço ficou mais rígido. Portanto, essa conduta se soma à verificação da ficha de antecedentes criminais, como mais uma medida que visa restringir o risco operacional ligados não apenas a atividade bancária, mas fortemente relacionado com o trabalho exercido pelos terceirizados em condições mais precárias.

O uso indiferenciado dos uniformes para mulheres e homens, caracterizados pelos macacões sem bolsos, pode “camuflar as diferenças de sexo” (Blass, 2002), que ficam mais aparentes quando as mulheres estão grávidas, mas não as elimina as desigualdades sociais ligadas ao sexo. As trabalhadoras terceirizadas, da mesma forma que outras trabalhadoras assalariadas, também assumem tarefas domésticas. Na narrativa das mulheres sobre o percurso que fazem, após deixarem a empresa, comparado à descrição feita pelos homens, são evidentes as diferenças nas relações sociais de sexo.

Conta uma delas:

*Eu acordo às 6:30, 7:00 horas e começo a agilizar para sair às 11:00 horas, se não eu não chego às 13:00 horas na empresa. Antes de sair, eu já deixo tudo ajeitado, faço comida, lavo a louça, passo vassoura... dou uma ajeitada geral. No final de semana que é pior, aí eu faço a faxina, eu não tenho dinheiro para pagar faxineira né! É muito corrido.*¹⁰⁴

¹⁰³ Entrevista realizada em 22 de março de 2005, com ex-trabalhador terceirizado, vinculado à Carta Compromisso. Contratado pela Empresa A.

¹⁰⁴ Entrevista realizada em 15 de março de 2006, com trabalhadora terceirizada, ex-bancária. Contratada pela Empresa D.

Enquanto outro explica:

A minha rotina era isso, quando eu saio do serviço eu passo no bar de um amigo para encher o “caco” (...) O pessoal lá [da empresa terceirizada] gosta de beber, eles lá, gostam de futebol, de vez em quando eu também vou. Final de semana o que eu faço? Final de semana é beber, 24 horas no barzinho. Acho que é por isso que eu perdi a minha família [risos].¹⁰⁵



Foto: Gerardo Lazzari

Figura 8: Trabalhadoras chegando no Posto de Serviço da Tesouraria, vestidas com uniforme padrão. Foto: Paulo Pepe

¹⁰⁵ Entrevista realizada em 22 de março de 2005, com ex-trabalhador terceirizado, vinculado à Carta Compromisso. Contratado pela Empresa A.



Foto: Gerardo Lazzari

Figura 9: Trabalhadores no interior da Tesouraria.

Mesmo considerando que nesta dissertação não será efetuada uma análise mais aprofundada sobre a divisão sexual do trabalho e as relações sociais de gênero, busca-se a partir do conteúdo destas falas retratar a dupla jornada de trabalho como algo mais presente na vida das mulheres, do que transpareceu nas respostas oferecidas pelos homens entrevistados.

A rotina de trabalho das atividades de Retaguarda e Compensação consiste na manipulação de diversos documentos, cheques, numerário e dados dos clientes dos bancos, seguindo movimentos repetitivos como acontece com os trabalhadores assalariados nos bancos. No caso dos terceirizados, eles estão, contudo, mais expostos às doenças ocupacionais, como, por exemplo, as Lesões por Esforços Repetitivos, uma vez que as longas jornadas de trabalho são comuns. Ainda vale considerar que não são cumpridas as pausas¹⁰⁶ para descanso, para aqueles que fazem entrada de dados, e os mobiliários são ergonomicamente inadequados, gerando problemas na saúde dos trabalhadores.

De acordo com o levantamento feito para esta pesquisa, consta que uma empresa terceirizada “foi autuada por excesso de jornada, falta de intervalo de uma hora para repouso alimentação, falta de concessão de intervalo de 11 horas entre duas jornadas, quitação de salários fora do prazo legal, falta de marcação de horas extras e falta de concessão de 10 minutos a cada 50 minutos trabalhados. Os empregados das empresas terceirizadas, apesar de

¹⁰⁶ As pausas para digitadores são previstas na NR - Norma Regulamentadora N°17, emitida pelo INSS (Instituto Nacional Seguridade Social).

fazerem exatamente o mesmo serviço, não são considerados bancários. Pela quantidade de horas trabalhadas e pelo número de autenticações, percebe-se que a Caixa está querendo transferir o problema da LER/DORT para outras empresas”.¹⁰⁷

Sobre esta questão, afirma um entrevistado:

*Me prejudiquei aqui mais do que os 23 anos que eu trabalhei no banco.*¹⁰⁸

O ritmo de trabalho, aliado às formas de controle efetuadas por medidas de segurança com câmeras de vídeo, telefone, além das restrições quanto à saída do prédio, exercem forte pressão nos funcionários. As declarações, a seguir, ajudam a ilustrar esta situação:

*Eu tenho tendinite e hérnia de disco, isso porque eu puxo malotes, sacos de moedas e digitava tudo o que entrava no computador...a pressão é grande e tudo o que se fala no telefone é gravado. Tem também um apito e a ligação cai para a gente não demorar. Celular não pode, por medida de segurança ... Se dá diferença e eu achei, e a câmera não filmar bem, e se o banco não achar, eu tenho que pagar. A firma não confia. O dinheiro veio, deu diferença, eu chamo o Líder para conferir, mas se o banco colocar em dúvida, o banco não paga, eu é que pago.*¹⁰⁹

*Comecei a entrar às 21:00 e saía às 6:48 da manhã. Dez horas praticamente. Só que é o seguinte, você tem horário para entrar e não tem horário para sair (...) Estava estudando à tarde, saía às 17:00 e ia direto para a Empresa C (...) Não estava conseguindo conciliar tudo ao mesmo tempo, aí chegou um dia em que eu... comecei a emagrecer, me alimentar mal, não estava conseguindo dormir direito também, psicologicamente não tava legal aí tive que sai.(...) Tive crise de depressão.*¹¹⁰

Os dados apresentados no Quadro 3, mostram as diferenças nas condições de trabalho oferecidas na “empresa-mãe” em contraposição às oferecidas pela empresa terceirizada aos trabalhadores. Mas o vale-almoço, vale-mercado e auxílio-creche ainda são pagos para aqueles que se vincularam à Carta Compromisso, apesar de terem seus valores congelados, sem reajuste, na maioria das empresas. Os demais trabalhadores não recebem qualquer auxílio relativo ao almoço. E os que recebem, chamam de “vale-coxinha”, devido ao valor não pagar sequer uma refeição.

Os trabalhadores terceirizados almejam se “fixar”, como efetivos, na própria empresa em que estão alocados. De acordo com a declaração de um entrevistado:

¹⁰⁷ Jornal *APCEF em Movimento*, maio de 2001

¹⁰⁸ Entrevista realizada em 01 de julho de 2003, com trabalhador terceirizado, ex-bancário. Contratado pela Empresa E.

¹⁰⁹ Entrevista realizada em 26 de agosto de 2003, com ex-trabalhadora terceirizada, ex-bancária. Contratada pela Empresa D.

¹¹⁰ Entrevista realizada em 26 de agosto de 2003, com ex-trabalhador terceirizado, ex-bancário. Contratado pela Empresa C.

*eu prefiro ser registrado na Empresa A porque tem um pouco mais de segurança. Tinha expectativa de fazer carreira, tinha dois filhos. O primeiro nasceu no hospital público, para o segundo eu queria convênio médico.*¹¹¹

Outros terceirizados, que por ventura estejam exercendo atividades dentro dos bancos, recolocam o desejo de serem contratados diretamente pela “empresa-mãe”:

*Nada impede já que estou lá no banco, de tentar deixar o meu currículo no RH, tentar concorrer, como operadora de telemarketing... Eu tinha uma amiga que era terceirizada, a supervisora disse que gostava dela e iria dar uma oportunidade para ela fazer a entrevista no Banco E, e ela foi aceita. Eu fui descartada porque era esposa de um funcionário do Banco E, e uma outra terceirizada porque tem um problema na voz, porque se fosse funcionária do Banco E já não servia para eles. Uma outra passou, hoje ela é funcionária do Banco E, recebe todos os benefícios, o salário...*¹¹²

De acordo com as informações do Quadro 3, os trabalhadores e trabalhadoras nas empresas terceirizadas, na sua maior parte, não têm acesso a treinamento e qualificação profissional; CIPAS; programas de prevenção às doenças ocupacionais; direitos ligados a maternidade, lactância e creche.

Na análise do processo da terceirização das atividades de Retaguarda e Compensação, deparamos com uma série de “perdas”, sentidas sobretudo por quem compara com as condições de trabalho oferecidas nos bancos. Comentou um assessor sindical a esse respeito:

*Além do excesso de trabalho, porque isso é comprovado lá dentro [das empresas terceirizadas]... a coisa que mais desmotiva uma pessoa é não ter perspectiva. Essas pessoas não têm perspectiva nenhuma e isso é com qualquer um que você conversa, eu reflito sobre o que eu ouço deles. As pessoas não têm nem perspectiva para estudar, crescimento profissional... isso está descartado, não têm previsão para nada, o que ele ganha não permite. Se ele [o terceirizado] quiser fazer, sei lá, quer fazer uma melhoria na casa dele... não tem perspectiva, pois o que ele ganha não permite.*¹¹³

Os dirigentes e militantes sindicais, que acompanham as mudanças nas práticas de trabalho dos bancos e a expansão das atividades terceirizadas, chamam a atenção para as tendências de precarização das relações de emprego e das condições de trabalho presentes. Paralelamente, observam as rupturas na base de trabalhadores sindicalizados e com perfil mais participativo, até então, composta majoritariamente por escriturários, caixas, digitadores, compensadores, atualmente em grande parte, alocados nas empresas terceirizadas.

¹¹¹ Entrevista realizada em 13 de agosto de 2004, com ex-trabalhador terceirizado, vinculado à Carta Compromisso. Contratado pela Empresa A.

¹¹² Entrevista realizada em 06 de maio de 2004, com trabalhadora terceirizada, ex-bancária, cooperada.

¹¹³ Entrevista realizada em 13 de março de 2006, com assessor sindical do Sindicato dos Bancários de São Paulo.

Capítulo 4

Processos de terceirização nos bancos e ação sindical

*A subcontratação do trabalho e a contratação via agências de intermediação de força de trabalho têm se convertido em um fenômeno mundial que constitui um dos maiores desafios enfrentados pelos sindicatos.*¹¹⁴

Neste capítulo pretende-se refletir sobre a relação dos processos de terceirização nos bancos, com as questões que se colocaram para a ação sindical. Um dos seus objetivos seria mostrar como as mudanças nas formas de gestão da produção e da força de trabalho não atendem apenas aos propósitos econômicos dos bancos, mas interferem na atuação sindical dos trabalhadores, especialmente aqueles alocados nas atividades de Retaguarda e Compensação. Esses estão diante de um processo pulverização da sua representação, que dificulta, cada vez mais, a sua organização sindical e as tentativas de negociação com os banqueiros, colocando deste modo, vários desafios e dilemas para dirigentes e militantes sindicais.

Alterações na representação sindical e ataque aos direitos bancários

Como mostramos nos capítulos anteriores, os trabalhadores terceirizados realizam tarefas na Retaguarda e Compensação, fundamentais para a finalização dos processos de trabalho nos bancos. Suas formas de recrutamento são bem variadas. Uns recebem de um jeito, porque são vinculados à CCT, devido à Carta Compromisso assinada pela FENABAN, outros já foram contratados com base em normas diferentes, e outros ainda sequer são contratados formalmente (registrados em Carteira Profissional). Uma grande mistura, que em muito confunde a cabeça dos funcionários e faz que grande parte se sinta perdida quanto ao conhecimento dos seus direitos, bem como ficam confusos quanto ao Sindicato que os representa.

A representação oficial dos trabalhadores terceirizados, que possuem registro em Carteira Profissional e realizam atividades de Tesouraria, Retaguarda e Compensação, tem sido feita por quatro sindicatos: Sindicato dos Empregados em Empresas Prestadoras de Serviços a Terceiros – SINDEEPRES; Sindicato dos Trabalhadores em Processamento de Dados – SINDPD; Sindicato dos Comerciários; e o SINDICATÃO.¹¹⁵ Esta diversidade de

¹¹⁴ ICEM, 2004, p.3. O texto original foi escrito em espanhol do qual a autora fez tradução livre.

¹¹⁵ SINDICATÃO é o nome fantasia utilizado pela própria entidade. Designa: Sindicato dos Empregados dos Agentes Autônomos do Comércio e Administração de Empresas de Assessoramento, Perícias, Informações e Pesquisas e de Empresas de Serviços Contábeis no Estado de São Paulo.

enquadramento sindical, promovida arbitrariamente pelos empregadores,¹¹⁶ provoca muitas vezes disputa entre dirigentes sindicais, pois os sindicatos que ampliarem o número de representados, com a inserção de outros grupos de trabalhadores, podem receber o Imposto Sindical.¹¹⁷

As reivindicações referentes aos reajustes salariais, PLR, e outras relativas às condições de trabalho foram dissolvidas devido à heterogeneidade nas formas de contrato dos trabalhadores assalariados nas diferentes empresas terceirizadas pelos bancos. Como já apontado, diferentes relações de emprego convivem no mesmo local. Nesse ponto, aparece o caráter político das formas de gestão de produção, introduzidas nos bancos e em outros setores econômicos, com a implantação dos processos de terceirização. Essa alteração pulveriza a força de atuação dos sindicatos, principalmente daqueles com tradição maior de luta na sociedade brasileira.

Os trabalhadores bancários têm seus contratos de emprego sistematizados na CCT válida para todo o território nacional. Recebem o mesmo piso salarial e um mesmo conjunto de direitos sociais. Embora os banqueiros quisessem inúmeras vezes estabelecer pisos salariais diferentes e verbas adicionais, conforme as regiões brasileiras. Para tanto, argumentavam que o custo de vida é variável nas cidades brasileiras; que era necessário manter a competitividade nacional no cenário mundial; e tendo em vista o padrão geral dos trabalhadores brasileiros, os bancários poderiam ser considerados "elite".¹¹⁸

Diante do cenário nacional marcado por mudanças nas relações de emprego, as conquistas econômicas e sociais obtidas pelos trabalhadores, durante a década de 80 e início da década de 90, foram se restringindo e os representantes sindicais se viram diante da reivindicação de manter tanto os dos direitos já conquistados, como os postos de trabalho.

Para ilustrar o movimento de ofensiva contra os direitos bancários, vale resgatar que no ano de 1997, os banqueiros apresentaram, e depois reapresentaram em todos os anos seguintes, a proposta de retirar o Anuênio da CCT. Em 2000, a campanha salarial dos bancários enfrentava o alto número de demissões em vários bancos e a pouquíssima

¹¹⁶ A prerrogativa do enquadramento sindical, conforme prevê a legislação no Brasil, é patronal. O trabalhador não se filia livremente a qualquer sindicato que desejar. Ele deverá observar qual o sindicato o representa, de acordo com a definição de categoria que o seu empregador definir.

¹¹⁷ Desconto de 1 dia de salário do trabalhador, equivalente a 3,3% do seu salário mensal, que é direcionado para sustentar a estrutura sindical. Sua distribuição é feita da seguinte forma: 60% para o Sindicato, 15% para a Federação, 5% para a Confederação – todas instâncias vinculadas a mesma categoria profissional, e finalmente 20% para o Ministério do Trabalho.

¹¹⁸ Segundo a *Folha Bancária* (05 e 06 de agosto de 1999) durante a entrega da minuta de reivindicações da categoria, Roberto Setúbal, então presidente da FENABAN, “referindo-se à jornada de 6 horas da categoria, chegou a dizer que os bancários teriam duas opções: permitir alguma mudança na legislação, aumentando o número de trabalhadores, ou continuar uma categoria de elite, mas com poucos empregados”.

disposição de luta dos bancários. Neste ano, os banqueiros colocaram na mesa de negociação a proposta de retirada da verba salarial de R\$ 9,60 conhecida por Anuênio - verba de valor fixo reajustada anualmente pelo mesmo índice de reajuste dos salários -, mediante o pagamento de uma indenização no valor de R\$ 1.100,00.

Pela regra da Convenção Coletiva, a cada ano trabalhado, um novo valor de referência (Anuênio) era acrescido aos rendimentos mensais progressiva e cumulativamente.

Na proposta formulada pela FENABAN, os funcionários novos não receberiam a verba salarial e os funcionários que já estavam na ativa teriam o valor relativo ao Anuênio congelado, se optassem por essa venda em troca da indenização. Os valores propostos para a indenização sofreram várias alterações ao longo dos anos. Em 1997, foi sugerido R\$ 300,00, mas somente, em 2000, quando a proposta foi refeita, no seu quarto ano consecutivo, o valor da indenização estava quintuplicado, num cenário de baixa inflação (1997-2000). Esse fato se tornou, apesar da orientação contrária dos dirigentes sindicais, num grande atrativo.

A Executiva Nacional, negociadora oficial representante da categoria bancária, propôs a realização de um Plebiscito dentro de todos os locais de trabalho, para resolver esse impasse. A FENABAN aceitou. A campanha salarial se encerrou em novembro, e em dezembro foi realizado o Plebiscito. Apesar da ampla campanha realizada pelos sindicatos de bancários em todo o Brasil contra a proposta patronal, o resultado do Plebiscito definiu pelo fim do direito, pois, 60% dos bancários escolheram vender o Anuênio.

