

# *Intensificação do trabalho no sistema bancário brasileiro: da terceirização à “desterceirização”*

**Ricardo Gonçalves de Oliveira**

Doutor em Sociologia pela Universidade Federal do Rio de Janeiro.

**Resumo:** Este artigo é um esforço de análise do processo de flexibilização das relações de trabalho ocorrido no Brasil através do uso indiscriminado de mão de obra terceirizada, especialmente no sistema bancário, expandido e intensificado a partir dos anos 1990, quando o processo de terceirização assumiu um caráter paradigmático nas organizações empresariais brasileiras. Pretendemos, portanto, analisar a expansão do processo de substituição de trabalhadores diretos por trabalhadores terceirizados, bem como seus reflexos na organização do trabalho, na remuneração e proteção dos trabalhadores e na sua organização sindical. Este trabalho pontua alguns dos principais aspectos observados ao longo de mais de duas décadas de adoção do paradigma terceirizante no trabalho bancário brasileiro, entre os quais: o uso intensivo de mão de obra terceirizada em atividades essenciais ao trabalho nos bancos, o deslocamento massivo de trabalhadores da categoria bancária para empresas terceirizadas e mesmo um movimento inusitado de inflexão da prática terceirizante em um importante banco estatal.

**Palavras-chave:** Flexibilização; terceirização; desterceirização.

---

## **Intensification of work in the Brazilian banking system: from outsourcing to de-outsourcing**

**Abstract:** This article is an effort to analyze the easing process of labor relations occurred in Brazil through the indiscriminate use of outsourced labor, especially in the banking system, expanded and intensified from the 1990s, when the process of outsourcing has taken on a character paradigmatic in Brazilian business organizations. We intend, therefore, to analyze the expansion of replacement process (direct workers for contract workers), as well as its impact on the organization of work, remuneration and protection of workers and their trade union organization. This paper highlights

some of the main aspects observed over more than two decades of adoption of *outsourcing paradigm* in the Brazilian banking work, including: the intensive use of outsourced labor in bank's core activities, the massive displacement of banking workers for contractors and even an unusual movement of inflection of outsourcing practice in a important state bank.

**Keywords:** Flexibility; outsourcing; de-outsourcing.

## Introdução<sup>1</sup>

A implantação do padrão flexível nas relações de trabalho, iniciada nos anos 1970 com o intenso processo de reestruturação produtiva nos países industrializados e posteriormente expandido para os países periféricos, incluiu entre os seus instrumentos um uso sistemático da subcontratação de empresas e de trabalhadores, que no Brasil recebeu o nome de terceirização. Essa nova forma de organizar o trabalho permitiu às empresas maior facilidade para contratar e também dispensar empregados, sem arcar com os custos trabalhistas previstos na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) e aumentando um tipo de emprego temporário ou por tempo determinado. Os resultados imediatos desse tipo de estratégia têm sido, principalmente no Brasil, precariedade no emprego e na remuneração, e fragilização da atividade sindical. A terceirização rapidamente se tornou uma estratégia globalmente utilizada, expandindo-se por quase todos os setores da economia (TEIXEIRA; PELATIERI, 2009).

Esse tipo de contratação de mão de obra foi concebida inicialmente como um meio de permitir às empresas concentrarem-se em suas atividades principais, deixando a cargo de outras empresas especializadas o dever de realizarem, de forma autônoma, aquelas atividades consideradas periféricas, que não representassem a sua atividade-fim. É um processo em que, seguindo a tendência de horizontalização do modelo flexível implantado pela reestruturação produtiva, se transferem ou se delegam para outras empresas funções ou atividades realizadas anteriormente no interior das empresas principais, como etapas do processo produtivo de um bem ou serviço, seja total seja

---

<sup>1</sup> Este artigo foi escrito a partir dos resultados das pesquisas para dissertação de mestrado e tese de doutorado defendidas, respectivamente, em 2009 e 2014, no PPGSA-UFRJ.

parcialmente, ou atividades consideradas de apoio, caso da limpeza, vigilância, transporte, alimentação etc. (AUGUSTO JÚNIOR et al, 2009).

Essa forma de gestão é mundialmente denominada subcontratação ou externalização, sendo chamada de terceirização tão somente no Brasil, o que, segundo Carelli (2003), é uma denominação “infeliz” e “emblemática”. Para o autor, terceirização significa ceder alguma coisa a “terceiro”, e se há um terceiro, deve haver um “primeiro” e um “segundo”. Na subcontratação, ainda segundo o mesmo autor, há a entrega de determinadas atividades de uma empresa à outra, ou seja, existem apenas dois sujeitos na relação jurídica. A denominação “terceirização”, portanto, “indica que os empresários brasileiros mais estavam interessados em repassar a outra empresa (terceira) os ônus e encargos da relação trabalhista tomada com seu trabalhador (segundo)”, diz Carelli.

