

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS SOCIAIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM SOCIOLOGIA E ANTROPOLOGIA

Ricardo Gonçalves de Oliveira

“DESTERCEIRIZAÇÃO” E A INTENSIFICAÇÃO DO TRABALHO:
IDAS E VINDAS DA FLEXIBILIDADE NO SETOR BANCÁRIO ESTATAL

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

“DESTERCEIRIZAÇÃO” E A INTENSIFICAÇÃO DO TRABALHO: IDAS E VINDAS
DA FLEXIBILIDADE NO SETOR BANCÁRIO ESTATAL

Ricardo Gonçalves de Oliveira

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Sociologia e Antropologia do Instituto de Filosofia e Ciências Sociais da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre em Sociologia (com concentração em Antropologia).

Orientador: Professor José Ricardo Ramalho

Rio de Janeiro
Julho de 2009.

“DESTERCEIRIZAÇÃO” E A INTENSIFICAÇÃO DO TRABALHO: IDAS E VINDAS
DA FLEXIBILIDADE NO SETOR BANCÁRIO ESTATAL

Ricardo Gonçalves de Oliveira

Orientador: José Ricardo Ramalho

Dissertação de Mestrado submetida ao Programa de Pós-graduação em Sociologia e Antropologia, Instituto de Filosofia e Ciências Sociais, da Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre em Sociologia (com concentração em Antropologia)

Aprovada por:

Presidente, Prof. Dr. José Ricardo Ramalho, IFCS/ UFRJ

Prof.^a Dr.^a Maria Lígia Barbosa, IFCS/ UFRJ

Prof.^a Dr.^a Rosângela Nair de Carvalho Barbosa, UERJ

Prof.^a Dr.^a Elina Pessanha, IFCS/ UFRJ

Prof. Dr. Paulo Fontes, CPDOC/ FVG

Rio de Janeiro
Julho de 2009

Oliveira, Ricardo Gonçalves de.

“Desterceirização” e a intensificação do trabalho: idas e vindas da flexibilidade no setor bancário estatal/ Ricardo Gonçalves de Oliveira. Rio de Janeiro: UFRJ/ IFCS, 2009.

x, 142f.; 30 cm.

Orientador: José Ricardo Ramalho

Dissertação (mestrado) – UFRJ/ IFCS/ Programa de Pós-Graduação em Sociologia e Antropologia, 2009.

Referências Bibliográficas: f. 153-157.

1. Flexibilização. 2. Gerações de Trabalhadores. 3. Sistema Bancário. I. Ramalho, José Ricardo. II. Universidade Federal do Rio de Janeiro, Instituto de Filosofia e Ciências Sociais, Programa de Pós-Graduação em Sociologia e Antropologia. III. Título.

RESUMO

“DESTERCEIRIZAÇÃO” E A INTENSIFICAÇÃO DO TRABALHO: IDAS E VINDAS DA FLEXIBILIDADE NO SETOR BANCÁRIO ESTATAL

Ricardo Gonçalves de Oliveira

Orientador: Professor José Ricardo Ramalho

Resumo da Dissertação de Mestrado submetida ao Programa de Pós-graduação em Sociologia e Antropologia, Instituto de Filosofia e Ciências Sociais, da Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre em Sociologia (com concentração em Antropologia)

A reestruturação do sistema bancário brasileiro, iniciada nos anos 1990, além de acarretar significativas mudanças nas estratégias de atuação dos bancos, representou a necessidade de adequação dos trabalhadores às novas exigências do trabalho bancário e ao seu novo padrão de flexibilidade. No caso do setor bancário estatal, observa-se uma trajetória de mudanças nas relações de trabalho se estendendo por todo o período do processo de reestruturação. Inicialmente, uma das principais características do processo foi a expansão da terceirização no setor bancário como um todo, acarretando, junto a outros fatores, o avanço do desemprego e a precarização. No setor estatal, a terceirização não se restringiu às atividades periféricas do trabalho bancário, atingindo suas atividades-fim, flexibilizando e, conseqüentemente, precarizando as relações de trabalho. A partir da primeira metade dos anos 2000, observa-se uma nova etapa na trajetória de mudanças nas relações de trabalho. Contrariando o paradigma da terceirização, a Caixa Econômica Federal inicia um processo inusitado de reversão daquela que seria uma das principais características da reestruturação do setor, substituindo os trabalhadores terceirizados por funcionários contratados através de concurso público nas atividades bancárias. A “desterceirização”, no entanto, não significou o retorno ao antigo modelo das relações de trabalho no setor, ao contrário, resultou em novo padrão de flexibilidade, intensificando o trabalho e desencadeando um conflito entre diferentes gerações de trabalhadores. Essas contradições, no final das contas, se ajustam para aperfeiçoar o novo padrão e impor novas relações de trabalho com a forte marca da intensificação do trabalho e da fragilização do trabalhador.