Carta Compromisso, uma experiência de negociação sindical

Nas negociações que ocorriam durante a campanha salarial de 1993, surgiu o debate entre os representantes dos banqueiros e dos bancários em torno do problema das terceirizações nos bancos.

Foi acordado, em outubro de 1993, através de uma Carta Compromisso, que a FENABAN se comprometeria a resguardar todos os direitos previstos na CCT, estendendo-os aos trabalhadores das áreas terceirizadas que realizassem serviços de Compensação. Nessa época, a organização dos trabalhadores, somada a possibilidade de quebra de sigilo bancário passível de ser feita, na medida em que pessoas estranhas ao negócio bancário (os terceirizados) teriam acesso a informações confidenciais, através da manipulação de cheques, extratos bancários e informações cadastrais dos clientes, funcionou como um motivador da

negociação. Afinal, os Sindicatos pressionavam insistentemente sobre a quebra de sigilo enquanto infração de uma lei federal.¹¹⁹

A Carta Compromisso, além de assegurar que os terceirizados receberiam os mesmos direitos dos bancários, garantia a possibilidade de sindicalização destes trabalhadores no Sindicato dos Bancários, vinculando, assim, um elemento importante para manter a representação política.

De acordo com o Dossiê “A terceirização no sistema financeiro” (2005), logo após a assinatura da Carta, o Sindicato já começava a protestar sobre a “dificuldade para que as empresas terceirizadas cumprissem o referido acordo”. O Ministério Público do Trabalho, inúmeras vezes, foi acionado para ajudar a abrir as portas para o diálogo com as empresas terceirizadas que se negavam receber os dirigentes sindicais bancários.

Ao longo dos anos subseqüentes, mesmo considerando as variações de empresa para empresa, a Carta Compromisso não foi respeitada. Demonstrou-se um instrumento frágil, pois as empresas terceirizadas desconsideravam seu conteúdo e não se sentiam obrigadas a cumprir algo que havia sido acordado entre banqueiros e bancários.

O presidente do Sindicato dos Bancários de São Paulo explica, nesse sentido, que:

As empresas eram vinculadas a contratos, elas tinham contratos com o banco e algumas delas começaram a perceber que o contrato que elas faziam iam ficando caros conforme passava o tempo (...) Tudo o que nós negociávamos com os bancos, as empresas não queriam cumprir. Então, nós tivemos um enfrentamento muito grande com as empresas [terceirizadas] de 1994 a 1997, porque algumas empresas não cumpriam a Carta Compromisso. Então nós começamos a ter uma briga com as empresas que não cumpriam a Carta Compromisso, mas também começamos a ter uma briga com as empresas que já cumpriam a Carta Compromisso, porque achavam que o custo se tornou muito alto. As empresas queriam que o Sindicato interviesse junto aos bancos para negociar o contrato delas, e na nossa avaliação era inadmissível o Sindicato ter que negociar junto ao banco o contrato de uma empresa terceira, então nós fazíamos a opção do enfrentamento, do que tentar resolver uma negociação que era do empresário. A nossa proposta sempre foi o fim da terceirização, nós queríamos que a empresa fechasse e o banco assumisse estes trabalhadores a partir da sua própria estruturação organizacional, e não que ficasse estimulando o crescimento de empresas terceiras.¹²⁰

A Carta Compromisso, na realidade, não tinha forma de Acordo, apesar de ser chamada assim. Era apenas uma carta de intenções. E com estas limitações, tratava-se de uma carta bem enxuta, para não trazer detalhamentos que pudessem cercar mais a prática, pois o documento não descrevia todas as etapas que envolviam o processo de trabalho, anteriores à

¹¹⁹ Em dezembro de 1964 foi editada a Lei 4.595, então denominada Lei da Reforma Bancária, que instituiu normas disciplinadoras sobre as instituições monetárias, bancárias e creditícias, definindo em seu artigo 38 a obrigação do sigilo bancário.

¹²⁰ Entrevista realizada em 06 de março de 2006, com o presidente Sindicato dos Bancários de São Paulo.

finalização da Compensação, como a preparação ou tratamento de documentos, também conhecida como Retaguarda. Então, as empresas usavam sempre o discurso da não obrigatoriedade de cumprir o “Acordo”, e se limitavam a argumentar que todas as etapas anteriores da Compensação não estavam englobadas nos parâmetros da referida Carta.

Desde 1990, constou na minuta de reivindicações da categoria bancária uma cláusula que vedava a Interposição de Mão-de-Obra. Esta Interposição era a forma encontrada pelos bancos, na época, de criar empresas subsidiárias e lá alocarem força de trabalho em patamares diferentes dos bancários. Nas negociações de 1995, os banqueiros concordaram em incluir pela primeira vez na CCT uma cláusula sobre terceirização, com a seguinte redação: “As partes ajustam entre si a constituição da Comissão Paritária de Saúde do Trabalho e da Comissão Paritária sobre Terceirização no prazo de até trinta dias da assinatura desta Convenção Coletiva de Trabalho”.

A cláusula foi renovada nos anos seguintes, e a Comissão Paritária passou a se chamar Mesa Temática. O fato de ter a cláusula não garantiu que as negociações ou reuniões fossem iniciadas. O Sindicato teve que pressionar para que o espaço de negociação viesse a se efetivar, porém, quando o foi, não conseguiu produzir nenhum consenso entre as partes.

Apesar dos limites, as experiências de negociação no setor bancário, estão sintetizadas na Carta Compromisso e na Mesa Temática de Terceirização. A importância da negociação sindical tem sido ressaltada, como uma possibilidade de estabelecer condições mais favoráveis aos trabalhadores no processo de terceirização. Nesse sentido declara o entrevistado:

*Eu vejo a cláusula [referente a Mesa Temática Terceirização] como um avanço, quando a gente reconhece que a terceirização passa a nos preocupar, passa a mexer com a estrutura organizacional da categoria bancária, aí nós fazemos um enfrentamento com o sistema financeiro”.*¹²¹

Os sindicatos no Brasil, historicamente, assumem a função de fiscalizar (Blass, 1992) o cumprimento das leis trabalhistas e dos Acordos estabelecidos em negociação coletiva. Ao lado disso, a Justiça do Trabalho não consegue disciplinar o capital, e não tem dado conta das mudanças que ocorrem no mundo do trabalho, como é o caso da terceirização. Portanto, ao observar a ação sindical diante dos processos de terceirização, constatamos que se recolocam nas negociações coletivas a reafirmação de direitos básicos outrora conquistados, como são, por exemplo, aqueles contidos na CLT.

¹²¹ Entrevista realizada em 06 de março de 2006 com o presidente Sindicato dos Bancários de São Paulo.

Através da sistematização e análise do relatório produzido pelo SACC – Sistema de Acompanhamento de Contratações Coletivas/DIEESE (2005), foi possível detectar a existência de 43 cláusulas referentes aos processos de terceirização, contidas em 30 Acordos de categorias diversas,¹²² espalhadas por várias regiões do país. A partir destas informações, verifica-se que predominam 7 tipos de cláusulas, conforme pode ser observado no quadro a seguir :

Quadro 6 - Cláusulas de contratações coletivas divididas por tipo

Reforçam o cumprimento da CLT para trabalhadores de empresas terceirizadas	22%
Buscam garantir o recolhimento de Encargos Sociais	22%
Garantem extensão para terceirizados de direito específico recebido pelos trabalhadores efetivos, que atuam no mesmo espaço físico. Ex: prevenção doenças/acidentes; auxílio alimentação	15%
Não permitem quarteirização, criam mecanismos de controle para fiscalizar, etc	15%
Buscam garantir espaço para negociar ou regular o processo de terceirização	12%
Garantem mesmas relações de trabalho previstas nas Convenções Coletivas entre trabalhadores efetivos e terceirizados que atuam no mesmo espaço físico	9%
Possuem caráter proibitivo quanto a terceirização e uso de mão-de-obra temporária	5%

Fonte: SAAC/DIEESE . Período 2003 – 2004

Elaboração da Autora

O Quadro 6 mostra que a maior parte das cláusulas negociadas por diversos representantes sindicais no Brasil, ao invés de ampliar a carta de direitos trabalhistas, apenas reafirmam direitos e deveres já conquistados e inscritos legalmente.

As negociações sindicais tentam fiscalizar e disciplinar a expansão dos processos de terceirização, tornando-os menos prejudiciais para os terceirizados, pois mesmo os direitos já conquistados pelos trabalhadores brasileiros, há anos, são desrespeitados com frequência pelas empresas terceirizadas. Portanto, os processos de terceirização, inclusive nos bancos, compreendem outras formas de gestão da força de trabalho, ou seja, não se reduzem às mudanças nas formas de gestão da produção.

¹²² Os acordos pesquisados referem-se a categorias de diversos setores da economia: Construção Civil, Empresas de Energia, Processamento de Dados, Transporte Aeroviários, Vestuário, Agricultura, Turismo e Hotelaria, Asseio e Conservação, Químico e Farmacêutico, Segurança e Vigilância, Urbanitário, Serviços de Saúde (privado), Gráficos, Papel e Papelão, Metalurgia.

Práticas de resistência no setor bancário diante do contexto das terceirizações

Alerta um documento do Sindicato dos Bancários de São Paulo, datado de 03 de fevereiro de 1994, quanto à terceirização dos serviços de Compensação de cheques: “em breve praticamente toda a Compensação de cheques poderá passar para terceiros. Em especial, no caso da Compensação de cheques, [sic] é serviço essencialmente bancário e a paralisação deste setor tem sido determinante em momentos de greve”.

O processo de resistência no movimento sindical bancário se estruturou com base no cumprimento da Carta Compromisso, na busca pela igualdade de direitos entre terceirizados e bancários, como também, derivou dos demais problemas relacionados às relações de emprego e às condições de trabalho que envolviam os trabalhadores terceirizados no dia-a-dia. A partir destes elementos desencadeadores, geraram-se diversas paralisações nas empresas terceirizadas.

As paralisações sempre foram formas mais incisivas para pressionar os empregadores, elas foram formas de luta utilizadas pelos sindicatos de bancários no país, em momentos onde não havia correlação de forças suficientes para deflagração de greve, tanto nos bancos como nas empresas terceirizadas. Em pesquisa realizada na *Folha Bancária* e acervo fotográfico do Sindicato dos Bancários de São Paulo, foram detectadas 25 paralisações entre 1990 e 2002 em empresas terceirizadas.



Figura 10: Paralisação empresa terceirizada

A Carta Compromisso foi uma experiência de negociação sindical diante da expansão dos processos de terceirização no setor bancário, mas os dirigentes e militantes sindicais também estimularam o confronto dos terceirizados nos seus respectivos locais de trabalho, apesar das dificuldades de organização e mobilização dos trabalhadores nas empresas terceirizadas. Mulheres e homens encontraram formas de reagir e protestar contra as condições de trabalho oferecidas por essas empresas terceirizadas. Assim, os dirigentes e militantes sindicais transformaram insatisfações que parecem individuais, em lutas por melhores condições de vida e de trabalho.

Lembra Kurz (2004) a esse respeito: “a massa problemática e “perigosa” da sociedade não é mais definida por sua posição no “processo de produção”, mas por sua posição nos âmbitos secundários, derivados da circulação e da distribuição. Trata-se dos desempregados permanentes, de destinatários de operações estatais de transferência ou de operadores de serviços nos domínios da terceirização, até chegar aos empresários da miséria, os negociantes de rua e os coletores de lixo. Essas formas de reprodução são, segundo critérios jurídicos, cada vez mais irregulares, inseguras e amiúde ilegais; a ocupação é irregular, e as rendas transitam no limite do mínimo necessário para a existência ou até caem abaixo disso”(Idem, p.10).¹²³

Fica indicado, neste posicionamento de Kurz (2004), a possibilidade de resistência e abertura de conflitos em outros locais fora da grande indústria, lugar privilegiado, até então, para se estruturarem os diversos embates entre capital e trabalho. Mesmo considerando que a segmentação e dispersão dos processos de trabalho dificultam a ação sindical, os motivos desencadeadores das lutas permanecem e se ampliam, pois os terceirizados fazem parte do que Kurz classificou de “massa problemática e perigosa”.

Os terceirizados, organizados através dos diversos sindicatos de bancários no país, realizaram diversas paralisações ao longo da década de 1990, e também no início da década seguinte, com o objetivo de minimizar ou mesmo eliminar os impactos negativos dos processos de terceirização.

Em meados da década de 1990, as paralisações com duração variada de uma, duas, quatro horas, ou até uma jornada diária de trabalho, foram chamadas de “Operação Kinder-Ovo”.¹²⁴ Seguindo o espírito humorístico e o caráter lúdico das manifestações dos bancários contra os bancos. Através dessa denominação, os militantes sindicais espalham a idéia de

¹²³ Jornal *Folha de S. Paulo*, Caderno Mais, 19 de setembro de 2004.

¹²⁴ O nome faz referência explícita a um doce em forma de ovo, muito popular na época, que trazia uma surpresa dentro dele.

paralisação surpresa, isto é, sem data, hora e local previamente anunciados, contrária às exigências institucionais para deflagração de paralisações no Brasil.¹²⁵

Na dinâmica da construção das paralisações, era combinado dia, hora e local ou até mesmo em quais locais os serviços seriam paralisados. A surpresa era um elemento a favor dos manifestantes, pois, ao escolher dias de pico, marcados pelo grande volume de trabalho, faziam que os donos de empresas terceirizadas se desesperassem para cumprir os horários previstos nos contratos firmados com os bancos, e isso era o que fazia que estes respondessem a algumas demandas colocadas e/ou agendassem negociação para resolver os problemas apresentados.

Tentando precaver transtornos futuros, as empresas terceirizadas reafirmam para seus trabalhadores que eles não são bancários, bem como programam esquema de contingenciamento para não paralisar o processo de trabalho que, obrigatoriamente, se submete a rígidos horários. Sendo as segundas-feiras dias de pico para a Retaguarda e Compensação, eram dias escolhidos pelos militantes sindicais, para ocorrer as paralisações. O depoimento de um trabalhador terceirizado evidencia de que forma é o procedimento de contingência:

*toda segunda-feira estão fazendo uma coisa meio estranha (...) o pessoal entra às 11:00 h e fica no ócio até o serviço começar, quer dizer, eles entram mais cedo e ficam lá dentro.*¹²⁶

Nos casos em que os terceirizados ficavam retidos dentro da empresa, o Sindicato chegava a registrar Boletim de Ocorrência na Delegacia Regional do Trabalho, acusando as empresas de manter trabalhadores sob cárcere privado. A alegação era de que suas jornadas regulamentares já haviam sido cumpridas e havia impedimento das empresas para estes saírem devido à paralisação, o que os obrigava a trabalhar ininterruptamente por mais de 20 horas. Esta conduta era praticada nos mesmos moldes com os bancários nas paralisações que aconteciam nos próprios bancos.

Os jornais sindicais e demais formas de comunicação sempre reforçavam a idéia de que os terceirizados eram bancários. Constatou, como título, em um boletim sindical o conceito que sintetizava bem essa idéia: “Bancário Genérico”.¹²⁷

¹²⁵ Após a Constituição de 1988 foi regulamentada a Lei de Greve que prevê o aviso público da deflagração da greve com 48 horas de antecedência, se a atividade a ser paralisada for considerada essencial deverá ser feito com 72 horas.

¹²⁶ Entrevista realizada em 29 de agosto de 2003, com trabalhador terceirizado, ex-bancário. Contratado pela Empresa A.

Os limites da ação sindical vinham à tona nos momentos em que ocorriam as paralisações, pois as empresas terceirizadas, ao tomar conhecimento do movimento dos trabalhadores, agendavam uma data para abrir negociações, e isso por si só conseguia colocar fim à paralisação, contudo, logo na seqüência a cancelavam. As poucas empresas que negociavam “prometiam” melhoras, mas não as cumpriam.

Diversas vezes, o Sindicato dos Bancários não foi aceito como interlocutor político dos trabalhadores terceirizados, porque não era considerado o seu representante legal.

A truculência e a repressão sempre foram marcas da gestão nas empresas terceirizadas, tanto no que se refere a contar com o apoio policial, para desmobilizar a organização dos manifestantes e intimidar o Sindicato, bem como pela punição diretamente relacionada à vida laboral. A paralisação em uma das maiores empresas que prestavam serviços de Retaguarda e Compensação aos bancos, se tornou emblemática neste sentido. Em 1998 ocorreram duas paralisações na Empresa X, fruto do processo organizativo dos trabalhadores conduzido pelo Sindicato dos Bancários de São Paulo. A primeira ocorreu em março em uma de suas unidades com maior número de terceirizados vinculados à Carta Compromisso e, portanto, filiados ao sindicato. Nesta paralisação motivada pelo recebimento da PLR, houve ampla adesão, entretanto foi fortemente reprimida. Em represália foram demitidos 12 funcionários no dia seguinte. Após as dificuldades colocadas nesse momento e ainda por não ter as demandas resolvidas, o Sindicato em conjunto com os terceirizados resolve paralisar uma outra unidade, reafirmando a disposição de luta.

