

UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS  
FACULDADE DE CIÊNCIAS HUMANAS E FILOSOFIA  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS  
MESTRADO EM SOCIOLOGIA

A Terceirização no Trabalho Bancário:  
implicações materiais e simbólicas

JOSUÉ PIRES DE CARVALHO

2006

UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS  
FACULDADE DE CIÊNCIAS HUMANAS E FILOSOFIA  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS  
MESTRADO EM SOCIOLOGIA

## A Terceirização no Trabalho Bancário: implicações materiais e simbólicas

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Sociologia, da Faculdade de Ciências Humanas e Filosofia da Universidade Federal de Goiás, como parte dos requisitos exigidos para obtenção do título de Mestre em Sociologia, sob a orientação do Prof. Jordão Horta Nunes.

JOSUÉ PIRES DE CARVALHO

2006  
Josué Pires de Carvalho

## A Terceirização no Trabalho Bancário: implicações materiais e simbólicas

Dissertação Submetida ao Programa de Mestrado em Sociologia como Atendimento Parcial às Exigências para a Obtenção do Título de Mestre em Sociologia

Banca Examinadora

---

Dr. Jordão Horta Nunes (orientador) – UFG

---

Dra. Maria do Amparo Albuquerque de Aguiar – UFG  
Membro Interno

---

Dr. Sadi Dal Rosso – UNB  
Membro Externo

GOIÂNIA, 2006

*À vó Ruth. Por sua bonita maneira de  
fazer do seu trabalho uma forma*

*de encontro consigo mesma*

AGRADECIMENTOS

Com quanta fraternidade se faz uma dissertação? Essa é a pergunta que fica ao constatar que sozinho não teria chegado até aqui. Então só me resta agradecer...

Ao caríssimo professor e orientador Jordão, cujo o compromisso, a sabedoria e a erudição por vezes me constroem. À razão da primavera. Aos meus queridos pais e irmãos. Ao camarada Cláudio, pela troca de impressões e lamentações sobre nossas temáticas noites adentro. Aos colegas do mestrado, pela capacidade de me fazerem rir e pensar em várias oportunidades. Ao Rodrigo, pelas discussões acaloradas e o companheirismo de sempre. Aos professores Lore Fortes, Maria do Amparo, Luiz Mello, Francisco Rabelo, Dalva Borges, por me brindarem com seus olhares sobre a dinâmica social. Ao apoio financeiro do CNPq. Aos colegas e gestores da Secretaria Executiva do Conselho das Cidades, do Ministério das Cidades.

## RESUMO

O estudo pretendeu discutir o processo de terceirização acentuado pela chamada reestruturação produtiva iniciada por volta do último quarto do século XX. Assim, a partir do arrefecimento do processo de acumulação fordista/keynesiano concomitante ao desenvolvimento de formas flexíveis de produção sustentadas na retomada do liberalismo, busca-se compreender o contexto socioeconômico em que se dá a terceirização, para então investigar seus impactos sobre as relações sociais de trabalho, tendo em vista que o uso da terceirização constitui uma estratégia de flexibilização da organização da produção e do trabalho. A atenção ao fato de que no bojo da reestruturação capitalista se constata um significativo crescimento do setor de serviços (inclusive em relação à absorção de mão-de-obra) em detrimento de uma relativa retração dos setores agrícola e industrial, orienta o foco da investigação empírica para a “produção” de serviços, notadamente no subsetor bancário. Ademais, esse enfoque se deve a certa escassez de estudos sobre o setor de serviços do Brasil, por parte da Sociologia e Economia do trabalho. A parte empírica se deu por meio da realização de um estudo de caso em um banco oficial que abriga trabalhadores efetivos e terceirizados em suas dependências. Os resultados da pesquisa apontam para aspectos como: fragmentação da representação sindical, conflitos identitários entre terceirizados e bancários, imobilidade ascendente dos terceirizados, redução de salário direto e indireto dos trabalhadores, terceirizados que desenvolvem atividades-fim do banco contratante, fragilização do vínculo empregatício e etc. No que tange ao fundamento teórico, o estudo se orienta por meio das noções de reestruturação produtiva; de “capital simbólico”, elaborada por Bourdieu; de “cidadania regulada”, discutida por Wanderley Guilherme dos Santos; de “nova questão social”, problematizada por Castel; de identidades laborais na perspectiva de Claude Dubar.

Palavras-chave: Reestruturação produtiva; terceirização; bancos; precarização do trabalho

## SUMÁRIO

LISTA DE TABELAS E GRÁFICOS.....	09
INTRODUÇÃO: uma primeira aproximação ao tema.....	11
CAPÍTULO I	
DO FORDISMO À REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA.....	15
1.1 Alguns Elementos do Fordismo.....	15
1.1.1 O fordismo e a cidadania regulada no Brasil.....	19
1.1.2 O desgaste do compromisso fordista.....	26
1.2 Elementos da Reestruturação Produtiva.....	28
1.2.1 O avanço da reestruturação produtiva no Brasil .....	38
CAPÍTULO II	
TERCEIRIZAÇÃO E TRABALHO: um enfoque no setor de serviços.....	47
2.1 Sobre o Setor de Serviços.....	47
2.1.1 Os serviços e a terceirização.....	48
2.1.2 O desafio de classificar os serviços.....	51
2.2 O Subsetor Bancário no Brasil.....	54
2.2.1 Automação e organização do trabalho nos bancos.....	56
2.3 Terceirização e Expropriação Simbólica dos Trabalhadores.....	63
2.3.1 A imposição simbólica.....	63
2.3.2 Interiorização e externalização da condição de terceirizados.....	64
2.3.3 Uma dupla expropriação: econômica e simbólica.....	66
2.4 A Terceirização e a Desestabilização dos Estáveis.....	68
2.5 Formas de Identificação dos Terceirizados.....	70
CAPÍTULO III	
TERCEIRIZAÇÃO BANCÁRIA: o caso de um banco oficial.....	72
3.1 Metodologia: da proposta inicial às restrições do campo de pesquisa	72
3.1.1 Terceirização: em busca de uma definição.....	72
3.1.2 Sobre o Banco Oficial.....	74
3.1.3 A terceirização no Banco Oficial: ajustando o foco.....	76
3.1.4 O recorte da pesquisa.....	79
3.1.5 Restrições de campo: um breve relato.....	80
3.2 A Distribuição da força de Trabalho no Banco Oficial.....	82
3.3 A Precarização Material.....	89
3.4 A Dimensão Simbólica da Precarização do Trabalho Terceirizado no	93
Banco Oficial	
3.4.1 Compra-se mão-de-obra ou coisas?.....	94
3.4.2 Proximidade geográfica <i>versus</i> fragmentação social.....	97
CONSIDERAÇÕES FINAIS	102
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	107
APÊNDICES	113

## LISTA DE TABELAS E GRÁFICOS

Gráfico 1 – Relação entre efetivos e terceirizados (Banco estatal em 2003).....	61
Tabela 1 – Áreas terceirizadas no Banco Oficial.....	77
Tabela 2 – Distribuição dos informantes.....	80
Tabela 3 – Evolução do quadro de bancários e terceirizados do Banco Oficial...	82

## *Reengenharia*

*Meu amor eu tive uma idéia genial  
Que tal inserir nosso lar na economia global  
É muito simples não tem filosofia  
É só fazer a tal reengenharia  
No mundo todo vai que é uma beleza  
Por que não fazer igualzinho lá em casa, hein princesa  
É só jogar no lixo o que não precisa  
A tua mãe, por exemplo, a gente terceiriza  
Não se preocupe com a culinária  
Agora ficou chique comer porcaria  
Ter urticária o que há de mal afinal  
É só um bocadinho de mesquinaria  
Meu bem não vejo a hora de fazer economia de escala  
O mala do nosso vizinho pegamos e botamos fora  
A mulher dele a gente incorpora  
Vamos acabar com todo desperdício  
Afinal qual é o mal é só a beira do precipício  
Os amigos a gente elimina  
E traz só de brinquedinho baratinho lá da China  
Vamos criar um lar bem competitivo*

*Um lar que seja voltado só para um objetivo  
 Ente o ativo e o passivo  
 Vamos ver qual de nós dois ainda continua vivo  
 Vamos cair de boca no pragmatismo  
 Afinal qual é o mal, é só a beira do abismo  
 Querida vamos acabar com todo sossego  
 Dar um basta nos sentimentos e nos momentos de aconchego  
 Pulmão otimizado coração desativado no seguro desemprego  
 Nosso lar vai virar uma operação enxuta  
 Com muito mais inveja, com muito mais disputa  
 Afinal qual é o mal em ser só um tiquinho filho da puta  
 Vamos concentrar nossa vocação meu bem  
 Ficar querendo o que a gente não tem  
 Oh! Meu amor eu quero detonar o quarteirão o mundo o bairro  
 Só pra comprar nosso segundo carro  
 Oh! Meu amor quando tudo der certo  
 Ficaremos só nós dois num lindo deserto  
 Vai ser legal ser moderno aqui no meio do inferno  
 Poderemos gravar tudo isso em vídeo  
 Afinal qual é o mal é só um pouquinho de suicídio  
 Teu irmão eu aniquilo teu pai jogamos no asilo  
 É, só vamos comer por quilo*

*Itamar Assumpção e Sérgio Guardado*

### **Introdução: uma primeira aproximação ao tema**

O processo de reorganização da economia mundial, em curso desde o último quarto do século XX, trouxe consigo novas formas de organização da produção e do trabalho sustentadas pela inovação tecnológica (informática, microeletrônica, automação etc.). Em nome da produtividade, da recuperação da lucratividade e do acirramento da concorrência capitalista global propaga-se a denominada acumulação flexível que, por sua vez, está ligada a uma dinâmica socioeconômica onde se verifica uma crescente flexibilização do consumo, da produção e consequentemente da gestão e organização do trabalho.

Sendo assim, Castells afirma que

o próprio capitalismo passa por um processo de profunda reestruturação caracterizado por maior flexibilidade de gerenciamento; descentralização das empresas e sua organização em redes tanto internamente quanto em suas relações com outras empresas; considerável fortalecimento do papel do capital vis-à-vis o trabalho, com o declínio concomitante da influência dos movimentos de trabalhadores; individualização e diversificação cada vez maior das relações de trabalho...(1999, p. 8).

Nesse contexto o mercado de trabalho se reestrutura por meio de contratos de trabalho mais flexíveis, impostos pelas empresas, para satisfazerem suas necessidades específicas. Surge, então, um núcleo cada vez menor, formado por trabalhadores em tempo integral, com segurança e perspectivas de carreira. Esses trabalhadores podem ser considerados centrais. À margem deste grupo central aparecem os trabalhadores periféricos, coexistindo desde empregados em tempo integral – porém menos especializados e com menos chances de ascensão na carreira – até aqueles que trabalham de forma temporária, eventual, parcial, subcontratada. Todas essas últimas situações constituem formas flexíveis e mais inseguras de trabalho (Harvey, 1992).

As inovações organizacionais e as modificações nas relações sociais de trabalho evidenciam-se em nível mundial, como também no Brasil, uma vez que este se insere no contexto acima descrito desde o início da década de 1990, com a abertura econômica iniciada pelo Governo Collor. Aqui esse processo se amplia cada vez mais, à medida que as empresas públicas e privadas do setor industrial e do setor de serviços passam a implementar reestruturações, objetivando ganhos de produtividade e competitividade frente às exigências da “nova economia”.

A idéia de flexibilização – norteadora do consumo, da produção e das exigências do trabalho – nesse contexto, surge como um imperativo categórico, por assim dizer, que justificaria toda e qualquer inovação organizacional que busque a rentabilidade e a sobrevivência duradoura das empresas. Assim, é que surgem, no seio das organizações, novas técnicas de gestão e de organização do trabalho que se constituem em instrumentos de operacionalização da “modernização produtiva”. Porém esses instrumentos vêm acompanhados por tentativas de legitimação jurídica e educacional, por um discurso empresarial de requalificação do “saber fazer” –

tanto da empresa, quanto dos trabalhadores, agora renomeados de “colaboradores” – que vai muito além de uma dimensão puramente técnico-científica.

Dentre essas novas técnicas de gestão, encontra-se a terceirização que, amparada pelo discurso da flexibilização das relações de trabalho, pode ser entendida como “repasse de atividades antes desenvolvidas por funcionários de uma determinada empresa para ‘terceiros’, ou seja, outras empresas ou instituições que atuam dentro ou fora das instalações da empresa, são chamados de ‘Terceirização’” (Gitahy, Cunha e Rachid, 1997, p.19). Outra definição considera que cabe ao terceiro a execução de atividades de suporte ao negócio principal da organização; nesse sentido a terceirização consiste em “repassar gradativamente para terceiro as atividades-meio, concentrando-se cada vez mais nas atividades-fim da empresa” (Moreira, 1993, p.21).

Em meio à relação estabelecida entre a empresa contratante (tomadora de serviços) e a prestadora de serviços (empresa fornecedora de mão-de-obra), surge a figura do trabalhador terceirizado, sendo que este tem vínculo empregatício somente com a empresa fornecedora de mão-de-obra. Um dos corolários dessa relação, nos casos em que a prestação de serviços ocorre nas dependências da empresa contratante, é que quando um trabalhador terceirizado assina um contrato com uma empresa locadora de mão-de-obra ele está vendendo sua força de trabalho à locadora, por assim dizer. Neste ponto o terceirizado goza de certa “autonomia”. Porém, a partir daí este trabalhador tende a se isolar por completo da possibilidade de ser sujeito de sua história e passa a ser objeto, ou melhor dizendo, torna-se o próprio “produto” da empresa prestadora de serviços na relação desta com a empresa contratante. Ademais, tal processo induz a convivência, no interior de uma única empresa, de vários “tipos” de trabalhadores – efetivos, temporários, autônomos, prestadores de serviço dentre outros.

Sendo assim, o interior das empresas contratantes constitui-se em um *locus* onde, de um lado, o discurso empresarial reivindica a necessidade “natural” de adaptação aos novos imperativos econômicos para impor novos arranjos organizacionais; de outro lado, trabalhadores efetivos e terceirizados vêem-se em posições distintas e muitas vezes conflitantes, provocadas pela profunda cisão imposta pelo processo de terceirização. Daí a necessidade de avaliar até que ponto essa prática atrelada a um discurso político-ideológico travestido de racionalizante tem alcançado êxito na apropriação e redistribuição do trabalho e de seu

reconhecimento. Essa questão pode ser traduzida em uma disputa de valorização/desvalorização não só econômica como também simbólica.

A atenção ao fato de que no bojo da reestruturação capitalista se constata um significativo crescimento do setor de serviços (inclusive em relação à absorção de mão-de-obra), em detrimento de uma relativa retração dos setores agrícola e industrial, orienta o foco da investigação empírica para a “produção” de serviços, notadamente no subsetor bancário. Ademais, o enfoque se deve a certa escassez de estudos sobre o setor de serviços do Brasil, por parte da Sociologia e Economia do trabalho.

A hipótese mais geral explorada é a de que a tendência de substituição da rigidez fordista como forma de produzir para uma crescente flexibilização da produção – por meio da terceirização, especificamente – ainda que possa contribuir para o aumento da produtividade e lucratividade do capital, tende a elevar a precarização das condições de trabalho a que são submetidos os trabalhadores terceirizados. Nesse sentido, a investigação se conduz pela busca de possíveis relações entre os processos de terceirização e aspectos como: perda de direitos previdenciários e trabalhistas, perda de *status* profissional, fragmentação da identidade dos trabalhadores, redução de salários e aumento da informalidade no mercado de trabalho.

Um dos desafios da abordagem da noção de terceirização diz respeito a sua polissemia, ou seja, empiricamente se manifesta por meio de várias nuances que vão desde a transferência de atividades – antes desenvolvidas pela própria empresa – para uma empresa subcontratada que passa a desenvolver parte do processo produtivo da empresa contratante (empresa-mãe) em suas próprias instalações, até os casos em que a empresa contratada desenvolve suas atividades nas dependências da própria empresa contratante. Nesse processo podem ser transferidas as chamadas áreas de suporte (conservação, limpeza, segurança, informática, contabilidade), como também partes do próprio processo de produção de produtos ou de serviços, conforme o caso. No que tange às relações jurídicas de trabalho, podem ser formais e/ou informais.

Portanto, para efeito de delimitação do objeto, o esforço de pesquisa empírica concentra-se com maior ênfase nos casos em que a terceirização assume a forma: prestação de serviços – desenvolvidos nas dependências da empresa contratante. Essa delimitação se deve à ampliação dessa modalidade de terceirização no país e

a sua característica *sui generis* de colocar frente a frente: trabalhadores efetivos e trabalhadores terceirizados; trabalhadores terceirizados frente a terceirizados vinculados a outras empresas e em diferentes funções, tudo isso dentro das instalações de uma única empresa, o que tende a salientar as contradições inerentes ao processo.

Em relação à estrutura, o estudo está dividido em cinco partes: esta primeira aproximação ao tema seguida de três capítulos e algumas considerações finais. No primeiro capítulo é efetuado um levantamento da literatura especializada sobre o fordismo e reestruturação produtiva no mundo como também no Brasil, enfatizando os elementos pertinentes ao estabelecimento das condições favoráveis ao processo de flexibilização do trabalho e do avanço da terceirização.

No segundo capítulo é proposta uma problematização das implicações da terceirização sobre o trabalho no Brasil, com enfoque no setor de serviços e mais precisamente no subsetor bancário.

O último capítulo é dedicado à discussão metodológica somada à exposição dos resultados e análises da pesquisa empírica, que se concentrou em um banco de grande porte. Ademais, são tecidas as últimas considerações em torno das conseqüências do avanço da terceirização sobre o trabalho, especialmente nos bancos, no Brasil.

## **CAPÍTULO I**

### **DO FORDISMO À REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA**

Embora não tenha o presente estudo a pretensão de aprofundar o debate sobre o arrefecimento das práticas fordistas frente à reestruturação produtiva no seu todo, considerações em torno desse processo constituem-se imperativas à contextualização, se não do surgimento, pelo menos do aprofundamento e da aceleração do fenômeno da terceirização e suas implicações junto aos trabalhadores.

## 1.1 – ALGUNS ELEMENTOS DO FORDISMO

Antes de resgatar a produção teórica sobre fordismo e reestruturação produtiva, parece oportuno sugerir a imagem que nos remete o texto transcrito logo abaixo como um “papel de parede” sobre o qual se imprimirá a discussão posterior. Referindo-se à instalação da planta da Audi/Volkswagen em São José dos Pinhais/PR, o texto relata:

De um lado está a fábrica – a mais moderna planta industrial da empresa em todo o mundo. Quem cruza seus escritórios só ouve o alemão dos cerca de 100 funcionários da sede da empresa VW em Wolfsburg, Alemanha, que chegaram para implantar a indústria. Da linha de produção não se espere nenhuma das tradicionais imagens de solda com faísca ou graxa no macacão. O chão da fábrica brilha como uma sala de espera de multinacional. As novas indústrias não fabricam. Encaixam. É um silencioso vazio de homens. Pouco mais de 2 mil pessoas operam os robôs da fábrica – quase um décimo do exército que move sua congênere da Via Anchieta, em São Bernardo do Campo(...).

A pouco menos de um quilômetro do portão da Audi, está a entrada do canteiro de obras das fornecedoras da montadora (...). A prefeitura de São José dos Pinhais calcula que 5 mil pessoas estão trabalhando naquele canteiro de obras. Quando estiverem prontas, as fornecedoras não absorverão mais do que 1500 pessoas – e a maior parte, dado o requisito de escolaridade, não será recrutada entre aqueles homens (Revista Época, 08/03/1999, p.57).

No auge do paradigma fordista de produção, um grande quantitativo de operários constituía-se como indicador de robustez de uma fábrica e do grau de verticalização da sua produção<sup>13</sup>. Assim é que, por exemplo, a Ford chegou a fabricar até mesmo pneus dentro de seu complexo produtivo. Já na planta da Audi/Volkswagen, citada acima, a tônica de sua modernização se dá no “silencioso vazio de homens”, na construção do chamado condomínio industrial para abrigar

---

<sup>13</sup> A noção de verticalização da produção diz respeito ao crescimento do número de operações desenvolvidas por uma mesma empresa ao longo de uma cadeia de produção.

seus fornecedores, evidenciando seu alinhamento à lógica da reestruturação produtiva.

Se, por um lado, no início do século XX o sistema capitalista se deparou com o surgimento de uma ameaça concreta a partir da revolução russa em 1917, por outro lado, viu surgir uma forma histórica de produção que se consolidou, também, na esfera política ao reorientar as relações entre capital e trabalho, sobretudo nos países centrais do capitalismo. A essa forma de produzir, Gramsci chamaria de fordismo.

A produção fordista teve seu início nos anos 1913 e 1914 nos Estados Unidos, quando Henry Ford introduziu a linha automática de montagem e o dia de trabalho de oito horas a cinco dólares respectivamente em suas fábricas de automóveis (Harvey, 1992,p.121). O que significou um avanço – sem contudo romper – em relação às práticas de “Administração Científica” preconizadas por Taylor. Significa dizer que o trabalho parcelado – que forja o operário especialista – juntamente com o estabelecimento de padrões de tempo e de movimento para a execução de tarefas, eram princípios tayloristas que já vinham sendo adotados por Ford.

Contudo, a mecanização de fábrica fordista disposta ao longo da cadeia de montagem determina um novo ritmo de trabalho que “caminha” até o operário de tal forma que os fragmentos vão se recompondo ao longo do processo, possibilitando, em última análise, ganhos significativos de produtividade na fabricação de carros padronizados e em massa. Assim,

O que havia de especial em Ford (e que, em última análise, distingue o fordismo do taylorismo) era sua visão, seu reconhecimento explícito de que produção de massa significava consumo de massa, um novo sistema de reprodução da força de trabalho, uma nova política de controle e gerência do trabalho, uma nova estética e uma nova psicologia , em suma, um novo tipo de sociedade democrática, racionalizada, modernista e populista (Harvey, 1992, p.121).

O aumento da produtividade da produção fordista sustentava-se, também, em questões da subjetividade dos trabalhadores. De um lado, para dentro da fábrica, o operário deveria submeter-se ao trabalho repetitivo por várias horas consecutivas e resignar-se à execução de tarefas parceladas que exigiam cada vez menos

habilidades manuais tradicionais, ao mesmo tempo em que perdia significativamente o controle sobre seu próprio trabalho. De outro lado, para fora dos muros da indústria, era necessário possibilitar aos trabalhadores tempo e renda para consumir produtos de massa e garantir a demanda efetiva, e ainda garantir o lazer – este, de forma “comportada”.

As técnicas fordistas foram amplamente rejeitadas pelos trabalhadores norte americanos e os índices de rotatividade tiveram elevado aumento. Na Europa, a resistência dos operários também foi grande. Esse quadro só começaria a mudar depois da I Guerra Mundial e da depressão econômica de 30, quando a crise de demanda efetiva por produtos justificou um recuo das práticas liberais a fim de permitir uma intervenção estatal nos moldes Keynesianos. Porém, o fordismo só atingiria sua maturidade após a Segunda guerra mundial (Harvey, 1992, p.122-125).

O regime fordista se legitimaria, de forma definitiva, a partir do advento de um compromisso entre burguesia, trabalhadores e Estado – “o compromisso fordista” – por meio do qual a resistência operária e as tentativas de radicalização se renderam à seguridade social ofertada – ou seja, aumentos de salários vinculados ao crescimento da produtividade; maior estabilidade no emprego; satisfação de necessidades básicas; instituição do salário indireto (social) etc. Em outros termos, a rendição operária se dava pela “perspectiva de sair da miséria, da instabilidade, da incerteza do futuro e da opressão desenfreada, que basicamente caracterizaram até aquele momento, a condição proletária” (Bihar, 1998, p.37-38).

Por seu turno, a classe burguesa aceitou dividir uma parte maior dos ganhos de produtividade em troca de certa legitimidade, junto aos operários, que pudesse amainar a ameaça revolucionária presente naquele período. Nesse processo, o Estado surge como árbitro e parte interessada na regulação dos interesses do capital ao mesmo tempo em que atende às necessidades fundamentais da classe trabalhadora (Bihar, 1998, p.38). Nesse sentido,

O Estado teve de assumir novos (Keynesianos) papéis e construir novos poderes institucionais; o capital corporativo teve de ajustar as velas em certos aspectos para seguir com mais suavidade a trilha da lucratividade segura; e o trabalho organizado teve de assumir novos papéis e funções relativos ao desempenho nos mercados de trabalho e nos processos de produção (Harvey, 1992, p.125).

Para Harvey a regulação<sup>2</sup> do compromisso fordista se sustentou, a partir de 1945, por intermédio da manutenção continuada de taxas de crescimento econômico; da ampliação do modelo fordista para várias partes do mundo ao mesmo tempo em que se ampliavam os investimentos e o comércio internacional para várias regiões em busca da demanda gerada por uma força de trabalho privilegiada que despontava nelas; do crescimento de várias indústrias (automobilística, náutica, petroquímica, eletrodoméstica etc.); da reconstrução de economias arruinadas pela guerra; do desenvolvimento econômico do mundo vinculado ao dólar como moeda-reserva mundial a partir do acordo de Bretton Woods em 1944.

Amalgamando esses aspectos da expansão capitalista, o Estado-nação intervencionista procurou controlar a estabilidade econômica através do ajuste equilibrado de políticas fiscais e monetárias. Somando-se a isso, o advento do chamado “Estado do bem-estar social” garantiu ganhos consideráveis no padrão material de vida dos trabalhadores de países centrais, por meio da seguridade e salário social (Harvey, 1992). As análises de Bihl vão no sentido de corroborar as questões levantadas acima:

a finalidade geral dessa intervenção crescente do Estado, que teria caracterizado o período fordista, era apenas garantir o estabelecimento e a consolidação dos termos do compromisso. E é com esse objetivo que o Estado tornar-se-á o verdadeiro mestre-de-obras do processo de reprodução do capital encarregando-se de funções tão diversas como estas: a produção de determinados meios de produção (por exemplo, as infra-estruturas industriais ou a produção de energia) (...); a reprodução da força social de trabalho, ao gerir o conjunto da relação salarial; a regulação da acumulação... (Bihl, 1998, p.47).

Todavia, é necessário relativizar a abrangência e a capacidade do fordismo em relação às respostas aos anseios dos atores sociais, sobretudo dos trabalhadores, uma vez que havia insatisfação até mesmo durante seu apogeu. Pois, em que pese uma parte privilegiada de trabalhadores – ligada a determinados

---

<sup>2.2</sup> Harvey filia-se à chamada Escola da Regulação, formada por autores franceses. Para os regulacionistas um sistema de acumulação só pode se manter através de um “esquema de reprodução coerente” que, por sua vez, depende de uma configuração capaz de regular o comportamento dos vários agentes (capitalistas, trabalhadores, Estado etc.) no sentido de materializar regras formais e culturais que direcionam o comportamento desses agentes a fim de manter a unidade do modo de acumulação. Nesse sentido, Harvey entende que entre 1945 e início da década de 1970 a configuração do modo de acumulação de base fordista atingiu sua maturidade.

setores estratégicos da economia localizados em alguns países – pudesse negociar salários e, conseqüentemente, desfrutar do consumo de massa, uma boa parte do operariado ligado a outros setores e por vezes “marcado” pela raça, gênero e/ou etnia obtinha salários baixos e menos estabilidade no emprego (Harvey, 1992, p.132). Esses aspectos podiam variar em relação ao “tipo” de fordismo e à especificidade da intervenção estatal desenvolvidos em cada Estado-nação. Assim, cabe pontuar alguns elementos desse processo, no que tange ao seu desenvolvimento nos países periféricos, mais precisamente no Brasil.

### 1.1.1– O FORDISMO E A CIDADANIA REGULADA NO BRASIL

De acordo com Lipietz (1988), o aumento das dificuldades em manter as taxas de lucro e produtividade, na década de sessenta, leva o fordismo a expandir-se para além das fronteiras dos países centrais em busca de regiões favoráveis à exploração, sobretudo, por meio de baixos salários, a fim de reduzir os custos de produção.

Sendo assim, o avanço do regime de acumulação fordista se dá a partir de uma “segunda divisão internacional do trabalho”. Enquanto a primeira se sustenta numa divisão horizontal entre os setores primário e secundário, a segunda verticaliza os níveis dentro dos ramos industriais (Lipietz, 1988, pp. 88-90). Desse modo, o fordismo caracteriza-se, no que se refere à qualificação do trabalho – pela hierarquização das atividades em três níveis:

- a concepção, a organização dos métodos e a engenharia tornadas autônomas;
- a fabricação qualificada, exigindo uma mão-de-obra adequada;
- a execução e a montagem desqualificadas, não exigindo, em princípio, nenhuma qualificação.