### **Terceirização das atividades bancárias**

A expansão da terceirização no sistema bancário brasileiro iniciou-se pelas atividades não bancárias, como limpeza, segurança, manutenção de prédios, transporte de malotes e restaurantes. Essa estratégia de gestão adotada inicialmente pelos bancos pode ser caracterizada como um repasse para empresas especializadas de atividades periféricas, que não representam o negócio principal das empresas. No entanto, a terceirização se estendeu posteriormente a outras áreas do setor bancário, ainda que não atingisse a área de negócios dos bancos, seu foco central. Essas tarefas, mesmo que não agreguem valor à atividade bancária, não deixam de ser consideradas também como trabalho bancário. Não obstante, com a intensificação do processo de terceirização no sistema bancário, essa estratégia gerencial chegou a um nível tão extremado que mesmo a área negocial dos bancos experimentou o paradigma terceirizante, seja através da contratação desse tipo de mão de obra, seja por meio do repasse de serviços bancários para empresas terceiras. O setor de informática dos bancos (digitação, programação, cadastramento), considerado área de suporte, seguiu a tendência da terceirização, assim como atividades de numerário, confecção e entrega de talões de cheque e compensação de cheques (algumas dessas atividades já não existem mais ou estão em vias de ser extintas no sistema bancário, resultado do avanço no desenvolvimento das novas tecnologias da informação). Em alguns casos, a terceirização se expandiu por quase

todo trabalho bancário, até mesmo funções consideradas essenciais e de extrema confiança (DRUCK et al, 2002; LARANGEIRA, 1997).

Com o advento e a intensificação da terceirização, os bancos transferiram uma parte das atividades anteriormente desenvolvidas por bancários para outras empresas, o que normalmente precariza as condições em que é executado o trabalho, uma vez que as relações trabalhistas dos terceirizados não são reguladas pelas normas da Convenção Coletiva de Trabalho Bancário. Segundo Segnini (1999), na comparação dos processos de trabalho das empresas terceirizadoras com os mesmos processos realizados nos bancos e levando-se em conta o uso das mesmas tecnologias implantadas tanto nesses como naquelas, foi possível observar redução de custos e índices de produtividade mais elevados nas terceirizadoras. A precarização do trabalho terceirizado em comparação às mesmas tarefas realizadas nos bancos é o reflexo da intensificação do trabalho, de jornadas de trabalho mais longas, de frequentes horas extras e de salários relativamente inferiores.

O elevado nível de desemprego no setor bancário no período pós-reestruturação possibilitou que muitos bancários, mão de obra formada e qualificada na própria atividade bancária, fossem contratados pelas empresas que passaram a executar os serviços anteriormente executados nos bancos. No entanto, esses trabalhadores foram contratados sob condições precárias, sobretudo no que diz respeito aos direitos trabalhistas. De acordo com Segnini (1999), em uma empresa terceirizada de compensação de cheques, 95% dos seus quatro mil funcionários já haviam trabalhado em bancos anteriormente, sendo que o salário de um compensador nessa empresa representava 33% do salário de um banco estatal para a mesma função, e 70% em um banco privado estrangeiro. Essa foi uma prática recorrente no período da pós-reestruturação do setor, segundo o movimento sindical dos bancários. Esse período foi marcado por um processo em que os bancos promoviam demissões massivas, mas muitos trabalhadores dispensados continuavam frequentemente a prestar serviços para o mesmo banco no qual trabalharam, contudo, contratados de forma precária por uma empresa terceirizadora.

O jornal do Sindicato dos Bancários do Rio de Janeiro, em 1994, publica reportagem acerca de uma empresa prestadora de serviços que publicara anúncio em um jornal local em que comunicava estar selecionando bancários para contratação futura que executassem funções de caixas temporários, para o que exigia experiência comprovada em carteira de, no mínimo, dois anos no sistema *online*, além de terem sido

desligados recentemente do trabalho bancário. Na mesma reportagem, o então presidente do Sindicato indagava a razão pela qual empresas não ligadas ao setor bancário estavam interessadas em contratar ex-bancários, ao mesmo tempo em que as instituições bancárias promoviam demissões em massa.<sup>2</sup>

Como tratamos em trabalhos anteriores (OLIVEIRA, 2009; 2014), esse foi o período em que o setor bancário investiu pesadamente em inovações tecnológicas e, ao mesmo tempo, implementou um amplo processo de corte de pessoal. Tanto a pesquisa de Segnini (1999), quando a reportagem denúncia do jornal sindical carioca nos remetem ao tema abordado em Oliveira (2014), quando afirmamos que, ao contrário de grande parte das análises e mesmo do entendimento de setores do sindicalismo bancário, não foram as novas tecnologias que promoveram o desemprego no setor bancário. Para além da discussão proposta naquele trabalho, se no mesmo período em que os bancos promoviam demissões em massa outras empresas, não ligadas ao sistema bancário, selecionavam e contratavam esses mesmos trabalhadores, não é razoável afirmar que as novas tecnologias substituíram a mão de obra bancária. Segundo Sanches (2006), observou-se nesse período que o número de trabalhadores subcontratados para a realização de serviços bancários terceirizados apresentou crescimento, em contraste com a redução do emprego nos bancos. As novas tecnologias, portanto, possibilitaram, ou ao menos facilitaram, a implantação de uma nova lógica da organização empresarial no sistema bancário. A difusão tecnológica possibilitou o deslocamento dos trabalhadores para fora dos bancos, sem que a manutenção e a alimentação dos sistemas bancários fossem prejudicadas. Significa dizer que a difusão tecnológica e a expansão do paradigma terceirizante estão intimamente ligados. Resta evidente que a terceirização é a grande responsável pela diminuição da categoria bancária, não as novas tecnologias, que são nada além de ferramentas utilizadas na implantação e expansão do trabalho bancário reestruturado.