Na segunda paralisação, ocorrida em maio, houve ampla adesão dos trabalhadores que, mesmo diante da forte pressão exercida pela Empresa X, mantiveram-se resistentes, entretanto, a represália patronal não tardou a chegar. Conforme relata uma trabalhadora:

nós paramos... depois de um tempo chegaram até nós os seguranças, eles queriam pôr a gente para dentro, eles não eram os seguranças normais da Empresa X, eram seguranças particulares, tinha um delegado de polícia, ele também veio conversar conosco, pedindo para a gente entrar e nós preferimos não entrar. Quando foi aproximadamente uma hora da tarde, encostou um ônibus com placa de Campinas e começaram a trazer funcionários de Campinas, a Empresa X tinha uma filial lá, aí percebemos que eram pessoas muito jovens. A maioria mulheres e elas começaram a descer para trabalhar. Eles começaram a ligar para todas as pessoas que tinham aderido, eram 96 pessoas na época para avisar que se não voltassem a trabalhar imediatamente seriam demitidos... algumas pessoas cederam. No outro dia quando

¹²⁷ Trata-se de uma alusão ao medicamento genérico que por força de lei passou a ser comercializado no Brasil. O remédio com as mesmas propriedades de um medicamento conhecido pela marca e com custo mais alto era comercializado em sua versão genérica, ou seja, sem marca e com um custo muito menor.

*chegamos para trabalhar estava lá a carta de demissão, uma atrás da outra, por Justa Causa foram demitidas 56 pessoas.*¹²⁸



Foto: Esdras Martins

Figura 11: Reunião organizativa com trabalhadores terceirizados demitidos no Sindicato dos Bancários de SP em maio de 1998

Com essas demissões, os trabalhadores realizaram juntamente com os dirigentes sindicais bancários, durante um mês, em todos os dias úteis, diversos protestos. As manifestações mesclavam tensão e descontração, através do caráter lúdico empreendido pelos participantes. Revelam, como lembra Blass (1992), um estilo particular da atuação sindical dos bancários de São Paulo. Esse fato deixa evidente o caráter didático das ações coletivas, facilitando o agrupamento, propiciando coesão e a solidariedade entre os trabalhadores, sem deixar de reafirmar o conflito entre bancários e banqueiros.

As atividades culturais, principalmente marcadas pelas apresentações teatrais improvisadas (esquetes), foram usadas para expor a imagem dos bancos e levar ao conhecimento da população os problemas enfrentados. Analogamente ao que observou Blass (1992), no que se refere à greve enquanto manifestação cultural e política, as atividades relacionadas à luta de reintegração dos terceirizados contou com humor, aspectos carnavalescos, paródias alegres, reforçando o “seu caráter de denúncia pública e feroz”. Dentre as apresentações teatrais destacam-se: “Lavagem da escadaria do prédio da FENABAN” (alusão a tradicional lavagem da escadaria da Igreja de Nosso Senhor do Bonfim na Bahia); “O Enterro dos donos das empresas terceirizadas” (enterro simbólico dos

¹²⁸ Entrevista realizada em 20 de agosto de 2003, com ex-trabalhadora terceirizada, cipeira, vinculada à Carta Compromisso. Contrada pela Empresa X.

empresários do setor); “Ali Babá e os 40 Ladrões” (show de dança do ventre com odaliscas); “A quadrilha dos banqueiros e empresas terceiras” (Festa Junina); “Jogo de Futebol: Banqueiros e donos de Empresas Terceirizadas x Trabalhadores” (o juiz é comprado pelos empregadores). Os outros eventos como a “Missa Ecumênica” (para abençoar os trabalhadores em luta) e “Despacho” (ritual para espantar os maus espíritos e mau agouro) contaram com a participação de pessoas envolvidas de fato nesses rituais religiosos, ou seja, o padre e o pai-de-santo.



Foto: Jailton Garcia

Figura12: “Lavagem” da escadaria da FENABAN, no centro da cidade de SP. Maio de 1998.



Foto: Jailton Garcia

Figura 13: “Quadrilha” (Festa Junina) na Av. Paulista. Junho de 1998.



Foto: Paulo Pepe

Figura 14: “Missa”. Av. Paulista. Junho de 1998.

Os protestos realizaram-se no espaço público das ruas e avenidas da cidade, quando também foram utilizados equipamentos de som, panfletos, jornais, painéis fotográficos. Os manifestantes reapropriam-se, assim, de locais públicos para protestar e para denunciar as práticas anti-democráticas, anti-sindicais e o desrespeito aos direitos dos trabalhadores. Como acentua Blass (1992), “a rua redefiniu-se, do ponto de vista político, tornando-se um local de passeio e atividades lúdicas, assim como de ocupação e manifestação política”(Idem, p.161).

Essas manifestações tiveram a participação dos terceirizados demitidos e contaram com total apoio logístico e político do Sindicato dos Bancários de São Paulo.

Durante o mês de luta, somaram-se as atividades acima listadas, o “Acampamento dos Demitidos” e o “Bazar da Miséria”. O dia-a-dia no calendário dos protestos era regado a sardinhas (sardinhas assadas) e churrascos feitos em frente aos locais já citados, para chamar a atenção da população. Bandeirinhas foram afixadas em plena Avenida Paulista, para anunciar a Festa Junina, faixas denunciavam a arbitrariedade e também questionavam a responsabilidade do contratantes dos serviços terceirizados, os bancos e também de outras empresas correlatas, como era o caso da *Visa Cartões*. Reproduzimos dois textos contidos nas faixas: “56 demitidos por justa causa na Transpev. O Banco Safra também é culpado!” e “Você usaria um cartão para promover 56 demissões?”

As manifestações em praça pública permitiram, ainda, denunciar o risco da quebra de sigilo bancário dos clientes, facilitados pelos processos de terceirização. A denúncia de quebra do sigilo bancário era o “calcanhar de Aquiles” dos bancos, um aspecto que afetaria a sua imagem perante os clientes e a sociedade.

Apesar das demissões terem sido feitas pela Empresa X, a maior parte das atividades se realizavam em frente à FENABAN, localizada na região central de São Paulo, e à sede do principal banco que tinha contrato com esta empresa, situado na Avenida Paulista. Desse modo, tentava-se chamar a atenção para os bancos que terceirizavam os seus processos de trabalho, e também dar maior visibilidade pública ao movimento dos trabalhadores. As empresas terceirizadas ficam espalhadas e escondidas na cidade, ao contrário dos bancos cujas matrizes se encontram em vias públicas, com maior movimento de pedestres e carros.

A trabalhadora terceirizada, relata as dificuldades do período, o envolvimento dos terceirizados e o momento que colocou um fim ao ciclo de manifestações que duraram um mês:

*Todos participavam e o Sindicato arrecadou dinheiro, fez rifa, deu vale transporte e até dinheiro para nos ajudar. Eu ajudei algumas mulheres sem companheiro, foi muito difícil...o que resolveu é que o Sindicato chamou um “terreiro”, chamaram um “vodu”, frango com cachaça e disseram que o banco tinha tantos dias para negociar as demissões. Os seguranças nem queriam aparecer, o pessoal da limpeza não queria limpar. Estudantes, metalúrgicos, nos apoiaram... então antes de chegar o dia, o banco chamou e mandou a empresa anular a Justa Causa e nós fomos chamados para anular a Justa Causa e fazer a demissão normal.*¹²⁹

¹²⁹ Entrevista realizada em 20 de agosto de 2003, com ex-trabalhadora terceirizada, cipeira, vinculada à Carta Compromisso. Contratada pela Empresa X.

Após a atividade do “Despacho”, houve a reversão das demissões por Justa Causa para 55 pessoas, o que não significou a reintegração destas à empresa, mas representou uma vitória para aqueles que estavam sem receber direitos referentes a uma “demissão normal”.¹³⁰ Apenas uma trabalhadora, a cipeira eleita antes da greve,¹³¹ foi reintroduzida na empresa.



Foto: Esdras Martins

Figura 15: “Despacho”. Av. Paulista . Junho de 1998.

O Sindicato dos Bancários cobrava sistematicamente das empresas terceirizadas melhorias nas condições de trabalho, e instalação das CIPAs (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes). Em 1996, foi realizada a eleição na qual a cipeira apoiada pelo Sindicato recebeu 84% votos válidos. Logo em seguida, começaram as restrições para sua atuação no interior da empresa. Conforme ela conta:

Tinha um calendário para cumprir a CIPA. Eles não queriam cumprir.(...) Aí, eu tive que chamar o Sindicato para interferir (...) depois começaram [a Empresa X] a mandar um técnico de segurança nas reuniões. Ele sempre dizia para eu me preocupar com a lâmpada, para trocar a lâmpada e alguma outra coisinha aí (...) Não era isso que nós estávamos

¹³⁰ A Justa Causa se configura em uma penalidade aplicada ao trabalhador que cometer falta grave, como, por exemplo: roubar nas dependências de uma instituição. A medida, marca o histórico profissional do trabalhador que tem sempre sob risco, o repasse da informação em caso de verificação de seus antecedentes pelo novo empregador. Fora a dificuldade em conseguir outro trabalho registrado, haja vista a “mancha” em seu histórico, o trabalhador não tem direito ao seguro desemprego, não pode acessar seu Fundo de Garantia e, tampouco, recebe verbas indenizatórias, como, por exemplo, aviso prévio ou multa dos 40% referentes ao FGTS.

¹³¹ A cipeira eleita no local de trabalho por lei tem estabilidade de um ano durante o mandato e mais um ano após sua conclusão. Portanto, ao reverter a Justa Causa, única possibilidade de efetivar sua demissão, a Empresa X teve que reintegrá-la.

*querendo. E os funcionários perguntavam a toda hora pela PLR, os digitadores querendo saber por que não estavam enquadrados na categoria bancária. Nesta época tinha o grupo dos conferentes bancários e tinha um número de digitadores que a Empresa X dizia que eles pertenciam a um outro Sindicato, o Sindicato dos Digitadores, e as pessoas eram na maioria ex-bancários. Nós tínhamos ali categorias que faziam as mesmas coisas, porque o meu trabalho era passado diretamente para os digitadores e eles numa outra condição de trabalho, a Empresa X exigindo uma produção ferrada, tudo isso era cobrado do povo. Começamos a falar das NR's, da paralisação de 50 por 10, para que as pessoas não ficassem adoecidas no trabalho, e aí eles disseram que eu era uma dirigente sindical e não uma cipeira e começou uma perseguição muito forte, muito forte, muito forte. Aí quando foi maio eles queriam retirar todas as pessoas que eram filiadas ao Sindicato. Eliminar o que tivesse ali de categoria bancária. Aí começaram a substituir.*¹³²

No seu retorno, relata que: *“fui forçada a sair de férias, me queriam afastada, pois eu não representava o bem da empresa”*. Em seguida, foram abertas as inscrições para a eleição da CIPA e ela se recandidatou. Explica que houve fraude, as urnas sumiram por cinco dias, ela foi proibida de acompanhar a apuração dos votos (um direito legal) e ao saber do resultado só teria recebido 21 votos, o que lhe parecia totalmente absurdo diante das manifestações explícitas de apoio dos colegas. Mesmo assim, após intervenção do Sindicato dos Bancários e DRT, ela pôde cumprir mandato, e dando seqüência à luta por melhores condições de trabalho, foram articuladas novas fiscalizações que acabavam resultando em melhorias. Poucos dias depois, foi convidada a participar de reunião com um emissário do dono da empresa, pois, *“ele queria saber qual era o preço da minha demissão”*.

A pressão crescia e a *Folha Bancária* denunciou a compra da estabilidade proposta pela empresa. Diante desse fato, vem uma nova demissão por Justa Causa. *“Desceu a cúpula da Empresa X para que eu assinasse a demissão. Eu pedi para fazer uma ressalva na carta. Eles chamaram o segurança, que sacou uma arma. Levantei, pus meus braços pra trás, fiquei com medo de sofrer uma violência”*.¹³³

Foi aberto um processo judicial pela reintegração da cipeira eleita, mas esse processo tramita na justiça até os dias atuais. Essa trabalhadora terceirizada ainda aguarda julgamento final.

Em 1998, foi criada no Sindicato dos Bancários uma Comissão Temática sobre Terceirização que funcionou por dois anos e se chamou Comissão Mandacaru. Na prática se constituía num fórum de debates sobre os problemas vividos pelos trabalhadores terceirizados.

¹³² Entrevista realizada em 20 de agosto de 2003, com ex-trabalhadora terceirizada, cipeira, vinculada à Carta Compromisso. Contratada pela Empresa X.

¹³³ Entrevista realizada em 20 de agosto de 2003, com ex-trabalhadora Terceirizada, cipeira, vinculada à Carta Compromisso. Contratada pela Empresa X.

Ao mesmo tempo, funcionava como um grupo de trabalho que se responsabilizava em discutir as demandas e realizar ações sindicais pertinentes ao tema. Participavam desta comissão: diretores do Sindicato, assessores políticos, um advogado e os próprios terceirizados. Mas, todas propostas viabilizadas pelo Sindicato, relacionam-se com as ações dos próprios terceirizados. Explicando melhor, todas notícias que saíam no jornal sindical,¹³⁴ toda a documentação e as informações que subsidiam ações jurídicas, fiscalização ou negociação estão baseadas nos contatos com esses trabalhadores. Os terceirizados querem mudanças e buscam saídas para as relações de emprego que não lhes agradam, como demonstra a história da terceirização da Retaguarda e Compensação.

Em 2001, foi divulgado na grande imprensa a quebra de sigilo bancário de personalidades do cenário nacional, cujos dados foram fornecidos por trabalhadores terceirizados. Esta foi uma prova do acesso que tinham sobre o trâmite bancário e de que as tarefas cotidianas nas empresas terceirizadas se relacionavam diretamente com os processos de trabalho dos bancos. A denúncia gerou diversas matérias em grandes veículos de comunicação¹³⁵, que quase sempre citavam a terceirização como uma forma de diminuir a qualidade do serviço.

Este acontecimento movimentou a mesa específica de negociação da FENABAN – Mesa Temática - e repautou itens ligados às condições de trabalho que afligiam os terceirizados, recolocando mais uma vez o cumprimento da Carta Compromisso.

Os problemas não se resolveram nas negociações, mas pequenas soluções iam paulatinamente surgindo diante da contínua pressão do Sindicato dos Bancários e dos trabalhadores. Inúmeras foram as frentes de luta pensadas e implementadas pelo Sindicato dos Bancários em relação à terceirização, como, por exemplo: organização nos locais de trabalho; formação de militância; fiscalizações sobre as condições de trabalho e não cumprimento da CCT; custeamento de ações individuais de terceirizados na Justiça do Trabalho; denúncias em materiais escritos relatando tanto a precarização das relações de emprego, como a queda de qualidade do serviço; pedidos de ajuda a parlamentares; paralisações, greves etc. Em contrapartida, bancos e empresas terceirizadas buscavam formas jurídicas de desvincular os serviços terceirizados como sendo bancários, elaboravam carta padrão de desfiliação do Sindicato, obrigando os funcionários, sob risco de demissão, a assinarem as cartas. Ao lado disso, ocorriam reuniões periódicas para explicar que o Sindicato dos Bancários não era

¹³⁴ Havia a *Folha Bancária* e demais jornais específicos por empresa.

¹³⁵ Matéria de capa da Revista *Carta Capital* (25.04.2001); Jornal *Folha de São Paulo* (04, 10 e 19, abril de 2001); Jornal *Diário Popular* (27.03.2001); Jornal *Agora* (26.03.2001).

reconhecido como representante legal desses trabalhadores e, ainda, foram abertos diversos processos criminais contra dirigentes sindicais bancários, com base na lei do Interdito Proibitório.¹³⁶

Diante dos inúmeros protestos e as dificuldades enfrentadas na gestão da força de trabalho, a Empresa X encerrou suas atividades de Retaguarda e Compensação em São Paulo, ficando apenas com as atividades de transporte de valores e documentos (serviço carro forte e motobói). Conforme podemos observar no comentário do assessor sindical entrevistado:

*Esta é uma empresa que se desmoralizou no mercado, só no Sindicato tem mais de 400 processos contra ela... (...) uma das coisas que motivavam eles [os bancos] a não passar o serviço para a Empresa X era: vou mandar meu serviço lá, aí vai parar tudo...então essa era uma das coisas que eu tenho certeza que pegava muito.*¹³⁷

¹³⁶ O Interdito Proibitório é uma lei elaborada no âmbito da esfera civil, amplamente utilizada para questionar a invasão de sem-terras durante a década de 1990. O mesmo instrumento jurídico passou a ser utilizado para arbitrar sobre questões trabalhistas, requerido por bancos e empresas terceirizadas para impedir o Sindicato de realizar paralisações e/ou greves nos locais de trabalho. O Interdito Proibitório prevê que o Sindicato deve manter distância de 100 metros da propriedade privada, como forma de não obstruir a passagem nem danificar o patrimônio privado, em caso de descumprimento o Sindicato pagará por local de trabalho multas altíssimas, equivalentes a um percentual do valor total do imóvel. Há multas que chegaram a mais de um milhão de reais, o Sindicato apesar das dificuldades continuou a realizar as paralisações e questiona na Justiça o não pagamento das multas.

¹³⁷ Entrevista realizada em 13 de março de 2006, com assessor sindical, Sindicato Bancários de São Paulo.