Considerando as características apresentadas acima, o fordismo expande-se para a “periferia” – notadamente para aqueles locais onde os regimes políticos possuem autonomia para romper com antigos regimes de acumulação por meio de ditaduras, em muitos casos –, alcançando os chamados “novos países industrializados”, incluindo o Brasil, de forma incompleta e de modo a privilegiar o

terceiro nível da “nova divisão do trabalho”. Nesse sentido, tem-se um “fordismo periférico”, ou seja:

trata-se de um fordismo autêntico, com um verdadeiro processo de mecanização e um acoplamento da acumulação intensiva e do crescimento dos mercados do lado dos bens de consumo duráveis.

Ele, porém, permanece periférico no sentido de que, primeiramente, nos circuitos mundiais dos ramos produtivos, as estações de trabalho e as produções correspondentes aos níveis da fabricação qualificada e, principalmente, da engenharia, permanecem em ampla medida exteriores a esses países. Por outro lado, os mercados correspondem a uma combinação específica entre o consumo das classes médias modernas locais, com o acesso parcial dos operários do setor fordista aos bens de consumo popular duráveis, e as exportações para o centro destes mesmos produtos manufaturados a preço baixo (...) (Lipietz, 1988, p.97).

No Brasil, as condições para o estabelecimento de uma variante do fordismo periférico começam a ser esboçadas na década de 1930, quando a ascensão de Getúlio Vargas sinalizou a mudança da base econômica sustentada na exportação de produtos primários para o início da chamada “política de substituição de importações” ao mesmo tempo em que a elite agrária tradicional via surgir uma nova elite industrial.

O processo de industrialização nacional trouxe consigo exigências de “racionalização do trabalho” nos moldes da administração científica taylorista que foram adotadas pela administração pública e pelo setor industrial. Essa transformação do modo de produzir se deu em um contexto socioeconômico extremamente conturbado, no qual partidos de esquerda e sindicatos mobilizavam as classes trabalhadoras para o embate político e para a resistência às formas tayloristas de organização do trabalho. Desse modo, a implementação da industrialização no Brasil encontrou resistências que foram superadas pela adoção de um conjunto de ações.

Além da criação das escolas de aprendizagem industrial – para “educar” o operariado – e de engenharia – para formar engenheiros capazes de gerenciar a produção –, foi desencadeada a intervenção repressora do Estado através da perseguição de trabalhadores imigrantes e da criação do Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio que, por sua vez, incorporou a prática sindical à sua estrutura.

Ademais, a criação do salário mínimo, da jornada de oito horas, das férias remuneradas, dentre outras leis trabalhistas, vieram ao encontro de parte das reivindicações dos trabalhadores e se constituíram em instrumento de incorporação deles à nova ordem (Druck, 1999).

Com a chegada da indústria automobilística, nos anos cinquenta, somada a uma reorientação do desenvolvimento industrial brasileiro – agora voltado para um relacionamento mais estreito com os países centrais – as práticas fordistas encontram uma situação favorável à sua versão periférica. Nesse sentido,

O desenvolvimento do capitalismo brasileiro, com a consolidação de um padrão fordista incompleto e precário, não impediu que o país se modernizasse. No entanto, para alcançar esta situação, foi fundamental o papel de um Estado forte e centralizado. Mais do que isso, foi necessário erguer também um regime autoritário para fazer frente às alternativas econômicas e políticas de projetos nacionais de cunho reformista, que se inspiravam nos modelos fordistas desenvolvidos. Em linhas gerais, o golpe de 64 veio para selar este padrão de desenvolvimento periférico (...) (Druck, 1999, p.59).

Esse estado interventor e, por vezes, autoritário, nunca chegou à condição de um “Estado Providência” nos moldes dos países centrais, porém teve que encontrar respostas minimamente satisfatórias ao agravamento das demandas sociais inerentes ao desenvolvimento industrial urbano taylorista e *a posteriori* fordista. De modo que o processo de acumulação, redirecionado na década de 1930, exigiu do Estado não só o esforço de agente patrocinador da indústria nacional, como também a contrapartida no que tange à distribuição de bens e serviços junto aos trabalhadores que ajudaram a produzi-los. Nesse sentido, as análises de Santos (1998) sobre a evolução da proteção social levada a cabo pelo Estado, podem ser elucidativas para a compreensão dos termos em que se efetivou o compromisso fordista no Brasil.

De acordo com Santos (1998), a ideologia liberal e a organização social sustentada nos princípios *laissez-fairianos* presentes nas constituições de 1824 e 1891, dificultaram o reconhecimento, por parte do Estado, dos conflitos sociais e da necessidade de intervir sobre eles. Só em 1930 é que o poder público começa a elaborar leis de proteção social a partir do reconhecimento de grupos sociais (mais precisamente, categorias profissionais), admitindo como legítimas as demandas

coletivas em detrimento da exclusividade daquelas individuais até então reguladas pela livre iniciativa dos indivíduos (Santos, 1998).

Desde então, várias foram as leis aprovadas – dentre elas, criação dos fundos de previdência para todos os trabalhadores pertencentes a uma mesma categoria econômica, a própria CLT (Consolidação das Leis de Trabalho), o FGTS (Fundo de Garantia por Tempo de Serviço), jornada de trabalho de oito horas diárias, criação de instituições de previdência social etc. Contudo, como observa o autor atrás citado, grande parte das leis de proteção social criadas foram atreladas à política de acumulação (por exemplo, o salário mínimo desde a sua criação foi regulado pelo Estado sempre em função da composição dos preços de produtos finais e do ajuste antiinflacionário), submetendo-se às variações das taxas de crescimento econômico.

Nessa perspectiva, o caminho encontrado pelo Estado para equacionar a relação entre acumulação e distribuição foi o reconhecimento e a regulação de categorias profissionais e os principais instrumentos para materializar e operacionalizar esse processo foram a CLT e a Carteira Profissional de Trabalho. Assim, para gozar da “relativa” proteção social – iniciada no pós-30 e ampliada na relação entre o Estado desenvolvimentista e o fordismo periférico no Brasil – os trabalhadores teriam que estar inclusos em uma categoria profissional/ocupacional prevista pela CLT e ainda deveriam ter a Carteira de Trabalho assinada. Daí,

(...) em decorrência desta estratégia é que, de acordo com a Lei Orgânica da Previdência Social, de 1960, ficaram desassistidos de qualquer atenção pública, tanto os trabalhadores rurais, quanto, na área urbana, as empregadas domésticas e os profissionais autônomos, muito embora já constituíssem parcela considerável da população economicamente ativa, prestando serviços indiretos ao esforço de acumulação (Santos, 1998, p.92).

Desse modo, para Santos (1998), a prática política do poder público, no período do pós-30 até recentemente, foi marcada pela “cidadania regulada”, que deixa de ser inerente ao pertencimento a uma comunidade e passa a vincular-se à estratificação de ocupações reguladas por leis; de forma que a abrangência da cidadania passa pela criação de profissões e ocupações juntamente com os direitos vinculados a elas. Nesses termos, “a cidadania está embutida na profissão e os direitos do cidadão restringem-se aos direitos do lugar que ocupa no processo

produtivo, tal como reconhecido por lei. Tornam-se pré-cidadãos, assim, todos aqueles cuja ocupação a lei desconhece” (Santos, 1998:p.103). Um dos corolários da prática da “cidadania regulada” é o fato de que a “carteira profissional (...) se torna, em realidade, mais do que uma evidência trabalhista, uma certidão de nascimento cívico” (Santos, 1998, p.105).

Assim, surgem desigualdades geradas por uma previdência atrelada à “cidadania regulada”. No sentido de que passam a existir aqueles que não conseguem inserção numa atividade reconhecida pelo Estado, ao mesmo tempo em que surge uma acentuada discrepância de benefícios sociais entre os que estão inseridos, dependendo da posição que ocupam no processo de acumulação. Contudo, deve ser considerado o fato de que os benefícios da Previdência Social se estendiam às empregadas domésticas e aos profissionais no início da década de 1970, “quando praticamente toda a população brasileira fica coberta pela legislação previdenciária” (Santos, 1998, p.96).

O arranjo entre Estado autoritário, o crescimento industrial e um sindicato corporativista – que viu o Produto Interno Bruto brasileiro obter uma das maiores taxas de crescimento do Globo ao longo do século XX – foi, entretanto, atingido pelas transformações políticas, sociais e econômicas das décadas de 1980 e 1990. Se, por um lado, o Brasil testemunhava “a volta do irmão do Henfil”, por outro, já em meados da década de 1990 o mercado informal de trabalho respondia por mais da metade da força de trabalho economicamente ativa, deixando boa parte dos trabalhadores desprotegidos (sem ampla cobertura previdenciária) dos efeitos sociais negativos oriundos do processo de acumulação, numa clara tendência de corrosão dos mecanismos institucionais mediadores da dinâmica entre crescimento econômico e distribuição (Santos, 1998).

Não se quer, aqui, evocar uma “nostalgia do fordismo” ou mesmo dos períodos ditatoriais presentes na história recente do país. Porém, em que pese o consumo de massa e o *welfare state* nunca terem se concretizado no Brasil e muito menos a alternativa socialista, o reconhecimento de direitos coletivos resultou em relativo, mas concreto atendimento a demandas sociais que, ao invés de expandir-se em direção ao enfrentamento das históricas desigualdades, tende a fenecer em face da reestruturação capitalista sustentada pela retomada da ideologia liberal, a partir da década de 1990 – no caso do Brasil.

Em outras palavras, não foram superadas as desigualdades inerentes à cidadania regulada e nem se criou outro mecanismo de proteção social mais incluyente. Ao contrário, concomitante ao crescimento da informalidade do mercado de trabalho, ampliam-se as formas precarizantes de emprego. O que se tem é certa indiferença diante do fato de que

A associação entre cidadania e ocupação proporcionará as condições institucionais para que se inflem, posteriormente, os conceitos de marginalidade e de mercado informal de trabalho, uma vez que nestas últimas categorias ficarão incluídos não apenas os desempregados, os subempregados e os empregados instáveis, mas, igualmente, todos aqueles cujas ocupações, por mais regulares e estáveis, não tenham sido ainda regulamentadas (Santos, 1998, p.104).

Cabe então indagar em que medida a disseminação da terceirização<sup>3</sup> – acentuada pela reestruturação produtiva – tem contribuído para o “esvaziamento” da cidadania regulada, uma vez que é possível identificar relações do processo de terceirização com os aspectos negativos da prática de uma cidadania regulada num duplo sentido:

- no sentido do aumento da informalidade – não são poucos os casos em que a transferência de atividades, antes desenvolvidas por uma empresa ou órgão público, para uma “cooperativa”<sup>4</sup> de trabalhadores terceirizada significa apenas uma tentativa de burlar a legislação trabalhista e previdenciária, haja vista que esse procedimento desobriga as empresas de assinarem a carteira de trabalho de seus trabalhadores. Um outro exemplo diz respeito ao setor de confecções, no qual a reestruturação produtiva tem exigido a chamada “Costureira Polivalente” – nos casos em que trabalha dentro da fábrica (cf. Arruda, 1997, pp.118-121) – ao mesmo tempo em que as confecções terceirizam partes do processo produtivo não só para outras empresas, como também, para trabalhadoras subcontratadas para produzirem em suas próprias casas, evitando-se o vínculo empregatício;

---

<sup>3</sup> O capítulo dois dedica-se a uma discussão da noção de terceirização, enfocando suas implicações sobre o trabalho terceirizado.

<sup>4</sup> Essas cooperativas passaram a ser denominadas de “coopergatos”, por distorcerem os princípios do cooperativismo.

- no sentido da redução de salários e de benefícios sociais – de uma forma sutil, por assim dizer, o processo de terceirização tende a desvalorizar o “capital simbólico” dos trabalhadores que, embora inclusos pela assinatura da Carteira Profissional de Trabalho, quase sempre, perdem o vínculo com a categoria sindical predominante da empresa em que atuam (cf. Dowbor, 1997; Druck, 1999), dificultando o reconhecimento ocupacional e profissional desses trabalhadores terceirizados e também a escalada deles em relação à posição que ocupam no processo de acumulação; além disso, pesquisas (Carleial, 1997; Santos, 1997; Dieese, 1993; Druck, 1999) apontam para redução de salários associada à terceirização em diferentes setores. Esse quadro contribui para o aprofundamento das desigualdades no contexto de uma cidadania regulada, tendo em vista que na relação entre cidadania e acumulação a prestação de serviços previdenciários depende, em boa parte, da capacidade de contribuição financeira (relativa ao salário) e da importância relativa da categoria profissional do indivíduo.

Portanto, a presença das práticas tayloristas e, em seguida, do fordismo periférico no Brasil ocorreram em um contexto político-econômico de efetiva intervenção do Estado, que, por seu turno, encontrou na “cidadania regulada” um instrumento relativamente capaz de oferecer respostas consideráveis às demandas das classes populares sem, contudo, comprometer o avanço do modelo de acumulação adotado. Com a reabertura política e a “relativa” crise do fordismo mediante à reestruturação produtiva, a prática da cidadania regulada se enfraquece, dando lugar cada vez mais ao ideário “neoliberal” como mediador do convívio social. Assim, o que se tem agora é um crescente desmantelamento de uma pálida proteção social construída ao longo do século passado. Posto isso, um dos objetivos deste estudo é discutir a participação da terceirização nesse processo.

#### 1.1.2 – O desgaste do compromisso fordista

Voltando-se ao fordismo nos países centrais, após pelo menos três “gloriosas décadas” de sua vigência sustentando taxas consideráveis de lucratividade e produtividade, ele começa a dar sinais de esgotamento da sua capacidade de

sustentar a relação entre capital, trabalho e Estado a partir do final da década de 1960 e início dos anos 70 (Bihar, 1999; Lipietz, 1988; Harvey, 1992), devido a uma série de fatores.

Harvey (1992) considera que no intervalo entre 1965 e 1973 as contradições inerentes ao sistema capitalista já não eram debeladas a contento pelo fordismo. Nesse período a Europa Ocidental e o Japão já haviam se recuperado da guerra e atingiram a saturação de seu mercado interno, isso implicou em um estímulo à exportação que, somada à expansão da industrialização fordista para os países periféricos (especialmente, América Latina e Sudeste Asiático), provocou o acirramento da concorrência internacional e, conseqüentemente, a ruptura do acordo de Bretton Woods. Tendo em vista a fragilização da economia norte-americana frente (entre outros fatores) ao desencadeamento desses fatos externos concomitantes a uma crise fiscal interna causada pela queda na produtividade de suas corporações que, ao ser contornada com a aceleração da inflação, provocou colateralmente o enfraquecimento do dólar como moeda-reserva internacional.

Para Harvey (1992), a rigidez de investimentos de capital fixo e de longo prazo, como também a rigidez nos contratos de trabalho que sustentavam o crescimento estável do período fordista tornaram-se problemáticas diante do enfrentamento das instabilidades macroeconômicas da crise. Pressionado, por um lado, pela classe trabalhadora – que intensificou as greves e manifestações no período de 1968 a 1972 – e, por outro, pela necessidade de manter a legitimidade através da manutenção de programas sociais, o Estado encontrou-se em uma situação em que a flexibilização só foi possível pela via monetária, utilizando-se da impressão de moeda para resguardar o equilíbrio econômico, o que culminou no aumento insustentável da inflação.

A crise do petróleo de 1973 – quando os países da Organização dos Países Exportadores de Petróleo (OPEP) decidiram aumentar os preços e embargar a exportação do petróleo para o ocidente – encareceu fortemente o custo de energia e dificultou a circulação dos petrodólares que se tornavam excedentes. Somada a essa crise, a intensificação da competição, influenciando o aumento da capacidade excedente inutilizada provocou uma aceleração de inovações tecnológicas e organizacionais (buscando economia de energia), bem como a automação, a racionalização, a intensificação do controle sobre o trabalho – quando possível –,

inovação de produtos e o surgimento de novos nichos de mercado, fusões estratégicas, além da diminuição do tempo de giro do capital (Harvey, 1992).

Já Lipietz (1988) aponta a desaceleração generalizada dos ganhos de produtividade como fator relevante do desajustamento do fordismo. Isso se deu num momento (meados da década de 1960) em que os princípios tayloristas e fordistas aproximaram-se de seus limites em termos de produtividade, não só do ponto de vista organizacional, mas também social. Ao retirar o controle e concepção do trabalho das mãos da maioria dos produtores, o fordismo/taylorismo restringiu o aumento da produtividade à utilização de máquinas concebidas por engenheiros e técnicos o que, por sua vez, forçava o aumento de capital fixo *per capita*, ou seja, da “composição orgânica do capital”.

Ademais, a desaceleração da produtividade instala-se em uma conjuntura onde as margens de lucros decresciam mediante os aumentos reais dos salários e da manutenção dos salários indiretos. O corolário dessa dinâmica significou o aumento dos preços finais e do custo do capital fixo, que, por sua vez, comprometia o aumento da produção e de investimentos e também mantinha a presença inflacionaria. Assim, a crise, verificada entre meados de 1960 a 1974, surge como uma crise de “rentabilidade”, ao passo que a crise de 1930 tratava-se de uma “superprodução” (Lipietz, 1988).

Ainda vale acrescentar alguns fatores que contribuíram para o desmantelamento do compromisso fordista, apresentados por Bihr (1999). Para esse autor, além da diminuição dos ganhos de produtividade e da elevação da composição orgânica do capital, outros dois fatores influenciaram esse processo – são eles: saturação da norma social de consumo e desenvolvimento do trabalho improdutivo.

Em relação à saturação da norma social de consumo, esta se dá quando nas décadas de 1960 e 1970 o mercado de bens duráveis como automóveis, residências, eletrodomésticos – no qual se concentrava o consumo privado – começou a dar sinais de esgotamento ao mesmo tempo em que a redução dos ganhos de produtividade necessitava ser combatida, também, pelo aumento da produção seriada. O problema é que, nesse ponto, o mercado tende a buscar renovação de produtos e, conseqüentemente, a demanda torna-se mais diferenciada e seletiva, o que vai de encontro às necessidades fordistas de um consumo padronizado e contínuo. Além disso, aconteceram mudanças na norma social de

consumo de bens e serviços públicos, provocadas por processos como: “intensificação” cada vez maior da reprodução da força de trabalho – o regime fordista passa a assumir o aumento de aposentadorias, por exemplo redirecionando o consumo privado para o conjunto de aparelhos e serviços coletivos (aumento da assistência social, aspiração à convivência familiar e ao tempo livre etc.); incapacidade do fordismo em responder a essas novas e crescentes demandas destoantes do fazer fordista.

Quanto ao desenvolvimento do trabalho improdutivo, este também exerce pressão sobre o fordismo, note-se o crescimento da massa do trabalho improdutivo – sobretudo aquele que garantira a circulação do capital (gestão, comercialização, bancos e seguros) e o conjunto do trabalho dos aparelhos do Estado destinados a reproduzir o capital – limitando, assim, a valorização e acumulação do capital (Bihar, 1999).

Por último, há que se destacar a retomada de ações de protesto dos trabalhadores contra o trabalho rotinizado, fragmentado, desqualificante e etc., até então “relativamente” acatado pela classe trabalhadora em nome do “pacto social”. A resistência manifestou-se por meio de uma retomada de consciência que se estendeu para além dos locais de trabalho atingindo vários estratos sociais – estudantes, jovens, outros movimentos sociais –, que também questionavam os padrões estabelecidos para dentro e fora da fábrica, o modo americano de viver, em fim, a rigidez sócio-econômica do fordismo como um todo.

## 1.2 – ELEMENTOS DA REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA

Mais uma vez o recrudescimento da luta dos trabalhadores não foi suficiente para romper as bases da sociedade capitalista; ao contrário, diante do cenário apresentado o capitalismo inicia sua recomposição por intermédio de uma “nova” reestruturação sócio-econômica – “tendo em vista que no passado durante a primeira e segunda revoluções industriais e tecnológicas também ocorreram processos de reestruturação das empresas (...)” (Pochmann, 2000, p.30) – em nome do alcance de produtividade e rentabilidade necessárias ao seu reequilíbrio. Nesse sentido, vários autores – tendo em comum a crise do regime de acumulação fordista, como ponto de partida – analisaram o processo de reestruturação, ainda em curso, levantando aspectos distintos e, por vezes conflitantes do que vem ocorrendo desde

meados da década de 1970 no mundo e, mais recentemente, no Brasil, em específico.

Assim, busca-se, nesta seção, resgatar as análises de alguns principais autores, que têm fomentado o debate em torno das alterações que vêm ocorrendo no sistema capitalista, enfocando as transformações que se processam na organização do trabalho, nas relações de trabalho, no mercado de trabalho e na composição dos setores produtivos.

De acordo com Harvey (1992), as décadas de 1970 e 1980 são marcadas pela mudança do regime de acumulação juntamente com a transformação do sistema de regulação política e social; trata-se, pois, de uma contestação da rigidez fordista realizada por um novo regime de acumulação – denominado pelo autor de “acumulação flexível” – sustentado na flexibilização do consumo, da produção e do trabalho. Caracterizando-se pelo desenvolvimento desigual de setores produtivos – por exemplo, surgimento de setores inteiramente novos; ampliação do emprego no setor de serviços –, e de regiões geográficas (novas indústrias em localidades antes subdesenvolvidas); pela aceleração da inovação de serviços financeiros, de produtos, da tecnologia e da organização produtiva; por uma “compressão do espaço-tempo”, ou seja, possibilidade de tomada de decisão em qualquer ponto do planeta somada a um tempo de difusão quase instantâneo, devido à ampliação do uso de satélites<sup>5</sup> e à redução dos custos de transporte.

No que tange à flexibilização do mercado de trabalho, como já foi dito, há uma reestruturação por meio de contratos de trabalho mais flexíveis, impostos pelas empresas, para satisfazerem suas necessidades específicas num momento de enfraquecimento da organização do trabalho – que se pulveriza por regiões sem tradição industrial – e do poder sindical. Surge, então, um núcleo cada vez menor, formado por trabalhadores em tempo integral, com segurança e perspectivas de carreira. Estes trabalhadores podem ser considerados centrais. À margem deste grupo central aparecem os trabalhadores periféricos, coexistindo desde empregados em tempo integral – porém menos especializados e com menos chances de ascensão na carreira – até aqueles que trabalham de forma temporária, eventual,

---

<sup>5</sup> A difusão de tecnologias ligadas às comunicações por satélite viabilizou a criação de um “sistema mundial” primeiro apropriado por organismos intergovernamentais e em seguida – através da progressiva desregulamentação nas comunicações – as multinacionais da indústria e dos serviços (destacando as instituições financeiras) passaram a apropriar dessa tecnologia, a ponto de iniciar a exploração de satélites internacionais, de forma privada, a partir de 1991 (Chesnais, 1996).

<sup>6</sup> Considerando a característica polissêmica que cerca a noção de terceirização, adotar-se-á – em sentido *lato* – o

parcial, subcontratada. Todas essas últimas situações constituem formas flexíveis e mais inseguras de trabalho.

Sendo assim, ampliam-se radicalmente a subcontratação (terceirização)<sup>6</sup> e o trabalho temporário – objetivando proteger as grandes corporações do custo das oscilações do mercado por meio do uso de uma força de trabalho que é contratada e demitida facilmente (Harvey, 1992). Nesse sentido, mais uma vez os trabalhadores são “convocados” a pagar o preço de ajustamento da produção de riquezas – o que é recorrente na história – porém, não se trata, agora, de escravização, nem de subserviência feudal ou mesmo de “apertar parafusos”; talvez, se trate mesmo de tornar o trabalhador descartável na proporção inversa à perenidade dos negócios empresariais.

Ainda que a flexibilização esteja vinculada ao crescente individualismo em diversas sociedades, o emprego flexível, por mais que possa beneficiar demandas pessoais em determinadas situações, provoca “efeitos agregados, quando se consideram a cobertura de seguros, os direitos de pensão, os níveis salariais e a segurança no emprego,” que “de modo algum parecem positivos do ponto de vista da população trabalhadora como um todo” (Harvey, 1992, p.144).

No caso do Brasil, se concordarmos com Santos (1998) sobre a tese de que “o nascimento cívico” se dá mediante a assinatura da carteira profissional de trabalho, o aumento da terceirização, do trabalho temporário e de outras eventuais formas de flexibilização tende a “dar a luz” filhos cada vez mais “enfraquecidos” – para não dizer “moribundos” – , tendo em vista a fragilidade dos contratos de trabalho em relação à duração, aos salários, aos direitos previdenciários etc.

Insistindo mais uma vez na reestruturação do mercado de trabalho, apesar de, por exemplo, o “chão limpo e brilhante” da moderna fábrica da Audi/ Volkswagen em São José dos Pinhais ser pisado por uma minoria de trabalhadores altamente qualificados, a vulnerabilidade dos grupos historicamente desprivilegiados aumenta – negros, mulheres, minorias étnicas – e passa a englobar muitos operários homens e brancos. Em relação à organização industrial, esta passa a dividir espaço com formas arcaicas de trabalho doméstico, artesanal, familiar e até mesmo com estruturas ilegais de organização produtiva – minando a organização dos

---

<sup>6</sup>termo subcontratação como sinônimo da mesma. Observa-se, ainda, que os dois termos são usados aleatoriamente em boa parte da literatura especializada.

trabalhadores e dificultando a sua consciência de classe. Sobre a questão do trabalho feminino especificamente

A transição para a acumulação flexível foi marcada, na verdade, por uma revolução (de modo algum progressista) no papel das mulheres nos mercados e processos de trabalho num período em que o movimento de mulheres lutava tanto por uma maior consciência como por uma melhoria das condições de um seguimento que hoje representa mais de 40 por cento da força de trabalho em muitos países capitalistas avançados (Harvey, 1992, p.146).

Bihl (1999), ao buscar caracterizar as novas modalidades de trabalho oriundas do que ele chamou de “nova ordem produtiva”, aproxima-se, em vários pontos, do cenário apresentado por Harvey (1992). Assim, os trabalhadores estariam se dividindo, a partir do final da década de 1970, em três grandes grupos:

1º) Os trabalhadores estáveis e com garantia: este grupo seria composto por assalariados do aparelho de Estado<sup>7</sup> – protegidos juridicamente – e por assalariados de setores ou empresas que não foram, relativamente, mantidos o nível salarial, a estabilidade, mobilização sindical, mobilidade ascendente etc. Embora a tendência seja de retração e de desproteção do grupo à medida que a crise fordista se aprofunda;

2º) Os trabalhadores excluídos do trabalho: entre esses estão idosos, aqueles pouco qualificados que atuavam em setores em extinção e os jovens que não conseguem ingressar no mercado laboral. São excluídos do mercado de trabalho por um longo período ou mesmo definitivamente, além de ficarem à mercê da seguridade social<sup>8</sup> e consequentemente, muitas vezes, à margem social;

3º) A massa flutuante de trabalhadores: este grupo estaria situado entre os dois precedentes, trata-se de várias categorias: os trabalhadores terceirizados, por encomenda e a domicílio, que se tornam uma espécie de “amortecedores” nas flutuações econômicas; trabalhadores em meio período, constituindo uma forma de

---

<sup>7</sup> Em relação ao Brasil, é bom lembrar que a estabilidade, o salário integral etc. que acompanharam o trabalho no setor público vêm sendo relativizados desde os anos 90, por meio de alterações jurídicas como a criação e ampliação do chamado “emprego público”; criação da remuneração por produtividade; ampliação do uso de gratificações; ampliação de contratos de terceirização, de trabalho temporário e de estágios.

<sup>8</sup> Em muitos casos a utilização da seguridade social em vários países ocidentais centrais traduz-se no pagamento da chamada renda mínima garantida (RMG) aos desempregados, de modo que “a instituição de uma RMG corre o risco de *institucionalizar* a marginalização, e até mesmo a exclusão em relação ao mercado de trabalho e, de modo geral, à vida social de certas categorias de trabalhadores, fechando-os no gueto do desemprego de longa duração ou da instabilidade de vida” (Bihl, 1999, pp.97-98).

trabalho crescente, composta majoritariamente por mulheres que não recebem os mesmos benefícios dos trabalhadores em tempo integral; os temporários: oscilam freqüentemente entre inatividade e emprego, num constante crescimento desse segmento; os estagiários: composto por jovens em grande parte, é um mecanismo utilizado pelos governos ocidentais para disfarçar o desemprego e seus riscos sócio-políticos; os trabalhadores da “economia subterrânea”: que desenvolvem atividades clandestinas, ou se submetem à subcontratação a partir de atividades legais, buscando fugir ao desemprego (Bihl, 1999).