Segundo Sanches (2006), a terceirização de atividades como a retaguarda e a compensação, tarefas que passaram a ser executadas fora do ambiente dos bancos, foi facilitada pela expansão das novas tecnologias da informação. Mesmo executadas em locais e empresas distintas, as etapas do trabalho tornaram-se articuladas de forma a viabilizar o fechamento contábil diário, o que a autora classifica como “uma espécie de produto final dos processos de trabalho nos bancos” (2006, p. 21). A conexão eletrônica

---

<sup>2</sup> “Empresa terceirizadora procura”. *Diário Bancário*, 7 de julho de 1994.

entre as empresas terceirizadas e o sistema central dos bancos possibilitou que a execução dos serviços bancários fosse realizada externamente ao ambiente bancário sem prejuízos à troca de dados, estabelecendo novas bases para a operacionalização das atividades bancárias de retaguarda e compensação. A geração e o envio ao banco de arquivos eletrônicos contendo todos os dados acerca das transações bancárias efetivadas pelos usuários do sistema e a totalização do movimento diário finalizam o processo de trabalho realizado em uma empresa terceirizada, diz ainda Sanches (2006), sem o qual não se completa o ciclo produtivo diário do trabalho bancário.

A terceirização tende a ocorrer mais acentuadamente sobre as atividades de baixa qualificação e de trabalho intensivo. As empresas utilizam-se de tal estratégia para se desobrigarem de arcar com os custos de remuneração e benefícios de trabalhadores protegidos pela legislação e amparados por um sindicalismo atuante. Os bancos transferiram amplamente às empresas terceirizadas serviços vinculados aos trabalhadores da base da pirâmide de cargos e salários da categoria bancária que, no entanto, são fundamentais para a efetivação das operações financeiras. Por outro lado, as atividades desempenhadas por profissionais especializados, cuja contratação demandaria o pagamento de elevados salários e, principalmente, altos investimentos em treinamento, também seguem a tendência da terceirização (DIEESE/CUT, 2011; LARANGEIRA, 1997).

A intensificação do processo de terceirização no sistema bancário ocorreu a partir da metade dos anos 1990, quando atividades até então realizadas no ambiente bancário e por trabalhadores bancários, como a retaguarda e a compensação, foram repassadas pelos bancos a empresas terceirizadas. Com o desenvolvimento e expansão do processo terceirizante, outras atividades bancárias seguiram o mesmo caminho, tais como: telefonia, recepção, teleatendimento, cobrança, análise de crédito, tecnologia da informação etc. As atividades de retaguarda e compensação, no entanto, ainda que sejam atividades essenciais ao trabalho bancário, foram terceirizadas na quase totalidade dos bancos (SANCHES, 2006).

No início do processo de terceirização de atividades essenciais ao trabalho bancário, as empresas terceirizadas contratavam preferencialmente ex-bancários. Segundo o relato de um gerente de Recursos Humanos (RH) de uma empresa terceirizadora de serviços de compensação, o perfil profissional desejado pela empresa era de trabalhadores oriundos do setor bancário, uma vez que o trabalho a ser executado envolvia atividades idênticas àquelas anteriormente realizadas nos bancos, mudando tão

somente o local de sua execução. Nesse sentido, ainda de acordo com o gerente de RH de uma empresa terceirizada, 95% dos seus trabalhadores tinham experiência no trabalho bancário (SANCHES, 2006).

No entanto, de acordo com Sanches (2006), a terceirização das atividades bancárias pode ser dividida em dois momentos no que se refere ao recrutamento de sua mão de obra. No primeiro momento, que compreende a segunda metade da década de 1990 e a primeira metade dos anos 2000, além da absorção de ex-bancários, as contratações das empresas terceirizadas caracterizaram-se pela grande absorção de mão de obra feminina. Nesse período, as empresas que executavam de forma terceirizada as atividades bancárias tinham a necessidade de absorver os conhecimentos daqueles trabalhadores com experiência na realização das tarefas do trabalho bancário.

No segundo momento, a partir de meados da década de 2000, ao contrário, não mais era interesse das empresas terceirizadas contratar trabalhadores com experiência no trabalho bancário, chegando ao ponto de esse tipo de experiência ser um critério de eliminação de um candidato a uma vaga de emprego em empresas terceirizadas. Esse tipo de trabalhador, passado o período de absorção dos conhecimentos que os ex-bancários detinham acerca dos processos de trabalho, tornaram-se uma ameaça, uma vez que conhecem não apenas os processos de trabalho, mas também seus direitos e a organização sindical. Tais conhecimentos representam um risco que as empresas terceirizadas, e em certa medida também os bancos, não querem correr, uma vez que ter trabalhadores oriundos de uma categoria com uma representação sindical tradicionalmente forte e organizada pode acarretar a organização do local de trabalho e a consequente reivindicação de melhores condições de trabalho e remuneração, vantagens que as empresas terceirizadas não estão dispostas a oferecer. Por isso, o perfil desejado por essas empresas passa a ser o de jovens ingressantes no mercado de trabalho, além da manutenção do uso intensivo de mão de obra feminina (SANCHES, 2006).

Em qualquer dos casos, no entanto, desfaz-se o mito da especialização sempre a justificar os processos terceirizantes. Dizem os empresários que, ao terceirizarem, repassam determinadas etapas do processo de trabalho a empresas especializadas, o que garantiria maior qualidade ao produto final. Ocorre que, como mostram os processos de contratação de mão de obra para as empresas terceirizadas, quem detém o *know how* dos serviços bancários são as empresas contratantes, não as contratadas. Se no primeiro momento as empresas terceirizadoras contratavam os trabalhadores dispensados pelos

bancos para se apropriarem de seus conhecimentos acerca dos processos de trabalho, no segundo momento, quando não mais é vantajoso recorrer aos ex-bancários, são os próprios bancos que se encarregam de ensinar os trabalhadores das prestadoras de serviço a executarem os serviços contratados que, por sua vez, serão realizados no sistema operacional da própria instituição bancária. Para tanto, os bancos fornecem manuais e orientam sobre como operar seu sistema, por um lado, e monitoram passo a passo a execução das tarefas, por outro lado (DIEESE/CUT, 2011).