Mulheres nas práticas de resistência

Irreverência, ironia e espontaneidade são armas clássicas das mulheres na lutas sociais.
Leila Blass (1992)

Tomando por base as atividades de Retaguarda e Compensação dos bancos, observamos a visibilidade e forte presença das mulheres nas práticas de resistência dos terceirizados durante o período analisado neste estudo. Assim, uma mulher disputa a primeira eleição de CIPA na Empresa X, em um dos seus pólos mais importantes, e a participação de outras tantas foi decisiva nas diversas paralisações e lutas sociais que marcam a trajetória dos trabalhadores terceirizados.

O perfil da cipeira contribui para a explicação sobre seu engajamento social. Ela era nordestina, vinda de Pernambuco para São Paulo, em busca de oportunidades de trabalho. Morava sozinha, na época de sua primeira eleição para CIPA tinha 34 anos. A militante relata um pouco sobre o início de seu envolvimento com a luta sindical:

*Nós começamos a conversar com as pessoas sobre a necessidade de nós nos organizarmos, porque a maioria ali já vinha de banco e eles sabiam a força do sindicato dos bancários. E eu botava muita fé nisso, porque eu conhecia a história do Sindicato dos Bancários pelas greves que eu pude acompanhar em Pernambuco, que eu via pela televisão, por meu pai conversar comigo sobre esta questão da organização dos trabalhadores, mas eu não tinha vivido em São Paulo naquela época... então era bem interessante... meu pai é da geração do Arraes, aí nós começamos a fazer esse movimento, e eu fui convidada a fazer curso de formação sindical no Sindicato e eu fui, fiz vários cursos.*¹³⁸

Este perfil, somado à sua facilidade de comunicação, habilidade para articular informações e situações, consolidou-a como uma líder qualificada no ambiente de trabalho. A cipeira era, portanto, uma militante sindical, que teve atuação marcante nas lutas por mudanças no ambiente e nas relações de trabalho colocadas no seu tempo.

A militante não esteve na “cozinha” das lutas sociais, e sua figura questiona a noção de que a ação direta de conflito é um ato viril, pouco feminino. Nos momentos de maior tensão e conflito estava na linha de frente, acompanhada por outras mulheres.

A forma irreverente das mulheres lutarem por seus empregos foi marcada pelo conjunto de atividades de protesto, conforme já mencionado neste capítulo. As diversas esquetes teatrais feitas em vias públicas, se configuraram como um dos momentos relevantes da organização das trabalhadoras e trabalhadores terceirizados que prestavam serviços aos

¹³⁸Entrevista realizada em 20 de agosto de 2003, com ex-trabalhadora terceirizada, cipeira, vinculada à Carta Compromisso. Contratada pela Empresa X.

bancos, nelas se destacaram a presença das mulheres, seja assumindo o papel de “filhas de santo”, “viúvas”, “odaliscas” ou “caipiras”.



Foto: Augusto Coelho

Figura 16: “Enterro dos Representantes das Empresas Terceirizadas” em frente a FENABAN. Maio de 1998



Foto: Paulo Pepe

Figura 17: “Ali Babá e os 40 Ladrões” . Paulista. Maio de 1998.

As trabalhadoras terceirizadas que participaram das atividades sindicais de paralisação condenavam a atitude da polícia e a coação dos supervisores e, em muitas situações, tinham o papel de “conversar” com os trabalhadores para que estes não entrassem para trabalhar.

Quando abordadas pelos policiais, algumas deixavam claro que a escolha do que faziam era apenas delas, negando-se à “obediência”.

Se, como disse Blass (1992), em seu estudo sobre a greve na categoria bancária, “a presença feminina no desenrolar do movimento grevista não traz em si qualquer novidade”, a singularidade está em resgatar de que forma se dá a presença das trabalhadoras terceirizadas, como tentamos mostrar através das condições de trabalho tratadas no capítulo anterior.

Desafios e dilemas para os dirigentes e militantes sindicais

Um dos primeiros desafios que se colocam a partir dos processos de terceirização para os dirigentes e militantes sindicais dizem respeito à representação dos trabalhadores, pois esses processos abalam a participação e dispersam a ação sindical, interferindo na organização dos que se encontram empregados nas empresas terceirizadas, e até mesmo, daqueles que estão vinculados à “empresa-mãe”, no caso em questão – os bancários.

A atuação sindical enfrenta as dificuldades de acesso às instalações das empresas terceirizadas e, conseqüentemente, aos terceirizados. Esses limites se tornam obstáculos para a organização e representação do grupo de trabalhadores que desempenham tarefas centrais nos processos de trabalho bancário, mas que não se encontram dentro dos bancos.

A escolha de filiação e representação sindical não é uma decisão dos próprios trabalhadores. Sobre este aspecto afirma um entrevistado:

A informação que a gente teve era de que o sindicato mudou para o sindicato X. E o pior é que quando mudou ninguém autorizou. Quando recebeu o holerite, já veio descontado e todo mês vinha descontado... disseram que lá não é serviço bancário...[o entrevistado conclui ironizando] Lá a gente mexe com pão, lá é padaria [risos].¹³⁹

Além disso, os terceirizados podem ser representados legalmente por vários sindicatos dependendo do modo de enquadramento feito pela empresa terceirizada. Os descontos aparecem nos holerites, mas os terceirizados desconhecem propostas ou ações sindicais que são encaminhadas por seus representantes.

Relata uma trabalhadora sobre a falta de confiança no Sindicato escolhido pela empresa terceirizada, para enquadrá-los:

¹³⁹ Entrevista realizada em 13 de agosto de 2004, com ex-trabalhador terceirizado, vinculado à Carta Compromisso. Contratado pela Empresa A.

*Fizemos uma reivindicação por melhores salários, melhoria no pagamento do vale transporte, depois da reivindicação o Sindicato X mandou a lista de quem reclamou para a empresa, depois de um mês fui mandada embora por Justa Causa. Era feito desta forma para eu ser forçada a fazer acordo, no qual eu receberia um salário e mais um tanto por fora e mais nada. Isso parcelado em quatro vezes. Procurei o Sindicato dos Bancários desesperada, mas quem fez o acordo foi o Sindicato X, mesmo que eu não quisesse. O Sindicato X está do lado do dono da empresa.*¹⁴⁰

As mudanças na representatividade *legal* não atingem, necessariamente, a representatividade *política* do Sindicato dos Bancários de São Paulo, como foi demonstrado no movimento de resistência dos trabalhadores terceirizados que trabalhavam nas atividades de Retaguarda e Compensação. Mas configura-se um paradoxo que vem à tona em situações, nas quais o sindicato, apesar de manter relação política com os trabalhadores terceirizados que prestam serviços aos bancos, não é considerado pelos representantes patronais e demais órgãos judiciais como o representante legal desses trabalhadores. Assim, o Sindicato *não* pode convocar assembléia; não pode sindicalizar; não acompanha as fiscalizações de órgãos públicos nos locais de trabalho; não pode abrir ação coletiva na Justiça do Trabalho em nome dos terceirizados. E tampouco pode negociar ou assinar acordo com as empresas terceirizadas, que são as responsáveis diretas pelas condições de trabalho oferecidas aos terceirizados.

Se a falta de representação legal não determinou a ausência de referência política do Sindicato dos Bancários de São Paulo junto às trabalhadoras e aos trabalhadores alocados nas empresas terceirizadas, essa situação dificulta uma atuação sindical mais efetiva.

A declaração do entrevistado recoloca esta questão:

*Nós fizemos muito, fizemos briga de gato e rato, processos de paralisação, organizamos os trabalhadores, mas continua havendo um grande número de trabalhadores terceiros com salário menor, jornada maior e direitos menores. Nós disputamos a representação, em alguns momentos a gente consegue sindicalizar, em outros nós perdemos o direito de sindicalizar e fica nesta briga de gato e rato. Por mais que a gente tenha a representação política destes trabalhadores e que eles reconheçam o Sindicato como um representante legítimo(...) na prática, nós acabamos não representando a totalidade destes bancários[refere-se aos terceirizados]. É um grande desafio que temos pela frente.*¹⁴¹

Somado a estes aspectos, é necessário considerar ainda a alta rotatividade dos trabalhadores nas empresas terceirizadas, como um elemento que contribui para dissolver grupos de pressão mais coesos e manter o poder disciplinar diante do constante medo de perder o emprego. Os depoimentos a seguir tocam nessas questões:

¹⁴⁰ Entrevista realizada em 26 de agosto de 2003, com ex-trabalhadora terceirizada, ex-bancária. Empresa D.

¹⁴¹ Entrevista realizada em 06 de março de 2006, com o Presidente Sindicato dos Bancários São Paulo.

*A política de rotatividade é não permitir uma organização dos trabalhadores, um entrosamento ... para mim a substituição constante é com esta intenção.*¹⁴²

E acrescenta outro entrevistado:

*A empresa não tem intenção que a pessoa crie raiz dentro da empresa, que ela crie consciência de que ela é um bancário, mesmo não sendo registrado como um bancário (...) Na Empresa Y era assim, contratado de monte e demitido de monte.*¹⁴³

Os sindicatos de bancários, por não terem abertura de diálogo ou negociação propriamente dita, tanto com o setor patronal das empresas terceirizadas, como dos bancos, apostam constantemente na via da mobilização/paralisação dos trabalhadores para conquistar suas reivindicações. Com a alta rotatividade, acabam ficando mais distantes e esvaziam, em parte, seu discurso, pois a mobilização em muitas ocasiões conta com a “memória” daqueles que dia-a-dia, ano-a-ano acumulam coisas mal resolvidas, incômodos que em momentos de conflito aberto funcionam como elementos motivadores, mesmo que não revelados. A rotatividade, contudo, não esteriliza as insatisfações que motivam a organização dos trabalhadores nas empresas terceirizadas, nem anula o papel dos sindicatos.

A pulverização da representação sindical, intensificada pelos processos de terceirização, pode levar à desmobilização da ação coletiva dos trabalhadores efetivos nos bancos. Tomemos, por exemplo, a paralisação de um centro administrativo de um banco, na qual os trabalhadores terceirizados se recusam a participar, pois não se sentem envolvidos com o movimento. Afinal, o empregador não é o mesmo para todos, e os seus direitos são ditados por contratantes diferentes, que, por sua vez, não repassaram possíveis conquistas que o grupo dos bancários venham a ter.

Comenta o presidente do Sindicato dos Bancários a esse respeito:

Quando vamos fazer uma paralisação em um banco, a paralisação serve para todos, não é só para quem é bancário. É para todo mundo que está dentro daquela empresa, daquela instituição. Então a hora que para o serviço, vai parar para todo mundo. Mas nem sempre isso acontece na prática, porque o trabalhador terceirizado, como ele não tem o vínculo [empregatício] direto com o banco, ele vai querer cobrar o seu direito de entrar. Ele vai dizer: - “Eu quero trabalhar”. E ao mesmo tempo nós sabemos que quando você pára um terceiro na porta de um banco, aquele dia ele estará perdendo, mesmo que você tente negociar com o banqueiro...consiga reajustar o salário do bancário e, ao mesmo tempo, negociar que os dias de paralisação não podem ser descontados. Para o terceiro isso é muito mais difícil, porque

¹⁴² Entrevista realizada em 20 de agosto de 2003, com ex-trabalhadora *terceirizada*, cipeira, vinculada à Carta Compromisso. Contratada pela Empresa X.

¹⁴³ Entrevista realizada em 29 de agosto de 2003, com trabalhador *terceirizado*, ex-bancário. Contratado pela Empresa A.

*you do not have a direct relationship with the company in which he provides services and, many times, the employer of the service provider is not worried if he stops or not. I wanted that that service was done, and if, by chance, the bank disrespects him, he will disrespect the worker (...) Then, this ends up making our union organization difficult. This is a concern of the Union in a permanent way, every time there is a paralysis, we have to see how to deal with the third parties and as much as outsourcing grows, it becomes more difficult for the union organization.*¹⁴⁴

As formas de recrutamento, as relações de emprego e as condições de trabalho regidas por normas distintas, separa, do ponto de vista jurídico, terceirizados e bancários, tornando mais difícil práticas de resistência unificadas. Assim, se cristalizam interesses distintos entre os trabalhadores que atuam no setor bancário. Enquanto uns desejam fortemente o registro profissional na Carteira de Trabalho, outros, por exemplo, podem querer uma PLR melhor.

Dirigente e militantes sindicais, embora combativos, sentem-se acuados diante das constantes ameaças de demissão e retirada de direitos dos trabalhadores efetivos nos bancos. Por isso, tentam quase sempre atender, antes, às demandas da “categoria principal”, deixando “os terceirizados”, mesmo que não intencionalmente, em segundo plano.

Do ponto de vista da manutenção do poder da entidade sindical, os terceirizados em sua grande maioria,¹⁴⁵ devido à não-representação legal dos sindicatos de bancários, não têm direito a voto no processo eleitoral que escolhe a nova direção sindical, como também não podem votar em momentos considerados importantes na vida sindical (assembléias, congressos estatutários etc.). Esse aspecto abre a possibilidade de que o compromisso político e a solidariedade com os “ex-colegas de trabalho”, agora terceirizados, seja algo flutuante e não decisivo. Porém, isso não visa afirmar que os Sindicatos não tenham atuado nas bases terceirizadas e tampouco deixaram de reconhecer as dificuldades por que passam.

Em agosto de 2001, a III Conferência Nacional dos Trabalhadores do Ramo Financeiro – CNB/CUT aprovou entre suas várias resoluções a seguinte formulação sobre a terceirização: “para avançar na estratégia de combater a terceirização e trazer para o nosso campo de representação segmentos terceirizados ou que pertencem ao ramo financeiro, mas estão completamente precarizados (em salário, jornada, direitos e benefícios)[sic] a III Conferência aprovou a busca de contratação desses trabalhadores, mesmo que em bases diferenciadas, para que, uma vez dentro da categoria, possam ter melhores condições de se organizar para lutar pela igualdade de direitos”.

¹⁴⁴ Entrevista realizada em 06 de março de 2006, com o presidente do Sindicato dos Bancários de São Paulo.

¹⁴⁵ Alguns terceirizados conseguem se filiar ao Sindicato devido a Carta Compromisso e por isso também podem votar nas eleições sindicais.

A contratação diferenciada é um dos principais dilemas vivido pelos dirigentes e militantes sindicais bancários nos dias atuais. O tema suscita opiniões bem-definidas que se dividem quanto à possibilidade ou não de assinar acordo específico, para regular as relações de emprego em bases diferentes do padrão bancário existente.

Partindo do pressuposto que após nove anos de lutas contra a terceirização as vitórias em torno da reversão sobre esta forma de gestão da produção e da força de trabalho foram pouco expressivas, o Sindicato dos Bancários de São Paulo e a direção da CNB passaram a defender a idéia de que, uma vez tendo a representação política e legal destes trabalhadores, poderiam assinar um acordo com aspectos positivos que elevariam a condição de vida dos terceirizados e os colocaria na mesma perspectiva de luta traçada pela categoria bancária, unificando campanhas salariais, podendo inclusive realizar greves conjuntas, eliminando problemas oriundos das diversas formas de contratação e empregadores de setores diferentes.

A resolução da III Conferência Nacional dos Trabalhadores do Ramo Financeiro, foi impulsionada por um fato anterior que ocorreu em dezembro de 1999. Nesta data, foi assinado pela CNB o primeiro acordo coletivo específico que colocava fim à terceirização de uma determinada atividade e, ao mesmo tempo, aceitava negociar um diferencial que não valeria para outras áreas dentro da categoria. Parte da área de tele-atendimento, que atuava com cartão de crédito, de um banco privado nacional estava terceirizada há anos, nesta área trabalhavam 800 pessoas, cumprindo jornadas aos sábados e domingos, recebendo salários e demais verbas salariais inferiores aos bancários. Ao construir o “Acordo em bases diferenciadas” junto com o banco, os Sindicatos através da CNB, garantiram a estes trabalhadores elevação salarial, e extensão dos demais direitos que os bancários já recebiam via CCT, conforme pode ser observado no Quadro 7, a seguir. Sobre o item jornada, apesar das horas trabalhadas serem reduzidas de 35 para 30 horas semanais, garantindo-se o mesmo patamar dos bancários, estes trabalhadores que já atendiam clientes nos finais de semana, tiveram o horário do sábado e domingo regulamentado via acordo específico feito com a CNB.

Quadro 7 - Relações de emprego dos trabalhadores antes e após o
 “Acordo em bases diferenciadas” – Ano Referência: 1999

	Antes Acordo	Pós Acordo
	<i>Terceirizados*</i>	<i>Bancários em Bases Diferenciadas</i>
Salário	R\$ 457,00	R\$ 760,00
Auxílio Refeição	R\$ 3,40	R\$ 8,56
Auxílio Alimentação	-	R\$ 135,00
Auxílio Creche	-	R\$ 105,50
PLR	-	80% Salário + R\$ 400,00
Jornada	35 horas semanais (Segunda à sábado c/ Plantão no domingo)	30 horas semanais (segunda à sexta c/ Plantão em dois finais de semana)**

* Atividade desenvolvida: Atendimento Serviço Telefônico realizada dentro das instalações do banco .