Entre os estudiosos que desenvolveram pesquisas empíricas nas regiões (Norte da Itália, Japão, Alemanha Ocidental e Kalmar – na Suécia), onde se desenvolveram experiências produtivas “inovadoras”, capazes de garantir relativo crescimento e internacionalização de sua economia em plena crise fordista, destacam-se os economistas M. Piore e Ch. Sabel (*apud* Antunes, 2000; Hirata, 1998; Druck, 1999). Tais regiões estariam se constituindo em exemplares de um novo paradigma industrial – qual seja, a “especialização flexível”.

Ao contrário da rigidez do fordismo – que tende à verticalização –, a especialização flexível pressupõe inovações organizacionais, ou seja, ocorre uma descentralização do processo produtivo através da formação de redes de pequenas e médias empresas especializadas, que produzem, com relativa autonomia, para as grandes organizações. Esse tipo de arranjo produtivo viabiliza-se pelo uso intenso da inovação tecnológica, notadamente a telemática e a automação de base microeletrônica; e na substituição da regulação do Estado-nação Keynesiano por uma atuação de governos locais quanto à viabilização de infra-estrutura, políticas sociais e regulação salarial.

No plano da qualificação e organização do trabalho, essas inovações exigiram um trabalho artesanal (uma espécie de volta ao trabalhador de ofício), em que o trabalhador não só deve ser mais qualificado como também multifuncional a fim de realizar atividades de concepção e execução simultaneamente num ambiente de menor rigidez de cargos e de níveis hierárquicos. Sendo assim, as inovações organizacionais e tecnológicas possibilitaram a fabricação sob lotes de encomenda de produtos diversos, em consonância com as nuances do mercado interno e até mesmo externo. Todavia, em que pese a ênfase num trabalho mais valorizado – evidenciada por Piore e Sabel –, uma das críticas direcionadas às suas formulações vai no sentido de que mesmo nas regiões estudadas por eles constata-se a

presença do trabalho menos qualificado, informal, mal remunerado, em fim, de formas precarizantes de trabalho.

Outra crítica referente à noção de “especialização flexível” é formulada por Hirata (1994). Segundo essa autora, a referência a uma requalificação ou reprofissionalização dos trabalhadores diante das inovações organizacionais e tecnológicas é sustentada em investigação de setores produtivos (automobilístico, petroquímico, máquinas-ferramenta etc.) onde predomina a mão-de-obra masculina. Isso tende a certa desatenção à questão de gênero, haja vista a situação das mulheres na divisão sexual do trabalho. Vários estudos empíricos indicam que a requalificação para os homens num setor flexibilizado convive muitas vezes com formas de trabalho “atípicas”, ocupadas por trabalhadoras; ou ainda as práticas flexíveis desenvolvidas por homens podem conviver com práticas tayloristas no trabalho feminino, nos casos em que a produtividade não exige processos de automação (Hirata, 1994).

Dentre as experiências de reestruturação produtiva, talvez seja a japonesa aquela que mais se tenha difundido pelo mundo industrializado – deve-se ater para o fato de que tal difusão de um “modelo japonês” é sempre relativa, uma vez que sua implantação em diferentes países passa pelos vieses histórico, cultural, mercadológico próprios de cada um, despertando a atenção de vários estudiosos. Coriat (1994), como exemplo, desenvolveu uma série de estudos sobre o processo produtivo no Japão, concluindo que nesse país se gestou o “pós-fordismo”.

De acordo com Coriat (1994), o núcleo do que ele chama de “a nova escola japonesa de produção” seria o sistema Toyota (toyotismo) desenvolvido por Taiichi Ohno – engenheiro da Toyota – a partir da década de 1950 (daí, também, o termo ohnismo ser utilizado para designar esse processo). De modo que o toyotismo evoluiu ao longo de quatro fases:

1ª – Introdução da automação, trata-se do aproveitamento de uma inovação da divisão têxtil do grupo Toyota, no qual o princípio fordista (um homem/uma máquina) é substituído por um mesmo trabalhador operando simultaneamente de três a quatro máquinas, alterando a organização espacial (linhas produtivas modulares em forma de “u”) e a utilização da força de trabalho (desespecialização e polivalência);

2ª – Reação à crise financeira de 1949 e 1950, logo após uma demissão em massa para evitar a falência recebe encomendas em massa de pequenas séries, devido à

Guerra da Coréia, forçando a busca de inovações que pudessem garantir o aumento da produção mantendo um reduzido número de efetivos;

3ª – Criação do método *Kan-Ban*, por meio da importação de técnicas de gestão de supermercados dos Estados Unidos<sup>9</sup>. A encomenda de novos produtos, nos supermercados, só é feita a partir dos produtos debitados no caixa; isso significa que as vendas efetivas é que determinam a reposição das prateleiras. A observação desse princípio do setor supermercadista norte-americano levou a Toyota a desenvolver a chamada “produção puxada”, em que a montagem e reposição de peças de um produto (carros, notadamente) é realizada no momento mesmo da efetivação da venda por meio de informações detalhadas em um “cartão *kan-ban*” que “caminha” a montante pelos vários setores da fábrica determinando o que fabricar, quando fabricar, onde fabricar e em que ritmo fabricar. Buscava-se com isso, a efetividade do sistema *just-in-time* (no momento certo) de forma que pudesse ser produzido o exatamente necessário e no tempo oportuno, eliminando, assim, estoques de produtos finais e intermediários (busca-se o “estoque zero”) e até mesmo estoques de operários, feitos pela eliminação do “tempo morto” de trabalho associado aos grandes estoques;

4ª Expansão do método *kan-ban* para as empresas fornecedoras e subcontratadas, a partir 1962 esse método é aperfeiçoado internamente e estendido a todas as empresas subcontratadas, o que vai garantir mais tarde, após a crise do petróleo de 1973, ganhos de produtividade à Toyota mesmo no momento em que o Japão via ressurgir o drama do crescimento lento e sem possibilidade de acionamento de escala.

Como determinantes estruturais da formação do toyotismo, o autor apresenta elementos como: um mercado automobilístico, nos anos 50, voltado para depor parte do banco credor (Banco do Japão, que impôs a reparação da empresa em sociedade de distribuição, redução significativa de pessoal e ajuste entre quantidades produzidas e quantidades de fato vendidas pela distribuidora; além desses fatores, considera-se o mercado de trabalho e as relações industriais.

---

<sup>9</sup> Nas palavras do próprio Ohno (1997) : “do supermercado pegamos a idéia de visualizar o processo inicial numa linha de produção como um tipo de loja. O processo final (cliente) vai até o processo inicial (supermercado) para adquirir as peças necessárias (gêneros) no momento e na quantidade que precisa. O processo inicial imediatamente produz a quantidade recém retirada (reabastecimento das prateleiras). Esperávamos que isso nos ajudasse a atingir a nossa meta *just-in-time* e, em 1953, implantamos o sistema em nossa oficina na fábrica principal” (Ohno,1997).

Em relação ao último fator apresentado acima, foi fundamental para as práticas toyotistas as sucessivas derrotas sofridas pelo combativo sindicalismo da indústria automobilística até o início da década de 1950, quando então a direção da Toyota consegue transformar o sindicato local, através da imposição de regras de empresa, em um “sindicato de empresa” interno a ela, a ponto de fazer com que a atividade sindical se tornasse um dos mecanismos de promoção e formação de diretores e elites da organização; o conflito é substituído pela “cooperação”.

O processo, ao qual se fez referência acima, generalizou-se pela indústria japonesa e a ele estariam vinculadas contrapartidas significativas concedidas aos trabalhadores de grandes empresas; dentre as mais significativas estariam o “emprego vitalício” e o “salário por antigüidade” atrelados a um “mercado interno de trabalho”. Assim, a presença de tais mercados internos é, em geral, considerada como um fator de estabilização do emprego na empresa e de qualidade do trabalho, sendo a existência de perspectivas de promoção claramente estabelecidas, de linhas de carreiras abertas e conhecidas por todos, favoráveis ao desenvolvimento do engajamento dos assalariados (Coriat, 1994).

Outro aspecto relevante, abordado por Coriat (1994), em relação ao “modelo japonês”, diz respeito às redes de relações interfirmas. Ao contrário da ênfase fordista na verticalização e na concentração do processo produtivo, o toyotismo sustenta-se na desconcentração da produção por meio do uso generalizado da subcontratação de pequenas e médias empresas fornecedoras – significa dizer que a Toyota, por exemplo, dedica-se à fabricação do “estritamente necessário”, ou seja, algo em torno de 30% da produção total; o restante da produção e das atividades relacionadas são externalizadas.

Quanto à relação da empresa contratante (empresa-mãe) com as subcontratadas, esta se caracteriza por: ser uma relação institucionalizada e hierarquizada, em que as regras são estabelecidas pela grande empresa contratante; ser uma relação de longo prazo (sustentada na duração dos ciclos de produtos); ser estabelecida de duas maneiras: a) produtos comprados: quando a empresa-mãe reconhece a qualidade de um produto anteriormente desenvolvido pelo fornecedor e o contrata (nesse caso há uma maior autonomia do fornecedor); b) produtos encomendados: situação em que a empresa contratante, a princípio, elabora toda a concepção do produto e, em muitos casos, fornece as ferramentas e

matrizes, cabendo aos fornecedores apenas a execução de forma “nitidamente subordinada”.

Aqui é estimulada a competição entre os fornecedores, ao mesmo tempo em que a montadora garante uma melhoria de condições contratuais para a contratada, mediante aperfeiçoamentos de produto e redução de custos obtidos pela última. As relações são calcadas numa habilidade em fazer coexistir cooperação e concorrência; fundam-se no desenvolvimento do “saber-fazer” técnico associado a um “saber-fazer relacional”. A inovação de produtos é acompanhada pela inovação organizacional, num movimento de desenvolvimento mútuo entre contratantes e fornecedores ao longo do tempo, de forma a garantir um compartilhamento da renda entre as partes.

Entretanto, há que se relativizar a leitura de certa forma “apologética” do “regulacionista” Coriat quando se atenta para o fato de que nem só de grandes empresas e terceirizadas diretas (subcontratadas de primeira linha) vive a economia japonesa. Mesmo com um mercado de trabalho interno ligado a um emprego vitalício e a um salário por antigüidade (que não engloba as mulheres) existente nas grandes organizações, e ainda que possa haver um considerável número de casos em que a subcontratação se dê de forma cooperativa e com crescimento mútuo, existe, porém, outra face inexorável da experiência japonesa, muito bem sintetizada nas palavras de Druck (1999):

A rede de subcontratação, também chamada de terceirização, não está de fora do modelo japonês. Assim como as mulheres não estão excluídas do modelo. Trata-se de parte integrante e indispensável do modelo, que precisa preservar este “trabalho sujo”<sup>10</sup> como componente da estrutura produtiva da economia japonesa. É uma das formas de sustentação do “trabalho limpo”, “participativo”, “qualificado” e “estável” das grandes corporações. A subcontratação aparece não só no plano econômico como forma de redução de custos, mas também como estratégia política, à medida que institui um amplo segmento de trabalhadores de “segunda categoria”, que se distanciam dos de “primeira categoria”. Desta forma, contribui, decisivamente, para dissolver qualquer identidade de classe, identidade marcada por uma identidade

---

<sup>10</sup> A autora se refere a um tipo de trabalho que prevalece em várias das pequenas e médias empresas subcontratadas. Onde se verifica: instabilidade exagerada; falta de emprego vitalício; péssimas condições de trabalho; salários mais baixos; forte presença de mão-de-obra feminina; grande esforço para atender à especificações de qualidade e produtividade; trabalho temporário e parcial (Druck, 1999, pp.96-97).

muito mais corporativa dos trabalhadores, integrados às grandes empresas e que correspondem a 30% da força de trabalho (Druck, 1999, p.97).

Portanto, o debate sobre as transformações do capitalismo, iniciadas no último quarto do século XX, não é de forma alguma consensual. Em linhas gerais, existem aqueles que defendem a emergência de um novo paradigma “pós-fordista” caracterizado por uma ruptura com o fordismo por meio da “fábrica mínima” e flexível, como também, pelo “Estado mínimo” de um lado, e de outro, por uma requalificação/reprofissionalização da força de trabalho somada a uma substituição do conflito pela cooperação entre capital e trabalho, que ora se unem para enfrentar as intempéries de uma crescente individualização do consumo.

Noutra ponta estão os que entendem que a racionalização toyotista/ohnista necessariamente não rompe completamente com a perspectiva do fordismo, podendo coexistir até mesmo dentro de uma única fábrica práticas toyotistas e fordistas ou ainda pode haver uma espécie de fordismo incrementado com alguns princípios e recursos toyotistas (Círculos de controle da qualidade, Controle da Qualidade Total, maior ampliação da subcontratação etc.). Essas combinações dependem, sobretudo, do grau de atrelamento da produtividade junto à automação e inovações organizacionais – quanto menos o aumento da primeira, em determinadas atividades, depender da presença das últimas, mais taylorista continua a produção. Também dependem do grau de diversificação do mercado, tendo em vista que mesmo nos países centrais ainda surgem e se mantêm mercados de massa.

Quanto ao mercado de trabalho, embora o toyotismo exija um trabalhador mais “sistêmico”, engajado e altamente qualificado nas grandes empresas (empresas-mãe), esse tipo de mão-de-obra é cada vez menor se comparada ao imenso contingente de trabalhadores (principalmente mulheres, negros, minorias étnicas, estrangeiros, a exemplo dos dekasegues no Japão) marginalizados por inserções de diversos matizes de precariedade, ao longo da rede de subcontratações, num processo em que o fio condutor da mobilidade ascendente e do pleno emprego dá lugar à “corda bamba” do desemprego de médio e curto prazo alternando até chegar à sua forma permanente. O processo institucionaliza, de certa forma, uma “classe de inúteis” à transformação da natureza, e, portanto, destituídos de sua humanização – no sentido marxiano – , uma vez que a “Renda mínima Garantida” (nos países ocidentais desenvolvidos) e as políticas de “renda mínima”

(no caso do Brasil), por mais que garantam um relativo consumo, não garantem a emancipação inerente ao trabalho.

### 1.2.1 – O avanço da reestruturação produtiva no Brasil

No Brasil, o processo de reestruturação produtiva, embora tenha manifestado alguns sinais iniciais ainda no final da década de 1970 – quando das primeiras tentativas de modernização de alguns setores industriais –, toma força no início dos anos 90 do século passado. Os principais fatores que teriam contribuído para um movimento de reorganização econômica, ainda em curso, no país seriam: a crise do Estado diante do esgotamento da capacidade de sustentar o padrão de acumulação pelo modelo de substituição de importações e a conseqüente adesão gradual às políticas neoliberais; a abertura econômica iniciada pelo governo Collor, que expôs o parque industrial brasileiro à competição internacional que já vinha sendo pautada pela reestruturação nos países centrais onde os padrões de produtividade e qualidade eram crescentes (Souza, Santana e Deluiz, 1999; Leite, 2003; Druck, 1999).

A esses fatores, Druck (1999) acrescenta as formas de resistência dos trabalhadores gestadas a partir do final da década de 1970 e início dos anos 1980. Quando os operários organizavam a resistência às práticas fordistas dentro das fábricas, iniciavam as centrais sindicais e criavam as primeiras comissões de fábrica. Isso tudo num contexto de transformações sociais e políticas bastante significativas. Daí, essa resistência ser considerada relevante, também, para entender as novas estratégias do empresariado, notadamente a Gestão da Qualidade Total e a terceirização – que fomentam a fragmentação e a concorrência entre os trabalhadores, buscando quebrar a mobilização e os focos de resistência deles por intermédio do estímulo ao individualismo (Druck, 1999).

De acordo com Leite (2003), a reestruturação e a modernização produtiva brasileira iniciam-se, de forma limitada, no final de 1970, com a adoção de técnicas japonesas. A primeira tentativa foi a de implantação dos Círculos da Qualidade (CCQs)<sup>12</sup>, porém esta se deu de forma deslocada – sem investimentos em inovações

<sup>12</sup> Os CCQs são muito utilizados no Japão e podem ser entendidos como “um grupo pequeno para conduzir de forma voluntária atividades de qualidade dentro da mesma área de trabalho. Este grupo conduz continuamente como parte das atividades de TQC autodesenvolvimento e mútuo-desenvolvimento, manutenção e melhorias

organizacionais e tecnológicas – e parcial, devido ao caráter autoritário presente na direção das empresas brasileiras e à resistência dos gerentes e engenheiros em acatar e delegar alterações de métodos de trabalho e a tomada de decisões por iniciativa dos empregados.

A adoção dos CCQs, naquele momento, também, teve uma dimensão política, uma vez que foi utilizada menos para promover um ambiente de envolvimento e inovações e mais como uma estratégia de contenção da organização autônoma dos trabalhadores que, à época, se fortaleciam por meio da organização das comissões de fábrica. O conjunto dessas questões levaria ao fracasso de grande parte das experiências de CCQs, ainda em meados da década de 1980.

Entre os anos 1984 a 1989 deu-se uma segunda etapa de modernização inspirada no “modelo japonês”. Com a retomada do crescimento econômico nesse período, as empresas começam a introduzir novos equipamentos e novas formas de organização do trabalho, quais sejam: equipamentos de base microeletrônica – Controladores Lógico Programáveis (CLPs), Máquinas-Ferramenta a comando Numérico (MFCNs) etc. –; novas técnicas de organização da produção e do trabalho<sup>13</sup> – *just-in-time*, células de produção, tecnologia de grupo, Controle Estatístico de Processo (CEP), entre outras –. Contudo, essas inovações se concentraram mais intensamente no setor automotivo e nas grandes empresas de exportação, e ainda assim com defasagens em termos de automação e robotização em relação aos índices de países como Coréia do Sul e México, a título de exemplo.

No que se refere às formas de flexibilização do trabalho e ao incentivo à participação e envolvimento dos trabalhadores, ficou evidenciada a opção por uma “modernização conservadora” (Leite, 1994), caracterizada por: resistência dos empresários em estimular o trabalho em equipe e a tomada de decisão por parte dos empregados; tendência de reforçar os princípios fordistas/tayloristas, ao invés de suprimi-los, haja vista o uso das estratégias de modernização se concentrar, no caso das indústrias automotivas, na sincronização e integração das operações intensificando a cadência das máquinas (Carvalho e Schimitz *apud* Leite, 2003). A modernização conservadora apresentava também altas taxas de rotatividade com baixo investimento relativo ao treinamento dos trabalhadores, embora tenha havido algum aumento em qualificação e escolaridade, além da polarização de salários em

---

dentro da mesma área de trabalho utilizando técnicas de controle da qualidade com a participação de todos os membros” (Campos, 1999, p.171).

<sup>13</sup> Para uma definição dessas técnicas, conferir Leite, 1994 e 2003.

detrimento da adoção do trabalho multifuncional que pressupõe maior equiparação dos níveis salariais.

Ainda segundo o resgate da literatura efetuada por Leite (2003), a terceira fase de reestruturação brasileira inicia-se no início da década de 1990 com a abertura da economia praticada pelo Governo Collor e com a sensível queda do mercado interno. O período é marcado, então, por uma necessidade mais contundente de melhoramento da produtividade e qualidade, maiores investimentos na modernização da produção, adesão de grande parte da indústria ao Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade (PBQP), projeto mais efetivo e sistêmico de modernização da produção no Brasil, ainda que contraditório em vários pontos.

Assim, no que tange à gestão do trabalho, por exemplo, houve várias iniciativas que tendiam a valorizar a estabilização no trabalho, o treinamento, a simplificação da hierarquia e de níveis salariais, a diminuição de conflitos etc., levando alguns autores a vislumbrar “uma democratização das relações de trabalho” (Gitahy e Rabelo *apud* Leite, 2003). Todavia, a autora chama a atenção para o aspecto heterogêneo desse processo, no qual a relatividade nos avanços da organização e relações de trabalho era presente nos diversos setores industriais.

Desse modo, no caso dos treinamentos, a maior parte era destinada ao envolvimento dos trabalhadores com os objetivos da organização através de conteúdos comportamentais e disciplinadores em detrimento da formação técnico-operacional; quanto à estabilização, esta se relacionava com um movimento precedente de demissão em massa, principalmente de idosos, dos pouco escolarizados, líderes de comissão de fábrica, sindicalistas – evidenciando os limites da gestão participativa no sentido de amainar os interesses coletivos e de limitar a autonomia à tomada de decisão de aspectos cotidianos, de modo algum estratégicos.

Por fim, uma nova fase do processo de reestruturação se dá a partir da segunda metade da década de 1990, quando a conjuntura econômica foi marcada pelo controle da inflação e as empresas puderam retomar os investimentos de longo prazo.

Essa nova etapa traz consigo uma forte reorientação da estrutura industrial, que se dá pelo ordenamento da chamada cadeia produtiva, em que as empresas focalizam sua produção (nos moldes da fábrica enxuta japonesa) e estabelecem relações interfirmas. Assim sendo, verifica-se um movimento de descentralização –

não só de serviços, como de áreas de produção – por meio da externalização de atividades ao longo da cadeia produtiva, sendo que esse movimento é acompanhado, cada vez mais, de exigências de certificação dos fornecedores (normas de padronização ISO 9000) e de atendimento flexível de pedidos.

Embora vários autores destacarem que a terceirização tende a cooperar com um processo de qualificação de empresas menores no sentido de união de forças da cadeia para alcançar a qualidade do produto final, as pesquisas empíricas voltadas para as cadeias produtivas têm corroborado para a constatação de uma verdadeira disparidade entre os elos. Assim, a conclusão da autora parece extremamente esclarecedora da aparente “confusão” desse processo; em suas palavras:

*O mais importante a ser sublinhado aqui é que a divisão do trabalho entre as empresas gera uma realidade em que as implicações dos novos conceitos de produção para o trabalho são muito diferenciadas entre as várias empresas da cadeia. De fato, se para aquelas que se encontram na liderança, que congregam a parcela mais sofisticada do processo produtivo, eles pressupõem formas de organização do trabalho baseadas na polivalência e na formação de grupos e células de produção e na utilização do trabalho qualificado, o mesmo não acontece nas empresas que conformam os últimos elos da cadeia, em que a falta de conteúdo do trabalho torna-as mais afeitas à utilização do trabalho mal pago, desqualificado, repetitivo, organizado muitas vezes em linhas de montagem (Leite, 2003, pp.87-88) (Grifo da autora).*

Sendo assim, para Leite (2003) o avanço da reestruturação produtiva, ao contrário do que se avençou anteriormente, tende a gerar efeitos sociais bastante negativos no país, principalmente quando se constata o caráter limitado e “defensivo” do processo em curso.

Retomando a discussão dos limites da participação dos trabalhadores no contexto da modernização das empresas, as exigências de um maior comprometimento dos trabalhadores para com o trabalho executado ou, de uma maneira mais explícita, o envolvimento e a identificação com os objetivos da organização são justificados pelo discurso da “administração participativa”. Preconiza-se o achatamento de níveis decisórios pelo expediente da transferência de algumas decisões e de algumas atividades de planejamento para os operários –

que passam a ser chamados de “operadores” – e também por meio da remuneração atrelada ao atingimento de metas estabelecidas pela administração superior.

Porém, aproximando-se das observações de Leite (2003), uma pesquisa realizada por Zibas (1997), junto a uma empresa brasileira, subsidiária de uma multinacional, que adotou a administração participativa, revela alguns limites da participação proposta aos trabalhadores. Assim, no limite, estes são chamados a participar da escolha do plano de saúde ou do cardápio do restaurante da fábrica; são incitados a controlar o trabalho uns dos outros, uma vez que são organizados em grupos de trabalho nos quais a falha de um compromete o desempenho de todos; sugerem melhorias nas luvas usadas na produção, e melhorias nas máquinas; vestem o mesmo uniforme da gerência e registram suas próprias horas-extras.

Por outro lado, a autora identifica um processo de pressão desmobilizadora, ao constatar que um operador envolvido numa paralisação teve sua promoção adiada sob a alegação de traição da confiança. Conclui-se que “em um sistema que se pretende baseado na confiança mútua e no qual os canais de comunicação parecem estar sempre abertos, a pecha de “traição” a qualquer movimento de reivindicação surge como muito natural e é aceita pelos operários” (Zibas, 1997, p.135). Outra questão constatada é a intensificação do ritmo da produção, provocada pela polivalência que, entre outros efeitos, obriga os operários a levarem problemas de trabalho para casa, sem o recebimento de ganhos proporcionais.

Outra pesquisa, desta vez realizada por Arruda (1997), junto às indústrias cearenses que adotaram alguma inovação na gestão do trabalho, também evidencia restrições da administração participativa. Embora o autor admita que exista uma demanda ampliada por trabalhadores qualificados, ressalta que isto não implica na exigência de maiores habilidades cognitivas, desta forma o trabalhador participa da “produção sem realizar reflexões sobre a lógica da confecção da mercadoria ou mesmo de suas especificações” (Arruda, 1997, p.118).

A pesquisa revela que mais de 30% dos operários entrevistados não participaram de nenhuma forma de decisão enunciada no questionário; daqueles que responderam positivamente, a maior parte participa de decisões relativas à entrada e saída de integrantes do grupo de trabalho – indicando, na verdade, a transferência de atividades de supervisão e controle para os membros do grupo. Nesse sentido, o autor conclui:

Deve-se atentar para o fato de que a introdução de novas formas de organização da produção não implica, necessariamente, uma abolição da divisão entre o planejamento e a execução. Na verdade, ainda predomina radicalmente o fato de que ao trabalhador só é permitido realizar reflexões acerca de alternativas que possibilitem a dinamização do processo operativo e redução de margens de erro. De fato as informações aqui analisadas corroboram com a tese defendida por Antunes (...), quando afirma que nas novas formas de organização do trabalho a decisão do que e de como produzir não pertence aos trabalhadores (Arruda, 1997, p.126).

Outro aspecto importante do debate sobre reestruturação produtiva refere-se à flexibilização. Para Souza, Santana e Deluiz (1999), esta se verifica, no caso do Brasil, muito mais na flexibilização do contrato de trabalho do que em relação a elementos organizacionais e tecnológicos. Isso estaria ligado ao fato de que o processo de industrialização brasileiro, desde seu início, sustentou-se, em grande parte, na exploração do trabalho barato e desqualificado, nas riquezas naturais, nas políticas de proteção da indústria nacional. Um quadro como esse favorece o uso extensivo de mão-de-obra e outros recursos, em detrimento da inovação tecnológica constante. Outro fator relevante diz respeito à questão de que historicamente a legislação trabalhista brasileira tem se mostrado mais flexível do que em vários outros países ocidentais desenvolvidos.

Aqui, por exemplo, desde décadas anteriores percebe-se a presença de elementos de flexibilização e até mesmo culturais e/ou subjetivos, por assim dizer. Quais sejam: a ausência do contrato coletivo de trabalho, altas taxas de rotatividade, contrato temporário, desvio de funções, liberdade das empresas para demitir, facilidades relativas para o recurso às horas-extras e férias coletivas, trabalho sem contrato assinado. (Bresciani, 1997).

Nesse sentido, Araújo (2005) apresenta um quadro recente de flexibilização da legislação trabalhista, acentuada desde 1995, quando o governo Fernando Henrique retomou as políticas neoliberais, desregulamentando o mercado de trabalho em nome da modernização e competitividade internacional das empresas brasileiras, como também do “controle ao desemprego” – pressões nessa linha eram exercidas pelo FMI e pelos empresários que sempre alegaram que o desemprego é resultado da rigidez e dos custos da legislação trabalhista.

Assim, ainda em 1997 foram decretadas a desindexação dos salários e a desvinculação do salário mínimo dos índices de inflação. Foram ampliados os contratos por tempo determinado – hoje largamente utilizados – para todos os setores de atividade econômica e por um período de 6 meses a 24 meses através da Lei 9.601/98, que também regulou a implantação do chamado “banco de horas”. No âmbito da Justiça do Trabalho foram suprimidos os juizes classistas e instituídas as comissões de conciliação prévia etc. Foi, também, aprovado em 2001 na Câmara dos Deputados um projeto que trazia modificações na CLT: as negociações coletivas passariam a prevalecer sobre a legislação e poderiam ser negociados aspectos como redução de salários e de férias, remuneração das horas-extras, descanso semanal, valor adicional do trabalho noturno. Contudo, o projeto não chegou a ser votado no Senado, dada a conjuntura de 2002.

O corolário desse processo de flexibilização trabalhista, ao contrário de atender as expectativas do Governo e dos empresários quanto à redução da informalidade e a geração de empregos, foi que “atualmente (março de 2004) 56% da População Economicamente Ativa (PEA) – 42 milhões de trabalhadores atuam na informalidade” (Araújo, 2005). Ademais, as mudanças no mercado de trabalho têm impactado negativamente o poder de barganha dos trabalhadores, de modo que grandes sindicatos – principalmente cutistas – vêm perdendo seus membros em decorrência “principalmente da redução dos postos de trabalho e *movimento de terceirização*, e da dificuldade de mobilização de suas bases” (Araújo, 2005).