Na medida em que os bancos não apenas recorrem a empresas que não detêm o *know how* das atividades a elas repassadas, desconfigurando o preceito da especialização que justifica a terceirização, mas também incluem no repasse atividades que são mesmo essenciais ao processo de trabalho bancário, confirmam-se as denúncias do movimento sindical dos bancários de que a terceirização no setor é, em grande parte, contratação fraudulenta de mão de obra por empresa interposta. Para além da não especialização das empresas e do repasse de etapas essenciais ao trabalho dos bancos às empresas terceirizadas, outro aspecto da terceirização bancária sustenta a denúncia da representação sindical, qual seja a subordinação dos trabalhadores terceirizados à empresa contratante, bem como o controle exercido por esta sobre o processo de trabalho da contratada. O controle que os bancos exercem sobre o trabalho das terceirizadas pode ocorrer remotamente, através de relatórios *online* gerados pelo sistema operacional do banco, como de forma direta, por meio do preposto do banco na empresa terceirizada, quando o serviço é executado externamente, ou pelo chefe do setor, quando os terceirizados trabalham nas dependências do banco (DIEESE/CUT, 2011; OLIVEIRA. 2009; 2014).

A terceirização no setor bancário é menos o repasse de etapas do processo de trabalho a empresas especializadas que uma estratégia empresarial de redução de custos através da intensificação do trabalho, seguindo a lógica de menos trabalhadores para mais trabalho, e aviltamento de salários.

Ao não serem enquadrados na categoria bancária, os trabalhadores terceirizados cumprem uma carga horária de trabalho de 44 horas semanais, frente às 30 horas semanais da categoria bancária. Significa dizer que, somadas as suas cargas horárias semanais, 34 trabalhadores terceirizados cumprem a mesma jornada de trabalho de 50 trabalhadores bancários, o que, em última instância, representa intensificação do trabalho, uma vez que executam atividades semelhantes com jornadas de trabalho distintas.



O paradigma terceirizante, para além da questão financeira, é também uma estratégia política, uma vez que ataca o poder de organização dos trabalhadores, retirando-os da base de um sindicalismo forte e atuante. Com isso, não apenas os trabalhadores terceirizados ficam desprotegidos, mas também o sindicalismo bancário é afetado com a redução de trabalhadores na base da categoria que representam.

Uma dirigente sindical considera emblemática a forma como os bancos expandiram a terceirização das atividades bancárias na década de 1990. Apesar de o processo de terceirização datar dos anos 1980, quando os bancos contrataram empresas prestadoras de serviços para a realização das atividades-meio, foi na década seguinte que as atividades essenciais ao processo de trabalho bancário foram repassadas às empresas terceirizadas. Mas o processo não ocorreu de forma gradual e negociada, ao contrário, a terceirização das atividades essenciais ao trabalho bancário é quase um ato simbólico, um posicionamento político. Os bancos terceirizaram de imediato as principais etapas do processo de trabalho, em uma espécie de intimidação da representação sindical, a mostrar que não haveria negociação e que aquela era uma disputa em que já havia um vencedor.

De acordo com um dirigente da Confederação Nacional dos Trabalhadores do Ramo Financeiro (CONTRAF-CUT), além do aspecto simbólico, o início do processo de expansão da terceirização das atividades-fim teve o objetivo estratégico de atingir a representação sindical e seu poder de mobilização, desarticulando os movimentos grevistas organizados pelos sindicatos. Ao pararem a compensação, os movimentos grevistas paravam o sistema bancário como um todo, pois mesmo que uma instituição não quisesse aderir a uma determinada paralisação, paralisando a compensação do Banco do Brasil, o Sindicato dos Bancários atingia todos os demais bancos, uma vez que não havia troca de papéis. A partir da terceirização dessa atividade, as greves bancárias não mais atingiram esse setor.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> A compensação e a troca de papéis no sistema bancário ocorriam através do Banco do Brasil. O Banco A, por exemplo, não trocava papéis com o Banco B diretamente. O Banco A remetia os papéis ao Banco do Brasil que, por sua vez, os repassava para o Banco B e vice-versa. Por isso que, ao parar a compensação do Banco do Brasil, um movimento grevista parava o sistema bancário como um todo, uma vez que não era possível realizar as trocas de papéis.

## O paradigma terceirizante em um banco estatal

Analisamos acima o movimento de expansão do processo terceirizante no sistema bancário brasileiro como um todo. No sistema bancário estatal, o processo seguiu as mesmas diretrizes, ainda que respeitando algumas peculiaridades inerentes às instituições públicas. Trataremos, nessa seção, da expansão do paradigma terceirizante em uma importante instituição bancária estatal, a Caixa Econômica Federal.