**Pelo sistema de escalas e folgas o funcionário não pode trabalhar mais do que cinco dias consecutivos na semana e precisa folgar no mínimo dois finais de semana cheios no mês. A hora trabalhada no final de semana tinha o valor majorado (valor fixo que era reajustado anualmente que equivalia a 65% da hora normal). Nos feriados, diferente do funcionamento na empresa terceirizada, o trabalhador recebia o valor do plantão e acumulava uma folga que deveria ser gozada na mesma semana.

Fonte: CCT 1999/2000 e Acordo Específico

Na construção do acordo, ainda sob este aspecto da jornada, foram conquistadas melhorias, pois se antes os terceirizados trabalhavam todos os finais de semana revezando o sábado ou domingo, na nova formatação eram garantidos no mínimo dois finais de semana livres, um aspecto muito valorizado pelos trabalhadores, com pagamento adicional, ou seja, a hora trabalhada no final de semana não teria o mesmo valor dos chamados dias úteis, ela seria mais cara.

O caso abordado demonstra que houve abertura do Sindicato para negociar o tema, haja vista que, se fosse mantido o discurso antes predominante, de que este segmento deveria ter exatamente as mesmas relações de trabalho mantidas com os bancários, não haveria perspectivas de mudanças e melhorias para os terceirizados, porém, as posições contrárias ao “Acordo em bases diferenciadas” defendiam a idéia de que uma vez aceitando este tipo de alteração, os bancos iriam cada vez mais terceirizar e aguardar os Sindicatos esmorecerem, para proporem uma proposta como esta. Também foram feitas advertências sobre os princípios da entidade sindical que, uma vez abrindo exceção para este ponto, poderá também abrir mão de outros direitos arduamente conquistados pela categoria bancária diante das adversidades conjunturais.

De acordo com as entrevistas, foi depreendido que diante do cenário histórico não se revelou possível incorporar 800 trabalhadores terceirizados de modo absolutamente igual aos bancários, devido à alteração contratada na jornada. Mas, apesar disso, o direito de

representação e enquadramento sindical destes trabalhadores na categoria bancária garantiu-lhes todos os demais direitos.

Os terceirizados do Tele-atendimento, envolvidos nesse acordo, passaram também a ter todos os direitos sociais que os bancários tinham através da CCT. Relata uma trabalhadora terceirizada:

Eu via que alguns tinham participação nos lucros e a gente não recebia. Mas nós pensávamos: eu dei lucro para o banco e não vou receber? Eu fazia a mesma coisa que os bancários, era chamada atenção... tudo que eu fazia eles faziam, por que eu não tinha os mesmos direitos? A gente era discriminado, os bancários achavam que a gente ia pegar o emprego deles, discriminavam a gente, ensinavam o serviço errado para a gente ser mandado embora [...] Depois que passamos para bancários, o pessoal ficou supercontente, comecei a ganhar os mesmos benefícios dos bancários e a maneira dos bancários nos tratarem mudou da água para o vinho.¹⁴⁶

Conforme vimos o “Acordo em bases diferenciadas”, que fora retratado, promoveu várias melhorias para os trabalhadores envolvidos e regrou o trabalho aos sábados e domingos. Contudo, vale pontuar que os dirigentes sindicais enfrentam o problema do descumprimento da jornada diária de 6 horas nos bancos há anos. A jornada de 8 horas já atinge aproximadamente 60% dos trabalhadores bancários, apesar da existência de diversas ações na Justiça do Trabalho para questionar a extensão da jornada. Do mesmo modo, ou seja, não obedecendo o regramento da jornada bancária, os bancos têm aberto as agências em *shoppings* em horários especiais.

Os dois exemplos se articulam com os processos de terceirização na medida em que os representantes dos banqueiros insistem na regulamentação da jornada de 8 horas para todos trabalhadores do sistema bancário. Conforme sua argumentação: “a revisão do custo da mão-de-obra do próprio banco só acontecerá de duas formas combinadas: com o aumento da jornada de 8 horas e com o melhor aproveitamento dessa mão-de-obra especializada, que é a possibilidade de funcionar aos sábados, domingos e feriados e em outros horários onde for conveniente. **Caso contrário continuaremos lançando mão da terceirização de uma forma muito generalizada**”.¹⁴⁷

Em movimento contrário, sabe-se que, nas últimas décadas, têm sido discutidas e implementadas propostas de redução de jornada de trabalho na Alemanha, França e Inglaterra (DIEESE, 1997). No Brasil, a Campanha Nacional da CUT, lançada em 2004, propõe a

¹⁴⁶ Entrevista realizada em 20 de março de 2006, com ex-trabalhadora terceirizada. Contratada pela Empresa M.

¹⁴⁷ Revista *Banco Hoje*, n.185, out. de 2004, p.31 (grifos meus).

redução da jornada de 44 horas semanais previstas atualmente na lei, para 40 horas.¹⁴⁸ Os bancários, por sua vez, já têm previsto na CLT uma jornada de 30 horas semanais, mas, como tem sido observado, já há um número grande de bancários que realizam 40 horas semanais. Para conseguir a vaga ou para se manterem no emprego, com uma renda maior, do que as ocupações com jornada de 6 horas garantem, os trabalhadores aceitam as condições colocadas pelos bancos.

Há desta forma, uma disjuntiva colocada entre a defesa que o Sindicato faz sobre a manutenção da jornada de 30 horas semanais e aquilo que os bancários aceitam no cotidiano do trabalho.

Outra questão que emerge neste debate em torno da mudança na jornada de trabalho dos bancários, remete às demandas sociais mais gerais. Ou seja, até que ponto uma posição que parece atender antes, aos interesses de um determinado grupo de trabalhadores, responde às necessidades individuais e coletivas postas nas sociedades contemporâneas. Neste ponto, surge a questão sobre a aceitação ou não do trabalho aos sábados e domingos para os bancários e, por consequência, a ampliação dos dias de funcionamento dos serviços bancários para os clientes.

A diversificação das atividades de consumo, preponderante em várias cidades, pode levar bancários e sindicatos a disputar os interesses com clientes, situando-se em lados opostos, enquanto os bancos tentam de certa forma jogar dos dois lados, tanto divulgando sua preocupação com melhor atendimento e satisfação da sociedade, como alegando que o atendimento aos sábados poderia gerar mais empregos, mesmo que esses não fossem diretamente ocupados por bancários, haja vista, os empecilhos derivados de suas práticas de resistência sindical e do custo da força de trabalho considerada alto.

A pressão social diante das altas taxas de desemprego faz que os trabalhadores aceitem trabalhar 8 horas diárias ou até mais, implodindo na prática, a conquista histórica da jornada de 6 horas diárias de trabalho.

Os dirigentes e militantes sindicais, sobre os aspectos da regulamentação da jornada de 8 horas diárias de trabalho e do funcionamento dos bancos aos sábados e domingos, devem adotar uma postura totalmente intransigente ou devem avaliar a dinâmica atual da sociedade brasileira, buscando elaborar propostas que dialoguem com o tempo presente e signifiquem saídas intermediárias para os trabalhadores?

¹⁴⁸ Cartilha “Reduzir a jornada é gerar empregos”, publicação conjunta das centrais sindicais (CAT, CGT, CGTB, CUT, FS e SDS) Elaboração Técnica: DIEESE. São Paulo, dezembro de 2004.

Assim, o dilema colocado na possibilidade de realizar “Acordos em bases diferenciadas” se ancora, por um lado, nos interesses da sociedade, representada mais diretamente pelos clientes, e por outro, consiste em concordar ou não, com alterações no padrão de regulação das relações de trabalho dos bancários, tratadas como conquista histórica, uma vez que esta possibilidade poderia reverter processos de terceirização que têm implicado a precarização das relações de emprego e condições de trabalho de outros trabalhadores.

Os dirigentes e militantes sindicais encontram-se à luz dos acontecimentos dos anos 90 e anos subseqüentes que foram marcados pelas mudanças nas formas de gestão da produção e da força de trabalho, diante da configuração de um *trabalhador coletivo*, cada vez mais fracionado, seja nos direitos econômicos e sociais, seja na pulverização da representação sindical. Temas como a terceirização, quando enfrentados pelos representantes sindicais e trabalhadores, exigem assim, mais do que “boas frases de efeito”, uma ampla reflexão sobre suas práticas e projetos futuros.

Considerações Finais

A terceirização não é um processo exclusivo do setor bancário e tampouco é algo que se passa apenas em nosso país. Essa forma peculiar de gestão da produção e da força de trabalho é viabilizada por processos distintos e diversos, que se inserem no contexto das reestruturações produtivas nas sociedades contemporâneas.

A retomada do conceito marxiano de *trabalhador coletivo* nos possibilitou recolocar em evidência que as partes constantes ao longo do processo de trabalho bancário são interligadas, sendo uma dependente da outra para que se concretizem os serviços bancários. Apesar da dispersão por vários locais e as diferentes relações de emprego, as atividades de Retaguarda e Compensação que foram terceirizadas, ainda, são controladas pelos bancos. Os trabalhadores, terceirizados e bancários, dão vazão aos fluxos de produção que põem em funcionamento o sistema operacional bancário.

No plano político-ideológico a terceirização surge como algo inevitável e necessário para o desenvolvimento econômico no Brasil. Devido à intensificação da competitividade, durante os anos 90, foi propagado por diversos atores sociais, a relativa e parcial idéia de modernidade associada a esta forma de gestão da produção e da força de trabalho.

Nas últimas décadas, o setor bancário no Brasil vem passando por mudanças que afetam diretamente o cotidiano dos trabalhadores e clientes. Algumas tarefas e funções foram praticamente eliminadas e outras foram transplantadas para outro lugar. Até mesmo os clientes passaram a “trabalhar” para os bancos, e ao contrário de serem beneficiados por isso, diante da economia de custos derivada das operações eletrônicas, feitas via telefone, caixas eletrônicos e Internet, passaram a ter a ampliação da cobrança das tarifas bancárias.

Como foi pontuado ao longo desta dissertação, a automação bancária e as inovações nos sistemas de informação criaram as condições históricas para a implementação dos processos de terceirização nos bancos. Os dados e as informações puderam, a partir de então, ser transmitidos e arquivados mais facilmente com a criação de novos *hardwares* e *softwares* disponíveis. Essa troca de dados e informações necessárias para que as transações bancárias se efetuem, pode ser feita, e controlada à distância na contemporaneidade.

Em meados dos anos 90 e ao longo dos anos subseqüentes, os processos de terceirização atingiram áreas consideradas centrais no processo de trabalho bancário. Através da fala de gestores e diante dos dados apresentados, podemos afirmar que se trata de uma prática que apresenta tendência de crescimento.

Os processos de terceirização envolvem trabalhadores que são regidos por diferentes relações de emprego e enfrentam condições de trabalho adversas, conforme foi observado nas atividades de Tesouraria, Retaguarda e Compensação, pesquisadas nesta dissertação. Assim,

considerando os depoimentos e todos os dados e informações coletados, chegamos à conclusão de que nestas atividades, destacadas para análise, a terceirização pode ser vista como um sinônimo de precarização.

Em todos os itens comparados sobre os diversos aspectos que informam como se estabelecem as relações e as condições de trabalho de bancários e terceirizados, que realizam as mesmas funções vinculadas às atividades de Retaguarda e Compensação, os terceirizados detêm os piores indicadores. Dessa forma, salários mais baixos; ampliação de jornada; intensificação do ritmo de trabalho; e más condições, sob as quais o trabalho é desenvolvido, são verificados no ambiente laboral, determinando, assim, uma ruptura e queda na qualidade da relação de trabalho assalariado, conquistada após anos de luta de uma categoria de trabalhadores organizada nacionalmente.

Convém lembrar, contudo, que ex-bancários procuram as empresas terceirizadas e/ou cooperativas de mão-de-obra, que prestam serviços aos bancos, para iniciar outra trajetória profissional.

Conforme relatou uma entrevistada:

Nesta cooperativa eu fui atrás de novos conhecimentos, pessoas novas, para não ficar em casa parada, pelo menos assim, por bem ou por mal, eu estou recebendo, mesmo sabendo de tudo, que eu não estou ganhando, do que eu não tenho direito, pelo menos eu sei que vou chegar no final do mês e vou ter o meu salário. Eu estou me sujeitando a isso. É chato? É chato, mas a gente precisa trabalhar

.¹⁴⁹

Os processos de terceirização variam. Por isso, devem ser observados de forma cuidadosa, a fim de evitar generalizações que pouco informam como ocorrem cada um destes processos. Exemplo claro, são as terceirizações nas chamadas carreiras dos profissionais liberais que atuam dentro das instituições bancárias. Assim, um analista de sistema pode ser encontrado na condição de terceirizado, mas o impacto sobre sua vida laboral é distinto de outras funções menos técnicas e especializadas que compõem a base da pirâmide de cargos e salários das instituições. Estas variantes, que por ora apontamos, valeriam uma nova pesquisa.

Ao trazer à tona a condição dos trabalhadores terceirizados, deparamo-nos com as diversas marcas de distinção, presentes na relação social entre estes e os bancários, bem como com as distinções existentes entre os próprios terceirizados nas empresas contratadas pelos

¹⁴⁹ Entrevista realizada em 06 de maio de 2004, com trabalhadora terceirizada, ex-bancária, cooperada

bancos. Assim, encontramos, os estagiários, os trabalhadores temporários, os “falsos autônomos” e os cooperados. Esta amostragem nos possibilitou afirmar que o processo de terceirização estudado, também, favoreceu a fraude nas relações de trabalho assalariado no Brasil, na medida em que, freqüentemente, as formas de trabalho observadas não se encontravam em consonância com a legislação trabalhista no Brasil.

A freqüente absorção de estagiários, utilizados para suprir a força de trabalho necessária nas rotinas de trabalho de bancos e empresas terceirizadas, foi apontada pela bibliografia analisada nesta dissertação, fez-se presente nos documentos sobre terceirização que foram consultados e, também, surgiram nos depoimentos de trabalhadores terceirizados. O aprofundamento do significado do estágio na sociedade brasileira pode se tornar um outro objeto de estudo para pesquisas futuras.

Ainda derivada da experiência da terceirização nos bancos, foi registrada a presença de pessoas convocadas para trabalhar por hora, em dias de pico, sem vinculação de nenhum tipo, configurando uma demonstração clara de adaptação do uso da força de trabalho conforme a demanda.

O perfil dos trabalhadores no início dos processos de terceirização se caracterizava pela preferência de ex-bancários, sendo estes os que viriam a constituir a maior parte da força de trabalho, porém em meados da década de 2000, os ex-bancários passam a ser vetados por motivos políticos. As empresas terceirizadas, neste episódio, refazem uma prática antiga de um grande banco privado nacional, que possui forte ingerência e controle da prestação de serviços destas.

Não foram localizadas experiências de treinamento ou qualificação da força de trabalho terceirizada e, no processo de contratação, se observou que o modelo de triagem é feito de acordo com o potencial de exploração de cada trabalhador, ou seja, quanto mais ele se demonstrar apto ao ritmo intenso de trabalho, mais ele se torna capaz de ser um futuro trabalhador efetivo da empresa terceirizada. Verificou-se, ainda, que se configura como “objeto de desejo” dos trabalhadores terceirizados não efetivos, buscarem vínculo trabalhista, mesmo que seja na empresa terceirizada. Pois, segundo entrevistados, eles querem “ter mais segurança”; assim, estabelecem uma hierarquia entre ser “autônomo”, cooperado, temporário ou estagiário e serem trabalhadores com registro em carteira, seja da empresa terceirizada ou do próprio banco para qual trabalham.

O ambiente de trabalho, em termos gerais, é marcado por instalações precárias e inadequadas à qualidade de vida dos trabalhadores. As probabilidades de crescimento das doenças ocupacionais são grandes, haja vista o ritmo intenso de trabalho e as extensas

jornadas. Nas entrevistas, apesar de não se ter explorado este item, pudemos depreender os reflexos negativos sobre a saúde dos terceirizados, tanto reveladas pelos casos LER/DORT, como pelos relatos que remetem a doenças mentais, dentre elas, a depressão e a síndrome do pânico.

As mulheres compõem as fileiras dos trabalhadores terceirizados que prestam serviços aos bancos. De acordo com o que foi apurado nas diversas entrevistas, nas atividades de Tesouraria, representam aproximadamente 90%, nas atividades de retaguarda aproximadamente 50%. Já nas atividades de Compensação, que é onde se encontram os melhores salários, devido à vinculação da chamada Carta Compromisso, as mulheres se encontram em minoria.

Nos espaços de trabalho das empresas terceirizadas, não foram encontradas mulheres na gerência ou coordenação, posições que representam os cargos mais altos na hierarquia do corpo funcional. Na função que desempenham na Tesouraria, são valorizados atributos pessoais computados às mulheres, mas que contraditoriamente não são valorizados financeiramente. Devido ao estereótipo construído socialmente, de que existem características consideradas “naturais” das mulheres, esses atributos são descaracterizados enquanto habilidades profissionais desejadas para o exercício do trabalho assalariado e, sendo assim não são remunerados.

Considerando as relações sociais de gênero, recuperamos a presença das mulheres no processo de resistência, onde essas assumem um papel de destaque nas paralisações e nas diversas atividades de protesto. Elas estiveram à frente das lutas contra uma das maiores empresas terceirizadas que existiu no final da década de 90.