Portanto, em linhas gerais, o processo de reestruturação produtiva, no âmbito internacional e brasileiro, traz consigo não só ganhos de produtividade e qualidade – no que tange ao capital –, como também intensifica a precarização do trabalho para a grande maioria daqueles que vivem dele. O fenômeno da terceirização capilariza-se, neste contexto, enquanto estratégia de flexibilização organizacional e do trabalho, alterando as suas relações sociais não só no setor industrial, mas também no chamado setor de serviços. Assim, o capítulo 2 será dedicado à análise da terceirização, sobretudo no setor de serviços.

## **CAPÍTULO II**

### **TERCEIRIZAÇÃO E TRABALHO: um enfoque no setor de serviços**

Além dos elementos apresentados no capítulo anterior, a reestruturação produtiva trouxe consigo uma significativa expansão do setor de serviços, que apesar de ter significado, em muitos casos, concomitante aumento de absorção de mão-de-obra, não é o que ocorreu no subsetor bancário. No bojo dessa expansão dos serviços capilariza-se o recurso à terceirização em suas mais diversas manifestações empíricas, instituindo, assim, a figura do trabalhador terceirizado – também nomeado, nesse caso, de prestador de serviços.

Portanto, este capítulo se dedica a discutir a relação entre reestruturação capitalista, diversificação do setor de serviços e avanço da terceirização, especialmente no Brasil. Para tanto, busca-se apresentar a evolução e conceituação dos serviços nas últimas décadas, enfatizando as transformações no subsetor bancário, para, então, pontuar o debate sobre o fenômeno da terceirização, sobretudo, no que tange às suas implicações junto ao trabalho no Brasil.

## 2.1 – Sobre o Setor de Serviços

Um dos corolários mais evidentes das mudanças estruturais por que vem passando a economia mundial, diz respeito à curva ascendente de queda da participação de trabalhadores no setor industrial ao mesmo tempo em que este apresenta índices sucessivos de aumento da produtividade. Paralelo a este fenômeno constata-se uma verdadeira “explosão” da demanda por novos serviços das mais variadas espécies que vem acompanhada, quase sempre<sup>14</sup>, por um aumento significativo dos postos de trabalho no setor terciário. Nos Estados Unidos, por exemplo, “o setor de serviços que correspondia a 40% do total de emprego no início do século<sup>15</sup>, hoje já ultrapassa a marca de 82%”. No Brasil a tendência é a mesma, sendo que em 2000 estimava-se que 62% da população ocupada estava no setor de serviços (Sorj, 2000).

Contudo, frente às evidências de uma possível evolução para uma economia “pós-industrial”, as pesquisas de campo na sociologia e na economia do trabalho, de certa forma, permanecem reticentes a este processo – prevalecem as análises tradicionais, no caso da sociologia, fundadas, sobretudo, nos estudos pioneiros da Sociologia do Trabalho sobre a indústria automobilística, na França –. Para Sorj (op.cit), “isto se deve, em grande parte, à contínua preferência dos sociólogos por formas particulares de trabalho”, aquelas associadas à produção de bens tangíveis, e pelos ambientes onde elas se encontram, as fábricas.

A realidade da pesquisa sobre terceirização não destoa do cenário precedente. Enquanto, no contexto da reestruturação produtiva, as práticas de terceirização avançam para bancos, hospitais, lojas comerciais, *call centers*, enfim, para toda uma gama de atividades do setor de serviços, a literatura, na maioria dos casos, volta-se para os processos de terceirização ocorridos no âmbito da indústria.

Portanto, esta seção concentra-se na discussão sobre o setor de serviços e sua importância para a dinâmica do processo de terceirização.

---

<sup>14</sup> Nos casos em que a produção e prestação de serviços vêm acompanhadas por forte automação como é o caso, por exemplo, dos serviços bancários, percebe-se, ao contrário, uma forte tendência à redução dos postos de trabalho. Essa questão será retomada mais adiante.

<sup>15</sup> A autora se refere ao início do século XX.

### 2.1.1 – Os serviços e a terceirização

Uma questão relevante que se constata ao proceder à tentativa de aproximar o crescimento do setor de serviços e os processos de terceirização, é o fato de que a expansão e diversificação da prestação dos serviços – sejam eles comerciais, financeiros, hoteleiros, de consultoria, de alimentação, de diversão etc. – , no contexto da reestruturação econômica, relacionam-se com o crescimento da terceirização de atividades e do trabalho terceirizado (cf., Antunes, 1995; Alves, 1999; Harvey, 1992; Chesnais, 1996).

Chesnais (1996), ao analisar a internacionalização dos serviços, aponta que a viabilização dela se dá por meio da “teleinformática” – que surge da integração e avanço das tecnologias de satélites, cabos, informática e microeletrônica – associada a processos de terceirização internacional. De modo que

Algumas companhias aéreas deslocalizaram (...) seu sistema de reserva informatizada. Igualmente, certos bancos e companhias de seguros americanos descentralizaram para as Antilhas e Bahamas os seus serviços informatizados de caráter rotineiro e altamente intensivos em mão-de-obra. As vantagens clássicas buscadas pelas multinacionais, em termos de custo e preços, e ainda a formação especializada de certos tipos de mão-de-obra, também podem ser obtidas sem que as companhias beneficiárias tenham de se deslocalizar (Chesnais, 1996, p.204).

No caso do Brasil, para ficar apenas com um dos diversos exemplos, a partir da privatização do setor de telecomunicações nos anos 1990, várias operadoras de telefonia fixa e móvel passaram a ser controladas e/ou criadas por empresas transnacionais que, ao mesmo tempo em que massificaram o fornecimento de linhas telefônicas e diversificaram a oferta de serviços oferecidos, mantiveram reduzidos os quadros de empregados diretos. Isso foi possível graças, em grande parte, ao uso da “teleinformática” e da terceirização de várias atividades que passaram a ser desenvolvidas por empresas locais.

Dentre os serviços prestados pelas empresas subcontratadas encontra-se o de teleatendimento a clientes. Assim, foram implantadas centrais de atendimento telefônico em regiões estratégicas do país – priorizando, quase sempre, a redução de custos de mão-de-obra –. Trata-se, portanto, do uso do chamado “teletrabalho”

que atualmente constitui-se num dos segmentos que mais geram postos de trabalho no mundo.

Porém, há que se atentar para a natureza desse processo, ou seja, embora a terceirização de atividades caminhe junto com o processo de expansão dos serviços de telefonia e que as empresas subcontratadas tendam a assimilar parte da mão-de-obra que deixa de ser contratada pelas operadoras de telefonia transnacionais e nacionais, o uso de recursos “teleinformáticos” permite a redução de postos de trabalho ao concentrar e intensificar o ritmo de atendimento em qualquer ponto do território brasileiro. O movimento, aqui, é o da “supressão do espaço-tempo”; noutros termos, significa dizer que uma central de atendimento a clientes pode operar de forma centralizada, atendendo à clientela localizada em qualquer parte do País ou mesmo do globo e a qualquer hora do dia ou da noite.

Além da “incapacidade” das centrais de atendimento telefônico ampliar a oferta de postos de trabalho na proporção do crescimento e diversificação dos serviços prestados, o “tele-trabalho” terceirizado, presente nessas centrais, tende a manifestar vários elementos de precarização, tais como: uso de contratos temporários, de forma excessiva e regular; alta rotatividade de empregados; uso de métodos tayloristas de trabalho, chegando ao ponto, por exemplo, de controlar o deslocamento do trabalhador das estações de trabalho para o banheiro etc.

Outro ponto de aproximação entre os serviços e a terceirização, pode ser evidenciado a partir da observação de algumas repercussões adjacentes ao uso generalizado das noções de “fábrica mínima” e “fábrica flexível” em contextos de “especialização flexível” ou mesmo de “neofordismo”.

A complexificação e monopolização dos conglomerados industriais somada à mecanização e taylorização dos escritórios dentro das fábricas, significaram, ao longo do século XX, um aumento sistemático de gastos com contabilização, controle, comercialização, armazenamento, distribuição etc. no interior das indústrias, chegando ao ponto desses gastos equipararem-se àqueles efetuados diretamente no processo produtivo. E mais que isso, significou a superação do número de trabalhadores em serviços de escritório em relação ao número daqueles ligados diretamente à produção, ao mesmo tempo em que a desqualificação e diluição de salários dos primeiros se estabeleceu ao longo do período (Braverman, 1987).

Apesar de esse processo ter iniciado ainda no período taylorista/fordista, é com a flexibilização e “enxugamento” da fábrica no modelo toyotista que se disseminam definitivamente a prática e o discurso empresarial de se ocupar apenas das atividades diretamente ligadas à produção do produto final que determinada indústria se presta a oferecer ao mercado. Isso faz com que atividades como contabilidade, relações jurídicas, recrutamento e seleção de pessoas, limpeza, segurança, restaurante, transporte, manutenções diversas (inclusive a manutenção de máquinas utilizadas diretamente na produção) dentre tantas outras, passem a ser consideradas não só como serviços, mas principalmente passem a ser vistas como atividades de suporte, ou, do modo que se convencionou chamá-las, “atividades-meio”, distintas da “vocação de fabricar” própria de toda e qualquer fábrica.

Ora, se o objetivo da “fábrica mínima”   concentrar-se no seu produto final e no que sabe “fazer melhor” frente   concorrência, então esta deve liberar seu corpo gerencial e seus empregados do esforço e desgaste de ter que executar os serviços de apoio   produ o. Daí a recorrência, cada vez maior,   transferência da execu o dos serviços de suporte para empresas, em tese, especializadas na realiza o deles, por meio do recurso da terceiriza o.

A repercussão dessas questões junto   organiza o do trabalho e mercado de trabalho,   extremamente relevante, pois tende a fazer com que, em vários casos, os trabalhadores, antes alocados numa categoria sindical majoritária de uma indústria qualquer, se tornem, mediante essa “nova alquimia capitalista”, por assim dizer, em um membro de uma categoria qualquer do setor de serviços, quase sempre pior posicionada que a categoria anterior.

O exemplo apresentado por Dowbor ilustra bem esses aspectos:

Antigamente os empregados da cantina da General Motors faziam parte do movimento organizado dos trabalhadores metalúrgicos, e se beneficiavam do fato de pertencerem   empresa. Hoje, terceirizados, constituem uma mão-de-obra eminentemente intercambiável, a serviço de uma ou outra empresa local fornecedora de serviços de alimenta o (1999, p.57).

Nesse sentido, há um duplo movimento, qual seja, o trabalhador deixa de pertencer   esfera industrial e passa a ser, ao mesmo tempo, terciário e terceirizado.

Para ficar com o exemplo citado acima, esse movimento não é nada vantajoso para um trabalhador que deixa de pertencer à categoria de metalúrgico, haja vista as conquistas salariais, sociais e simbólicas dessa categoria não acompanharem esse trabalhador na transição para outra categoria. Desse modo, resgatando o conceito de “cidadania regulada” e as desigualdades atreladas a ele, o indivíduo que perde a posição de metalúrgico, para se tornar um prestador de serviço terceirizado, perde em benefícios sociais e econômicos ao retroceder na escala de ocupação do processo de acumulação.

Portanto, o crescimento do setor de serviços, muitas vezes, se confunde mesmo com o próprio recurso a processos de terceirização, e isso tende a deslocar as categorias laborais em movimento poucas vezes favorável às demandas das classes trabalhadoras, inclusive em termos de organização e mobilização sindical.

### 2.1.2 – O desafio de classificar os serviços

De acordo com Silva e Meireles (*apud* Carvalho, 2004), o economista Fisher foi quem primeiro propôs a repartição do processo produtivo nos setores primário, secundário e terciário. Assim, o setor primário englobaria as atividades de agricultura, de caça, de pesca e de extrativismo; já o setor secundário estaria composto pelas atividades de manufatura e o terciário, por eliminação, seria formado por todas as demais atividades não abarcadas pelos setores precedentes. Desse modo, o setor de serviços seria definido pelo que ele não é e de forma residual – sem precisão conceitual.

Ademais, outras definições dos campos da economia e da administração procuraram enfatizar aspectos inerentes aos serviços, tais como: imaterialidade, simultaneidade entre produção/prestação do serviço e seu consumo, impossibilidade de estocamento. Porém, todas as tentativas de conceituação dos serviços permanecem, ainda, provisórias e imprecisas (Carvalho, 2004).

A heterogeneidade dos serviços tem dificultado não só a sua conceituação, como também sua classificação. Daí surgirem várias tentativas de classificar o terciário. Sendo assim, apesar de receber críticas e reformulações, a classificação

do setor de serviços, elaborada por Browning & Singelmann em 1978, foi significativamente utilizada. A partir de uma orientação voltada para a demanda, os serviços são classificadas como:

- serviços produtivos: serviços intermediários, de apoio à produção das empresas (serviços financeiros, jurídicos, contábeis, de consultoria, comunicação, etc.);
- serviços distributivos: atividades de escoamento da produção de bens (transporte, estocagem, comércio);
- serviços sociais: serviços prestados no âmbito da coletividade (administração pública, atenção à saúde, educação etc.);
- serviços pessoais: prestação de serviços individuais e/ou domiciliares (serviços de hospedagem, alimentação, estética, domésticos etc.) (*apud* Carvalho, 2004).

Offe (1991) critica as definições que vêem os serviços de forma residual e pelo que eles não são. Para esse autor essas conceituações abordam apenas aspectos negativos para caracterizar os serviços como, por exemplo, não materialidade, não estocabilidade etc. Ademais, a ênfase nas características de interação entre produção e consumo, de maior *status* e melhor formação da força de trabalho, de participação elevada do trabalho feminino, de uso intensivo da informação também mostrou-se insuficiente, tendo em vista que essas especificidades estariam presentes apenas em partes das atividades de serviços.

Diante dessas questões, Claus Offe propõe uma conceituação sociológica para o setor de serviços, que parte de uma abordagem funcional. Sendo assim, a partir da suposição de que o processo de reprodução de uma estrutura social é composto de duas funções: “produção” e “certificação da forma”, onde a primeira diz respeito às atividades produtivas e econômicas que se desenvolvem, enquanto a segunda, assumida pelo setor de serviços, remete-se à certificação da circulação e reprodução das formas institucionais e culturais de uma determinada sociedade.

Nesse sentido,

A identidade sociológica de todas as atividades de prestação de serviços consiste em que todas elas têm a ver com a segurança, conservação, defesa, vigilância,

certificação das formas históricas de circulação e das condições funcionais de uma sociedade e seus sistemas parciais. Sua característica distintiva é a “manutenção de algo”. (...) Como exemplo de tais serviços “materiais” temos os trabalhos de conserto e limpeza, serviços de saúde, e trabalhos de desenvolvimento técnico. (...)

Além desses serviços materiais existem os que tratam exclusivamente do processamento e do uso de informações e símbolos. O trabalho de advogados, consultores fiscais etc. cuida do sistema de normas jurídicas (...), do mesmo modo que “intérpretes” (professores da literatura, atores etc.) dão continuidade à tradição literário-estética de uma sociedade (Offe, 1991, p.18).

É oportuna, aqui, uma breve digressão no sentido de buscar, mais uma vez, a aproximação entre serviços e terceirização. A caracterização feita por Offe do setor de serviços, leva-o a questionar a tese de que os serviços seriam compostos predominantemente por atividades de grande *status* e de altas exigências de formação. No lugar disso, o que prevalece é uma elevada heterogeneidade de atividades marcadas por posições altamente qualificadas e também por aquelas de *status* nitidamente reduzido e desqualificante.

Portanto, considerando que o processo de racionalização e flexibilização das indústrias e organizações de outros segmentos tem levado ao crescimento da terceirização de serviços (que abrange desde aqueles profissionais e de elevado *status* (advocacia, tecnologia da informação, medicina do trabalho, contabilidade etc.), até aqueles pouco qualificados e que, diga-se de passagem, no bojo do processo de subcontratação tendem a se desqualificar mais ainda (limpeza, digitação, atendimento etc), o que se constata é uma propensão do processo de terceirização de reproduzir a heterogeneidade e diversidade de *status* aos moldes do que acontece com o setor de serviços.

Voltando à análise de Offe (1991), o autor elabora, a partir da definição sobre os serviços, uma classificação do setor de serviços considerando, para isso, os aspectos socio-estruturais de produção. Assim, o terciário é classificado em:

- serviços comerciais: composto por empresas independentes que geram e vendem serviços no mercado. Predomina interação entre produção e consumo e é orientado para obtenção de rentabilidade e custo compatível (exemplo: bancos, oficinas de reparo, transportadoras, consultórios médicos etc.);

- serviços internos à organização: formados por atividades desenvolvidas no interior de uma empresa, mas que não são ligadas diretamente à produção. São atividades que não se transformam em mercadoria e estão voltadas para a fiscalização, regulação e manutenção do processo produtivo (estoque, manutenção, reparos, limpeza, administração de pessoal, guarda, portaria etc);
- serviços públicos e estatais: conjunto dos serviços prestados pelo estado. Não se orientam por critérios de rentabilidade ou custos, de modo que não se submetem à racionalidade do mercado.

## 2.2 – O Subsetor Bancário no Brasil

Os serviços financeiros são classificados como “serviços produtivos”, de acordo com a formulação de Browning & Silgelmann e vêm apresentando profundas transformações desde a reforma bancária da década de 1960. Trata-se, pois, de um movimento de expansão e concentração do sistema financeiro nacional por meio de um leque de instrumentos combinados ou não, tais como especulação em momentos de inflação, automação, liberalização e desregulamentação financeira, racionalização do trabalho nos bancos, redução sistemática do emprego ofertado pela rede bancária.

Com a reforma bancária instituída em 1964 pelo governo militar, o sistema financeiro torna-se estratégico para o desenvolvimento econômico do país num contexto em que o capital industrial e comercial nacional se aliava ao capital monopolista internacional por meio do que Ianni (1979) chamou de “estratégia de desenvolvimento associado”. A partir daí, adotou-se o modelo de especialização do sistema financeiro, no qual eram exigidas cartas patentes individualizadas para cada atividade – financeiras, bancos comerciais, bancos de investimento, companhias de seguros etc. (Jinkings, 1996).

Essa especialização, associada ao crescimento de especulação financeira e a mecanismos que permitiam aos grandes bancos criarem empresas financeiras não bancárias, favoreceu a tendência de monopolização do setor. Assim,

Através das fusões e incorporações ocorridas no sistema financeiro, protagonizadas pelos bancos privados nacionais, diminuía drasticamente o número de bancos, ao

mesmo tempo em que multiplicavam as agências, espalhadas pelo território nacional. De acordo com Ary Minella, no espaço tempo entre dezembro de 1964 e início de 1972, cerca de 135 bancos haviam sido incorporados e dez haviam sofrido processo de fusão (Jinkings, 1996, p.41).

Contudo, a expansão da burguesia financeira, devedora do modelo político-econômico militar, que esteve atrelada ao chamado “milagre econômico” brasileiro, passou a ser viabilizada, num segundo momento, pelo desencadeamento da alta da inflação no final da década de 1970. Sendo assim, o processo inflacionário garantia, ao sistema financeiro, altíssima lucratividade, já que as instituições financeiras beneficiavam-se de ganhos provenientes de passivos não remunerados (depósitos à vista e recursos em trânsito) (Laranjeira, 1997).

Com a Constituição de 1988, o sistema financeiro nacional é desregulamentado e a especialização bancária dá lugar aos chamados bancos múltiplos – agora um mesmo banco pode integrar diversas carteiras: poupança, crédito pessoal, crédito imobiliário, distribuição de títulos etc. Nesse momento, também, cresce a competição no subsetor, forjando a necessidade de diversificação do *mix* de “produtos” nos moldes da “especialização flexível”, distanciando-se mais ainda de sua função clássica de intermediação financeira do setor produtivo.

Em 1994, com a implementação do Plano Real e a conseqüente estabilização da inflação, os bancos sofreram forte queda de rentabilidade e mais uma vez o segmento se concentra por meio de falências, fusões, privatizações etc. Ademais, cresce o controle do capital externo por meio da entrada de bancos internacionais e da participação de capital estrangeiro no controle de bancos nacionais. Nesse sentido, em 1993 havia 194 bancos, dos quais 22% eram controlados por capital externo, no que tange aos ativos (Laranjeira, 1997).

Portanto, desde a reforma bancária de 1964, os bancos vêm passando por processos de reestruturação com tendências à monopolização do setor, nos quais o lucro passou de R\$ 9,6 bilhões em 1994 para R\$ 21,7 bilhões em 2004; além do crescimento de agências e pontos de atendimento capilarizar-se para todas as regiões do país ao mesmo tempo em que diminuem o número de bancos – em 2004 existiam 184 e um total de 17260 agências bancárias (Banco Central do Brasil,

2006). Esse movimento é, também, marcado pelo uso intensivo da automação e pela eliminação de postos de trabalho.

### 2.2.1 – Automação e organização do trabalho nos bancos

Concomitante ao crescimento e concentração dos bancos e à tendência de hegemonização do setor financeiro nacional – tal como se verificou no mundo capitalista – desencadearam-se, ao longo das últimas décadas, processos massivos de informatização, automação e racionalização do trabalho no interior dos conglomerados financeiros (cf. Jinkings, 1996; Segnini, 1998; Grün, 1986; Larangeira, 1997).

Jinkings (1996) apresenta o conjunto de forças que foram decisivas para desencadear os processos de formação nos bancos no final da década de 1960, quais sejam:

...(a) aumento de mercado, com possibilidade de atração de maior número de clientes (com crescimento da captação de recursos) através da oferta de novos produtos e de melhor qualidade, sob a égide da “eficiência e rapidez”; (b) agilização do fluxo de informações para a administração, facultando uma aplicação dos recursos disponíveis com maior prontidão e, portanto, incrementando a rentabilidade dos bancos; (c) redução de custos, através do aumento da produtividade do trabalho (p.45).

Assim, o primeiro passo para a automação foi a criação dos centros de processamento de dados (CPDs), que, por intermédio de computadores de grande porte, começam a centralizar os serviços de lançamento de contas correntes, registros contábeis e diversas outras transações de suporte às agências, acelerando significativamente esses procedimentos. Em seguida, a partir de 1980, começam a ser instalados os terminais *online* que logo se disseminam por toda rede bancária graças ao ambiente inflacionário fiador da alta lucratividade do segmento à época. Os terminais *online* proporcionaram a atualização da movimentação de contas de modo praticamente instantâneo e com maior segurança; o sistema *online* permitiu, também, o desenvolvimento do auto-atendimento, por parte do cliente, e do Banco

24 horas quando da instalação dos chamados caixas eletrônicos não só nas agências, mas em vários locais externos.

Com a implementação do Plano Cruzado em 1986, uma série de medidas são adotadas, tendo em vista a contenção de instrumentos de especulação usados pelos bancos, resultando em uma forte queda na lucratividade do subsetor que se reverteria no ano seguinte. Além disso, as instituições financeiras, a partir do “susto”, procuraram reduzir custos operacionais lançando mão do fechamento de agências, da demissão de bancários, da racionalização de procedimentos e da utilização do sistema *online* para automatizar a chamada retaguarda dos bancos – significando a eliminação significativa do uso interno de papéis, como também a automação de serviços internos de cobrança, câmbio, seguro entre outros (Jinkings, 1996).

A partir desse momento, a automação bancária passa a integrar e cobrir respectivamente as duas áreas atuais de trabalho nos bancos: a área comercial – relativa às atividades de atendimento a clientes; e a área de retaguarda – voltada para operacionalização de serviços internos de apoio ao atendimento comercial.

Mais recentemente, em 2003, alguns números ajudam a dimensionar o avanço da automação no setor; nesse ano, segundo a Federação Brasileira de Bancos, o atendimento bancário, por meio da internet, chegou a 11,27% e o auto-atendimento em caixas automáticos atingiu 32,37%, ao passo que o atendimento efetuado pelos caixas nos bancos não passou de 18,9% do total. Soma-se a isso a constatação de que embora os investimentos em automatização e informática cheguem a 8,5% do patrimônio real, apontando para uma redução de gastos na área, ainda assim é mais que o dobro dos gastos médios de outros setores da economia brasileira (Laranjeira, 1997). Quanto à lucratividade do conjunto dos bancos, a partir da redução inflacionária em 1994 até 2004, ela foi aumentada em 12,6% – passando de um lucro de R\$ 9,6 bilhões (1994), para R\$ 21,7 bilhões (2004), de acordo com o jornal *Valor Econômico*.

Diante do exposto resta verificar as repercussões, de modo algum superficiais, do processo de automação sobre a organização do trabalho bancário, no que tange à redução de emprego, ao esvaziamento e/ou mudança de conteúdo do trabalho, ao crescimento da presença de mulheres nos bancos e sobretudo à terceirização de várias atividades.

Poder-se-ia inferir que a presença da automação bancária se confunde mesmo com o processo de reestruturação produtiva no subsetor bancário, haja vista

seu papel decisivo na consecução das práticas de atuação organizacional e mercadológica flexibilizadas, tão caras à “sociedade de consumo” portadora, como sugere Campbell (2001), do “espírito do consumismo moderno” que se intensifica no bojo das transformações sócio-econômicas dos últimos anos.

Desse modo, a automação e/ou a “teleinformática”, no sentido dado por Chesnais (1996) vem proporcionando aos bancos a segmentação de mercados, personalizando o atendimento a clientes tanto localmente como ao redor do globo por meio, por exemplo, de operações *online* realizadas a partir de qualquer ponto do planeta. Outra característica própria dos mercados flexibilizados e reestruturados diz respeito à aceleração do ciclo de vida dos produtos, no caso dos chamados “produtos bancários” a tecnologia utilizada permite a elaboração de “cestas de produtos” concebidas de forma centralizada – pelas áreas de *marketing* e tecnologia localizadas nas matrizes – e disponibilizadas em forma de “instruções normativas” aos bancários atendentes através da *intranet*, sendo que estas “cestas de produtos” são atualizadas e/ou modificadas quase diariamente, visando acelerar e direcionar a oferta de serviços para os nichos de mercado em que determinado banco atua.

É, também, por meio da automação que o trabalho bancário aumenta sensivelmente sua produtividade, ao passo que se fragmenta entre aqueles que dominam as novas tecnologias ou detêm conhecimento sobre finanças e mercados financeiros – esses sempre em menor número – e aqueles que ocupam as funções menos qualificadas ou mesmo “desqualificadas” pela reestruturação que vão desde a escrituração, o atendimento, a compensação, a digitação executadas por bancários; até aquelas que passam a ser realizadas por terceirizados. Se o recurso à automação significou mesmo a exuberante lucratividade dos bancos brasileiros, seu impacto sobre o poder aquisitivo dos trabalhadores do segundo grupo, que abriga a imensa maioria dos trabalhadores que atuam nos bancos atualmente, significou e ainda significa perdas sistemáticas (cf. Segnini, 1996).

“A liberdade cabe no seu bolso”, este *slogan* foi utilizado há pouco tempo como parte de uma campanha publicitária de uma operadora de cartões de crédito que atua no Brasil em parceria com vários bancos. O texto sugere que, com o cartão de crédito no bolso, o “cidadão consumidor” adquire autonomia para se locomover pelo mundo, satisfazendo suas necessidades de consumo mediante a simples utilização do cartão num terminal *online* a qualquer hora e em qualquer ponto do globo. Esse *slogan* parece exemplar para sintetizar as várias dimensões e

imbricações contidas na relação entre automação, consumo e organização do trabalho no contexto de flexibilização e reestruturação do setor bancário e financeiro.

Ora, a tecnologia que possibilita a movimentação financeira em qualquer “espaço-tempo” com a viabilização da interconexão das instituições financeiras espalhadas pelo mundo é a mesma tecnologia que facilitou a reestruturação da oferta de serviços demandada pelas especificidades de cada segmento de clientes e é, ainda, a responsável – ou pelo menos co-responsável – por inúmeras demissões de bancários e pela fragmentação dos trabalhadores bancários nos grupos apresentados acima. Cabe, então, indagar: será que o bolso dos bancários demitidos no contexto da reestruturação e o daqueles pertencentes ao segundo grupo, notadamente o bolso dos terceirizados é grande o suficiente para caber a “liberdade” materializada no cartão de crédito? As próximas páginas discutem algumas respostas para essa questão.

Tal como a “ fábrica flexível”, o “banco flexível”, por assim dizer, encontrou na automação e teleinformatização uma fonte profícua para reeditar o capítulo mais perene da “novela” capitalista, qual seja: a redução de custos por meio da divisão, intensificação e redução do “trabalho vivo”.