Por ser uma instituição pública, o banco em questão foi atingido não apenas pela reestruturação do sistema bancário nacional, mas também pela reforma do Estado, realizada durante a década de 1990. Com a adoção do receituário neoliberal, que visava reduzir os gastos públicos e adotar uma menor interferência do Estado na economia, o governo federal não mais realizou, naquele período, concursos públicos tanto na administração direta como na indireta (FERREIRA; MISSE, 2007, p. 16). O resultado dessa postura pôde ser sentido nas empresas públicas, principalmente os bancos, onde diversos trabalhadores bancários do setor estatal foram substituídos por mão de obra terceirizada. A terceirização na Caixa Econômica Federal se tornou prática corrente e dissociada das atividades de apoio do setor, se expandindo ao ponto de “substituir mão de obra direta por indireta” (DIAS, 2008, p. 9). Os trabalhadores terceirizados do banco eram vinculados a empresas contratadas para a “execução de serviços contínuos e de necessidade permanente da empresa”, e sua atuação ocorria no interior das instalações da instituição (DIAS, 2008, p. 9) e sob o comando dos gestores do quadro funcional do banco.

Em fins dos anos 1980 e início dos 1990, com a migração do sistema de Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS) para a Caixa,<sup>4</sup> houve uma intensificação da terceirização no setor de informática e processamento de dados nesta instituição, o que não representou, no entanto, o início da terceirização no banco, uma vez que a prática terceirizante já ocorria neste mesmo setor, devido à inadequação dos quadros de carreira das grandes empresas estatais que não previam as novas funções que surgiam com o avanço do processo tecnológico nas empresas (FERREIRA; MISSE, 2007, p. 16).

---

<sup>4</sup> Anteriormente a esse período, as contas do FGTS eram divididas entre vários bancos públicos e privados, sendo assim, fez-se necessária a contratação de muitos trabalhadores junto a empresas terceirizadoras de mão de obra para executar a migração ou unificação do sistema, bem como para atender o aumento da demanda por abertura de novas contas e da movimentação das já existentes (FERREIRA; MISSE, 2007, p. 16).

Significa dizer que na impossibilidade de contratar por meio de concurso público a Caixa terceirizou o trabalho de processamento de dados e de informática.

No entanto, a introdução de novas tecnologias, ainda que tenha sido responsável por sua intensificação, não foi o marco inicial da introdução de mão de obra terceirizada na Caixa. Desde o início da década de 1980, o banco utilizava esse tipo de mão de obra, porém, em outros moldes. Segundo relatos de funcionários, a terceirização no banco, nesse período, ocorria através da contratação de estagiários,<sup>5</sup> tanto do ensino médio (segundo grau à época) como do superior. Esses estudantes, que eram contratados pelo banco a título de estágio, não realizavam tarefas condizentes com sua condição de estagiários, ou seja, tarefas de aprendizagem que pudessem contribuir com sua formação acadêmica, ao contrário, desempenhavam atividades semelhantes aos funcionários do banco, recebendo, no entanto, remuneração bem inferior a estes, num claro desrespeito à legislação trabalhista, além de distorção da figura do estagiário (OLIVEIRA, 2009).

A terceirização atingiu vários setores nas agências da Caixa, bem como outras tantas áreas fora do ambiente de atendimento aos clientes. Setores da área meio do banco, a área administrativa, foram atingidos pela terceirização. A reestruturação da instituição durante a década de 1990, além de intensificar o uso de mão de obra terceirizada, também esvaziou sua área meio, demitindo os trabalhadores ou mandando-os para as agências. Segundo um bancário desta área, “o edifício-sede tinha andares vazios, vários vazios, onde não tinha ninguém” (OLIVEIRA, 2009).

Nas agências, os trabalhadores terceirizados desempenhavam todo tipo de tarefa, inclusive atividades que deveriam ser executadas exclusivamente por funcionários da Caixa. Eles atendiam o público, negociavam, atuavam no setor habitacional e, principalmente, na retaguarda. A atuação dos trabalhadores terceirizados era tão intensa que, de acordo com o bancário citado acima, ocorria até mesmo de ensinarem o trabalho bancário aos novos trabalhadores concursados que ingressavam no banco.

A Caixa adotou uma estratégia de gestão que visava terceirizar tudo o que não fizesse parte do seu negócio principal. Seguindo a tendência do mercado, a instituição terceirizou a retaguarda, o setor administrativo, o autoatendimento e tudo que não fosse diretamente ligado à área de negócios. A ideia era não pagar para um único bancário o que poderia ser pago a três terceirizados. De acordo com o pensamento dos gestores da

---

<sup>5</sup> Cf. BLANCO, 1994.

empresa, além da redução de custos, acreditava-se em um ganho de produtividade com a contratação de mão de obra terceirizada.

No entanto, além do conceito segundo o qual a terceirização resultaria em ganho de produtividade ser questionável, pode-se apontar outro aspecto perigoso, da perspectiva da empresa, nesse processo. A Caixa, assim como outros bancos, passou a terceirizar seu setor de tecnologia, sua inteligência, e isso colocou em risco a segurança do sigilo de informações do banco em alguns casos, na medida em que pessoas desconhecidas passaram a ter acesso à base de dados dos clientes e, mesmo com todas as medidas tomadas pelo banco para controlar a execução do trabalho, ocorreu aumento de fraudes.

O setor mais atingido pela terceirização na Caixa e, conseqüentemente, o que causou maior controvérsia e a mobilização do movimento sindical e mesmo do Ministério Público do Trabalho foi a retaguarda das agências. A mão de obra desse setor foi terceirizada praticamente na sua totalidade, com exceção dos gestores e tesoureiros (OLIVEIRA, 2009).