Nos processos de terceirização estão contidos tanto os interesses econômicos dos gestores do capital, calcados na redução de custos, como os seus interesses políticos, que visam restringir a atuação de sindicatos com maior tradição de luta na sociedade brasileira. A fragmentação da base de trabalhadores e a falta de representatividade legal dificultam a atuação sindical, pois os terceirizados, dentre outros problemas, passam a ter vínculos trabalhistas distintos, que geram diferentes expectativas.

Dentre as transformações promovidas pela reestruturação produtiva no setor bancário, a terceirização é a que tem mais ameaçado as conquistas de direitos históricos de um grupo expressivo de trabalhadores, após anos e anos de luta. Isso acontece na medida em que, através dos processos de terceirização, se torna possível rebaixar um conjunto de direitos econômicos e sociais, bem como se torna possível alterar a jornada de trabalho bancária.

Nesta pesquisa, foi observado que no setor bancário, tanto a “terceirização clássica” como as demais “formas terceirizantes”, dentre essas destacamos as *Promotoras de Crédito* e os *Correspondentes Bancários*, possibilitaram que as mesmas práticas de trabalho fossem realizadas em outros espaços geográficos, mas fazendo prevalecer outros estatutos diferentes daqueles válidos para os trabalhadores efetivos nos bancos, ou seja, os bancários.

A redução do número de bancários esteve acompanhada, no período estudado, da ampliação da terceirização. Portanto, as mudanças nas formas de gestão da produção e da força de trabalho nos bancos contribuíram, ao lado da implementação de planos econômicos, de fusões, das privatizações de instituições bancárias e os altos investimentos na automação e sistemas de informação, para a diminuição dos trabalhadores nos bancos.

Aliado a um conjunto de ações que envolvem a organização dos trabalhadores, denúncias, ações na justiça, os sindicatos têm buscado negociar com os empregadores os problemas relacionados à terceirização. A experiência da contratação diferenciada demonstrou-se interessante, na medida em que conseguiu elevar as condições de trabalho de 800 trabalhadores e promover, ao mesmo tempo, a união de segmentos até então distintos no plano da representação legal. Do ponto de vista dos princípios da CUT, que ressaltam a importância de sindicatos de massa e a perspectiva da união da classe trabalhadora, ela se apresenta historicamente acertada.

Nesta dissertação, ao contrário de uma cega oposição à terceirização, buscou-se descrever uma experiência singular vivida por trabalhadores e sindicatos, e, a partir dela, ampliar as possibilidades de discutir de modo mais abrangente, as configurações e reconfigurações nas relações de trabalho assalariado na sociedade brasileira, implementadas através desta forma de gestão da produção e de força de trabalho, que para além das alterações econômicas provoca também alterações nas relações entre trabalhadores e seus respectivos representantes sindicais. Portanto, está em questão não apenas a forma em si mesma, aquilo que denominamos terceirização, mas principalmente os seus efeitos para as trabalhadoras e trabalhadores. Desse ponto de vista, significa a intensificação da exploração e aprofundamento das desigualdades sociais, recolocando a questão da degradação do trabalho assalariado nas sociedades contemporâneas e suas implicações políticas. Esse ponto torna-se muito relevante quando se considera que as mudanças nas formas de gestão da produção e da força de trabalho são mais extensas do que os processos de terceirização descritos e analisados ao longo desta dissertação.

Esse olhar crítico sobre a terceirização nos leva a indagar se ela é realmente inevitável, como fazem crer os seus precursores.

No levantamento bibliográfico realizado em torno das questões relativas aos processos de terceirização, alguns aspectos chamam atenção. Nestas páginas finais, retornaremos aos estudos que, de certo modo, têm orientado as análises sobre estes processos.

Um dos aspectos evidentes, nesse sentido, refere-se aos limites do processo de terceirização, ou seja, aquilo que pode ou não ser terceirizado.

As atividades de trabalho contidas no interior das empresas têm sido divididas em dois grandes grupos, sobretudo a partir de uma intervenção no plano jurídico realizada com o objetivo de regradar a implementação de atividades terceirizadas no Brasil, no qual o Enunciado 331 do TST é referência.¹⁵⁰

A divisão básica parte do princípio de que existem atividades consideradas “meio” e outras consideradas “fim”. A prerrogativa de decidir sobre esta divisão é da empresa. A classificação de uma determinada atividade como “meio” é feita de acordo com o critério que lhe for mais conveniente, normalmente, calcado na redução de custos com a força de trabalho.

O uso constante dos termos “atividade-meio” e “atividade-fim” poderia ser considerado por alguns, como algo meramente técnico, mas defendemos aqui a idéia de que a popularização destes no cotidiano supera o que poderia ser apenas uma tratativa jurídica. Os termos, neste caso, funcionam como sinais de uma readequação das formas de gestão da produção e da força de trabalho que se cristalizam na sociedade contemporânea e, por isso, freqüente comumente a linguagem de trabalhadores, gestores de diversas empresas e instituições.

No Enunciado 331 está escrito: “não forma vínculo de emprego com o tomador a contratação de serviços de vigilância (Lei nº 7.102, de 20 de junho de 1983), de conservação e limpeza, bem como a de **serviços especializados ligados à “atividade-meio” do tomador**, desde que inexistente a pessoalidade e a subordinação direta” (grifos meus).

Esta é a forma jurídica encontrada pelo TST para permitir as diversas terceirizações, afinal, dentro da definição “serviços especializados ligados à atividade-meio do tomador” podem caber inúmeras atividades de trabalho desenvolvidas habitualmente pelas empresas que são necessárias para que o serviço ou produto final se viabilize, mas que, pelo argumento empresarial, controlador das etapas de trabalho, são consideradas “atividades-meio”, o que pode conferir, em que pese toda a polêmica sobre a questão, caráter de legalidade à prática da

150 Sobre o tema específico da terceirização no Brasil não há legislação. A referência legal que mais se aproximava do formato de contratação de trabalhadores não efetivos era a Lei 6.019 de 1974 (trabalho temporário). Devido às terceirizações no país terem ampliado e, sobretudo, por serem geradoras de diversos conflitos, em 1993 o TST emitiu o Enunciado 331. Este, por sua vez, é o principal fundamento jurídico sobre a matéria no Brasil, mas gera interpretações bem distintas por seu caráter dúbio (ver Anexo 5).

terceirização e minimizar riscos jurídicos que podem implicar o crescimento de *passivos trabalhistas*, indesejáveis em tempos de alta competição.¹⁵¹

Portanto, há no Enunciado 331 uma indefinição que tem sido o palco de muitas batalhas jurídicas entre trabalhadores e empregadores. Na busca de reconhecimento de vínculo empregatício, os trabalhadores, sobretudo aqueles que possuem na sua forma de ver o convencimento de que não realizam atividades de apoio à atividade principal, se direcionam à Justiça do Trabalho para pleitear a condição de funcionários efetivos. Visam receber todos os direitos inscritos nos acordos coletivos de categoria profissional que não receberam na condição de trabalhadores terceirizados do tomador dos serviços.

Colocando à parte as questões legais, mas não deixando de considerar que elas, por seu caráter dúbio, também exerceram o papel de barreiras de contenção ao processo de terceirização no Brasil, vale registrar que na primeira metade da década de 90 foi constatado que áreas, como limpeza, segurança/portaria, transporte, restaurante e manutenção, eram amplamente terceirizadas (DIEESE, 1993, p.18). Essas atividades se enquadravam dentro da noção de “atividade-meio”, ou ainda, como atividades de suporte às atividades principais de uma determinada empresa. Contudo, foi percebido o movimento de ampliação da terceirização em outras áreas já consideradas “atividades-fim”, reconhecidas como as atividades essenciais ligadas à produção de bens e serviços das empresas.

Empresas ligadas a vários setores na economia (indústrias, agronegócios, bancos etc.) têm terceirizado mais do que os três serviços nominalmente listados no Enunciado 331 (segurança, limpeza e conservação). Derivada desta situação, nas quais as fronteiras do que “pode ou não pode” estão indefinidas, pesquisadores do tema seguem um critério autoral de classificação do que entendem por “atividade-meio” ou “fim”, ora indo de acordo com o entendimento de um determinado ator social, ora de acordo com outro.

Os segmentos que podem determinar, dentro das regras institucionais do jogo social, o que é, ou não, “atividade-meio” e “atividade-fim” são os empresários e a Justiça do Trabalho. Mas, como a prerrogativa do controle do processo de trabalho é patronal, também é sua a escolha sobre a forma de dividir e classificar o trabalho, o que faz a Justiça do Trabalho ser normalmente influenciada pela visão patronal, pois esta instância não tem sob seu domínio o conhecimento de cada processo de trabalho nos diversos setores da economia.

151 O passivo trabalhista é o termo usado para definir dívidas referentes às relações entre empregados e empregadores que tramitam na Justiça do Trabalho. Na relação econômica entre empresas e acionistas a existência de um passivo trabalhista alto é usado como um indicador de custo desfavorável que interfere na compra e venda das ações da empresa.

Druck (1999) faz emergir a polêmica em torno da “atividade-meio” e “atividade-fim” ao resgatar a terceirização no Complexo Petroquímico. Ao afirmar que “é importante salientar que a atividade de manutenção é estratégica em indústrias de processo contínuo”, a autora entra no debate acerca do que pode ou não ser considerado, de acordo com os termos dos consultores empresariais citados em seu estudo, como atividade nuclear ou atividade periférica. A visão da autora, apesar de não declarada, se aproxima da visão de outro ator social, o Sindicato dos Petroleiros, que questiona as definições jurídicas e empresariais quanto ao que pode ou não ser terceirizado. Druck sustentará sua posição afirmando que as atividades relativas à manutenção são fundamentais nas empresas petroquímicas, que no jargão jurídico podem ser consideradas “atividades-fim”. Explica essa autora que, neste caso, o “processo de terceirização pode comprometer a qualidade e a segurança do trabalho [...] Sobretudo quando se sabe, conforme pesquisas já realizadas, que a grande maioria deles (terceirizados) é formada por aqueles que ainda têm um ofício, uma especialização: eletricitistas, mecânicos, técnicos em eletrônica, instrumentação, etc. E o seu trabalho difere do trabalho do operador de processo, pois envolve uma intervenção mais direta, em contato com os instrumentos de trabalho e com os equipamentos em geral” (Idem, p.193-94).

Marcelino (2004), ao tratar da terceirização em uma empresa automobilística, mostra que o impasse sobre a “atividade-meio” e “atividade-fim” se recoloca a todo o momento. Nas palavras da autora, “especialmente para a indústria automobilística, que hoje se tem configurado mais como empresas montadoras de veículos a partir de peças fabricadas por outras do que como produtoras diretas, essa distinção entre “atividade-fim” e “atividade-meio” torna-se mais nebulosa. Qual parte do carro a ser montada deve ser considerada como “atividade-fim”? A montagem dos pneus, caixas de transmissão e de direção (...) estão progressivamente sendo integradas ao leque de funções dos operadores logísticos subcontratados – podem ser consideradas atividades-meio de uma indústria cuja atividade fundamental é montar veículos? Ou mesmo o trabalho tradicionalmente considerado como sendo logístico, o de fazer toda a movimentação de peças, não é parte dessa montagem de carros? Embora esse seja um **ponto de disputa entre sindicatos e empresas** – tal como aconteceu na Honda após o questionamento do Sindicato dos Metalúrgicos acerca de várias atividades desenvolvidas pelos trabalhadores da LSL – e a **Justiça emita pareceres diversos sobre o assunto**, todas essas incertezas sobre o tema contribuem na verdade, para que cada vez mais sejam repassadas atividades para empresas terceiras” (Idem, p.157-58) (grifos meus).

Faria (1994), ao citar alguns exemplos de terceirização, traz à tona o caso dos bancários. Informa esse autor, referindo-se ao setor de informática e processamento de dados

nos bancos, que: “no entendimento do sindicato, digitação e carregamento de malote, por exemplo, são serviços estratégicos porque envolvem o manuseio de documentos” (Idem, p.52). Já, no conteúdo desta dissertação se reafirmou a importância das atividades de Retaguarda e Compensação no sentido de defini-las como atividades bancárias essenciais, “atividades-fim”, ou em outras palavras não legalmente terceirizáveis.

Porém, o que será considerado estratégico dependerá do observador, de seus objetivos, que estão para além da disputa sob os termos jurídicos.

Essa questão continuará a prender nossa atenção se partirmos do pressuposto de que as atividades de qualquer empresa podem ser reduzidas ao máximo, ao se concentrarem naquilo que será considerado pela própria empresa como atividade essencial, foco do negócio ou ainda núcleo de suas atividades. Em outras palavras, a gama de serviços terceirizados pode crescer muito e a discussão acerca de seus limites será sempre reapresentada, enquanto houver em torno dela disputa de interesses distintos na sociedade. No fundo, o debate sobre “atividade-meio” *versus* “atividade-fim” reflete uma disputa política acerca dos direitos trabalhistas e sociais, podendo inclusive, de forma tangível, interferir na relação com o consumidor final de produtos e serviços, quando, por motivo de terceirização a qualidade não é garantida ou imputa a possibilidade de haver mais erros.

Usa-se, em defesa do processo de terceirização, o argumento da busca de qualidade. Tal discurso pode ser questionado, sobretudo, quando observamos as atividades bancárias que foram pesquisadas nesta dissertação, pois dentre as diversas reclamações feitas por clientes, surge no topo da lista os problemas relacionados às transações feitas nos caixas eletrônicos¹⁵² (realizados por empresas terceirizadas).

Outro ponto, bastante abordado no levantamento bibliográfico, diz respeito à redução de custos possibilitada com a implementação dos processos de terceirização.

Faria (1994), em estudo realizado sobre o setor químico e petroquímico, diferencia a prática da terceirização no Brasil em relação à prática de *outsourcing* presente há décadas nos EUA, Europa e Japão. Ao fazer isso, o autor associa *outsourcing* a uma estratégia relacional

152 Informação publicada no Jornal DCI em 27.07.05, a partir de dados fornecidos pelo PROCON – Fundação de Proteção e Defesa do Consumidor do Estado de SP. Vale considerar ainda, dentre os aspectos referentes aos problemas do Caixa Eletrônico como a terceirização do processamento dos envelopes se transforma em algo que aumenta o risco da queda de qualidade do serviço. De acordo com o que está escrito no próprio envelope (utilizado no Caixas Eletrônicos), de um grande banco nacional, “ para maior segurança, este envelope será aberto e seus valores serão conferidos na presença de dois funcionários do Banco”, podemos detectar em descompasso entre o que aparece escrito na mensagem do envelope e o que acontece de fato no dia-a-dia. Esta tarefa para este grande banco é feita por 01 trabalhador e ele é terceirizado. O serviço é inclusive realizado fora da instituição bancária, portanto, podemos constatar que o sistema de controle e segurança para o cliente que usa a máquina para fazer a operação é, logo de partida, frágil, afinal além de calcar-se em duas inverdades, as condições sob as quais o terceirizado trabalha não favorecem a qualidade (Ver Anexo 4).

que estabelece parcerias ao longo de todo fluxo produtivo, caracterizada por proporcionar ganhos a todos os envolvidos – fornecedores, mercado e trabalhadores, ao passo que observou a terceirização no Brasil como uma prática que visa única e exclusivamente reduzir custos, chamando-a de “*outsourcing* tupiniquim”.

Faria (1994) traz à tona a visão administrativo-empresarial, na qual a redução fundamental de custos se baseia em “reduzir despesas com encargos sociais que hoje chegam quase a duplicar o valor pago em salários”(Idem, p.44). Essa idéia, por ser geradora de muitas polêmicas entre diferentes atores sociais, representados pela academia, entidades ligadas aos trabalhadores e empresários, que discordam da composição dos percentuais aplicados aos encargos nas Folhas de Pagamento quanto à sua definição final, merece certo cuidado ao ser reproduzida, sendo esclarecedor um detalhamento da afirmação.¹⁵³ Mas, para além do que informou Faria, que não tinha como objetivo trazer à tona a polêmica, ainda será necessário perceber com cuidado o que pode estar sendo reafirmado de forma parcial com a quase equação matemática: empresa principal + parceria com empresa terceirizada = a redução de custos com encargos.

Esta simplificação, ilustrada em forma de equação, é questionável, pois, na verdade, não se reduzem obrigatoriamente, com as práticas terceirizantes, os percentuais derivados dos pagamentos de encargos trabalhistas e sociais, uma vez que as demais empresas também serão, em tese, obrigadas a pagar. O que é reduzido concretamente são os salários, e partir deles, é que se processa em efeito cascata a redução dos valores nominais dos encargos.

Dessa forma, verifica-se que, mesmo terceirizando, não foi dissipado o que se convencionou como um problema: o recolhimento de impostos para o Estado. Afinal, o “empecilho” à boa prática capitalista, que almeja ampliar ganhos e reduzir custos ao máximo, apenas teve a responsabilidade transferida.