No que tange à redução do emprego nos bancos, uma combinação de fatores macroeconômicos presentes no Brasil até meados da década de 1980 contribuiu para um certo acobertamento do fenômeno, conforme Segnini(1998):

Os impactos do processo de difusão da automação bancária iniciado no final da década de 60 não eram percebidos na estrutura de empregos no sistema financeiro brasileiro até 1986. A inflação elevada era, e foi até meados de 1994(Plano Real), a principal fonte de lucratividade; por essa razão, o sistema financeiro vivenciava um período de crescimento iniciado no final da década e observado até 1986, no qual se verificava a expansão de agências e do número de funcionários para atender a um número também crescente de clientes e serviços prestados (p.95).

Por outro lado, Jinkings (1996), ao discutir os impactos da modernização tecnológica sobre a produtividade dos bancos, chama a atenção para o fato de que embora em números absolutos o emprego bancário tenha crescido 24% entre dezembro de 1979 e dezembro de 1982, no mesmo período a produtividade e o crescimento de setor financeiro aumentaram muito acima dos 24% – a título de

exemplo, os cheques compensados aumentaram 61,3%; a poupança cresceu 81,1%; os empréstimos se expandiram 24,4%; os serviços de recolhimento de impostos e encargos sociais cresceram 19,9% –. Diante desse quadro, o contingente de quase um milhão de bancários atingido em 1986, embora expressivo, deve ser relativizado frente ao extraordinário crescimento dos serviços financeiros e da produtividade do setor, proporcionalmente maior que a expansão de postos de trabalho à época.

Desde então o número de bancários no Brasil tendeu à redução, sendo que a partir de 1990 o processo acentuou-se ainda mais. Assim, o número de bancários em 1986 (que era de aproximadamente 980.000) foi reduzido para 780.000 em 1992 (Segnini, 1998); já em 1994 havia 571.000 bancários chegando a 405.000 em 2004 (jornal *Valor Econômico*). Esses números indicam, pois, uma redução de mais de 50% da categoria bancária nos último 20 anos. As questões levantadas aqui também estão presentes no depoimento de um sindicalista entrevistado:

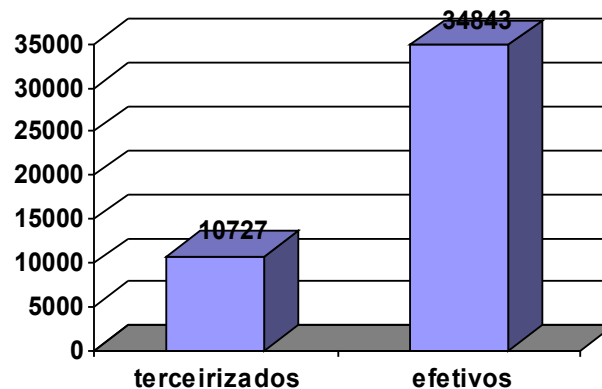
(...) com a automação bancária, hoje os bancos diminuíram demais a sua folha de pagamentos e o seu número de empregados. Os bancários, hoje, representam um terço do que existia dez anos atrás, certo?! Então hoje é..., você pega é... Principalmente ai nos últimos dez anos do Governo Fernando Henrique pra cá, é... os bancos passaram a ter uma política de taxas de serviços que passou a não ter quase que nenhum controle do Governo e muitos bancos abusaram(...). Itaú, por exemplo, o Itaú, só com os valores das taxas de serviços que ele cobra, dá pra ele cobrir todas as suas despesas administrativas. Se você pegar só o que ele gasta com o pessoal, que aí vem todo o salário: salário indireto, fundo de garantia, toda aquela conta que a gente sabe! O que ele ganha com taxas de serviços dá pra ele pagar..., se não me engano, dá 180% da sua folha todinha (Carlos, diretor do sindicato dos bancários de Goiás, setembro/2005).

Concomitante ao processo de redução de funcionários-bancários, os bancos lançaram mão do uso, em larga escala, da terceirização como instrumento de redução de custos num cenário de estabilização inflacionária, de acirramento da disputa por nichos de mercado, de requalificação do trabalho etc. Num primeiro momento foram terceirizados diversos serviços de apoio: transporte de valores, limpeza, segurança, restaurante para funcionários, serviços de copa (Jinkings, 1996; DIEESE, 1993).

Para o “banco flexível”, trata-se do uso da estratégia de “flexibilidade numérica”, conforme formulação de N. Oliver e B. Wilkinson. Segundo esses autores, tal estratégia significa a “possibilidade de a empresa realizar ajustes entre as flutuações da demanda e o número de empregados inseridos no processo. Essa estratégia que possibilita a demissão e a admissão de trabalhadores, envolve sobretudo a terceirização, a subcontratação e o serviço temporário; tem sido utilizada notadamente no setor de serviços da economia” (Citado por Segnini, 1998).

Vale citar o caso de um banco estatal com sede em São Paulo, pesquisado por Liliana Segnini. No banco, ao passo que diminuía o quadro de funcionários efetivos, chegando a 34.843 em 1993, crescia o número de terceirizados, atingindo, no mesmo ano, a quantidade de 10.727 prestadores de serviços terceirizados(Gráfico1). Naquele ano, o trabalho terceirizado já representava quase 25% de trabalho presente no banco.

Gráfico 1  
Relação entre efetivos e terceirizados  
(Banco estatal em 1993)



Fonte: Adaptado de Segnini, 1998.

Quanto ao conteúdo do trabalho bancário,<sup>16</sup> também sofreu grandes transformações com o advento da automação dos bancos. No decorrer do processo surgiram alguns postos de trabalho mais qualificados que se relacionam com o chamado setor de tecnologia do banco, no qual boa parte do trabalho de concepção passou a se concentrar, esse setor abrigou os programadores e analistas de

<sup>16</sup> Em relação às mudanças de trabalho bancário relativas ao conteúdo, à intensificação, à racionalização provocada pela automação e reestruturação do subsetor bancário, conferir Grün, 1986; Segnini, 1998; Ginkings, 1996.

sistemas. Também os postos ligados às gerências especializadas, criadas com a reestruturação, demandaram maior qualificação.

Por outro lado, a automação e conseqüente racionalização do trabalho forjaram uma enorme quantidade de trabalhadores não qualificados, incumbidos do exercício de atividades padronizadas e repetitivas, muito distantes daquelas exercidas pelos bancários de épocas anteriores. É interessante perceber que, nesse contexto, como relata Jinkings, “surgiam os digitadores e conferentes, responsáveis pela entrada e conferência de dados, tarefas bastante simplificadas e padronizadas” (1996, p.49).

Se, num primeiro momento, como já foi dito, o processo de terceirização nos bancos atingiu sobretudo as atividades de limpeza, segurança, transporte, restaurante, serviços de copa, com a criação de postos ligados à digitação e entrada de dados as vagas geradas foram ocupadas por meio da mão-de-obra terceirizada. A evolução do sistema *online*, em um movimento quase paradoxal, culminou em nova reformulação, inclusive das funções criadas pela automação, na qual

Uma série de postos de trabalho ia sendo atingida pela arrancada tecnológica, até mesmo aqueles criados por ela: os relacionados à entrada e ao controle de dados. Realmente, o trabalho dos digitadores e conferentes transferia-se paulatinamente para os funcionários que utilizavam diretamente em seu serviço cotidiano aqueles dados digitados e controlados por eles próprios. Configurava-se um processo de desvalorização das funções de digitador e conferente que implicaria *demissões ou transferências*, causando impactos em suas condições de trabalho e na sua capacidade de pressão diante do capital (Jinkings, 1996, p. 53) (Grifo nosso).

O posto de digitador, embora reduzido pelo processo, ainda permanece, em muitos casos, como o “lugar” de atuação de boa parte do trabalho terceirizado nos bancos – tendo em vista que o processo de esvaziamento do cargo levou a demissões e transferências assimiladas pelo recurso à terceirização – como será demonstrado mais à frente.

### 2.3 – Terceirização e Expropriação Simbólica dos Trabalhadores Terceirizados

Esta seção pretende discutir as implicações do processo de terceirização sobre as perdas simbólicas do trabalhador que é submetido a ele, buscando evidenciar o quanto essa questão está imbricada na precarização do trabalho terceirizado, sobretudo quando realizado nas dependências da empresa-mãe.

### 2.3.1 – A imposição simbólica

A legitimação do uso da terceirização nas dependências de uma empresa contratante se dá através do exercício do poder simbólico (Bourdieu, 1989), pois a requalificação e a reclassificação político-ideológica que distingue os “colaboradores” efetivos, com perspectivas de ascensão profissional, dos terceirizados fadados ao “estatuto do provisório” – neste ponto coincidente com a tipologia desenvolvida por Harvey (op.cit) – são sustentadas por um “discurso dominante” que tenta naturalizar a idéia de que se tornou imperativo para as empresas “modernas” buscarem cada vez mais seus fins últimos, concentrando-se seus esforços em atividades “diretamente” vinculadas ao produto/serviço final que efetivamente pretendem oferecer ao mercado, que passam a ser chamadas de “atividades-fins”. Ao mesmo tempo, todas as operações “julgadas acessórias”, ou seja, não relacionadas diretamente com a vocação da empresa, devem ser repassadas a terceiros que, por sua vez, as exerceriam tomando-as como suas atividades-fim e, conseqüentemente, essas atividades tidas como secundárias são denominadas de “atividades-meio”.

Sendo assim, as empresas que procedem a essa “divisão organizacional do trabalho” estariam mais aptas a oferecer produtos e serviços de melhor qualidade e se tornariam mais enxutas e flexíveis para enfrentarem a “nova dinâmica econômica”.

Dessa forma, seria plausível que dentre o contingente de trabalhadores que atuam em uma organização, apenas aqueles que desempenham as funções mais “nobres”, ou seja, aquelas ligadas às atividades-fim, adquiram a legitimidade mesma de pertencerem ao quadro de efetivos e mesmo de “pertencerem à empresa” num sentido mais amplo. Aos demais, mesmo que atuem nas dependências físicas da organização dividindo a “hora do cafezinho” com os “outros”, por executarem tarefas julgadas como acessórias, perdem o direito de serem reconhecidos como membros

efetivos da empresa em que derramam seu suor, recebendo o estatuto – forjado pela alquimia capitalista contemporânea – de terceirizados.

Todo esse processo tende, então, a adquirir uma “aura” de legitimidade, na qual os efetivos desenvolvem práticas de reforço distintivo e lutam para manter ou melhorar sua condição; enquanto os terceirizados “jogam o jogo” pela permanência em seus postos de trabalho, tendo em vista que vivenciam o drama da provisoriedade da posição que ocupam nessa arena. Assim, o discurso da terceirização engendra

o trabalho de dissimulação e de transfiguração (numa palavra de *eufemização*) que garante uma verdadeira transubstanciação das relações de força fazendo ignorar-reconhecer a violência que elas encerram objetivamente e transformando-se assim em poder simbólico, capaz de produzir efeitos reais sem dispêndio aparente de energia” (Bourdieu, 1989, p.15).

### 2.3.2 – Interiorização e externalização da condição de terceirizado

A classificação funcionalista e mecanicista que segrega trabalhadores efetivos de trabalhadores terceirizados assume contornos estruturalmente objetivos. Nesse cenário são desenvolvidas “identidades de condições de existência” diferenciadas que favorecem a constituição de terceirizados e efetivos enquanto grupos portadores de *habitus* (Bourdieu, 1994) distintos, por sua vez. Nesse sentido, a proximidade geográfica entre efetivos e terceirizados já não corresponde a uma aproximação social; desse modo, as lutas e aspirações desses grupos são mediadas pela relação entre suas disposições em agir de determinada forma e as condições encontradas no ambiente de uma empresa que adota a terceirização.

Sendo assim, o grupo de efetivos, que agora se encontra numa posição nitidamente mais favorável do que aquela em que se situam os trabalhadores terceirizados, tem a prerrogativa de “colaborar” de forma direta e efetiva na condução do crescimento seguro da empresa inserida num ambiente cada vez mais instável; os indivíduos pertencentes a esse grupo, quase sempre menor em número, lutarão por cargos melhor remunerados e de maior poder; buscarão aprimorar sua qualificação matriculando-se em cursos oferecidos dentro (atualmente estão sendo criadas as chamadas “universidades corporativas”) e fora da empresa que na

maioria das vezes os subsidia parcial ou integralmente – há que se destacar que a frequência nesses cursos pode não só significar a ascensão hierárquica, como também, a própria permanência na organização uma vez que eles tendem a se constituírem como mecanismos de seleção permanente.

Esses agentes buscarão, ainda, se distinguirem positivamente em relação aos “outros”, isso se evidencia, por exemplo, através do discurso: “o fulano, da empresa x...”, “esse trabalho é para terceirizado fazer” e até mesmo o tom de voz acompanhado por frases imperativas e as “brincadeiras” podem reforçar a posição ocupada; tudo se passa como se o vínculo empregatício, por si só, significasse naturalmente atributo de exercer algum tipo de autoridade sobre um trabalhador terceirizado mesmo que ele exerça funções análogas ou alheias à prerrogativa que o empregado efetivo possa exercer.

Assim, “as práticas podem encontrar-se objetivamente ajustadas às chances objetivas (...) sem que os agentes procedam ao menor cálculo ou mesmo a uma estimação, mais ou menos consciente, das chances de sucesso” (Bourdieu, 1994, p.63). Esses indivíduos agem naturalmente e aspiram a situações objetivamente plausíveis tendo as estruturas, que lhes foram inculcadas e engendradas, como suas reguladoras.

Do outro lado, temos o grupo dos terceirizados posicionado no pólo dominado, pensando em termos de um “campo”, que interiorizam e externalizam o *habitus* da sua condição de “seres terceirizados”. Aqui, a introjeção da estrutura social ao ser absorvida e reconhecida parece, por vezes, apontar para o desenvolvimento de uma espécie de “sentimento de casta”, o que, de certa forma, compromete a percepção dos indivíduos enquanto portadores de uma identidade de classe em sentido amplo. Os terceirizados tendem a se tornar indivíduos que

“vestem” os *habitus* como hábitos, assim como o hábito faz o monge, isto é, faz a pessoa social, com todas as disposições que são, ao mesmo tempo, marcas da posição social e, portanto, da distância social entre as posições objetivas, entre as pessoas sociais conjunturalmente aproximadas (no espaço físico, que não é o espaço social) e a reafirmação dessa distância e das condutas exigidas para “guardar sua distância” ou para manipulá-las estratégia simbólica ou real, reduzi-las

(coisa mais fácil para o dominante do que para o dominado), aumentá-las ou simplesmente mantê-las... (Bourdieu, 1994, p.75).

Ora, a imagem a que nos remete Bourdieu é muito próxima daquela que nos salta aos olhos ao adentrarmos em uma indústria, repartição pública ou empresa de serviços onde convivem funcionários efetivos e terceirizados; em alguns casos, o uso do uniforme de coloração e espessura diferentes dos que são usados ou, mesmo, não usados pelos efetivos somado a um agir “intimidado”, amainado, por assim dizer, dos terceirizados chega ao limite da “inexistência” ou da “invisibilidade” em relação à percepção de quem por eles passa.

Para esses indivíduos, a estrutura social não deixou espaço para uma mobilidade ascendente dentro do quadro funcional, pelo contrário, podemos falar em uma “mobilidade descendente” a que estão submetidos em sua posição. Isso implica uma disputa na qual o uso de estratégias simbólicas ou reais por parte desses agentes, embora possa ser efetivo, muitas vezes se limita à busca pela sua permanência no chamado “posto de trabalho” e isso dificilmente se reverte em redução da distância que os separa dos outros.

### 2.3.3 – Uma dupla expropriação: econômica e simbólica

A crença inculcada e sociabilizada, inclusive entre terceirizados, no discurso da necessidade inexorável da terceirização “extorque submissões que não são sequer percebidas como tais se apoiando em ‘expectativas coletivas...’” (Bourdieu, 1997, p.130). Nesse sentido, é por meio da “violência simbólica” que os trabalhadores terceirizados são expropriados em relação à posses materiais e simbólicas.

Um dos efeitos mais nocivos da cisão entre efetivos e terceirizados é a desvalorização e a desqualificação não só da força de trabalho como também do capital simbólico dos últimos. Ora, uma vez aceita – essa cisão – tem-se um corolário “mistificador” de atribuição de valor aos primeiros e de desvalorização dos segundos. Daí, decorre uma das justificativas para as freqüentes discrepâncias entre salários pagos aos terceirizados (sempre menores) e os salários recebidos pelos efetivos. Essa situação se torna muito mais perversa nos casos em que terceirizados

são contratados para desempenhar funções nitidamente relacionadas ao “saber fazer” da empresa contratante (casos desse tipo acontecem com certa frequência, embora não sejam permitidos pela lei que regulamenta a terceirização no Brasil).

A terceirização retira do trabalhador a possibilidade do reconhecimento – por mais que ele invista na distribuição de bens simbólicos ou cultive sua honra – e da ascensão profissional; ele se torna portador de uma espécie de *status* de provisoriedade. Entre o término de um contrato e a celebração de um novo, muitas vezes, o terceirizado tem que abrir mão de seus direitos trabalhistas para ter possibilidades de permanecer na empresa contratante.

Considerando que o “capital simbólico pode ser qualquer propriedade (qualquer espécie de capital, físico, econômico, cultural, social) que seja percebida por agentes sociais cujas categorias de percepção são tais que eles são capazes de a conhecer (de se aperceberem dela) e de a reconhecer, conhecendo-lhe o valor” (Bourdieu, 1997, p.80); o fato de um terceirizado atuando num banco, por exemplo, e desempenhando funções análogas às de um escriturário não poder pertencer ao sindicato dos bancários e, por conseguinte, não poder desfrutar das conquistas da categoria ou mesmo da “identidade” de bancário, é uma evidente demonstração de não reconhecimento por parte dos agentes sociais. Portanto, temos, aqui, um exemplo de negatização do capital simbólico do terceirizado.

Voltando ao “grupo dos efetivos”, é muito provável que à medida que se dilui o capital dos terceirizados, seu capital simbólico adquira maior rentabilidade tanto dentro, quanto fora da empresa. Para conservar o exemplo acima, imaginemos uma situação externa às dependências do banco, onde haja uma interação na qual um bancário e um terceirizado tenham que responder a perguntas do tipo “onde você trabalha?”, “o que você faz?”, “qual é a sua profissão?” etc. Provavelmente seriam muito mais cômodas e passíveis de “valorização positiva”, as respostas do bancário do que aquelas formuladas pelo trabalhador terceirizado.

Em poucas palavras, ser terceirizado é deixar de ser bancário, metalúrgico, atendente, telefonista, engenheiro etc. E, por conseguinte, significa perder o capital simbólico acumulado por essas ocupações e profissões. Essa valorização/desvalorização do capital simbólico nos remete ao desafio de “estabelecer de que maneira a estrutura das relações econômicas pode, ao determinar as condições e as posições dos sujeitos sociais, determinar a estrutura

das relações simbólicas que se organizam nos termos de uma lógica irreduzível à lógica das relações econômicas” (Bourdieu, 2003, p.25).

Uma outra dimensão da subtração simbólica vinculada à “condição de terceirizado”, diz respeito à representação dessa condição no núcleo familiar. Notadamente a família constitui-se numa instância de reprodução de capital econômico e simbólico através dos casamentos, dos direitos de herança, dos subsídios, das sanções que visam à coesão, da transferência da honra e do sobrenome etc. (Bourdieu, 1997). Nesse sentido, cabe indagar o que os indivíduos portadores de uma identidade laboral e, por extensão, identidade social que os qualifica como terceirizados – ao mesmo tempo em que desqualifica suas habilidades, saberes e aptidões específicas – tem a conservar ou reproduzir no âmbito familiar. Em última instância, o que há de se preservar de uma condição marcada pelo não reconhecimento socialmente acatado?

Portanto, há que se pensar a posição e a condição dos terceirizados tendo em vista o duplo movimento de conversão do capital econômico em capital simbólico e vice-versa, e ainda o fato de que o capital econômico e o capital simbólico estão intimamente imbricados (Bourdieu, 1980). Assim, entender essa dinâmica passa pelas evidências de expropriação econômica e simbólica, dos terceirizados, que são interdependentes e mutualmente reforçadas.

#### 2.4 – A Terceirização e a Desestabilização dos Estáveis

Robert Castel (1999), por meio de um enfoque histórico, avalia que a questão social – no caso da França, principalmente – é marcada historicamente pela presença do pauperismo desde o início da revolução industrial até o surgimento da “sociedade salarial”. Nesse momento, como já foi atrás abordado, uma combinação de fatores políticos, econômicos e sociais, intensificada a partir da década de 1930, forja o “Estado social” que, por sua vez, vai garantir a proteção e o estatuto social aos operários e demais empregados e funcionários por intermédio de seu assalariamento. Até meados dos anos 70 do século passado a maioria absoluta das pessoas ativas era assalariada.

Porém, vieram as crises do petróleo, fiscal e da produção em massa, e com elas a reestruturação industrial em nome da modernização e competitividade empresarial. Esse processo desembocou no esfacelamento, em curso, do Estado Keynesiano e das garantias sociais asseguradas pela seguridade social. Tem-se, também, suas repercussões no crescente desemprego, mas principalmente na precarização do trabalho. Assim, está posta uma “nova questão social”.

Portanto, ao questionar a preocupação excessiva com a exclusão social como forma de tratamento da questão social atual, Castel ressalta a ameaça do desfalecimento da coesão social, dentre outros fatores, em função de uma “desestabilização dos estáveis”. Em que

Uma parte da classe operária integrada e dos assalariados da pequena classe média está ameaçada de oscilação. Enquanto a consolidação de sociedade salarial havia ampliado continuamente a base das posições asseguradas e preparado as vias de promoção social, o que prevalece é o movimento inverso (Castel, 1999, p.527).

Parece correto afirmar que, no caso do Brasil – resguardando suas especificidades – há, também, um processo de “desestabilização dos estáveis”, inclusive no setor bancário. Assim, como já foi mencionado anteriormente, é que após uma expansão do número de bancários a partir da década de 1970 devido ao crescimento do capital financeiro, o setor começa a reduzir sensivelmente o número de empregados na década de 1990, objetivando a redução de custos com o uso da automação dos processos bancários (cf. Segnini, 1998; Jinkings, 1995).

Reduz-se o número de bancários – oriundos da classe média, em boa parte – ao mesmo tempo em que aumentam as práticas de terceirização nos bancos. Com isso, setores internos são terceirizados tais como compensação, microfilmagem etc. Ademais, surgem os trabalhadores terceirizados nas mais diversas funções dentro das agências, inclusive funções típicas do trabalho bancário.

Nesse sentido, levanto a hipótese de que os bancários vêm perdendo o emprego não só para a “automação bancária”, como também, para os terceirizados que em alguns casos são oriundos da classe média baixa e que outrora teriam chances bem maiores de galgarem uma carreira bancária, não fosse a mobilidade estancada pela condição de terceirizados.

## 2.5 – Formas de Identificação dos Terceirizados

O caráter até mesmo ambíguo do conceito de terceirização nos remete a um mosaico de nuances de manifestações empíricas. Isso nos leva a considerar, por exemplo que, apesar de uma condição genérica de terceirizado ser capaz de estruturar a identidade de indivíduos submetidos a ela, nos casos em que os terceirizados atuam diretamente nas dependências da empresa contratante e convivem lado a lado com os “efetivos”, como também em terceirizados de outras empresas fornecedoras de mão-de-obra, a questão do conflito emerge fortemente.

Desse modo, a construção da identidade desses trabalhadores se dá não apenas de forma “objetiva” – através da categoria de terceirizados –, mas perpassa, também, por formas “subjetivas” de identificação – que, por sua vez, são definidas na representação das relações cotidianas com seus pares e, sobretudo, com os “outros” trabalhadores. Ao levar essa perspectiva a cabo, torna-se necessário

considerar a identidade de alguém como um processo e não como uma espécie de estado inicial (e a *fortiori* como um destino) não implica *ipso facto* que a subjetividade das elaborações biográficas (por exemplo, em entrevistas de pesquisas) deva ser considerada como ilusória nem mesmo “secundária” em face das determinações sociais objetivas. Inversamente, tomar muito a sério os modos subjetivos pelos quais indivíduos se narram não significa, necessariamente, menosprezar o lugar das categorizações “objetivas” nas construções identitárias pessoais (Dubar, 1998, p. 12).

Cabe ressaltar a relevância de se somar à entrevista o uso de uma observação presencial, a fim de captar “manifestações” de conflitos e distinções de identidade evidenciados nas cores e texturas diferentes de uniformes, nas expressões como: “- fulano, prestador da empresa X...”, ou quando o terceirizado se embaraça ao responder perguntas do tipo: “em qual empresa você trabalha?”, na carga horária diferenciada entre efetivos e terceirizados; no tom de voz com que um efetivo se dirige a um prestador de serviços; na consubstanciação das posições realizada no ludismo de uma partida de futebol na qual é quase sempre o time dos

efetivos contra terceirizados da empresa X ou Y, ou ainda terceirizados X contra terceirizados Y etc.

Ancorado nessas considerações, o próximo capítulo traz a análise dos resultados da pesquisa empírica que compõe esse estudo.

### **CAPÍTULO III**

#### **TERCEIRIZAÇÃO BANCÁRIA: o caso de um banco oficial**

Após a contextualização e discussão do fenômeno da terceirização e suas implicações sobre o trabalho efetuadas nos capítulos precedentes, este capítulo objetiva apresentar as opções metodológicas adotadas para a coleta de materiais, bem como as restrições presentes no campo de pesquisa. Pretende, ainda, apresentar e analisar os resultados obtidos na investigação empírica.

#### **3.1 – Metodologia: da proposta inicial às restrições do campo de pesquisa**

Busca-se aqui pontuar as questões confrontadas no decorrer da pesquisa que, em maior ou menor grau, influenciaram no resultado final.

##### **3.1.1 – Terceirização: em busca de uma definição**

A princípio, cabe retomar algumas considerações sobre a dinâmica dos processos de terceirização, pois trata-se de um fenômeno que, via de regra, assume

diversas formas de manifestação empírica. Desse modo, torna-se relevante pontuar as nuances da terceirização a fim de uma melhor definição e delimitação do campo de pesquisa.

O conceito de terceirização, no contexto da reestruturação produtiva, remete a vários arranjos de organização da produção e do trabalho. Assim, diante do caráter polissêmico da noção de terceirização, busca-se, aqui, estabelecer – com o máximo rigor possível – as formas que o fenômeno pode assumir. São elas:

- a) Atividades de apoio, produção ou serviços especializados passam a ser executados por empresas ou cooperativas de trabalhadores nas dependências da empresa contratante;
- b) Atividades de serviço ou produção transferidas a empresas ou cooperativas subcontratadas que executam as atividades em suas próprias instalações;
- c) *Global sourcing*: situação onde a busca de fornecedores de produtos ou serviços se dá em outros países, preferencialmente periféricos. (Conferir Faria, 1994).
- d) Subcontratação de trabalho em domicílio<sup>17</sup>: um exemplo clássico desse dispositivo é a transferência de várias partes de fabricação de roupas para costureiras que trabalham em suas casas.

No primeiro caso de terceirização tipificado, é, via de regra, estabelecida uma relação jurídica entre a empresa contratante (tomadora de produtos ou serviços) e a empresa contratada (fornecedora de produtos ou serviços). Nessa situação, surge a figura do trabalhador terceirizado que tem vínculo empregatício somente com a empresa contratada, apesar de exercer suas atividades nas dependências da empresa contratante, também chamada de empresa-mãe.

Nos casos “b” e “c”, geralmente as relações de trabalho são, a exemplo do caso “a”, regidas por um contrato formal de trabalho entre trabalhadores e empresas subcontratadas. Porém, aqui, os terceirizados trabalham na planta ou no escritório da empresa contratada.

Já em relação à situação “d”, normalmente não há estabelecimento de nenhum tipo de formalização jurídica entre a empresa e os trabalhadores recrutados.

---

<sup>17</sup> Sobre interessantes discussões em relação à subcontratação de trabalho a domicílio, conferir: Abreu e Sorj (1994); Delgado (1994).

Dentro desse espectro de manifestações empíricas da terceirização encontram-se desde empresas altamente especializadas (escritórios jurídicos, escritórios de contabilidade, empresas de software, agências de publicidade etc.), passando por empresas fabricantes de componentes e peças do produto final da empresa-mãe, por empresas de manutenção de equipamentos da linha de produção da contratante, até aquelas empresas chamadas, no Brasil, de prestadoras de serviços de apoio – serviços gerais, digitação, atendimento ao público, restaurante, portaria, dentre outros.