O setor de retaguarda das agências tem origem no “Acordo de Basileia”<sup>6</sup> e foi criado para minimizar os riscos da atividade bancária, tornando-a mais transparente. Seguindo a ideia de redução de riscos, ficou estabelecido que quem faz o negócio, não faz sua avaliação. Ou seja, a agência realiza a negociação e a retaguarda avalia se o negócio em questão está de acordo com os normativos, analisa a documentação etc. O setor de atendimento cuida exclusivamente da captação e intermediação de recursos e o de retaguarda se encarrega da burocracia.

A terceirização do setor de retaguarda na Caixa ocorria pela contratação de duas empresas terceirizadas distintas. A primeira para executar o trabalho no “aquário”, local fechado por paredes de vidro e vigiado por câmeras de segurança para controlar os trabalhadores. Neste local se faz todo o manuseio de notas e cheques recolhidos dos caixas de autoatendimento, autenticações e digitações. Os trabalhadores desse setor da retaguarda não necessitam de maiores qualificações, na medida em que seu trabalho é puramente mecânico.

---

<sup>6</sup> Sobre o “Acordo de Basileia”, ver CARNEIRO; VIVAN; KRAUSE, 2004; CHIANAMEA, 2006; XAVIER, 2004.

Um elemento que atesta o alto grau de exploração da mão de obra terceirizada é o fato de as empresas terceirizadas receberem por produtividade, ao passo que os salários dos trabalhadores terceirizados eram fixos.

A segunda empresa era contratada para executar a tarefa de análise de documentos e normativos. Esses trabalhadores, aparentemente, precisam ter um nível de qualificação, ou compreensão das tarefas, um pouco mais elevado que aqueles do “aquário”.

No tocante à representação sindical, uma das principais preocupações dos trabalhadores terceirizados da Caixa, segundo Ferreira e Misse (2007, p. 18), era a segurança no emprego, uma vez que quando se aproximava a data de uma nova licitação os trabalhadores ficavam temerosos de que outra empresa fosse escolhida, o que geraria um grande número de demissões.

Ainda de acordo com Ferreira e Misse (2007, p. 18), a representação sindical dos trabalhadores terceirizados era normalmente forçada a negociar em duas frentes: de um lado, com as empresas terceirizadas e, de outro lado, com a Caixa. Com as primeiras, a principal questão a ser tratada era salarial, ao passo que com a segunda, discutiam-se as questões relacionadas às condições de trabalho, na medida em que os terceirizados trabalhavam não apenas dentro do banco como também utilizando equipamentos deste.

A conjunção de novas formas de organizar o trabalho e do avanço das novas tecnologias da informação resultam naquilo que chamamos de um processo de idas e vindas da flexibilização do trabalho bancário. Seja pela busca da eficiência econômica, seja pelas novas possibilidades oferecidas pelas inovações tecnológicas ou ainda pela ação de agentes externos como, por exemplo, o Poder Judiciário, alguns setores ou etapas da atividade bancária passaram por processos de “desterceirização”.<sup>7</sup> O processo desterceirizante ocorre pela substituição de trabalhadores terceirizados por trabalhadores diretos ou pela extinção de determinadas etapas da execução do trabalho nos bancos, quando ocorre a simples dispensa dos primeiros, na medida em que, ao extinguir as etapas do trabalho, extinguem-se também os postos de trabalho (OLIVEIRA, 2014).

---

<sup>7</sup> Sobre a “desterceirização”, ver OLIVEIRA; DIAS, 2012.

## Um movimento inusitado no sistema bancário estatal

A partir de 2002, a Caixa promoveu um processo gradual de “desterceirização” de suas atividades-fim, substituindo nas atividades essenciais ao trabalho bancário sua mão de obra terceirizada por trabalhadores contratados através de concurso público. Esse processo, após sucessivas prorrogações, foi concluído no final de 2009 (OLIVEIRA, 2009; 2014).

Com a intensificação da terceirização e, principalmente, com o avanço da utilização dos trabalhadores terceirizados em atividades-fim do banco, desencadeou-se uma mobilização nacional da então Confederação Nacional dos Bancários (CNB-CUT), hoje CONTRAF-CUT, visando denunciar a estratégia adotada pelo banco para contratação fraudulenta de mão de obra por empresa interposta. O movimento contra a terceirização no banco teve sustentação no apoio dos maiores sindicatos dos bancários do país, e à CNB-CUT e seus sindicatos filiados juntou-se o Ministério Público do Trabalho (FERREIRA; MISSE, 2007).

Em junho de 2001, a 8ª Vara do Trabalho de Brasília – DF declarou ilícita a terceirização de atividades-fim no banco, precisamente nos setores de retaguarda e processamento de dados, setores onde se concentrava um grande contingente de mão de obra contratada junto a empresas terceirizadoras. Esses trabalhadores executavam atividades tipicamente bancárias, o que embasou a decisão do juiz do Trabalho que condenou a instituição a “rescindir todos os contratos irregularmente celebrados com as empresas prestadoras de serviços”. A justiça determinou ainda que o banco deveria “somente utilizar como mão de obra em suas atividades finalísticas empregados de seu quadro próprio de pessoal, devidamente contratados em conformidade com os ditames constitucionais do art. 37, II, da Carta Suprema”.<sup>8</sup>

Nesse sentido, é possível afirmar que a causa do processo de substituição de mão de obra terceirizada por trabalhadores diretos, contratados por meio de concurso público, ao qual nos referimos como “desterceirização”, no caso da Caixa, é uma imposição externa do Poder Judiciário. Não há, nesse caso, uma estratégia de gestão visando a ganhos em eficiência e produtividade, ainda que, em Oliveira (2009), tenhamos encontrado indícios nesse sentido, uma vez que a troca de trabalhadores

---

<sup>8</sup> Cf. <<http://docs.trt10.gov.br/publicacoes/sentencas/2001/0801047227062001601.html>>. Acesso em: 28 abr. 2008.

terceirizados por trabalhadores diretos acarretou maior comprometimento com a empresa e maior qualificação da mão de obra.