A simples atitude de repasse de atividades de uma empresa de grande porte para outra de pequeno porte poderá nos induzir à idéia correta, até certo ponto, de que os salários e as

153 Em estudo de Santos (1995, p.1-25) sobre Encargos Sociais e o Custo do Trabalho no Brasil, são destacadas “as enormes divergências existentes no tratamento da questão, que certamente servem aos interesses de segmentos restritos da sociedade”. O autor questiona a metodologia de cálculo feita por determinados autores e representantes de segmentos de destaque na sociedade civil, como, por exemplo, a FIESP, sobre a composição dos encargos sociais que podem atingir o percentual de 101,09 contra 25,0 reconhecidos pelo DIEESE e CESIT. Alerta para a confusão estabelecida entre o que se classifica como encargos trabalhistas e o que são remunerações diferidas no tempo: 13º salário, abono de férias, feriados, descanso semanal, FGTS etc. Estas remunerações devem ser vistas como “benefícios diretamente associados ao trabalho realizado, que favorecem diretamente o trabalhador, e, portanto, não apresentam-se como encargos sociais, como despesas e contribuições destinadas ao financiamento de atividades sociais que transcendem o universo da remuneração individualizada do trabalhador”.

condições de trabalho são inferiores, porém, ao fazer referência aos custos de encargos sociais vinculados ao trabalho assalariado, não se pode deixar de considerar que estes têm peso igual nas obrigações fiscais das empresas, sejam elas grandes, médias ou pequenas. Conclui-se, portanto, que os encargos a serem recolhidos deverão ser os mesmos, o grande diferencial fica por conta da inadimplência ou mesmo da fraude.

De acordo com Conceição (2002), “ressalta-se apenas que, quanto aos objetivos empresariais, está claro que a redução de custos é a tônica desta alternativa de administração. Mas a prática da terceirização tão-somente com este intuito tem levado inúmeras empresas a **fraudarem relações de emprego sob a capa da terceirização**”(Idem, p.13) (grifos meus).

No mesmo sentido, conforme consta em documento enviado pelo Sindicato dos Bancários de São Paulo à Procuradoria da República (2001), as empresas prestadoras de serviços “não repassam os valores devidos a título de tributos, encargos sociais (INSS e FGTS) e imposto de renda, num segundo momento deixam de repassar o próprio salário para em seguida desaparecerem como se nunca tivessem existido”.

A base que fundamenta a necessidade dos recolhimentos dos encargos sociais¹⁵⁴ é sobretudo o financiamento à *seguridade social*: a) aposentadoria e b) benefícios: auxílio doença, pensões e salário maternidade, bem como se justifica para atender às demandas decorrentes dos *acidentes de trabalho*: o pagamento de seguro ao trabalhador enquanto ele estiver incapacitado para exercer sua ocupação. Através de recursos repassados pelos trabalhadores e pelas empresas ao Estado, são efetivadas políticas estruturantes que visam atender diretrizes de equidade, transferência de renda e proteção social.¹⁵⁵

Portanto, podemos inferir que, uma vez considerado o papel social dos fundos públicos, como, por exemplo, aqueles que são formados através do recolhimento do INSS ou FGTS, encontramos na população mais pobre o segmento que será mais diretamente prejudicado com as eventuais inadimplências, agravadas pelos processos de terceirização.

Ao não serem garantidas as arrecadações para estes tipos de fundos, uma parte considerável dos trabalhadores terceirizados perde duplamente, pois, além de estarem mais vulneráveis pela ausência de direitos sociais, são também aqueles que recebem salários de

¹⁵⁴ O FGTS, conforme o autor que por ora seja consultado, não figurará como encargo social, mas considerando a análise de Santos (1995, p.1-25), podemos reafirmar que possui caráter duplo, ou seja, serve tanto como um fator que agrega individualmente a renda do trabalhador, como pode ser considerado no seu sentido global, um fundo que tem papel social claramente definido para financiar habitação, material de construção, saneamento básico e infra-estrutura urbana.

¹⁵⁵ Vale lembrar que não apenas as empresas contribuem com este fundo social, os trabalhadores também obtêm descontos nos seus salários.

baixo poder aquisitivo e, por isso, ampliam as possibilidades de depender do suporte do Estado, que por sua vez se encontra em progressivas dificuldades de caixa.

O consenso estabelecido em torno de custos serem os principais responsáveis pelos processos de terceirização é complementado pelas reflexões desenvolvidas por Abreu e Sorj (1994, p.64). As autoras, ao tratarem do trabalho em domicílio, observam que este se concretiza em uma nova forma de produção descentralizada e externalizada, a qual desonera monetariamente a empresa contratante do serviço, em virtude de esta “transferir para o trabalhador os custos de energia, equipamento e espaço e apoiar-se numa força de trabalho sem o ônus da legislação trabalhista”.

Estudos realizados em setores diversificados da economia (DIEESE,1993; Faria,1994; Abramo, 1996; Segnini, 1997; Druck, 1999; Rodrigues,1999; Jinkings,2000; Colli, 2000; Venco, 2003; Marcelino,2004) têm vinculado a terceirização à precarização das relações de emprego e trabalho.

As relações de emprego e as condições de trabalho são consideradas precárias, segundo os autores consultados, porque ocorre um rebaixamento na condição anterior estabelecida e vivida por um grupo de trabalhadores assalariados ou por determinado estrato dentro deste conjunto. Essas mudanças emergem, quando se comparam as condições oferecidas pela empresa tomadora dos serviços contratados (a empresa-mãe), com aquelas oferecidas pela empresa terceirizada.

A precarização pode ser tomada como uma adjetivação derivada do processo de implementação da terceirização, ou seja, uma consequência. Mas, pode ser interpretada de outra maneira, pois, ao conter em si a marca inaugural do rebaixamento de um patamar anterior existente (salários, benefícios sociais e condições de trabalho), a precarização passa a adquirir *status* de característica nata do fenômeno.

Assim, visando diminuir os riscos de tal afirmação, deixando claro que esta visão tem como base as atividades escolhidas para serem analisadas nesta dissertação,¹⁵⁶ a precarização das relações de trabalho assalariado não surge como consequência, mas é uma condição *sine qua non*.

A força de trabalho barata constitui o principal, ou talvez o único, fundamento da capacidade de concorrência entre empresas terceirizadas, executantes de serviços bancários do setor de Retaguarda e Compensação.

¹⁵⁶ Retaguarda e Compensação dos bancos brasileiros, na década de 1990 até 2002.

É importante salientar que os demais custos da estrutura das empresas, como água, luz, máquinas, inovações tecnológicas, não podem ser simplesmente rebaixados na dinâmica econômica. Tais custos administrativos e de investimentos de capital são necessários ao exercício da empresa terceirizada, que precisa compatibilizar seus equipamentos com o sistema operacional dos bancos. Sobre eles há pouca margem de manobra, a fim de haver barateamento, como é o caso da localização do imóvel. A empresa terceirizada aparece, sobretudo, como uma intermediária da força de trabalho necessária ao banco, e é exatamente sobre este item que o valor do capitalista será encontrado.

E isso não é uma consequência, é algo sabido e planejado desde o acerto do contrato entre os parceiros: a “empresa-mãe” e a empresa terceira. Sendo, portanto, uma condição para que eles sejam viabilizados.

Finalmente, nestas considerações, mais outro aspecto observado no levantamento bibliográfico será destacado, trata-se dos impactos decorrentes dos processos de terceirização sobre os empregos.

Sob a onda da terceirização emerge uma preocupação latente na sociedade contemporânea: a eliminação de empregos formais. Nesse sentido aparece como pioneiro o texto elaborado em forma de cartilha, feito pelo *Sindicato dos Metalúrgicos* (1993), e somam-se a ele outros autores, como Segnini (1997); Druck (1999); Rodrigues (1999); Jinkings (2000); Colli (2000); Conceição, J. (2001); e Hirata, (2002), que têm assinalado considerações sobre a eliminação de empregos que se concretizam a partir dos processos de terceirização. A abordagem da maioria destes autores não apresenta dados ou detalhamento sobre esta questão, possivelmente por conta da pulverização dos trabalhadores, o que dificulta a coleta de informações mais precisas.

Através de material confeccionado por uma Organização Não Governamental ligada a empresários brasileiros que preconizam a chamada responsabilidade social, encontramos a indicação clara quanto à relação entre demissões e terceirização, como consta a seguir: “as **demissões em grande escala** acontecem quando há necessidade de se lidar com aspectos, como: redução de custos, aumento de produtividade, incorporação de novas tecnologias, centralização de serviços, *downsizing* e **terceirização**”(ETHOS, 2000, p. 23) (grifos meus).

A socióloga do trabalho, Colli (2000), por sua vez, reafirma que “a terceirização, enquanto fator de flexibilização do mercado de trabalho, cria também a precarização e o **desemprego em massa** por meio da diminuição do número de empregados nas empresas de grande porte e da não absorção imediata por parte do mercado de trabalho de uma parcela considerável de trabalhadores” (Idem, p. 62) (grifos meus).

Já nos estudos elaborados por Segnini (1997) e pelo economista do DIEESE, Conceição, J. (2001), apresentam-se mais elementos dentro deste debate acerca da eliminação dos postos de trabalho assalariado. Segnini (1997) se apóia em pesquisa desenvolvida pelo Convênio SEP (SEADE/DIEESE) para buscar dados sobre a distribuição de bancários ao longo dos anos 1989 e 1994, observando o número de redução destes em detrimento do aumento do número de subcontratados. A autora, sob este aspecto, defende a tese de que o **“número de empregos criados não são suficientes para absorver a mão-de-obra dispensada”**.(Idem, p.266) (grifos meus)

Conceição, J. (2001) afirma que “a abertura comercial, a intensificação do *global sourcing* e o surgimento de novos pólos de produção automotiva – promovidos pelo Regime Automotivo e pelo acirramento da guerra fiscal – **contribuíram para a acentuada queda do emprego no ABC**” (Idem, p.180) (grifos meus). E, ao trazer à tona dados baseados na RAIS,¹⁵⁷ aponta que a expansão do número de empregos do setor de serviços, no qual se situariam as empresas fornecedoras e prestadoras de serviços, não foi suficiente para compensar as perdas de empregos no setor industrial. Esta conclusão coloca em xeque a afirmação de que a expansão dos serviços terceirizados ampliariam as possibilidades de criação de novas vagas.

No Capítulo 3 desta dissertação, no levantamento de dados e análise sobre o processo de terceirização que envolveu as atividades de Retaguarda e Compensação, comparamos o número de trabalhadores necessários para realizar um mesmo *quantum* de horas trabalhadas antes do processo de terceirização na categoria bancária e depois. Verificamos que a extensão da jornada propiciou a queda na contratação do número de trabalhadores envolvidos diretamente naquele processo de trabalho.

No entanto, em sentido contrário às demais declarações e considerações que colocamos em evidência, destacamos as palavras de um juiz do Tribunal Superior do Trabalho, ao referir-se à prática da terceirização, “a existência destas empresas prestadoras de serviços decorre da modernização das relações de trabalho, às quais a Justiça do Trabalho não pode permanecer refratária. A evolução destas relações deve ser observada, sob pena de

¹⁵⁷ *Apud* Urani e Néri (2000), o autor destaca que: “enquanto a indústria de transformação eliminou, na região do ABC, 92,5 mil postos de trabalho formais entre 1990 e 1999, o setor de serviços criou 20,7 mil postos e o de comércio, 9,5 mil postos, no mesmo período” (Conceição, J., 2001, p.180).

prejudicar as partes contratadas e desmobilizar uma estrutura mundialmente consagrada que, a toda evidência, **gera inúmeros empregos**”(grifos meus).¹⁵⁸

O estudo de Martins (1994) relativiza o desemprego gerado nas grandes corporações a partir das terceirizações, trazendo à tona a expansão de níveis de empregos nas micro e pequenas empresas. “De alguma maneira, essas empresas aparecem como a solução para o desemprego, ainda que não ofereçam as mesmas condições de trabalho [...] os efeitos desse processo [reestruturação produtiva] têm provocado a redução de emprego especialmente nas grandes empresas, mas por outro lado têm levado ao aparecimento das micro e pequenas empresas” (Idem, p.38).

Apesar da relevância deste debate em torno do aumento dos níveis de emprego *versus* desemprego, verificamos que estas questões têm sido pouco aprofundadas nas pesquisas relativas aos processos de terceirização, portanto, diante das poucas informações disponíveis, se reafirma a importância de estudos que forneçam subsídios e dados referentes à possibilidade ou não de processos de terceirização gerarem emprego ou desemprego, contribuindo dessa forma para eliminar certos mitos e avaliar o alcance das propostas efetivadas nos diferentes setores econômicos da sociedade brasileira.

¹⁵⁸ *Apud* Conceição (2002, p.24)

Referências Bibliográficas

ABREU, A.R. DE P.; SORJ, B. Subcontratação e trabalho a domicílio – a influência do gênero. In: **MARTINS, H. DE S.; RAMALHO, J.S. (Org.)** *Terceirização diversidade e negociação no mundo do trabalho*. São Paulo: Hucitec; Cedi/Nets, 1994.

ACCORSI, A. *Automação: bancos e bancários*. 1990. Dissertação (Mestrado) – Departamento de Administração de Empresas da Universidade de São Paulo, São Paulo

BRESCIANI, L.P. Reestruturação Industrial e negociação coletiva: o sindicalismo brasileiro vai à luta?. In: **MARTINS, H. DE S.; RAMALHO, J.S. (Org.)** *Terceirização diversidade e negociação no mundo do trabalho*. São Paulo: Hucitec; Cedi/Nets, 1994.

BLASS, L. *Estamos em Greve! Imagens, gestos e palavras do movimento dos bancários*. São Paulo: Hucitec; Sindicato dos Bancários de São Paulo, 1992.

BLASS, L. *De volta ao futuro: o discurso empresarial e sindical no fim da Autolatina*. São Paulo: Educ, 2001.

BLASS, L. Automação bancária: práticas e representações. *São Paulo em Perspectiva*, n.7 out/dez 1993.

BLASS, L. Mulheres fora de lugar? *Cadernos Pagu*, Campinas, São Paulo, v. 17/18. 2002.

BRAVERMAN, H. *Trabalho e Capital Monopolista*. Rio de Janeiro: LTC, 1987.

COLLI, J.M.. *A Trama da Terceirização: um estudo do trabalho no ramo da tecelagem*. Campinas, SP: Editora da Unicamp, 2000.

CONCEIÇÃO, J. DA. *As Fábricas do ABC no Olho do Furacão: A indústria de autopeças e a reestruturação da cadeia de produção automotiva nos Anos 90*. São Paulo. 2001. Dissertação de Mestrado – Centro Universitário Municipal de São Caetano do Sul - IMES, São Caetano do Sul- SP.

CONCEIÇÃO, M DA C.V. DA. *A Terceirização e Sua Controvérsia Jurídica: uma leitura do caso da Volkswagen do Brasil*. São Paulo. 2002. Monografia. Faculdade de Direito de São Bernardo do Campo. São Bernardo do Campo- SP. Mimeografado.

DESEP. *Indicadores DESEP*. São Paulo: CUT/ ISCOS-CISL, 1994.

DIEESE. Os trabalhadores frente à terceirização. *Pesquisa*, São Paulo, n.7, 1993.

_____. Terceirização e reestruturação produtiva do setor bancário no Brasil. *Estudos Setoriais*, Espírito Santo, n.2, 1994.

_____. O movimento sindical luta pela redução da jornada. *Boletim do DIEESE*, n.197, 1997.

_____. *Anuário dos trabalhadores: 2000-2001*. São Paulo: DIEESE, 2001 a.

_____. *O novo sistema de pagamentos: algumas observações*. São Paulo: CNB-CUT, 2002.

DRUCK, G. *Terceirização: (Des) fordizando a fábrica – um estudo do complexo petroquímico da Bahia/SP.* Salvador: Boitempo/Edufba, 1999.

DRUCK, G.; GODINHO, L.; JESUS, S.; OLIVEIRA, L.; BARRETO, T.; BARRRETO, B. Bancário : um emprego de múltiplos riscos. *Caderno CRH*, Salvador, n37, jul./dez. 2002.

ETHOS. *Formulação e implantação de código de ética em empresas – reflexões e sugestões.* São Paulo: Instituto Ethos, 2000.

FARIA, A. Terceirização: um desafio para o movimento sindical. In: **MARTINS, H. DE S., RAMALHO, J.S.** (Org.) *Terceirização diversidade e negociação no mundo do trabalho.* São Paulo: Hucitec; Cedi/Nets, 1994.

HIRATA, H.; PRÉTECEILLE, E Trabalho, exclusão e precarização socioeconômica. *Caderno CRH*, Salvador, n.37, jul./dez. 2002.

ICEM. *Subcontratación laboral/Contratación por agencias: amenaza contra nuestras normas sociales.* Bruselas, Bélgica, 2004

JINKINGS, N.M.T. *O mister de fazer dinheiro.* São Paulo: Boitempo, 1995.

JINKINGS, N.M.T. *Trabalho e resistência na “fonte misteriosa”:* Os bancários em face da reestruturação capitalista. 2000. Tese de Doutorado em Ciências Sociais – Instituto Filosofia e Ciências Humanas - Unicamp – Universidade de Campinas, São Paulo.

KIKERGAARD, J.F. *Outsourcing - Stains On The White Collar?* Institute For Internacional Economics, 2001

KREIN, J.D. Reforma no sistema de relações do trabalho no Brasil. In: **DIEESE/ CESIT.** *Emprego e Desenvolvimento Tecnológico.* São Paulo: DIEESE; Campinas: CESIT, 1999.