Palavras-chave: desterceirização, flexibilidade, gerações de trabalhadores, sistema bancário, terceirização.

Rio de Janeiro
Julho de 2009

ABSTRACT**“DE-OUTSOURCING” AND WORK INTENSIFICATION: THE UPS AND DOWNS OF FLEXIBILITY IN THE STATE-RUN BANKING SECTOR**

By Ricardo Gonçalves de Oliveira

Thesis Supervisor: Professor José Ricardo Ramalho

Abstract of Master's Thesis submitted to the Graduate Program in Sociology and Anthropology of the Institute of Philosophy and Social Sciences at the Federal University of Rio de Janeiro – UFRJ, as part of the requirements for the Master's Degree in Sociology (with a Major in Anthropology).

The restructuring of Brazil's banking sector initiated in the 1990s, in addition to fostering significant changes in the operational strategies of banks, signaled the need for workers to adapt to the new work requirements of the banking sector and its new pattern of flexibility. In the case of the state-run banking sector, a pattern of changes began to be noticed in work relations which encompassed the whole period spanning the restructuring process. At first, one of the main characteristics of such a process was the expansion of outsourcing in the banking sector as a whole, which led – among other factors – to rising unemployment and increased job insecurity. In the state-run sector, outsourcing was not limited to the peripheral activities of work in the banking sector. Rather, it had an impact on its core activities too, thereby leading to greater flexibility and mounting insecurity in work relations. Starting in the first five years of the current decade, a new phase was noticed in the trajectory of changes in work relations. Running counter to the outsourcing paradigm, Brazil's *Caixa Econômica Federal* (the country's equivalent of the “Federal Savings & Loans Bank”) began an unprecedented reversal of that which would be one of the major features of the sector's restructuring – namely, the replacement of outsourced workers with employees hired through public admissions exams in its banking activities. However, this process of “de-outsourcing” did not mean the return to the old model of work relations in the sector. Instead, it ushered in a new pattern of flexibility which intensified work and triggered a conflict among different generations of workers. Ultimately, such contradictions have been adjusted in order to fine-tune the new pattern and impose new work relations with the indelible imprint of work intensification and increased worker vulnerability.

Key-Words: de-outsourcing, flexibility, generations of workers, banking sector, outsourcing.

Rio de Janeiro,
July 2009

Este trabalho é dedicado

*À minha esposa, Fabíola, companheira e
incentivadora, sem a qual ele não seria possível;
Aos meus pais, Edgard e Mariza, pelo esforço
dedicado à minha formação;
Ao meu filho, Miguel, razão primeira de todos os
meus esforços.*

Agradecimentos

Agradeço ao meu orientador, professor José Ricardo Ramalho, pela paciência frente à minha inexperiência no trabalho de campo e aos percalços enfrentados no período da pesquisa, além da contribuição fundamental de sua experiência acadêmica para que o trabalho alcançasse seu melhor resultado.

Agradeço às professoras Maria Ligia Barbosa (IFCS/ UFRJ) e Rosangela Barbosa (UERJ) por gentilmente terem aceitado o convite para comporem a banca examinadora desta dissertação de mestrado.

Às professoras Maria Ligia Barbosa e Elina Pessanha sou grato pelas valiosas contribuições durante o exame de qualificação, bem como pelas indicações de leitura. Ao professor Marco Aurélio Santana agradeço pelas discussões em sala de aula. Meu agradecimento ao colega Alberto Goyena pela troca de experiências durante nossas pesquisas e pelas traduções salvadoras.

Às funcionárias do PPGSA, Cláudia e Denise, de quem sempre tive toda a atenção necessária para resolver qualquer problema ou esclarecer dúvidas, o meu agradecimento.

Agradeço à CAPES pela bolsa que recebi durante os anos de mestrado e que me permitiu dedicação total aos estudos.

A todos os funcionários da CAIXA que colaboraram de alguma maneira com esta pesquisa, sou muito grato.

E, finalmente, faço um agradecimento especial aos grandes amigos Lourdes, Beto e Marcelo pelo apoio durante os primeiros passos na minha vida acadêmica.