Optamos, no que tange à investigação empírica, eleger os bancos como campo de pesquisa, considerando que o número de pesquisas sobre terceirização no Brasil ainda é restrito e quase sempre concentrado no setor industrial, notadamente nas chamadas relações inter-firmas ao longo da cadeia produtiva (casos típicos da letra “b” da tipologia formulada acima) e também que a crescente expansão do setor de serviços se relaciona, muitas vezes, ao crescimento dos processos de terceirização. Além disso, evidencia-se recentemente a forte presença da subcontratação no subsetor bancário.

O método de pesquisa adotado foi o de estudo de caso. Segundo Hamel (1993), a sociologia francesa descreve o estudo de caso como uma abordagem monográfica, sendo que seu “objetivo é reconstruir e analisar um caso sob a perspectiva sociológica. Como utiliza vários métodos de coleta de dados, parece ser mais apropriado defini-lo como uma abordagem, embora o termo ‘método de caso’ sugira que seja um método” (*apud* por Dias, 2000).

O estudo de caso é caracterizado por: enfoque em eventos contemporâneos; dados coletados por diversos meios; busca de relação entre o fenômeno e seu contexto; exame de uma ou mais entidades (Dias, 2000).

Sendo assim, o esforço de pesquisa de campo se concentrou em um banco oficial<sup>18</sup>, no âmbito de sua sede regional em Goiás e em suas agências localizadas na cidade de Goiânia<sup>19</sup>. A escolha do banco se deve aos seguintes fatores:

a) o pesquisador foi estagiário em uma das unidades da organização durante dois anos;

---

<sup>18</sup> O banco pesquisado não será explicitamente identificado e doravante denominado de Banco Oficial.

<sup>19</sup> Embora o caso investigado seja de um banco oficial, ao longo da pesquisa foram estabelecidas várias conversas informais com terceirizados e bancários de outros bancos a fim de explorar comparações com os resultados que eram obtidos.

- b) a instituição aderiu aos processos de reestruturação e flexibilização nos últimos anos e conseqüentemente tem terceirizado sistematicamente inúmeras áreas;
- c) dificuldades de acesso aos bancos, quando o tema é terceirização.

### 3.1.2 – Sobre o Banco Oficial

Apesar de ser público, o banco sofreu os impactos da reestruturação bancária, da abertura econômica dos anos 1990 e da reforma e “enxugamento” do Estado. Uma primeira tentativa de dar resposta às novas exigências do setor financeiro, foi a implementação de um Programa de Qualidade nos moldes do *Total Quality Control* (TQC) japonês, iniciado na instituição no final 1993. É interessante ressaltar que o estabelecimento de um Programa de Qualidade no início da década de 1990 indica que a estratégia de reestruturação do banco – que é uma empresa do setor de serviços – coincide com a terceira fase da reestruturação do setor industrial brasileiro, conforme a elaboração de Márcia de Paula Leite citada no capítulo anterior.

Para a autora, é no início da última década do século passado (terceira fase) que se dá a proliferação de programas de qualidade na indústria brasileira. Contudo, o banco pesquisado sinaliza a presença desses processos também no setor de serviços.

Já em 1995, durante a consolidação do “Programa de Racionalização e Investimento em Automação”, a instituição passou a adotar os conceitos de “*Back Office*” e de “Segmentação” que, conforme se considerou no capítulo dois, diz respeito ao estabelecimento de duas áreas de atuação: a retaguarda – operacionaliza os serviços internos e o apoio ao atendimento comercial; a área comercial – que passa a priorizar o atendimento às necessidades e potencialidades específicas dos clientes, a partir da segmentação dos mesmos.

Com o *Back Office* o banco liberou seus empregados para se dedicarem às atividades comerciais e outras tidas como “mais importantes” e terceirizou inúmeras tarefas, antes desenvolvidas pelos seus funcionários, consideradas rotineiras e repetitivas. Ademais, reduziu o número de Caixas Executivos, por meio do incentivo

ao uso de terminais de auto-atendimento e da internet, além de implantar um Programa de Adesão à Demissão Voluntária. Ao mesmo tempo, desenvolveu programas de desenvolvimento de competências para seus executivos, além da criação de uma universidade corporativa. Esse movimento de “empoderamento” de alguns agentes paralelo à transferência e ampliação de atividades esvaziadas de conteúdo a uma grande parcela de trabalhadores ligados ao banco, parece muito próximo daquele identificado por Leite ao analisar as cadeias produtivas dos setores automobilístico e químico, em que “as estratégias virtuosas e precarizadoras ao invés de exclusivas, tendem a aparecer concomitantemente nos diferentes pontos da cadeia e do complexo, podendo-se dizer não só que o processo produz ao mesmo tempo o trabalho enriquecido e o precário, mas que ambos se alimentam e complementam, enquanto faces de um mesmo processo” (Leite, 1997).

Depois de ter enfrentado um período crítico em sua história recente, o banco em questão chegou ao final do exercício do ano de 2005 com lucro líquido de R\$ 2,07 bilhões (Balanço Social 2005 do Banco Oficial<sup>20</sup>). O lucro, de modo algum inexpressivo, foi alcançado depois que a atual diretoria do banco, subordinada ao atual Governo Federal, “engavetou”, por assim dizer, o projeto de privatização da instituição, conforme informou uma gerente entrevistada.

### 3.1.3 – A Terceirização no Banco Oficial: ajustando o foco

Desde os primeiros contatos com o banco foi possível constatar a complexidade e capilaridade de seu processo de terceirização – isso, diga-se de passagem, reforçou ainda mais a opção por um estudo de caso –; a amplitude do fenômeno é tamanha, que se torna praticamente inviável sua apreensão e sistematização ao longo de seus imbricados desdobramentos, considerando os recursos de tempo, de acessibilidade às informações, de pesquisadores etc. disponíveis para o desenvolvimento do projeto de pesquisa.

---

<sup>20</sup> A norma de citação não será observada quando se tratar do documento “Balanço Social do Banco Oficial”, porque o seu título original identifica o verdadeiro nome do “Banco Oficial”.

Diante dessas restrições, buscou-se elaborar um quadro aproximado (Tabela 1) do cenário verificado no banco. Assim, procedeu-se a uma tentativa de eleger e aproximar três categorias referentes ao processo de terceirização envolvido, que foram divididas em:

I) áreas terceirizadas – refere-se aos departamentos, processos, atividades, serviços terceirizados/externalizados pelo banco;

II) forma/tipo (conforme tipologia apresentada atrás)<sup>21</sup> – a) atividades de apoio, produção ou serviços especializados, realizados nas dependências do banco, e b) atividades de serviço ou produção nas instalações das empresas contratadas;

III) demanda de mão-de-obra – usou-se a classificação de baixa, média e alta a partir das constatações de campo.

Tabela1  
Áreas terceirizadas no Banco Oficial

ÁREAS TERCEIRIZADAS	FORMA/TIPO	DEMANDA MÃO-DE-OBRA
LIMPEZA E CONSERVAÇÃO	A	ALTA
COPA	A	MÉDIA
RECEPÇÃO	A	BAIXA
ASCENSORISTA	A	BAIXA
VIGILÂNCIA OSTENSIVA	A	MÉDIA
TELEFONISTA	A	BAIXA
OPERAÇÃO DE REPROGRAFIA	A	BAIXA
ENTRADA DE DADOS/BACK OFFICE	A	ALTA
ATENDIMENTO EM AGÊNCIAS	A	ALTA
CARREGADORES	A	BAIXA
TECNOLOGIA/INFORMÁTICA	A/B	BAIXA
FISCALIZAÇÃO DE OBRAS	B	BAIXA
ELABORAÇÃO DE PROJETOS	B	MÉDIA
ASSESSORIA JURÍDICA	B	BAIXA
ASSISTÊNCIA SOCIAL	B	BAIXA
SISTEMAS DE SEGURANÇA	B	BAIXA
TRANSPORTE DE MALOTES/VALORES	B	MÉDIA
MANUTENÇÃO DE COMPUTADORES	B	BAIXA
MANUTENÇÕES DIVERSAS	B	MÉDIA
MICROFILMAGEM DE DOCUMENTOS	B	MÉDIA
ARQUIVO MORTO	B	MÉDIA
OPERAÇÃO DE TELEMARKETING	A/B	BAIXA

Fonte: formulada a partir da pesquisa de campo

<sup>21</sup> As formas “c” e “d” não foram identificadas no processo de terceirização ocorrido no Banco Oficial.

A primeira inferência sobre o conteúdo da Tabela 1 diz respeito à constatação de que o banco terceiriza, por um lado, áreas que demandam mão-de-obra bastante especializada (elaboração de projetos, fiscalização de obras, tecnologia, assistência social, entre outras); por outro lado, externaliza uma gama de atividades que vão desde aquelas com relativo grau de especialização até as tarefas extremamente esvaziadas de conteúdo (tarefas desenvolvidas por carregadores internos<sup>22</sup>, por exemplo). O quadro nos remete às análises de Claus Offe, discutidas anteriormente, quando afirma – ao contrário de outros autores – que as atividades de serviços não são marcadas predominantemente por exigências de força de trabalho altamente qualificadas e pelo uso intensivo de informação; pelo contrário, a expansão dos serviços é também composta por uma gama de atividades de *status* nitidamente reduzido e desqualificante.

Ademais, no caso do banco – tal como acontece nos processos de terceirização em outros setores – os serviços terceirizados demandantes de alta qualificação, por mais que possam garantir maior autonomia e flexibilidade aos agentes executores, referem-se a um número reduzido de profissionais liberais inseridos em empresas especializadas. Porém, os demais serviços são os que têm forte concentração de mão-de-obra terceirizada.

Um outro aspecto inerente ao banco em questão diz respeito ao avanço do processo de terceirização implementado na organização; em outros termos, não é um fenômeno de modo algum estático. Nesse sentido, cabe uma consideração sobre a área de “arquivo morto”, presente na Tabela 1 – que tentou identificar a situação das áreas terceirizadas no ano de 2005.

Assim, em 2005 o arquivo morto do Banco Oficial – que abriga boletos bancários, cheques compensados, contratos diversos processados nas agências da

---

<sup>22</sup> A título de exemplificação das interações de trabalho oriundas do processo de desqualificação associada à terceirização, apresento um breve relato: quando ainda era estagiário no banco pesquisado, presenciei uma situação onde o gerente de unidade, ao apresentar o trabalho que era desenvolvido ali para dois executivos que faziam uma visita, se dirigiu a um jovem terceirizado que – após uma fragmentação do trabalho nos moldes tayloristas, implementada pelo próprio gerente – assumiu as tarefas de busca e devolução de caixas com documentos arquivados, nomeando-o, naquele momento, de “alocador de caixas”, numa nítida tentativa de relativizar a falta de conteúdo das tarefas do trabalhador terceirizado, perante os convidados. Algum tempo depois aquele jovem se dirigiu a mim para perguntar o que o “chefe” quis dizer quando se referiu a ele como “alocador de caixas”.

região Centro-oeste e parte da região Norte do Brasil – localizado em Goiânia<sup>23</sup>, aparece terceirizado sob a forma/tipo “b”, ou seja, o serviço é executado nas dependências da empresa contratada. Atualmente existe uma empresa, contratada pelo banco, responsável por garantir o arquivamento e a recuperação de documentos, usando tecnologia, maquinário e quadro de pessoal próprio.

Porém, até o ano de 2002, o banco terceirizava apenas a mão-de-obra alocada no arquivo geral; as instalações, equipamentos e procedimentos eram geridos e mantidos diretamente pelo banco oficial. Isso implica que aproximadamente cinquenta terceirizados e estagiários trabalhavam, em 2002, sob a gerência e controle de apenas três funcionários efetivos do banco na unidade de arquivo localizada em Goiânia. Essas questões dificultam, por exemplo, a consecução de um estudo longitudinal, o que reforçou o desenvolvimento de uma pesquisa com enfoque contemporâneo.

#### 3.1.4 – O recorte da pesquisa

Diante das hipóteses levantadas inicialmente (amplitude da terceirização presente no Banco Oficial, limitação de recursos diversos e cerceamento das informações), priorizou-se um único setor terceirizado pela instituição. Dentre as áreas que sofreram algum tipo de terceirização, elegeu-se – para efeito de aprofundamento da investigação – a área de entrada de dados (*Back Office*). A escolha justifica-se no fato de que as atividades relativas à chamada entrada de dados abrigam a maior concentração de trabalhadores terceirizados no banco pesquisado; além disso, todas as atividades são desenvolvidas nas dependências da instituição, forjando a convivência e a relação social cotidiana de trabalho entre bancários e terceirizados.

Em relação às técnicas de investigação, foram privilegiadas a pesquisa documental e o emprego de entrevistas semi-estruturadas para terceirizados e efetivos (ver questionário/roteiro nos Apêndices I e II), além de entrevistas

---

<sup>23</sup> Ao todo, o banco possuía cinco unidades de arquivo geral que atendiam as regiões geográficas onde estão localizadas suas agências no país. Os processos de terceirização ocorridos na unidade de Goiânia também ocorreram nas demais unidades espalhados pelo Brasil.

exploratórias com sindicalistas e informantes ligados ao banco. Recorreu-se também à memória da experiência do pesquisador – o autor foi estagiário em uma unidade do banco oficial localizada em Goiânia, nos anos 2000 e 2001. Em 2003 teve uma breve experiência como escriturário em um outro banco oficial. Essas experiências sustentaram a escolha dos primeiros informantes, forneceram *insights* para as análises e subsidiaram, em algum momento, o diálogo com a teoria. A escolha dos informantes foi guiada por um processo de amostragem intencional, orientado por um critério de relevância em relação à abordagem teórica e levada a cabo por meio da técnica de “bola-de-neve”, os primeiros informantes indicavam subáreas e outros colegas para seleção de novos entrevistados. A fim de preservar a identidade dos participantes, seus nomes foram substituídos por pseudônimos.

A quantidade e distribuição de informantes se deram conforme disposto na Tabela 2.

Tabela 2  
Distribuição dos Informantes

Categoria	Quantidade
Terceirizados	21
Gerentes do banco ligados a processos de terceirização	03
Escriturários do banco	03
Diretor do Sindicato dos Bancários de Goiás	01
Diretor do Sindicato dos Trabalhadores em Processamento de Dados do Estado de Goiás	01
Gerentes de empresas terceirizadas	03
Total	32

Do total de entrevistas, vinte e quatro foram registradas por meio de gravação em áudio; as demais receberam registros em caderno de campo.

### 3.1.5 – Restrições do campo: um breve relato

É notória, no Brasil, a resistência de grande parte das empresas e instituições de modo geral em fornecer informações para pesquisas acadêmicas. No caso do

banco pesquisado, não foi diferente. Por mais que a instituição tenha permitido a realização da investigação, o processo foi marcado por restrições e cerceamentos de diversas ordens. Ademais, a pesquisa se estendeu para algumas empresas prestadoras de serviços contratadas pelo banco, porque, obviamente, todo processo de terceirização implica uma relação entre – no mínimo – uma empresa contratante e uma contratada. O acesso aos dados das empresas contratadas, por sua vez, também não foi de modo algum facilitado.

Diante de tais obstáculos buscou-se, por exemplo, acessar o cadastro de trabalhadores terceirizados do banco, a fim de verificar informações sócio-econômicas dos mesmos. Uma primeira tentativa foi realizada junto aos informantes do banco, que notificaram que a gerência de recursos humanos se encontrava, no ano de 2005, em Brasília. Após um contato telefônico com a Matriz na Capital Federal, foi-me passado um endereço de correio eletrônico da área responsável pelo cadastro de pessoas em Brasília; para esse endereço foram enviadas duas solicitações de acesso ao cadastro dos trabalhadores em momentos diferentes que, todavia, não foram atendidas.

Esgotada a via do banco, tentou-se, ainda, acessar o cadastro de prestadores de serviços de uma empresa contratada. Foram realizadas quatro visitas ao escritório da empresa em Goiânia; novamente foram apresentadas várias justificativas para o protelamento da entrega do cadastro. Depois de alguns meses de insistência sem respostas concretas, tornou-se inviável prosseguir com essa estratégia.

Quanto às entrevistas, houve tentativas de cerceamento e até mesmo de condução da pesquisa por parte de agentes das empresas contratadas e do banco. Nesse sentido, foi “sugerido”, por parte da gerente de uma das empresas de serviços, que as entrevistas fossem realizadas em grupo e na sala da gerência. Foi proposto, também, que se direcionasse a pesquisa para a importância das empresas prestadoras de serviços para a geração de emprego e renda, por exemplo. Ademais, em alguns casos, as entrevistas foram realizadas sem o roteiro em mãos, para não correr o risco de sofrer algum corte em seu conteúdo.

Essas e outras dificuldades enfrentadas ao mesmo tempo em que restringiram a abrangência da pesquisa reforçaram paradoxalmente a hipótese – pelo menos sob a forma de pistas e indícios, aos moldes do que é proposto por

Carlo Ginzburg (1980) – de que o processo de terceirização está fortemente relacionado com a precarização e degradação das conquistas e relações de trabalho daqueles que estão numa espécie de limbo, posicionados entre as empresas contratadas e ao banco contratante. Nesse sentido, não seria, a princípio, interessante deixar vir à tona seus mecanismos de produção.

### 3.2 – A distribuição da força de trabalho no Banco Oficial

A tabela 3 apresenta o número de terceirizados em relação ao número de bancários presentes no banco em todo o território nacional, nos anos 2000, 2004 e 2005.

Tabela 3  
Evolução do quadro de terceirizados e bancários do Banco Oficial

Ano	Número de Bancários*	Percentual de Bancários	Número de Terceirizados*	Percentual de Terceirizados	Total
2000	55.300	78,6	15.000	21,4	70.300
2004	59.600	71,2	24.100	28,8	83.700
2005	68.200	80,0	17.000	20,0	85.200

Fonte: elaborada a partir da publicação do Balanço Social do Banco Oficial, nos anos 2000, 2004 e 2005

\* Número aproximado

É importante frisar que os números de terceirizados apresentados na tabela 3 referem-se unicamente àqueles que prestam serviço nas dependências do banco, excetuando-se, portanto, os trabalhadores ligados às áreas em que as atividades são realizadas externamente ao banco – áreas que assumem a forma/tipo “b” na tabela 1.

Se compararmos o número de empregados diretos do banco em 2004 (59.600) com o total aproximado de bancários no Brasil no mesmo ano (405.000 – segundo o Jornal *Valor Econômico*), temos que, apesar do expressivo número de terceirizados (24.000) à época, a instituição ainda assim abrigava em torno de 15% dos bancários brasileiros.

Enquanto entre os anos de 2000 a 2004 o banco aumentou em apenas 7,7% seu número de funcionários, no mesmo período só o quantitativo de terceirizados que trabalham nas dependências do banco cresceu 60,6%. Porém, essa tendência

de absorção de mão-de-obra via trabalhadores terceirizados sofreu significativo recuo. Assim, em 2005 o total de trabalhadores bancários contratados pela instituição salta de 59.600 para 68.200, ao passo que os prestadores de serviços foram reduzidos de 24.100 para 17.000.

Entretanto, o aumento do número de terceirizados em relação aos bancários contratados foi interrompido e mesmo invertido em 2005, exclusivamente em função da assinatura de um Termo de Ajuste de Conduta (TAC) entre o banco e o Ministério Público do Trabalho em junho de 2004, por meio do qual a instituição se comprometeu a substituir parte dos terceirizados – notadamente aqueles ligados à área de entrada de dados e ao atendimento – por bancários concursados. A fala de uma informante ligada ao banco esclarece a questão:

O (Banco Oficial) tá cumprindo rigorosamente. Então o (Banco Oficial) tinha muito prestador de serviço realizando, no meu entendimento, atividade típica mesmo de escriturário; então o Ministério Público veio e convocou o banco a regularizar essa situação. Ora, se está tendo terceirizado naquela atividade é porque a empresa tá precisando de gente... porque por ser atividade típica e não temporária tem que existir um quadro pra atender e aí foi feito todo um ajuste de conduta e estabeleceu-se prazos para que a empresa cumprisse essa substituição (Joana, 42 anos, bancária, supervisora de filial do Banco Oficial).

Feitas essas considerações sobre os números referentes ao ano de 2005, o cenário relativo à força de trabalho utilizada pelo banco entre 2000 e 2005 contribui para a confirmação da hipótese, levantada no segundo capítulo, de que o trabalho bancário vem sendo reduzido no contexto da reforma bancária não só por causa da “automação dos bancos”, como, também, por causa dos processos de terceirização. Não é redundante lembrar que, embora essa verificação esteja restrita a um único banco e ainda se tratar de banco oficial, a instituição em evidência emprega sozinha em torno de 15% dos bancários do país. Portanto, o que acontece dentro de seu quadro de trabalhadores tende a impactar o mercado de trabalho dos bancários do Brasil.

Ainda parece oportuna mais uma observação sobre os índices apresentados na tabela 3. A partir da intervenção do Ministério Público do Trabalho, o banco oficial contratou, em 2005, aproximadamente 8.000 bancários, porém eliminou

praticamente o mesmo número de postos de trabalho antes ocupados por terceirizados. Em outras palavras, demitiu – mesmo que de forma indireta – quase 8.000 trabalhadores terceirizados em menos de 12 meses.

Contra a hipótese de que a eliminação de postos de trabalho no banco não significa a demissão dos trabalhadores por parte das empresas contratadas que têm seus contratos cancelados com o banco, o depoimento de um terceirizado que falava do teor da última reunião convocada pelo gerente da área em que atuava à época da entrevista, sentencia: “Anunciou que a nossa RERET ia ser extinta e não ia contratar novos prestadores. Então que a gente arrumasse um emprego, pra gente sair daqui e ir pro outro emprego; porque aqui ia chegar ao fim” (Cartola, terceirizado, há três anos no banco).

Ora, por muito menos demissões anunciadas algumas vezes, por exemplo, pelas montadoras de automóveis no país, a imprensa alardeia a “crise”, os governos buscam interferir no processo e os sindicatos se organizam das mais criativas formas para resistir. Porém a sutileza, a dissimulação, a pulverização próprias da terceirização têm o poder, quase mágico, de emudecer as mesmas vozes que se levantam contra as demissões da indústria automobilística.

O fato é que esses quase 8000 trabalhadores que perderam seus postos de trabalho – até agora, é importante lembrar – não podem ser vistos como “barganha” em função dos concursados que adentram ao banco. É preciso atentar ao fato de que é a própria lógica da flexibilização do trabalho que permite ao banco reverter parcialmente seu processo de terceirização por meio da transferência de boa parte de seu ônus aos trabalhadores terceirizados, que são simples e silenciosamente “extintos” junto com a eliminação dos postos de trabalho.

Em Goiás o banco empregava em 2005 em torno de 2.100 bancários. Em setembro do mesmo ano três empresas prestavam serviços para o banco no Estado, no que se refere a atividades ligadas à área de entrada de dados e ao *Back Office*. Tal como ocorreu com o banco contratante, o nome das empresas contratadas não será explicitado. Portanto, serão nomeadas, aqui, de empresa “A”, empresa “B” e empresa “C”.

A empresa “A” contabilizava aproximadamente 240 terceirizados trabalhando nas instalações do banco no Estado, desses 150 só na Capital, Goiânia. A empresa

“B” contava com 100 trabalhadores. Quanto à empresa “C”, não foi possível obter os dados.

Logo depois dos primeiros contatos estabelecidos com os representantes do banco, foi indicada uma gerente da empresa “C” para fornecer as primeiras informações sobre o processo de terceirização na instituição. Após uma primeira entrevista com a gerente foi agendado um próximo contato, porém poucos dias depois o banco divulgou a notícia de que o contrato com a empresa “C” havia sido rescindido porque a mesma vinha cometendo irregularidades diversas. Curiosa foi a forma que obtive a notícia: ao chegar numa agência do banco para gravar uma entrevista com o terceirizado Augusto, agendada anteriormente, recebi a notícia de que o Augusto não trabalhava mais no banco porque a empresa “C” havia perdido o contrato e que o banco não transferiu o posto de trabalho para uma nova empresa. Em relação à situação dos trabalhadores, ainda não haviam nem sequer recebido o que lhes era de direito junto a empresa “C”, até os últimos contatos de campo.

Portanto, essa ocorrência, que não é a única no banco, é mais um exemplo da dimensão das adversidades enfrentadas pelos agentes envolvidos em processos de terceirização. Ademais, uma pesquisa realizada no Complexo Petroquímico da Bahia indica a presença de irregularidades da terceirização ocorrida no Complexo, semelhantes às do banco; assim, “dentre os fatores que têm dificultado a subcontratação, 83% das empresas apontam problemas fiscais e trabalhistas da contratada”, o que leva a autora do estudo a concluir que “estas informações reafirmam a incoerência entre o discurso e a ideologia da terceirização e sua prática efetiva nas empresas pesquisadas” (Druck, 1999, p.199).

Além dos motivos apresentados anteriormente, o foco na área de entrada de dados e no *Back Office* se deu devido à hipótese de que o trabalho desenvolvido por terceirizados nessas áreas se assemelha significativamente, na maioria das vezes, ao trabalho bancário. As próximas linhas se prestam à discussão dessa hipótese.

Os terceirizados contratados para trabalhar em atividades ligadas à entradas de dados, *Back Office* e até mesmo no atendimento são todos enquadrados como digitadores, prestadores de serviço para o banco. Vejamos pois o que diz a Classificação Brasileira de Ocupações(CBO), na versão de 1994, sobre as funções dos digitadores: “o digitador trabalha na entrada de um sistema de processamento de dados, operando mini ou microcomputadores digitais; sua função é gravar informações e interpretar as mensagens fornecidas pela máquina, para efetuar a

detecção dos registros incorretos e adotar as medidas adequadas ao sistema (Categoria de Digitador – Código 3-42.40-CBO)” (citado por Nunes e Castilho, 2004, 57-58). Enquanto a versão de 2002, mais recente, da CBO (Código 2-20-10-CBO) traz a seguinte definição: os digitadores e supervisores de digitação organizam a rotina de serviços e realizam entrada e transmissão de dados, operando tele-impressoras e microcomputadores; registram e transcrevem informações, operando máquinas de escrever; atendem necessidades do cliente interno e externo. Supervisionam trabalho e equipe e negociam serviço com cliente.

Nunes e Castilho, ao discutirem as transformações por que passou a ocupação de digitador, pontuam que durante as décadas de 1970 e 1980 as atribuições de um digitador eram basicamente “reproduzir valores numéricos ou alfanuméricos (que continham caracteres alfabéticos, além de numéricos) de documentos como contas de água, de luz, cheques a serem compensados, multas de trânsito, faturas e documentos administrativos diversos” (Nunes e Castilho, 2004, p. 60). Entretanto, essas atribuições originais dos digitadores entram em declínio com a expansão dos leitores ópticos e magnéticos que registram automaticamente as informações de cheques, boletos de pagamentos etc. Ademais, o próprio cliente/usuário comum passa a digitar informações, de documentos a serem processados, diretamente nos terminais de auto-atendimento, integrados por redes de computadores.

Embora as antigas funções dos digitadores não tenham desaparecido completamente, com as transformações nos campos da informática e nas telecomunicações (onde se insere a automação bancária, por exemplo) as atividades dessa categoria se relacionam atualmente com maior intensidade ao ato de copiar textos com o auxílio de *softwares* de texto (Nunes e Castilho, 2004).

Entretanto, verificou-se um extenso e diversificado leque de atividades condensadas nas áreas de entrada de dados, *Back Office* e atendimento sendo executadas por terceirizados “digitadores”. Entre elas estão: conciliação contábil; compensação; secretariado à gerência; atendimento, recolhimento de valores dos caixas automáticos; arquivamento e recuperação de documentos; cobrança; homologação de documentos; contagem de dinheiro; abertura de contas; operação e autenticação de fitas de caixa nos casos das demandas geradas por módulos depositários, agências lotéricas e malotes de empresas.

Essas atividades se distanciam significativamente das atribuições da categoria de digitador, elencadas e definidas pelas CBO 1994 e 2002, como também daquelas antigas (décadas de 1970 e 1980) e atuais apresentadas por Nunes e Castilho. Embora haja alguma demanda do banco por digitadores de entrada de dados, na maioria dos casos os terceirizados “digitadores” não lidam com digitação ou se chegam a lidar, não ocupam suas seis horas de trabalho com esta função. Muito pelo contrário, o que esses prestadores de serviço digitadores fazem se confunde com o fazer bancário historicamente construído.

No caso, por exemplo, dos terceirizados digitadores que fazem compensação, o sindicalista e empregado do banco pesquisado comenta: “... e não existe atividade mais típica de bancário do que compensação de cheques..., a compensação de cheques começou na atividade bancária!”. O informante acrescenta: “... o terceirizado não é bancário e a jornada de bancário é pra bancário então a gente tem... tinha lá no banco dois colegas, um do lado do outro fazendo a mesma coisa... um ganhava dois e o outro a metade disso, bem menos que o outro” (Gular, diretor do sindicato dos bancários de Goiás).