KURZ, R. O declínio da classe média. In: *Folha de S. Paulo*, Caderno Mais, 19.09.2004.

MARCELINO, P.R. *A logística da Precarização: terceirização e trabalho na Honda do Brasil.* São Paulo: Expressão Popular. 2004.

MARTINS, H. DE S. Os dilemas do movimento sindical em face da terceirização. In: **MARTINS, H. DE S.; RAMALHO, J.S.** (Org.) *Terceirização diversidade e negociação no mundo do trabalho.* São Paulo: Hucitec; Cedi/Nets, 1994.

MARTINS, S.P. *Direito Processual do Trabalho.* São Paulo: Atlas, 2002.

MARX, K. *O Capital* .Livro I. São Paulo: Nova Cultural, 1985.

PEREZ, G. *Avaliação e escolha de fornecedores de serviços de tecnologia da informação: um estudo de casos múltiplos.* 2003. Dissertação de Mestrado - Faculdade de Administração, Universidade de São Paulo.

PUGA, F. *Sistema financeiro brasileiro: reestruturação recente, comparações internacionais e vulnerabilidade à crise cambial.* Rio de Janeiro, 1999. Mimeografado.

RIBEIRO, R.; MIRANDA, A.; CARVALHO, F.; DUARTE, M. Terceirização no setor de fertilizante: impactos sobre os trabalhadores e os sindicatos”. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPOCS, out. 2003, Caxambu, 2003.

RODRIGUES, A.C. *O emprego bancário no Brasil e a dinâmica setorial (1990 a 1997)*. 1999. Dissertação de Mestrado em Economia – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo.

SANTOS, A.L. *Encargos Sociais e Custo do Trabalho no Brasil*. Campinas,SP: IE/UNICAMP, 1995. Mimeografado.

SEGNINI, L. *A liturgia do poder: trabalho e disciplina*. São Paulo: Educ, 1988.

SEGNINI, L. *Novas formas de relações empregatícias e qualificações requeridas em um contexto altamente informatizado: análise do sistema financeiro no Brasil*. Projeto de pesquisa. Relatório I e II. Convênio CEDES/UNICAMP, 1995/1997. Campinas, 1997.

_____. *Mulheres no trabalho bancário*. São Paulo: Edusp/Fapesp, 1998.

_____. Desemprego, terceirização e intensificação do trabalho nos bancos brasileiros. In: **DA ROCHA, M.I.B.** *Trabalho e gênero: mudanças, permanências e desafios*. Campinas-SP: ABEP/NEPO/UNICAMP E CEDEPLAR/UFGM, 2000.

SENNET, R. *A corrosão do caráter: conseqüências pessoais no novo capitalismo*. Rio de Janeiro: Record, 2002.

SESE-SEEB-SP/DIEESE. *Relatório sobre Tecnologia e Emprego no Setor Bancário*, 2004. Mimeografado.

SINDICATO DOS METALÚRGICOS DE SBC E DIADEMA. CARTILHA. *Os Trabalhadores e a Terceirização*. São Bernardo do Campo: SMSBCD, 1993.

URANI, A.; NERI, M. C. *Desenvolvimento local e geração de trabalho e renda no grande ABC: uma agenda para a alvorada do terceiro milênio*. São Paulo: Agência de Desenvolvimento Econômico do Grande ABC; Banco Interamericano de Desenvolvimento, 2000. Mimeografado.

VENCO, S. *Telemarketing nos bancos: o emprego que desemprega*. Campinas-SP: Editora da Unicamp, 2003.

Jornais e Revistas

Jornal *Agora* (26.03.2001)

Jornal *APCEF em Movimento*, jan. 2001; abr. 2001; set.2002.

Jornal *DCI* (27.07.2005)

Jornal *Diário Popular* (27.03.2001)

Jornal *Folha Bancária*, período 1991 a 2002.

Jornal *Folha de S. Paulo*, (04.04.2001); (10.04.2001); (19.04.2001); (18.04.2004); (19.09.2004 – Caderno Mais).

Revista *Bancários*, jun. 97

Revista *Banco Hoje*, out. 2004.

Revista *Carta Capital*, abr. 2001.

Revista *Exame*, fev. 2004.

Revista *HSM Mannegement*, fev.2004.

Fotos

Consulta ao acervo fotográfico 1991 à 2002

Fontes Primárias

Entrevistas realizadas pela autora

Trabalhadores

Trabalhador terceirizado, ex-bancário. *Empresa E.* 01.07.2003
Trabalhador terceirizado, ex-bancário, vinculado à Carta Compromisso. *Empresa A.* 01.08.2003
Ex-trabalhadora terceirizada, cipeira, vinculada à Carta Compromisso. *Empresa X.* 20.08.2003
Ex-trabalhadora terceirizada, ex-bancária. *Empresa D.* 26.08.2003
Ex-trabalhador terceirizado, ex-bancário. *Empresa C.* 26.08.2003
Trabalhador terceirizado, ex-bancário. *Empresa A.* 29.08.2003
Ex-trabalhador terceirizado, ex-cooperado. 17.03.2004
Trabalhadora terceirizada, ex-bancária, cooperada. 06.05.2004
Ex-trabalhador terceirizado, vinculado à Carta Compromisso. *Empresa A.* 13.08.2004
Trabalhador terceirizado, vinculado à Carta Compromisso. *Empresa A.* 22.03.2005
Trabalhadora terceirizada, ex-bancária. *Empresa D.* 15.03.2006
Ex-trabalhadora terceirizada. *Empresa M.* 20.03.2006

Gestores e diretores empresas terceirizadas

Diretor banco privado nacional 08.03.2004
Gestor banco público. 10.03.2004
Diretor banco privado estrangeiro. 25.03.2004
Gestor empresa terceirizada 17.08.04

Diretores e assessores sindicais

Assessor sindical, Sindicato dos Bancários de São Paulo. 27.01.2006
Secretária Geral, Sindicato Bancários de São Paulo. 02.03.2006
Presidente, Sindicato dos Bancários de São Paulo. 06.03.2006
Assessor sindical, Sindicato dos Bancários de São Paulo. 13.03.2006

Documentos

- *A Terceirização do Serviço de Compensação de Cheques.* Sindicato dos Bancários de São Paulo, 03.02.94.
- *Relatório Unibanco* – Formulário 20-F, arquivado junto à Securities and Exchange Commission em 29 de junho de 2001.
- *Projeto de Lei nº4302/98* Câmara Federal dos Deputados.
- *Relatório da Terceirização no Sistema Financeiro Nacional* – Junho 2001. Sindicato dos Bancários de São Paulo e Confederação Nacional dos Bancários - CUT.
- *Representação 1553/2001-25* encaminhada ao Procurador da República. – 2001. Sindicato dos Bancários e Financeiros de São Paulo, Osasco e Região.

- *Convenção Coletiva de Trabalho 2002/2003 dos trabalhadores bancários.*
- Apresentação feita em *Power Point*, impressa e distribuída aos participantes do *1º Seminário Banco Central sobre Microfinanças*. Curitiba. 07.07.2003
- *Cartilha “Reduzir a jornada é gerar empregos”*, publicação conjunta das centrais sindicais (CAT, CGT, CGTB, CUT, FS e SDS) Elaboração Técnica: DIEESE. São Paulo, dezembro de 2004.
- *“Sistematização das Proposições em Tramitação no Congresso Nacional”* (2005) Subseção do DIEESE da CUT Nacional.
- *Dossiê “A Terceirização no Sistema Financeiro”* (2005), CNB-CUT, Sindicato Bancários de São Paulo e outros.
- *Sistematização de Cláusulas sobre Terceirização*. Banco de Dados DIEESE (2005).
- *Manual de Normas e Procedimentos Serviços de Compensação, Caixa Rápido e Custódia* s.d.

Sites Institucionais

CAPES – www.capes.gov.br (consulta realizada em maio 2004)

BIBLIOTECA PUC – www.pucsp.com.br (consulta realizada em maio 2004)

ASBABA – www.asbace.com.br/produtos/comp (consultas realizadas em fevereiro e agosto/2004 e maio/2005)

INSIDE SERVIÇOS – www.insideservicos.com.br (consulta realizada em setembro de 2005)

BANCO CENTRAL DO BRASIL - www.bcb.gov.br (consulta realizada em Maio 2005)

VALOR ECONÔMICO ON LINE – www.valoreconomicoonline.com.br (consulta realizada em janeiro 2006)

Anexos

ANEXO 1

Lista das Empresas e bancos citados

Empresas citadas:

Empresa X – foi a maior empresa terceirizada a atuar na prestação de serviços bancários (atividades de Retaguarda e Compensação) desde o início da década até 1999. Chegou em seu ápice a ter 885 funcionários em 1997 segundo dados da RAIS-MTE¹⁵⁹. Distribuídos em várias unidades espalhadas pelo Brasil, sendo que as duas maiores concentrações se localizavam em São Paulo. Atende diversos bancos.

Empresa A - Iniciou suas atividades em 1997 e se tornou até 2002 a maior empresa terceirizada a atuar na prestação de serviços bancários (atividades de Retaguarda e Compensação). No ano de 2003, atinge a marca de 750 funcionários, o maior número de sua história recente. Em 2003, esta empresa apresentou faturamento anual de 50 milhões. Em 2003, realizou parceria com grande empresa estrangeira de tecnologia de informação e pretende, segundo seus materiais internos, ampliar sua capacidade em 100% , chegando em 2006 a alcançar um faturamento de R\$ 200 milhões. Atende diversos bancos.

Empresa B - empresa terceirizada que presta serviços a vários o Banco B nas atividades de Retaguarda e Compensação. Atende diversos bancos.

Empresa D - empresa terceirizada que presta serviços de transporte de valores e documentos, bem como, realiza as atividades relativas a Tesouraria. Atende apenas ao Banco A.

Empresa E - empresa terceirizada que presta serviços nas atividades de Retaguarda e Compensação. Atende diversos bancos.

Empresa T – Empresa terceirizada que presta serviço para o Banco A no mesmo prédio em que atua a Empresa terceirizada A. É especializada em Transporte de Valores, e também passou a fazer serviços de Tesouraria. Atende diversos bancos.

Empresa R – empresa terceirizada que presta serviços para o Banco C. Atua nas atividades de Retaguarda e Compensação. Atua prioritariamente em um banco público federal.

Empresa M – empresa mundial de terceirização de serviços e força de trabalho. Um dos serviços mais conhecidos é o Tele-atendimento.

Empresa Y – Empresa que realiza serviços de transporte de valores e documentos, Tesouraria, Retaguarda e Compensação para diversos bancos.

Bancos Citados:

Banco A – Banco Privado Nacional

Banco E – Banco Estrangeiro

Banco S – Banco Privado Nacional

Banco R – Banco Privado Estrangeiro

Banco C – Banco público federal

¹⁵⁹ Os dados da RAIS-MTE, não registram trabalhadores contratados na forma de estagiários, “autônomos de Cooperativas de Trabalho”, convocados para trabalhar por hora e tampouco trabalhadores temporários que na ocasião do envio dos dados não estejam atuando na empresa no momento.

ANEXO 2

Documento Institucional : Termo de adesão para terceiros



Termo de Adesão para Terceiros

1. Recebi o exemplar do Código de Ética Setorial ARH e, após atenta leitura, concordo com seu inteiro teor;
2. Entendo que esse código contém importantes diretrizes que devem nortear minhas atividades diárias, a fim de minimizar riscos de ocorrências que possam comprometer a imagem da Organização;
3. Comprometo-me a cumprir as normas definidas nos itens 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 e 9 na vigência do contrato de prestação de serviços; e
4. Estou ciente de que o descumprimento total ou parcial dessas normas caracterizará ato de indisciplina e poderá acarretar penalidades, após análise do Comitê de Ética da ARH.

Nome:

Data:

Assinatura

Terça-feira, 27 de Dezembro de 2005
terceirização terceirização

.:EMPRESA

Com 15 anos de mercado, o GRUPO INSIDE tem a missão de atender com qualidade aos mais diversos segmentos seja ele: industrial, comercial, hospitais, escolas e particulares, terceirizando a mão de obra necessária para execução de tarefas-meio deixando o cliente com 100% de sua atenção voltada ao objetivo final de seu negócio gerando aumento de lucro e diminuição dos custos.



A mão de obra especializada e treinada transmite a tranquilidade necessária no que diz respeito a reclamações trabalhistas, antecedentes criminais e todas as demais despesas de nossos funcionários fornecendo, sempre que solicitado, todas as certidões negativas dos impostos sejam eles Federais, Estaduais ou Municipais.

.:NOSSAS METAS COM VOCE

- Aumentar sua produtividade.
- Diminuir seus custos.
- Pulverizar a ação sindical dentro da sua empresa.
- Aumentar a qualidade dos serviços executados.
- Dirigir a atenção dos diretores e gerentes da sua empresa exclusivamente para o seu produto final
- Transformar suas despesas fixas em despesas variáveis.
- Eliminar reclamações trabalhistas.



.:EVENTOS

- Oferecer mão de obra qualificada e diferenciada.
- Alto índice de qualidade.
- Vantagem no item custo / benefício.
- Tranquilidade revertida em sucesso.



[Home](#) | [Empresa](#) | [Serviços](#) | [Terceirização](#) | [Fale Conosco](#)

Todos os direitos reservados. Copyright © 2001 Inside Serviços | Website NIVAS-DESIGN

ANEXO 4

Exemplo de envelope utilizado no caixa eletrônico

The image shows the front of a Bradesco electronic envelope form. At the top, it says 'Dobrar Aqui' (Fold Here) on both sides and 'Retirar a fita e fechar o envelope' (Remove the tape and close the envelope) in the center. The Bradesco logo is on the left, and 'Auto-Atendimento Depósito / Transferência' is in the center. On the right, there are logos for 'BDN' and 'ISO 9002'. Below this is a table header 'Relação de Cheques Superiores' with columns for Banco, Série, Nº Cheque, and Valor. The main body of the form is a large blue area with the word 'Cheque' in white. Below this, it says '• Cheques, deverão ser nominais e cruzados.' (Checks must be payable and crossed). There are two rows of checkboxes: 'Indicar o tipo de conta' with options for 'Conta Corrente' and 'Poupança', and 'Não Colocar Dinheiro Moeda' (Do not put money in coins). Below these are fields for 'Código da Agência', 'Díg.', 'Nome da Agência de Destino', 'Número da Conta', 'Díg.', 'Para Crédito de (Nome do Favorecido)', 'Valor', 'Nome do Depositante / Remetente', 'Telefone / Fax', and 'Possui Conta no Bradesco?' with 'Sim' and 'Não' options. At the bottom right, it says '• Colocar no envelope, no máximo, 50 cheques.' (Place in the envelope, at most, 50 checks). The footer contains 'Mod. 1 979-F - Versão 12/2002' and 'IGB 01/2004'.

Envelope caixa eletrônico (frente)

The image shows the back of the Bradesco electronic envelope form. It is divided into two columns: 'Condições para Depósitos / Transferências de Valores' and 'Lembretes'. The 'Condições' column contains three bullet points: 1) Values are linked to the account and only available after liquidation. 2) Activation is conditional on bank confirmation. 3) A note about public banking hours: 'Acolhidos durante o expediente bancário de atendimento ao público' (Accepted during public banking hours). The 'Lembretes' column contains four bullet points: 1) 'Transferências de Valores' definition. 2) 'Código Secreto' (Secret Code) warning. 3) 'Nominalidade' (Nominality) reference to Law 9.069. 4) 'Conta de Poupança' (Savings Account) note about weekends. At the bottom right, a note says 'Para maior segurança, este envelope será aberto e seus valores serão conferidos na presença de dois funcionários do Banco.' (For greater security, this envelope will be opened and its values confirmed in the presence of two bank employees). An arrow points from this note to a separate box below.

Envelope caixa eletrônico (verso)

Obs.: Na realidade, esse envelope é aberto na presença de um trabalhador terceirizado.

ANEXO 5

Regulamentação existente no Brasil sobre terceirização

Enunciado nº 331 TST (Tribunal Superior do Trabalho)

I - A contratação de trabalhadores por empresa interposta é ilegal, formando-se o vínculo diretamente com o tomador dos serviços, salvo no caso de trabalho temporário (Lei nº 6.019, de 03-01-74).

II - A contratação irregular de trabalhador, através de empresa interposta, não gera vínculo de emprego com os órgãos da Administração Pública Direta, Indireta ou Fundacional (Art. 37, II, da Constituição da República).

III - Não forma vínculo de emprego com o tomador a contratação de serviços de vigilância (Lei nº 7.102, de 20-06-1983), de conservação e limpeza, bem como a de serviços especializados ligados à atividade-meio do tomador, desde que inexistente a pessoalidade e a subordinação direta.

IV - O inadimplemento das obrigações trabalhistas, por parte do empregador, implica a responsabilidade subsidiária do tomador dos serviços, quanto àquelas obrigações, inclusive quanto aos órgãos da administração direta, das autarquias, das fundações públicas, das empresas públicas e das sociedades de economia mista, desde que hajam participado da relação processual e constem também do título executivo judicial (art. 71 da Lei nº 8.666, de 21.06.1993). (Alterado pela Res. 96/2000, DJ 18.09.2000)