Contudo, o que do ponto de vista dos trabalhadores poderia ser considerado um avanço nas relações de trabalho, a partir do processo de “desterceirização” das atividades-fim no banco, paradoxalmente, tornou-se motivo de preocupação para seus trabalhadores e mesmo para os sindicatos da categoria. Isso porque, de todos os desdobramentos da substituição dos trabalhadores terceirizados por trabalhadores concursados na instituição bancária, o que chama mais atenção é o aumento da intensificação do trabalho. A sobrecarga de tarefas e da jornada de trabalho tornou-se a grande preocupação da representação sindical dos bancários e dos trabalhadores ligados aos setores onde ocorreu a substituição dos terceirizados.

Ainda que haja controvérsia na proporção, é unânime, entre trabalhadores e sindicatos, a afirmação de que os trabalhadores concursados ingressam no banco em menor número que os terceirizados substituídos.<sup>9</sup> A consequência da desproporção entre mão de obra dispensada e mão de obra contratada foi o aumento da exigência de produtividade dos trabalhadores, resultando em intensificação crescente do trabalho no referido banco.

Portanto, ao contrário das expectativas geradas, o tão reivindicado fim da terceirização do trabalho bancário não significou, no caso da Caixa, um avanço nas relações de trabalho ou, ao menos, não o avanço desejado. Apesar de a “desterceirização” representar a substituição de trabalhadores com vínculo, remuneração e proteção social precários por trabalhadores estáveis, a desproporção na relação da troca resultou em precarização das condições de trabalho tanto para os que ingressaram na instituição quanto para os que nela permaneceram.

### **Considerações finais**

Tratamos neste artigo de alguns pontos que consideramos centrais no debate acerca da terceirização no sistema bancário como um todo e, mais especificamente, em um importante banco estatal. Na medida em que precisamos nos ater aos limites deste espaço, longe de esgotar o assunto, apenas levantamos algumas questões que visam

---

<sup>9</sup> A percepção mais geral, tanto dos trabalhadores como dos sindicatos que representam os trabalhadores bancários nas cidades do Rio de Janeiro (RJ) e Santa Maria (RS), é que a proporção foi de um trabalhador contratado para cada três terceirizados dispensados.

suscitar a reflexão daqueles que pretendem se aprofundar no tema da flexibilização das relações de trabalho no sistema bancário brasileiro, suas causas e consequências.

Observamos que a terceirização no trabalho bancário assumiu um caráter paradigmático na década de 1990, quando avançou sobre as atividades essenciais da atividade bancária. Esse movimento de expansão da prática terceirizante teve como consequência a dispensa de um contingente significativo de trabalhadores bancários que, em grande parte, foram contratados para executar as mesmas tarefas que realizavam nos bancos, porém de forma terceirizada, com salários, direitos e benefícios inferiores, por um lado, e com jornada de trabalho mais extensa, por outro lado.

Para além da redução de custos com mão de obra e maior flexibilidade para contratar e dispensar trabalhadores sem arcar com os custos previstos na legislação trabalhista, a terceirização tem o papel político de fragmentar os trabalhadores e, conseqüentemente, enfraquecer a atuação sindical, seja pelo encolhimento da base de representação dos sindicatos, seja retirando do controle dos trabalhadores da categoria bancária etapas vitais da atividade dos bancos.

No entanto, o caso do banco estatal analisado mostra que a inflexão do padrão terceirizante observada na instituição não representou o retorno ao antigo padrão das relações de trabalho, uma vez que resultou em intensificação do trabalho naquele banco, evidenciando que a “desterceirização” e seus reflexos precarizantes sobre as condições de trabalho dos bancários são a adequação do modelo flexível a novas conjunturas desfavoráveis às organizações empresariais. Afinal é essa a principal característica do modelo, adaptar-se rapidamente às necessidades imediatas do processo produtivo.

### **Referências bibliográficas**

AUGUSTO JÚNIOR, Fausto et al. Terceirização no setor público brasileiro. In: DAU, Denise Motta; RODRIGUES, Iram Jácome; CONCEIÇÃO, Jefferson José (orgs.). *Terceirização no Brasil: do discurso da inovação à precarização do trabalho (atualização do debate e perspectivas)*. São Paulo: Annablume; CUT, 2009.

BLANCO, Manoel Castaño. O processo de terceirização nos bancos. In: MARTINS, Heloisa Helena Teixeira de Souza; RAMALHO, José Ricardo (orgs.). *Terceirização: diversidade e negociação no mundo do trabalho*. São Paulo: Hucitec; CEDI/NETS, 1994.



CARELLI, Rodrigo de Lacerda. Terceirização e intermediação de mão de obra na Administração Pública. *Revista LTR*, São Paulo, v. 67, n. 6, p. 686-691, 2003.