A percepção de que os trabalhadores terceirizados das áreas aqui discutidas executam trabalho bancário é compartilhada e admitida pela própria gestora do banco entrevistada, quando comenta que o banco “tinha muito prestador de serviço realizando, no meu entendimento, atividade típica mesmo de escriturário...” (Joana, supervisora de filial, há 15 anos no banco).

Não se quer aqui desmerecer a ocupação de digitador, apenas evidenciar os seus limites em relação à categoria bancária. Desse modo, se as atividades que os terceirizados desenvolvem concretamente lhes dão condições de serem reconhecidos como bancários e não o são efetivamente então temos, no Banco Oficial, uma situação de “enfraquecimento” da “cidadania regulada” adquirida pelos terceirizados. Isso se dá devido ao fato de que apesar de serem contratados com a carteira de trabalho assinada, os terceirizados são enquadrados, sem distinção, como digitadores e não como bancários. Ora, se admitimos como evidente que a categoria bancária está social e economicamente melhor posicionada do que a de digitadores, o que ocorre com os trabalhadores terceirizados das áreas referidas acima não é apenas desvio de função; mais do que isso, é um sutil e eficaz bloqueio ao acesso a uma posição social e materialmente mais favorável.

Nesse sentido, ao terceirizar, o Banco Oficial diminuiu a contratação de bancários, contribuindo para o esfacelamento das combalidas – porém únicas – garantias sociais atreladas à uma “cidadania regulada”. Pois, resgatando Santos mais uma vez, “a cidadania está embutida na profissão e os direitos do cidadão restringem aos direitos do lugar que ocupa no processo produtivo, tal como reconhecido por lei” (1998, p. 103) – pelo menos se considerarmos a história recente desse país.

Para além desses terceirizados “digitadores” exercerem atividades típicas de bancários muitas vezes; a pesquisa evidenciou outro problema grave: a questão da subordinação. Segundo o Enunciado 331<sup>24</sup> do Tribunal Superior do Trabalho – que se constitui atualmente no principal instrumento legal sobre relações de trabalho mediadas por contratos de terceirização –, a contratação de trabalhadores por empresa interposta é ilegal, formando-se o vínculo diretamente com o tomador de serviços, salvo nos casos de trabalho temporário, serviço de vigilância como também a contratação de outros serviços especializados ligados às atividades-meio do tomador, desde que inexistente a pessoalidade e a subordinação direta.

Em que pese existir a figura da supervisora das empresas “A” e “B” nas dependências do banco, essa função não passa de uma mera atividade de controle de recursos humanos nos aspectos de: aferição da frequência; distribuição de vale transporte e vale alimentação; comunicação entre terceirizados e a empresa que os contratou e uma gama de atividades de cunho burocrático. Por outro lado os elementos de conteúdo do trabalho – que se estendem desde a distribuição das tarefas até a cobrança e controle de sua execução – são exercidos diretamente por funcionários do banco sobre os terceirizados. Nesse sentido, o banco fere o estabelecido pelo Enunciado 331, quando fomenta uma relação de pessoalidade e subordinação direta sobre os terceirizados “digitadores”. A resposta de um terceirizado quando questionado sobre quem coordena seu trabalho parece emblemática:

É misto – problemas do seu trabalho, do desenvolvimento do seu trabalho com relação a empresa que está te contratando a empresa contratante resolve direto com você. Eles nunca passam pra coordenação da terceirizada algum problema para ela resolver, a não ser que seja um problema de ordem geral – está chegando atrasado ou está chegando muita gente adiantado, está demorando muito pro almoço,

---

<sup>24</sup> Para uma discussão aprofundada dessa e outras leis sobre processos de terceirização no Brasil, conferir: Baraúna, 1997.

demorando muito no intervalo – isso aí a terceirizada resolve. Mas, com relação ao desenvolvimento do serviço propriamente dito, aí a empresa contratante resolve diretamente comigo. Por isso que às vezes é complicado você saber a quem você está se reportando (Bandeira, terceirizado há dez anos no banco).

Ora, se esses trabalhadores executam atividades, em grande parte, ligadas aos saberes bancários é óbvio que técnica e instrumentalmente quem está apto a instruí-los e cobrá-los é o próprio banco por meio de seus quadros e não a empresa prestadora de serviços que, neste caso, não detém a competência técnica exigida.

Portanto, o banco, ao terceirizar atividades típicas de sua competência, agride até mesmo um dos princípios que alicerçam ideologicamente o discurso da terceirização, isto é: a empresa, para se concentrar em sua atividade fim e no que sabe fazer melhor, deve transferir as demais atividades a empresas terceiras que se dediquem e saibam fazer melhor as funções antes executadas pela primeira.

Posto isso, resta verificar a hipótese da precarização do trabalho terceirizado no banco oficial; para tanto serão abordadas suas dimensões material e simbólica.

Os motivos alegados pelo banco para proceder à terceirização de forma tão acentuada são os mesmos apontados pela literatura visitada. Segundo Tales – gerente de materiais no banco oficial –, a instituição terceiriza porque deve se concentrar em sua atividade-fim, em seu foco que passou a ser orientado para capacitar, emprestar e receber recursos financeiros por um lado e por outro, implementar políticas públicas e programas sociais. Outro motivo clássico alegado, diz respeito a flexibilização e redução de custos fixos para o banco. Mas, se é plausível admitir que a adoção dessa estratégia de “flexibilização numérica” contribuiu para que a instituição ultrapasse a marca de dois bilhões de reais de lucro líquido em 2005, o que dizer dos seus impactos sobre as relações de trabalho?

### 3.3 – A precarização material

Serão eleitas e analisadas algumas categorias que remetem às condições de trabalho dos terceirizados focados pela pesquisa, são elas:

Salários – Enquanto o Banco Oficial paga em torno de 4,3 salários (salário R\$850,00+benefícios R\$450,00) ao seu funcionário em início de carreira – é

importante frisar que se refere ao menor salário pago a um bancário –; as empresas “A” e “B”, que contabilizam uma pequena diferença de remuneração, pagam menos que 2 salários aos terceirizados (salário aproximado de R\$ 430,00+vale alimentação R\$120,00). Conforme informou um gerente de contratos de terceirização, o banco paga pelo posto de trabalho, em média, às empresas prestadoras de serviço três vezes o valor do salário que é repassado a um terceirizado. Ao contrário do que acontece com os efetivos do banco, esse salário é o mesmo, tanto para Buarque, terceirizado há um ano no Banco Oficial, quanto para Sofia, há quase duas décadas como terceirizada.

Contrato de trabalho – Não foi identificada nenhuma relação informal de trabalho entre o banco e sua cadeia de prestadores de serviço, distanciando-se de uma prática relativamente comum nos processos de terceirização em outros setores. Talvez esse fato se deva exclusivamente à condição de “banco oficial” da instituição. Quanto aos terceirizados “digitadores”, são contratados por tempo indeterminado pelas empresas “A” e “B”, porém essas empresas assinam contratos de um a dois anos com o banco. Isso se reverte na prática em situações onde os trabalhadores têm que se submeter a um processo de demissão/recontratação de tempos em tempos para que possam continuar trabalhando no banco, por meio de outra empresa contratada.

Formação/Treinamento – O banco oficial publicou suas ações educacionais para funcionários do quadro permanente (Balanço Social 2005), dentre elas: 1063 vagas no programa de incentivo à formação superior; 97 ações de formação por meio da Universidade Corporativa; realização de seminários; formação de gerentes; treinamentos; investimento em educação na ordem de R\$ 38,2 milhões no exercício de 2005 etc. Por outro lado, as empresas “A” e “B” não promovem nem sequer um treinamento inicial para os prestadores de serviço que, em tese, deveriam ser especializados no que fazem; pelo contrário, mais uma vez evidencia-se a contradição do processo: quem realiza o treinamento desses terceirizados é o próprio banco que, diga-se de passagem, geralmente realiza um mero *training on job*.

Quanto a essa questão, um prestador de serviço, ao ser indagado se a empresa contratada ou o banco haviam propiciado algum curso ou treinamento, comentou:

Não! É diferente do que eles fizeram com os que passaram no concurso, os meninos já chegaram bem treinados, só precisou de ver a rotina mesmo do serviço. Agora, a gente?! O serviço de contabilidade que eu faço hoje foi uns oito meses. Sempre que eu tinha dúvidas eu podia chegar e perguntar ao meu chefe, mas não teve nenhum tipo de curso. Como se diz: na tora, né?! (Décio, terceirizado há três anos no banco).

Portanto, o mesmo banco que – tal como a “fábrica flexível” – especializa e aperfeiçoa parte de seus “colaboradores”, implementa programas de Qualidade e Gestão Participativa etc., é aquele que mantém milhares de trabalhadores durante três, cinco, dez anos a fio em suas agências e sedes administrativas completamente privados de suas apregoadas iniciativas de “desenvolvimento e capacitação” de pessoas nos moldes das empresas modernas e competitivas.

Férias – em relação a esse direito, reside mais uma das perversas sutilezas dos processos de terceirização. Quando os contratos das atuais empresas “A” e “B” ou passadas e futuras empresas contratadas pelo banco vencem, os trabalhadores terceirizados, para permanecerem na empresa-mãe, têm que passar pelo já mencionado processo de demissão/admissão em relação à antiga e à nova empresa contratada respectivamente. Quando essa troca de empresas ocorre antes do trabalhador ter gozado suas férias do período na empresa antiga – e isso é quase sempre – sua única “opção” é vendê-las para que possa ingressar imediatamente na nova prestadora de serviços contratada; na prática, geralmente os terceirizados se submetem a jornadas contínuas de trabalho ano após ano sem o gozo efetivo do direito a férias e da dignidade atrelada a ele. Nesse sentido, a fala de uma informante silencia qualquer tentativa de argumento, quando exclama: “Oito anos! Eu fiquei oito anos sem tirar férias... porque não dava tempo, né?! Uma empresa saía e/ assim: minhas férias venciam em janeiro e a empresa saía em dezembro e a outra entrava em dezembro. Como é que eu ia tirar férias em janeiro?! É pra ficar louca!” (Risos) (Sofia, terceirizada há dezoito anos no banco).

Duração da jornada – Embora os terceirizados das outras áreas não usufruam da conquista dos bancários em relação à jornada de trabalhada de seis horas, os terceirizados “digitadores” trabalham seis horas diárias, não por causa de uma paridade com os bancários, mas devido a própria exigência legal da categoria dos digitadores. Essa jornada reduzida (30 horas semanais), aliás, foi destacada pelos trabalhadores como um dos pontos positivos de seu trabalho. Alegaram que essa jornada favorece algumas possibilidades: “arrumar outro emprego”; estudar; “cuidar da casa”, no caso das mulheres casadas etc. No entanto, em outros momentos, deixaram escapar que é muito difícil pagar “a faculdade”, com o salário que ganham; que o trabalho deles, tal como o do bancário, não pode ser deixado para o dia seguinte e que “são seis horas, mas é sem parar”.

A positividade da jornada de seis horas diárias, para esses trabalhadores, reside em aspectos ligados a uma possibilidade de extensão do tempo de trabalho e/ou de aumento da renda, muito mais do que de aproveitamento do tempo livre para lazer, para usufruir da “liberdade do cartão de crédito”, para descansar. Assim, além de uma jornada de trabalho que, embora reduzida, é intensificada pelo ritmo da rotina de trabalho bancário – que impõe uma cadência rígida diariamente – ; esses trabalhadores vivenciam o drama da luta pela sobrevivência para além das portas giratórias das agências bancárias. Dal Rosso (1996), ao discutir a duração da jornada de trabalho nos tempos atuais, ressalta que “nos sistemas mais contemporâneos de gestão, a intensificação também ocorre pela transformação de tempos de descanso em tempos de trabalho efetivo” (p. 58). Nesse sentido, o que deveria ser “tempo de não trabalho” se converte, ao lado da supressão das férias, em muitos casos, mais trabalho para esses indivíduos.

Mobilidade – Os terceirizados “digitadores” do banco oficial acabam exercendo mais de uma daquelas atividades apresentadas acima ao longo do tempo que permanecem no banco; num movimento próprio do crescimento do trabalho em escritório e da expansão dos serviços em geral, tal como já apontava Braverman (1983) ao discutir a “mobilidade horizontal” dos trabalhadores de escritório em detrimento de uma perspectiva de crescimento em relação a cargos melhor posicionados.

Tanto no banco, quanto nas empresas “A” e “B” não existe uma carreira para os prestadores de serviço. Desse modo, o trabalhador é contratado como “digitador”

e embora exerça uma série de atividades diversas, nunca é promovido a uma progressão ou mudança de cargo; ou seja, continua como “digitador” independente do que faça e do tempo de permanência na instituição.

Nesse mecanismo reside mais uma nuance da sofisticada trama que leva à redução de custos trabalhistas por meio do processo de terceirização. Sofia, para ficar com apenas um exemplo, trabalha no banco há dezoito anos, quase duas décadas trabalhando nas unidades do Banco Oficial, porém continua como digitadora recebendo menos de dois salários mínimos completos – sem plano de saúde, sem adicional por tempo de serviço, sem vínculo formal com a “empresa-mãe”, sem promoção. A afronta à dignidade de um trabalhador submetido a esse processo não pára por aí.

Retomando mais uma vez o diálogo com Santos (1997), para quem o acesso a Carteira de Trabalho chegou mesmo a significar o “nascimento cívico” do indivíduo no Brasil das últimas décadas do século passado, pode-se considerar que, embora Sofia tenha sua carteira de trabalho assinada pela empresa “A”, seu contrato de trabalho de apenas pouco mais de um ano faz com que seu “nascimento cívico” não seja atrelado ao efetivo tempo de trabalho exercido no Banco Oficial. Em outras palavras, o processo de terceirização ocorrido no banco apesar de não impedir que Sofia “nasça civicamente”, impede – por assim dizer – que ela atinja sua maturidade cívica pois, antes da empresa “A”, foram aproximadamente seis outras empresas por que passou e em todas elas teve de reassinar sua carteira de trabalho mesmo continuando no banco.

Nesse sentido, a terceirização confere pois, aos trabalhadores submetidos a ela, uma espécie de estatuto de “permanentemente provisoriedade” – onde mesmo que um terceirizado consiga permanecer trabalhando nas dependências da empresa-mãe por um longo período, essa permanência é sempre condicionada pela precariedade do vínculo, pela imobilidade ascendente do trabalhador e pelo próprio não-reconhecimento de sua história laboral.

### 3.4 – A Dimensão Simbólica da Precarização do Trabalho Terceirizado no Banco

As perdas materiais e econômicas sofridas pelos trabalhadores terceirizados no banco não se dão, de forma alguma, à revelia de um processo mesmo de

“violência simbólica” e negatização do “capital simbólico” a que estão submetidos, conforme discussão travada no capítulo anterior.

Nesse sentido, as relações sociais de trabalho na instituição pesquisada estão vinculadas a uma estrutura de relações econômicas que forja as condições e posições dos sujeitos sociais envolvidos (Bourdieu, 2003), notadamente bancários e terceirizados. É a partir da crença dos sujeitos no discurso da separação inexorável entre efetivos e terceirizados, na necessidade do “banco flexível” etc. que a submissão dos mesmos ao processo de expropriação material e simbólica não é sequer percebida (Bourdieu, 1997).

Assim, enquanto os bancários gozam da prerrogativa de acesso à formação especializada e continuada, e à ascensão profissional dentro do banco, os terceirizados estão condicionados estruturalmente a uma posição subalterna e estanque. Tudo se passa como se fosse completamente plausível e inquestionável a distinção dos atributos de cada uma das posições dos agentes. Daí os trabalhadores apesar de reconhecerem a proximidade do seu trabalho dos saberes bancários, como revela o comentário de uma informante se referindo aos bancários, não questionam a inércia da posição que ocupam na estrutura do banco e das empresas “A” e “B”, numa clara evidência da introjeção e aceitação das condições impostas: “A gente ganha bem menos que eles e tem a mesma a mesma função... aqui a gente até brinca que somos os prestadores genéricos: tem o mesmo efeito, só que é bem mais barato” (risos...) (Clarice, terceirizada há quatro anos no banco).

Desse modo, a resposta obtida de outro entrevistado em relação à indagação de como se sente um terceirizado diante da impossibilidade de ascensão profissional da mudança do cargo de “digitador” para outras funções demonstra os limites da luta a que estão dispostos e condicionados a lutar: não mais que a busca pela permanência no posto de trabalho a cada final de contrato entre o banco e as empresas contratadas. Vejamos:

não incomoda porque quem entra aqui já sabe disso. Eu acho que quem entra com essa mentalidade...; lógico que todo mundo quer entrar no serviço e quer subir, nos dois primeiros meses já dá pra ter uma noção que você vai... Então quer dizer: a pessoa, se entrar com essa mentalidade ela logo vai perceber que não tem condições e ou ela aceita a idéia, ou ela parte pra outro serviço, caso contrário (Bernardo, terceirizado há sete anos no banco).

Nesse sentido, a fala transcrita acima aponta para a necessidade de que o indivíduo neófito, que adentra ao contexto socialmente estruturado pela prática da terceirização, “ajuste” sua subjetividade às “expectativas coletivas” conformadas a um contexto onde “as práticas podem encontrar-se objetivamente ajustadas às chances objetivas” (Bourdieu, 1994, p.63).

#### 3.4.1 – Compra-se mão-de-obra ou coisas?

Como Marx demonstrou, na vigência do capitalismo em troca de uma remuneração e essa venda é possível porque se sustenta no fato de que agora – sob as relações capitalistas de produção – o trabalhador se torna um indivíduo livre e emancipado da escravidão, da vassalagem ou de qualquer outra forma de relação social de produção que não respeite livre iniciativa. Ao aproximarmos os salários direto e indireto do bancário a dos terceirizados que trabalham do seu lado dividindo o mesmo espaço do banco, percebe-se, por mais que a categoria de bancários tenha sofrido perdas nesses anos de reestruturação, a enorme e profunda cisão entre o valor atribuído à força-de-trabalho bancária e a de trabalho terceirizado.

Talvez a discrepância de tratamento e de reconhecimento entre o primeiro e segundo caso possa ser explicada, num primeiro momento, pelo evidente fato de que os terceirizados não têm as mesmas condições dos efetivos porque não foram capazes de passar em um dos concursos oferecidos pelo Banco Oficial.

Porém, antes de apressar em aceitar essa hipótese é preciso, de novo, considerar as implicações oriundas do contexto de terceirização presente na instituição. Primeiro, o banco, durante anos seguidos, reduziu a contratação de bancários, por meio da criação e expansão de postos de trabalho terceirizado.

Em segundo, lugar, é preciso assinalar o processo de desvalorização do “capital simbólico” do trabalhador terceirizado, que se dá quando o banco não o reconhece como bancário, quando ignora seus saberes acumulados por meio da experiência cotidiana adquirida no trabalho. Em fim, quando chega a ponto de subtrair seu capital social de tal forma que passa a reconhecê-lo como se coisa fosse, aos moldes do que acontecia com os antigos digitadores de entrada de dados contratados de forma direta em vários setores. Isso é o que sugere a narrativa a seguir:

Antigamente a gente era contratada por *byte*, sabia? A gente era *byte*... não era o fulano! Tipo assim: o banco precisava de tantos *bytes*... então tinha isso, você não era um indivíduo, você não era uma pessoa – você era um *byte*. É muito frio esse tratamento, não é? Você saber que uma empresa te trata assim como um *byte*, como uma peça... mudou, melhorou um pouco! Agora eu acho que a gente foi promovido à categoria de indivíduo, de cidadão alguma coisa assim (risos)... mais humana, né?! Menos fria porque antes, assim: não interessa quem vem – “ eu quero tantos *bytes*!” Pode ser o João, a Maria, o José... Ainda é assim, mas não tem mais esse... esse sobrenome de *byte*, né?! Agora nunca mais eu vi ninguém; parece que o contrato também mudou, mas o próprio contrato mostra – era *byte*, os contratos da prestadora (Sofia, terceirizada há dezoito anos no banco).

Quanto às mudanças referidas pela informante, uma outra entrevistada funcionária do banco ao apresentar as planilhas de contratação de serviços terceirizados, sempre se referia a “postos de trabalho” ao invés de cargos ou mesmo pessoas contratadas. Ao ser indagada sobre a nomeação de “postos de trabalho” no lugar, por exemplo, de digitador, telefonista, vigilante etc., respondeu que no banco o termo usado é o de contratação de “postos de trabalho” e que as vagas abertas são de posto de trabalho – não se fala em trabalhadores diretamente. Os trabalhadores deixam de ser associados a “*bytes*” para alçarem a condição de “postos de trabalho”.

Ora, se os mecanismos da terceirização conseguem reduzir as relações contratuais de trabalho a esses termos, como podem os agentes terceirizados neutralizados simbolicamente, para não dizer “coisificados” mesmo, questionar as perdas econômicas e materiais que sofrem se são expostos desde o primeiro momento que adentram a um espaço de conflito, notadamente o banco, marcado pela sutileza da agregação simbólica.

Em última análise, quando um indivíduo que tenta vender sua força de trabalho é confundido com um *byte* (unidade lógica identificada por um processador de dados) ou mesmo com um “posto de trabalho” torna-se quase que “natural” sua desvalorização.

Ademais, o não reconhecimento do terceirizado como bancário tende a ser reforçado e socialmente aceito para além das fronteiras do local de trabalho, o que de novo vai reproduzir perdas materiais e simbólicas. Essa evidência vem à tona em outro trecho do discurso de Sofia:

O incômodo é assim: às vezes você vai a uma loja comprar alguma coisa... isso é uma coisa que pesa! – Onde é que você trabalha? Se eu falo que trabalho na empresa “A” ninguém sabe o que é que é; e eu não trabalho lá! Eu trabalho aqui... aí o vendedor desentende: como é que você trabalha no “Banco Oficial” e não tem vínculo com o banco, a sua Carteira... é uma coisa assim: fica parecendo que você tá mentindo; até a pessoa entender como é que funciona. Então, nesse ponto tem um prejuízo, é um constrangimento, né? Às vezes você fica constrangida porque não sabe nem aonde sua empresa tá atuando (...); você não sabe nem o endereço da empresa. Você dá o endereço do Banco Oficial, mas ao mesmo tempo não adianta falar: - eu tenho vinte anos que estou lá! Ele vai falar: - que vínculo você tem? (Sofia, terceirizada, há dezoito anos no banco oficial).

O não-reconhecimento pode alcançar até mesmo as relações de vizinhança, de acordo com a seguinte fala:

Uma vez mesmo eu disse para uma mulher que eu era prestadora (minha vizinha)!. – Ah! Você serve cafezinho, né? (...) Fazer faxina, entendeu? Então já leva pra outros... todo mundo acha que prestador é isso, aqui no “Banco Oficial”; ninguém conhece, sabe... aqui dentro tem prestador que faz serviço de bancário junto com eles, né!? Não sabem disso (Cora, terceirizada, há dez anos no banco oficial).

### 3.4.2 – Proximidade geográfica *versus* fragmentação social

É notório que a fábrica taylorista/fordista não só subtraiu os saberes de ofício dos mestres e artesãos, como também objetivou o controle absoluto dos enormes contingentes de trabalhadores arrebanhados para dentro de seus portões. Foi, dialeticamente, essa mesma fábrica que forjou, por assim dizer, as condições para o fortalecimento de uma identidade de classe sustentada na aproximação de coletivos de trabalhadores compartilhando condições, interesses e aspirações em comum.

Um dos corolários da aproximação dos trabalhadores dentro das fábricas foi o empoderamento do sindicato enquanto agente legitimado pela classe trabalhadora e reconhecido como interlocutor do capitalista e do Estado no estabelecimento do “compromisso fordista” discutido por Bihir (1999). Mas, o que dizer da “fábrica flexível” ou mais precisamente, do “banco flexível”? Ora, o banco pesquisado, ao

flexibilizar-se por meio de processos de terceirização – tal como o que vem ocorrendo no espaço fabril flexibilizado – consegue reeditar a tentativa de controle sobre a força de trabalho historicamente reincidente sem, contudo, favorecer a identificação dos trabalhadores e seus potenciais efeitos “indesejáveis”, típicos do período fordista.

Nesse sentido, mesmo que os terceirizados “digitadores” desenvolvam atividades muito próximas daquelas próprias dos saberes de um bancário e, ainda, que essas funções sejam exercidas habitualmente numa agência ou unidade administrativa do banco oficial, há uma objetiva fragmentação de identidades entre efetivos e subcontratados que – juntamente com os mecanismos de remuneração variável para os bancários, desenvolvidos pelo banco – tende a individualizar as relações de trabalho na instituição. Se esse processo pode acarretar alguma perda aos agentes bancários; ele tem a prerrogativa mesma de cegar e pulverizar a resistência do trabalhador terceirizado.

Esses grupos de trabalhadores – efetivos e prestadores de serviço – desenvolvem ou mesmo “reproduzem” identificações distintas vinculadas à percepção de incompatibilidades quanto às suas trajetórias, necessidades e demandas, anseios futuros etc. num movimento de aceitação mútua do que está posto na atual conjuntura do trabalho flexibilizado.

Daí, por exemplo, um fato que desperta a atenção: nos últimos quatro anos, os bancários do banco oficial em Goiás aderiram ou mesmo alavancaram pelo menos três movimentos de greve enquanto os prestadores de serviços não dão notícia de nenhum movimento paralista que tenha sido levado a cabo no Banco Oficial desde o início do processo de terceirização no final da década de 1980. De acordo com as notícias de jornais e com os depoimentos, essas greves são “dos bancários”; e quanto aos terceirizados, são, no máximo, em alguns casos, impedidos pelos grevistas de entrar em seus locais de trabalho. Assim, um dos bancários, ao ser indagado sobre a existência de alguma movimentação conjunta da categoria e dos prestadores de serviço, responde: “não, com terceirizados nunca houve e não acredito que seja certo também, não” (Ubaldo, tesoureiro, funcionário há 22 anos no banco).

Já um terceirizado quando questionado se seus colegas eram chamados a caminhar juntos com os bancários em suas greves, faz seu comentário num tom de desabafo:

Não, não, não... Aí prestador nem existe! Prestador só existe para cobrir a vaga do funcionário, para estar trabalhando no lugar dele; a única coisa que é feita, que eles tentam fazer é proibir a entrada de prestador nas agências. Porque eles param, mas o serviço quem faz são os prestadores – então, praticamente, essa greve acaba não tendo, né?! (Bernardo, terceirizado, há sete anos no banco oficial).

Insistindo na mesma questão, no motivo da não “união de forças” em relação às greves um outro informante expressa seu comentário em relação aos movimentos dos bancários: “É! Mas em alguns momentos eles até se insinuaram, mas o que o prestador ganha com isso? O quê? Nada, só vai aumentar o salário do funcionário, ou seja, vai fortalecer a causa, né? Mas quanto à sua causa mesmo não vai mudar nada, eu acho que foi isso que pesou, né?” (Policárpio, terceirizado, há cinco anos no banco oficial).

Mais uma vez o discurso aponta em direção à fragmentação, à impossibilidade de aproximação desses trabalhadores quando reforça o fato de que a “causa” de um não é a “causa” do outro.

Desse modo, o exercício de greve é “dos” e “para” os bancários que têm, historicamente, alcançado significativas conquistas por meio desse instrumento de resistência. Ademais, a própria instituição explicita o reconhecimento do direito à greve para seus empregados de forma textual (Balanço Social 2005, publicação do banco oficial). Porém, paira uma indagação: onde está a resistência dos terceirizados do banco? Esses trabalhadores, em tese, têm muito mais motivos para paralisarem suas atividades; estão sendo demitidos aos milhares por conta do Termo de Ajusta de Conduta (TAC) firmado entre o banco e o Ministério Público do Trabalho e não esboçaram sequer uma pálida reação organizada.

Relembrando mais uma vez a condição de “permanentemente provisórios” dos prestadores de serviço no banco, de certa forma percebida por eles mesmos como demonstra a seguinte fala: “Quem faz muita greve – muita não –, de vez em quando é o funcionário; pessoal do banco tem muito respaldo. Eles tem um alicerce, tem uma garantia de poder fazer greve e não vai acontecer nada<sup>25</sup>. Agora um

---

<sup>25</sup> Apesar dos bancários do Banco Oficial serem contratados pelo regime de trabalho celetista, conseguiram levar o banco à aprovação de uma resolução que impede a demissão de funcionários sem justa causa. Esse é, por exemplo, um dos fatores que a entrevistada está considerando ao comentar sobre a posição dos efetivos.

prestador levantar um dedinho para falar assim vai, antes dele pensar ele já está na rua. Não tem como pensar em greve” (Sofia, terceirizada há 18 anos no banco).

Nota-se que, em grande parte, o preço pago pela permanência relativamente prolongada no posto de trabalho no Banco Oficial em relação a outros empregos flexíveis é o silêncio e a inércia dos terceirizados frente às imposições das condições de trabalho e das ameaças sutis e difusas vindas do banco e das empresas “A” e “B”. Assim, mediante um contexto de relações de trabalho reguladas pelo artifício da subcontratação, no mesmo banco que ostenta o direito de greve dos bancários, Cora, terceirizada há doze anos no banco, escuta coisas do tipo: “se fizer greve a gente substitui... se fizer manda embora, não interessa quem”.

Do ponto de vista sindical, esse distanciamento entre bancários e terceirizados reforça as teses que apontam para um novo corporativismo sindical, que surge em meio à crise atual dos sindicatos, marcado por uma prática que

privilegia a defesa de segmentos de trabalhadores, no interior de uma determinada categoria profissional, que são aqueles que ainda preservam alguns direitos, que ainda têm acesso a alguns “privilégios” em termos salariais e de condições de trabalho e que são também aqueles setores mais organizados, que contam com sindicatos mais atuantes (Druck, 1999, p. 224).

Desse modo, uma resposta positiva do movimento sindical à indagação: “onde está a resistência dos terceirizados do banco?” dificilmente será plausível enquanto prevalecer o que Antunes nomeia de “corporativismo societário, atado quase que exclusivamente ao universo categorial, cada vez mais excludente e parcializado, que se intensifica ante o processo de fragmentação dos trabalhadores, em vez de procurar novas formas de organização sindical que articule amplos e diferentes setores que hoje compreendem a classe trabalhadores” (*apud* Druck, 1999, p. 224).

Contudo, apesar de uma evidente segregação estabelecida entre bancários e terceirizados, o discurso do trabalhador terceirizado, em alguns momentos, tenta reivindicar uma relativização da identidade de “terceirizado digitador” imputada pelas empresas “A” e “B” e pelo próprio Banco Oficial (em detrimento da identidade de bancário, por exemplo), de acordo com que Dubar (1997) chama de construção de uma “identidade para si”. Nesse tipo de construção identitária o indivíduo pode, por meio de sua trajetória social, de suas aspirações e mesmo, por intermédio de sua

subjetividade buscar distanciar-se das categorias sociais que lhe foram atribuídas objetivamente pelas instituições ou outros indivíduos. Isso é levado a cabo através dos “atos de pertença” que “exprimem que tipo de homem (ou de mulher) você quer ser, isto é, a identidade para si” (Dubar, 1997, p. 106). Assim, por exemplo, a reivindicação de “pertença” ao Banco Oficial ao invés da empresa “A” eclode de maneira intensa nessa fala:

...no Banco Oficial, que trabalho aqui, não é?! Então eu respondo é..., não é? Se eu falar...eu não trabalho pra empresa “A”, realmente eu trabalho pro Banco Oficial, eu presto serviço pra empresa “A”, mas no Banco Oficial, então eu falo: no Banco Oficial. No entanto onde eu vou meu endereço eu dou o daqui, o telefone daqui porque na empresa “A” se eu passar meu telefone pra lá eles não me conhece, né?! E aqui não, aqui todo mundo me conhece; se ligar pra mim todo mundo sabe que sou eu, né?! Na empresa “A”, se ligar lá eles acham minha ficha, né?” Pela minha ficha sabe mas, assim: não sabe quem é minha pessoa, né?! Eu me sinto mais funcionária/...mais Banco Oficial do que empresa “A”, né?! (Rita, terceirizada, há quinze anos no Banco Oficial).

Porém, ainda que esses “lampejos” de busca de reconhecimento e afirmação estejam presentes em quase todas as falas – inclusive apontando para um futuro profissional de modo algum vinculado à condição de terceirizado ou até mesmo bancário, no caso dos entrevistados mais jovens – prevalece a irônica contradição dos processos de terceirização onde os terceirizados convivem com efetivos, isto é: “uma empresa-mãe que insiste em não reconhecer seus milhares de filhos bastardos que servem quotidianamente em sua cozinha”.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Gostaria de retomar, ainda uma vez, a relação do fenômeno da terceirização com a questão social atual, nos termos em que Castel (1999) a coloca. Como foi dito anteriormente, para o autor, o processo de reestruturação produtiva trouxe consigo menos exclusão social – pelo menos no que tange à preocupação excessiva com que é tratada – do que o perigo do arrefecimento da coesão social por meio do que ele chama de “desestabilização dos estáveis”. Nesse sentido, a relativa proteção social atrelada a uma condição de assalariamento que se tornou difusa nos estratos sociais a ponto de atingir até mesmo profissionais liberais como engenheiros, médicos, advogados etc., sobretudo nos Estados centrais que desenvolveram práticas de “Estado Social”, dá lugar, cada vez mais, a formas de precarização de trabalho. Nas palavras do autor:

a exclusão não é uma ausência de relação social, mas um conjunto de relações sociais particulares da sociedade tomada como um todo. Não há ninguém fora da sociedade, mas um conjunto de posições cujas relações com seu centro são mais ou menos distendidas: antigos trabalhadores que se tornaram desempregados de modo duradouro, jovens que não encontram emprego, populações mal escolarizadas, mal alojadas, mal cuidadas, mal consideradas etc. Não existe nenhuma divisória clara entre essas situações e aquelas um pouco menos mal aquinhoadas dos vulneráveis, que ainda trabalham mas poderão ser demitidos no próximo mês, estão mais confortavelmente alojados mas poderão ser expulsos se não pagarem as prestações, estudam conscientemente mas sabem que correm o risco de não terminar... Os “excluídos” são, na maioria das vezes, vulneráveis que estavam “por um fio” e que caíram. Mas também existe uma circulação entre essa zona de vulnerabilidade e a da integração, uma desestabilização dos estáveis, dos trabalhadores qualificados que se tornam precários, dos quadros bem considerados que podem ficar desempregados. (Castel, 1999, p.569).

Ora, no caso brasileiro, é justamente nos meados da década de 1980 que o processo de reestruturação bancária toma corpo e ganha força. De lá para cá

assistimos o corte de mais da metade do contingente de bancários (eram aproximadamente 980 mil em 1986 e despencaram para 400 mil em 2005, conforme informado antes), ao passo que foram criados e expandidos os postos de trabalho terceirizados nos bancos. Essa situação implica redução significativa de uma ocupação relativamente qualificada, “capitalizada socialmente” que é a categoria bancária ao passo que o crescimento da presença do trabalho terceirizado e mais precarizado nos bancos se torna efetiva.

Então, o que temos, por um lado, é uma verdadeira “desestabilização dos bancários” no contexto de uma “modernização” do setor financeiro que optou pela flexibilização e automação dos seus processos de trabalho e produção. Por outro lado, o posto de trabalho criado pelos processos de terceirização foi e será sempre marcado pela instabilidade; pois sua razão de ser reside na flexibilidade, na possibilidade do “banco flexível” decidir unilateralmente se no próximo mês ou ao final do contrato estabelecido com uma prestadora de serviços o fio que separa o trabalhador terceirizado do desemprego será cortado.

Quanto ao Banco Oficial, embora uma tentativa de generalização não se sustente estatisticamente, uma constatação chama a atenção: a grande maioria dos trabalhadores terceirizados entrevistados cursou ou está cursando um curso superior. Nesse sentido, apesar do processo de terceirização ocorrido na instituição preservar a formalização do contrato laboral, a flexibilização das relações de trabalho por meio da terceirização contribui para reforçar a tese da “desestabilização dos estáveis” não só pelo que já foi dito, mas, também, pelo não reconhecimento de seus diplomas e de sua qualificação por parte das empresas “A” e “B” e do próprio banco. Ou seja, se alhures o diploma universitário significou um passaporte para a escalada de posições sócio-econômicas, no Banco Oficial tende a ser ignorado pelo seu *Balance Score Card* (usado para avaliar e pontuar o desempenho dos funcionários) quando é portado por um prestador de serviços designado como “digitador”.

Essa tendência à desestabilização dos bancários e ao aniquilamento mesmo da possibilidade de estabilização dos terceirizados, violentados material e simbolicamente em nome de uma razão puramente instrumental da empresa moderna, ilustra também o delineamento da “questão social brasileira” empreendido por Telles (2001) ao discutir a relação entre pobreza e cidadania no Brasil.

Para a autora, o país vive uma reedição de sua velha e persistente pobreza por meio da nova exclusão protagonizada pela reestruturação produtiva. Além do mais, os imperativos da modernização tecnológica frente às exigências da economia globalizada alimentam a ficção do discurso das elites quanto à inevitabilidade da pobreza.

Quanto à questão dos termos em que se dá a “exclusão” propriamente, Telles se aproxima de Castel quando ressalta que o fenômeno não compreende apenas aqueles que já estão completamente fora do mercado de trabalho. A propósito das novas formas de exclusão, a autora, a partir de constatações feitas por Rizek e Silva sobre o processo de terceirização em uma indústria química, o tom da moderna exclusão à brasileira:

Talvez seja aqui que mais se explicita o sentido mesmo da exclusão. Não se trata de uma gente que está “fora” do mercado e da vida social organizada, como se diz muito freqüentemente. Mas desse lugar que, sem a mediação pública dos direitos e da representação, se perde na invisibilidade social. Isso sempre aconteceu no mercado de trabalho, é o cenário das “classes inacabadas”. Algo peculiar aos tempos que correm é uma disjunção entre a palavra e as coisas (sem referência, aqui, ao famoso livro de Foucault), uma realidade que escapa às referências identificatórias, às representações (no duplo sentido, de representação sindical e representação simbólica) e se pulveriza na indiferenciação própria dos que não têm nome – as trabalhadoras pesquisadas por Rizek e Silva não sabem ao certo como se identificar, não se reconhecem como químicas, (...) então onde estão, quem são?... (Telles, 2001, p. 135).

Essa imagem projetada pela autora não destoa muito daquele quadro verificado nas dependências do Banco Oficial. Nos dois casos, na indústria e no banco, o recurso à terceirização tende a produzir, em maior ou menor grau, uma tal “pobreza contemporânea” marcada por uma inserção marginal e cruelmente instável.

Ademais, a terceirização parece ter atingido a condição mesma de “sinônimo” para a definição de economia moderna e flexibilizada. Nesse sentido, há um certa crença generalizada, por assim dizer, no meio empresarial, de que a terceirização faz parte da evolução da economia e as empresas que não aderirem a esse processo tenderão a deixar de serem competitivas.

Já o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) pontua que a prestação de serviços no Brasil se dá por meio da terceirização, diante de um crescimento de 127% do emprego no setor nos últimos dez anos. Em 2005, para se ter uma idéia da dimensão desse processo, a prestação de serviços respondeu por 35,7% dos empregos formais, atingindo 4,1 milhões de trabalhadores terceirizados, segundo o IBGE. Esses números talvez indiquem – para além da redução sistemática do emprego no setor industrial associado a uma decomposição da classe operária, no bojo das transformações oriundas do período de reestruturação econômica – os lampejos de uma verdadeira “nova classe de prestadores de serviços” no Brasil, ainda que forçosamente difusa e com tendência a uma existência fragmentária que lhe é peculiar.

José Pastore, ao escrever o artigo “Os rumos da terceirização”, publicado pelo jornal O Estado de São Paulo, defendeu a inevitabilidade da terceirização e das novas formas atípicas de trabalho que se alastram pelos países centrais de forma agressiva; isso quando não são usadas pelas grandes empresas para transferir produção e serviços para países como Índia, China, Rússia dentre outros. Para Pastore, a necessidade das empresas se concentrarem em sua atividade principal como o caminho atual – para não dizer único – da qualidade dos serviços e da sua competitividade é a condição que norteia o mercado de trabalho no mundo inteiro. Desse modo, criticou a decisão do atual Governo de retirar do Congresso Nacional o projeto de lei 4302/98<sup>26</sup>. – referente ao disciplinamento da terceirização. Segundo Pastore, “se queremos manter os brasileiros trabalhando no Brasil com proteções realistas, convém atentar para essa revolução, e disciplinar adequadamente as novas formas de trabalhar – inclusive a terceirização”.

Mas o que Pastore chama de “proteções realistas”? Será o caso daquelas oferecidas pelo “Banco Oficial” e pelas empresas “A” e “B” aos terceirizados digitadores? Ou se trata, por exemplo, dos contratos de trabalho – que quando chegam a ser formais – remuneram significativamente menos os prestadores de serviços em relação a um contratado direto para a mesma função, como revelam outras pesquisas apresentadas ao longo do presente estudo. Em última análise, penso que se as “proteções realistas” tendem a uma descapitalização econômica e simbólica do trabalhador na terceirização de tal modo que o confinem na

---

<sup>26</sup> Sobre esse projeto, é forçoso que se diga, além de ser muito criticado por vários especialistas, foi elaborado pelo industrial goiano e deputado Sandro Mabel.

precariedade das condições de vida ou mesmo na esfera daquilo que se configura como a “pobreza contemporânea” brasileira; então estamos novamente diante do fracasso social de uma ordem econômica que, apesar de se anunciar como panacéia global, não fez muito mais que derrubar o Muro de Berlim para erguer o muro do “Novo México”.

Trata-se, pois, de atinar para o fato de que “‘uma sociedade’ de ‘plena atividade’ não é, apesar disso, uma sociedade de plena dignidade...” (Castel, 1999, p. 76). Como, também, é necessário pensar a expansão do emprego terceirizado tendo em vista as declarações da Organização Internacional do Trabalho, quando afirma que “não é qualquer emprego que torna possível superar a pobreza”.

Por fim, as demissões de tantos terceirizados que, em muitos casos, depois de anos de trabalho no banco pesquisado, estão perdendo até mesmo o pouco que lhes restava, numa palavra, sua condição de “permanência na provisoriedade”, continuam no momento mesmo da conclusão desse argumento sociológico. Esse fato enseja pois futuros estudos, no sentido de captar as trajetórias dos trabalhadores pegos pelas contradições do processo pesquisado. Contudo, se o cenário atual nos remete à perplexidade, quem sabe, daqui há pouco, esses trabalhadores desempregados possam ser entrevistados não mais sob o ar condicionado da “empresa-mãe”, mas ao sol de uma plena segunda-feira, como faziam as personagens que se viram desempregadas no filme de Fernando de Aranoa, *Los Lunes Ao Sol*, reaquecendo sua histórica chama de resistência.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABREU, Alice Rangel de Paiva; SORJ, Bila. Subcontratação e trabalho a domicílio. In: MARTINS, H. S.; Ramalho, J. R. *Terceirização: diversidade e negociação no mundo do trabalho*. São Paulo: HUCITEC/CEDI-NETS, 1994, p.61-74.

ALVES, Giovanni. *Trabalho e mundialização do capital : a nova degradação do trabalho na era da globalização*. Londrina : Práxis, 1999.

ANTUNES, Ricardo. *Adeus ao Trabalho? Ensaio sobre as Metamorfoses e a Centralidade do mundo do trabalho*. Campinas, SP : Cortez, 1995.

\_\_\_\_\_. *Os sentidos do trabalho*. Ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo: Boitempo, 1999.

ARRUDA, Gerardo Clésio Maia. Qualificação profissional nos tempos presentes: decifra-me ou te devoro. In: CARLEIAL, Liana e VALLE, Rogério. *Reestruturação produtiva e mercado de Trabalho no Brasil*. São Paulo: Hucitec / Abet, 1997, p.103-121.

ARAÚJO, Angela Maria Carneiro. *Flexibilização de direitos, flexibilização do emprego: um estudo comparado da Indústria de Eletrodomésticos de linha branca GT*. Desenvolvimento, trabalho e Gestão XII Congresso Brasileiro de Sociologia. Belo Horizonte, junho de 2005.

BARAÚNA, Augusto de Cezar. *A terceirização à luz do direito do trabalho*. São Paulo: LTr, 1997.

BIHIR, Alain. *Da grande noite à alternativa: O movimento operário europeu em crise*. São Paulo: Boitempo, 1999.

BOURDIEU, Pierre. *A economia das trocas simbólicas*. São Paulo: Perspectiva, 2003.

\_\_\_\_\_. *Razões Práticas: sobre a Teoria da Ação*. Apartado: Celta Editora, 1997.

\_\_\_\_\_. “Esboço de Uma Teoria da Prática”. In: Ortiz, Renato (org.) Pierre Bourdieu. *Sociologia. Coleção Grandes Cientistas Sociais*. São Paulo: Ática, 1994.

\_\_\_\_\_. *O Poder Simbólico*. Lisboa: Difel, 1989.

\_\_\_\_\_. *Le sens pratique*. Paris, Ed. De Minuit, 1980.

BRAVERMAN, Harry. *Trabalho e Capital Monopolista*. 3ª ed., Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 1987.

BRESCIANI, Luís Paulo. *Flexibilidade e reestruturação: o trabalho sob fogo cruzado*. São Paulo Em Perspectiva. São Paulo, nº11, jan. 1997.

CAMPBELL, Colin. *A ética romântica e o espírito do consumismo moderno*. Rio de Janeiro: Rocco, 2001.

CARLEIAL, Liana Maria da Frota. *Reestruturação industrial, relação entre firmas e mercado de trabalho: As evidências nas Indústrias Eletroeletrônica na região metropolitana de Curitiba*. In: *Reestruturação produtiva e mercado de trabalho no Brasil*. São Paulo: Hucitec – Abet, 1997, p.296-333.

CARVALHO, Marcelo Soares. *Absorção de mão-de-obra no setor de serviços brasileiro*. Dissertação de Mestrado. UNICAMP, 2004.

CASTEL, Robert. *As metamorfoses da questão social* : uma crônica do salário. Petrópolis: Vozes, 1998.

CASTELLS, Manuel. *A Sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CHESNAIS, F. *A mundialização do capital*. São Paulo: Xamã, 1995.

CAMPOS, Vicente Falconi. *TQC – Controle da qualidade total (no estilo japonês)*. 7ªed. Belo Horizonte: Ed. de Desenvolvimento Gerencial, 1999.

CORIAT, Benjamin. *Pensar pelo avesso*. Rio de Janeiro: UFRJ/Renan, 1994.

DAL ROSSO, Sadi. *A Jornada de Trabalho na Sociedade: O Castigo de Prometeu*. São Paulo: Ltr, 1996.

DELGADO, Maria Berenice Godinho. Terceirização e trabalho feminino Subcontratação e trabalho a domicílio. In: MARTINS, H. S.; Ramalho, J. R. *Terceirização: diversidade e negociação no mundo do trabalho*. São Paulo: HUCITEC/CEDI-NETS, 1994, p.110-120.

DIAS, Cláudia. Estudo de caso: idéias importantes e referências. Disponível em: [\\_<www.geocities.com/claudiaad/case\\_study.pdf>](http://www.geocities.com/claudiaad/case_study.pdf)

DIEESE. *Os trabalhadores frente à terceirização*, Pesquisa Dieeese, m. 7, São Paulo, 1993.

DAWBOR, Ladislav, IANNI, Otávio e REZENDE, Paulo Edigar <sup>a</sup> (orgs). *Desafios da Globalização*. 2ª ed. Petrópolis: Vozes, 1997.

DRUCK, Maria da Graça. *Terceirização: (des) fordizando a fábrica – Um estudo do complexo petroquímico*. São Paulo: Boitempo/EDUFBA, 1999.

DUBAR, Claude. *A socialização: construção das identidades sociais e profissionais*. Porto: Porto Editora, 1997.

\_\_\_\_\_, Trajetórias sociais e formas identitárias: alguns esclarecimentos conceituais e metodológicos. *Educação e Sociedade*. Campinas. v. 19, n.64, abr. 1998.

FARIA, Aparecido de. Terceirização – Um desafio para o movimento sindical. In: MARTINS, H. S.; Ramalho, J. R. *Terceirização: diversidade e negociação no mundo do trabalho*. São Paulo: HUCITEC/CEDI-NETS, 1994, p.40-60.

FERRETTI, Celso J. et alli (orgs.). *Novas tecnologias, trabalho e educação: um debate multidisciplinar*. Petrópolis: Vozes, 1994, p.128-142.

GINZBURG, Carlo. Morelli, Freud e Holmes: pistas e o método científico. In: *History workshop journal*, nº9, 1980.

GITAHY, Leda Maria Caira ; CUNHA, Adriana Marques ; RACHID, A. Reconfigurando as redes institucionais: Relações interfirmas, trabalho e educação na indústria de linha branca. *Educação & Sociedade*, Campinas, v. 18, n. 61, p. 159-186, 1997.

GRÜN, Roberto. *A produção de uma empresa moderna: os bancários e a automação*. Dissertação de Mestrado. PUCSP. São Paulo, 1985.

HARVEY. David. *Condição pós-moderna*. São Paulo: Loyola, 1992.

HIRATA, Helena. Da polarização das qualificações ao modelo da competência. In:

IANNI, Otávio. *Estado e planejamento econômico no Brasil*. 3. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1979.

JINKINGS, Nise. *O mister de fazer dinheiro: automação e subjetividade no trabalho bancário*. São Paulo: Boitempo, 1996.

LARANGEIRA, Sônia M. G. Reestruturação Produtiva no setor bancário: a realidade dos anos 90. *Educação e Sociedade*. v.18, n.61, dez. 1997. p. 110-138.

LEITE, Márcia de Paula. Modernização tecnológica e relações de trabalho. In: FERRETTI, Celso J. et alii (orgs.) Op. Cit., p.36-53.

\_\_\_\_\_. *Trabalho e sociedade em transformação* – mudanças produtivas e atores sociais. São Paulo: Ed. Fundação Perseu Abramo, 2003.

\_\_\_\_\_. Flexibilidade e precarização do trabalho: a experiência brasileira. Apresentado no encontro da Associação de Estudos Latino Americanos, Guadalajara, abr. 1997.

LIPIETZ, Alain. *Miragens e milagres*: problemas da industrialização e atores sociais. São Paulo: Novel, 1998.

NUNES, Jordão Horta; CASTILHO, Juliana A. da Silva. Digitação na entrada de dados: transformações na identidade ocupacional. *Psicologia e Sociedade*. n. 16, set/dez. 2004.

OFFE, Claus. *Trabalho & Sociedade*: Problemas estruturais e perspectivas para o futuro da sociedade do trabalho, vol. 2, Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1991.

OHNO, Taiichi. *O sistema toyota de produção* (além da produção em larga escala). São Paulo: Bookman, 1997.

POCHMANN, Márcio. *O trabalho sob fogo cruzado*. São Paulo: Contexto, 2000.

REVISTA ÉPOCA. (8/3/99).

SANTOS, Valcir Bispo. Mercado de trabalho, terceirização e segregação social em Carajás. In: CARLEIAL, Liana e Valle, Rogério. *Reestruturação produtiva e mercado de trabalho no Brasil*. São Paulo: Hucitec – Abet, 1997, p.334-356.

SANTOS, Wanderley Guilherme dos. *Décadas de espanto e uma apologia democrática*. Rio de Janeiro: Rocco, 1998.

SILVA, Sidarta Sória e. *Reestruturação produtiva, crise econômica e os rumos do sindicalismo no Brasil*. Brasília: Fundação Milton Campos/Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras, 2001.

SOUZA, D.B., SANTANA, M.<sup>a</sup>, DELUIZ, N. *Trabalho e educação: centrais sindicais e reestruturação produtiva no Brasil*. Rio de Janeiro: Quartet, 1999.

SEGNINI, Liliana. *Mulheres no trabalho bancário*. Difusão tecnológica, qualificação e relações de gênero. São Paulo: Edusp, 1998.

TELLES, V. S. *Pobreza cidadania*, São Paulo: Editora 34, 2001.

ZIBAS, Dagmar M.L. O reverso da medalha: os limites da administração industrial participativa. In: CARLEIAL, Liana e VALLE, Rogério. Op. Cit. p . 122-139.

## APÊNDICES

### Apêndice I

É importante frisar que as questões apresentadas nos questionários são de cunho qualitativo. Assim, se prestam à tentativa de uma semi-estruturação das entrevistas, não sendo, necessariamente, lidas na íntegra no momento de entrevista. Portanto, as perguntas condicionaram, mas não determinaram a forma de abordagem dos entrevistados, podiam, então, serem alteradas, acrescentadas, invertidas ou suprimidas qualquer uma das questões, dependendo das necessidades que surgiam no ato da investigação.

### ROTEIRO DE ENTREVISTA – PARA TERCEIRIZADOS

- 1) Há quanto tempo você trabalha no banco? Sempre nesta agência?
- 2) Nesse período, para permanecer no banco, você teve que mudar de empresa alguma vez? Quantas vezes?
- 3) Quais atividades você desenvolve aqui no banco?
- 3) Você considera o seu trabalho importante para o banco? Por que?
- 4) O que você mais gosta e o que menos gosta no tipo de trabalho que exerce no banco?
- 5) Você acha que tem alguma diferença entre mulheres e homens terceirizados no banco? Em relação às atividades executadas são?(considerar não só segurança e serviços gerais)
- 6) Quando há uma troca de empresa prestadora, o que você acha que mais pesa para que o terceirizado ou terceirizada permaneça no posto de trabalho? Geralmente, como é feita a escolha?

- 7) Qual sentimento você tem em relação a possibilidade de sair do banco se o contrato da prestadora não for renovado pelo banco?
- 8) Como você aprendeu o trabalho que executa? Houve treinamento na empresa que te contratou ou o treinamento foi no banco?
- 9) Se lembra de quantas vezes foi à empresa que te contratou?
- 10) Quem supervisiona o seu trabalho?
- 11) Reuniões ( existem? Todos participam ou são realizadas por grupos? O que é discutido geralmente?)
- 12) Você acha que deveria ser reconhecido(a) como bancário(a)? Por que?
- 13) Você já pensou em ser bancário(a)?
- 14) Você se sente incomodado em relação ao fato de ser terceirizado(a)? Por que?
- 15) Quando foi a última vez que você tirou férias?
- 16) Existe algum time de futebol na agencia? Quem participa?
- 17) Quanto aos relacionamentos, coleguismo. Você acha que todo mundo é igual aqui, ou você nota alguma diferença na relação entre os empregados do banco e os terceirizados? E entre os próprios terceirizados de empresas diferentes?
- 18) Como é o seu relacionamento com os clientes?
- 19) Já sofreu algum tipo de discriminação relacionada pelo fato de ser terceirizado?
- 20) O pessoal do banco alguma vez já falou em substituir algum terceirizado(a) no caso dele(a) participar de alguma atividade do sindicato?
- 21) Qual a sua opinião sobre o sindicato?
- 22) E sobre as empresas prestadoras de serviço?
- 23) Olhando para o futuro, você se vê como terceirizado(a) ou pensa em tentar outra forma de trabalho?
- 24) Você vê alguma possibilidade de crescimento dentro da empresa que você trabalha? Como se sente em relação a isso? ( enfoque da mobilidade)
- 25) Você se sente mais pertencente à prestadora ou ao banco?( na questão da responsabilidade, do apoio, do compromisso seu e deles)
- 26) Hoje existem muitos terceirizados trabalhando sem carteira assinada. No seu caso, ela é assinada – qual é a importância disso para você?
- 27) Você se lembra da greve dos bancários de setembro de 2004? Como foi? Os terceirizados foram chamados a participar de alguma maneira? Como foi?
- 28) Já sofreu alguma doença ocupacional (ler, dor ou outra) ? (pergunta para atendedores)

29) O que você geralmente pergunta quando alguém pergunta onde você trabalha?  
E quando perguntam o que você faz?

Apêndice II

## ROTEIRO DE ENTREVISTA – PARA BANCÁRIOS

- 1) Há quanto tempo você trabalha no banco?
- 2) Quais atividades você desenvolve?
- 3) Depende diretamente de outras pessoas para desenvolver alguma dessas atividades? Como ?
- 4) Em relação ao trabalho bancário, o que você considera que ele tem de positivo e de negativo?
- 5) Qual a sua opinião sobre o sindicato?
- 6) Nos últimos anos, o bancário vem terceirizando várias atividades que antes eram desenvolvidas pelos próprios bancários, qual a sua opinião sobre esse processo?
- 7) Para você, a terceirização, de alguma forma, pode enfraquecer ou fortalecer a posição dos bancários?
- 8) Como você encara a presença dos terceirizados dentro da agência?
- 9) Como é o seu relacionamento com eles? ( os terceirizados)
- 10) No início desse ano, um empregado da TRANSPREV processamento e serviços ganhou o direito de jornada de 6 horas, piso salarial e os demais direitos assegurados aos bancários, a partir do reconhecimento, por parte da justiça do trabalho, de que embora contratado pela TRANSPREV, realizava tarefas indispensáveis à realização da compensação bancária e portanto típicas do trabalho bancário. Qual a sua opinião sobre essa questão?