CARNEIRO, Fábio Lacerda; VIVAN, Gilneu Francisco Astolfi; KRAUSE, Kathleen. O Novo Acordo da Basileia: um estudo de caso para o contexto brasileiro. *10ª Semana de Contabilidade do Banco Central*, Brasília, 2004. Disponível em: <[http://www4.bcb.gov.br/pre/inscricaoContaB/trabalhos/O%20Novo%20Acordo%20de%20Basil%3%A9ia\\_um%20estudo%20de%20caso%20para%20o%20contexto%20brasileiro.pdf](http://www4.bcb.gov.br/pre/inscricaoContaB/trabalhos/O%20Novo%20Acordo%20de%20Basil%3%A9ia_um%20estudo%20de%20caso%20para%20o%20contexto%20brasileiro.pdf)>. Acesso em: 19 set. 2008.

CHIANAMEA, Dante R. Basileia II: risco e concorrência bancária. *Boletim Economia Política Internacional: Análise Estratégica*, Campinas, n. 8, p. 52-62. jan.-jun. 2006. Disponível em: <[http://www.eco.unicamp.br/assets/boletim\\_ceri/boletim/boletim8/06\\_DANTE.pdf](http://www.eco.unicamp.br/assets/boletim_ceri/boletim/boletim8/06_DANTE.pdf)>. Acesso em: 16 set. 2008.

DIAS, Ana Patrícia. As condições objetivas do trabalho atípico e a subjetividade do trabalhador. *32º Encontro Anual da ANPOCS*. GT 40: Trabalho e sindicato na sociedade contemporânea, 2008. Disponível em: <[http://portal.anpocs.org/portal/index.php?option=com\\_docman&task=doc\\_details&gid=2708&Itemid=230](http://portal.anpocs.org/portal/index.php?option=com_docman&task=doc_details&gid=2708&Itemid=230)>. Acesso em: 2 jun. 2015.

DIEESE – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos e CUT – Central Única dos Trabalhadores. *Terceirização e desenvolvimento: uma conta que não fecha*. São Paulo, 2011.

DRUCK, Graça et al. Bancário: um emprego de múltiplos riscos. *Caderno CRH*, Salvador, n. 37, p. 217-233, jul.-dez. 2002.

FERREIRA, Rafael; MISSE, Daniel. Terceirização e seus impactos na organização sindical: o caso da Caixa Econômica Federal. *31º Encontro Anual da ANPOCS*. ST 34: Trabalho e sindicato na sociedade contemporânea, 2007. Disponível em: <[http://201.48.149.89/anpocs/arquivos/15\\_10\\_2007\\_10\\_10\\_49.pdf](http://201.48.149.89/anpocs/arquivos/15_10_2007_10_10_49.pdf)>. Acesso em: 4 nov. 2007.

LARANGEIRA, Sônia. Reestruturação produtiva no setor bancário: a realidade dos anos 90. *Educação & Sociedade*, Campinas, n. 61, 1997. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/es/v18n61/4701.pdf>>. Acesso em: 14 set. 2007.

OLIVEIRA, Ricardo Gonçalves de. “Desterceirização” e a intensificação do trabalho: idas e vindas da flexibilidade no setor bancário estatal. Dissertação (Mestrado em Sociologia e Antropologia), Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2009.

\_\_\_\_\_. *Terceirização e ação sindical no trabalho bancário: dilemas entre o discurso e a prática*. Tese (Doutorado em Sociologia e Antropologia), Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2014.

\_\_\_\_\_; DIAS, Sabrina de Oliveira Moura. *Novas e velhas práticas no mundo do trabalho: desterceirização e flexibilização das relações de trabalho*. *Revista Pós Ciências Sociais*, v. 9, n. 18, jul.-dez. 2012, p. 181-205.

SANCHES, Ana Tércia. *Terceirização e terceirizados no setor bancário: relações de emprego, condições de trabalho e ação sindical*. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais), Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2006.

SEGNINI, Liliana. Reestruturação nos bancos no Brasil: desemprego, subcontratação e intensificação do Trabalho. *Educação e Sociedade*, Campinas, v. 20, n. 67, p. 183-209, ago. 1999. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/es/v20n67/v20n67a06.pdf>>. Acesso em: 19 dez. 2008.

TEIXEIRA, Marilane; PELATIERI, Patrícia. Terceirização e precarização do mercado de trabalho brasileiro. In: DAU, Denise Motta; RODRIGUES, Iram Jácome; CONCEIÇÃO, Jefferson José (orgs.). *Terceirização no Brasil: do discurso da inovação à precarização do trabalho (atualização do debate e perspectivas)*. São Paulo: Annablume; CUT, 2009.

XAVIER, Paulo Henrique M. Transparência das demonstrações contábeis dos bancos no Brasil: estudo de caso sob a perspectiva do acordo “Basileia 2”. *10ª Semana de*

*Contabilidade do Banco Central*, Brasília, 2004. Disponível em: <[http://www4.bcb.gov.br/pre/inscricaoContaB/trabalhos/Transpar%C3%Aancia%20das%20Demonstra%C3%A7%C3%B5es%20Cont%C3%A1beis%20dos%20Bancos%20no%20Brasil\\_estudo%20de%20caso%20sob%20a%20perspectiva%20do%20Acordo%20de%20Basil%C3%A9ia%20II.pdf](http://www4.bcb.gov.br/pre/inscricaoContaB/trabalhos/Transpar%C3%Aancia%20das%20Demonstra%C3%A7%C3%B5es%20Cont%C3%A1beis%20dos%20Bancos%20no%20Brasil_estudo%20de%20caso%20sob%20a%20perspectiva%20do%20Acordo%20de%20Basil%C3%A9ia%20II.pdf)>. Acesso em: 16 set. 2008.