Sumário

Introdução.....	11
I – O Novo Padrão de Flexibilidade no Trabalho Bancário.....	12
II – A Pesquisa.....	15
III – Os Capítulos.....	19
Capítulo I O Sistema Bancário Brasileiro	21
I.I – Mudanças no Mundo do Trabalho	22
I.II – Reestruturação Bancária	25
I.III – Reafirmação da Importância dos Bancos Públicos	33
I.IV – As Conseqüências da Reestruturação	39
Capítulo II O Paradigma da Terceirização	48
II.I – Flexibilização Terceirizante	49
II.II – Terceirização do Trabalho Bancário	52
II.III – A Terceirização na CAIXA	55
Capítulo III Inversão de Tendência: “desterceirização” do trabalho bancário	68
III.I – As Causas da “Desterceirização”	69
III.II – As Conseqüências da “Desterceirização” para os Trabalhadores	80
III.III – A Contradição do Processo de “Desterceirização”	86
III.IV – “Desterceirização” e Rotatividade no Quadro Funcional da CAIXA	91
III.V – Terceirização, “Desterceirização” e Representação Sindical	95
III.VI – “Desterceirização”: uma tendência?	100

Capítulo IV Gerações de Trabalhadores	105
IV.I – A origem da distinção.....	106
IV.II – Os trabalhadores bancários.....	109
IV.III – As gerações de trabalhadores.....	112
IV. IV – O autodidatismo.....	143
Considerações Finais.....	149
Referências Bibliográficas.....	153

Introdução

A implantação de um padrão flexível nas relações de trabalho, iniciado nos anos 1970 com um intenso processo de reestruturação produtiva nos países industrializados e posteriormente expandido para os países periféricos, incluiu entre os seus instrumentos um uso sistemático da sub-contratação de empresas e de trabalhadores, que no Brasil recebeu o nome de terceirização. Esta nova forma de organizar o trabalho permitiu às empresas maior facilidade para contratar e também dispensar empregados, sem arcar com os custos trabalhistas previstos na legislação do trabalho e aumentando um tipo de emprego temporário ou por tempo determinado. Os resultados imediatos desse tipo de estratégia tem sido, principalmente no Brasil, precariedade no emprego e na remuneração, e fragilização da atividade sindical.

A proposta desta dissertação é discutir a flexibilização das relações de trabalho no Brasil, a partir do setor de serviços, mais especificamente do setor bancário, que adquiriu uma grande importância com a reestruturação do sistema econômico capitalista, baseado nas atividades financeiras. A partir de um estudo de caso, a Caixa Econômica Federal, um banco estatal, foi possível identificar processos diferenciados de introdução das principais características do padrão flexível, inicialmente com o uso da terceirização no seu sentido mais comum, depois com um movimento inusitado de “desterceirização” e finalmente com o estímulo à adesão aos novos princípios da gestão e participação na nova lógica da flexibilização, mesmo que ao custo de conflitos entre diferentes gerações de trabalhadores. Essas contradições, no final das contas, se ajustam para aperfeiçoar o novo padrão e impor novas relações de trabalho com a forte marca da intensificação do trabalho e da fragilização do trabalhador. Trata-se, em última instância, de uma realidade laboral caracterizada pelas

contradições inerentes a um banco estatal com a função de ser o agente principal de transferência dos benefícios e parceiro nos projetos sociais do governo, alavancando o crescimento econômico e a inclusão social, ao mesmo tempo em que precisa atuar como um banco comercial, ser uma instituição sustentável e lucrativa, disputando o mercado com instituições privadas. Essas características se refletem nas relações de trabalho, quando se observa, por exemplo, empregos estáveis e “deterceirização” do trabalho associados ao aumento da intensificação deste e alto grau de pressão sobre os trabalhadores.

O novo padrão de flexibilidade no trabalho bancário

A reestruturação do sistema bancário brasileiro, iniciada na década de 1990 e que se estende até o atual momento da organização do trabalho no setor, além de acarretar significativas mudanças nas estratégias de atuação dos bancos, representou a necessidade de adequação dos trabalhadores às novas exigências do trabalho bancário e ao seu novo padrão de flexibilidade.

No caso do setor bancário estatal observa-se uma trajetória de mudanças nas relações de trabalho que se estende por todo o período do processo de reestruturação. Num primeiro momento, uma das principais características do processo foi a expansão da terceirização da mão-de-obra do setor bancário como um todo, seguindo a tendência administrativa daquele período, que acarretou, junto a outros fatores, o avanço do desemprego e a precarização. No setor estatal, a terceirização ocorreu de forma tão intensa que não se restringiu às atividades periféricas do trabalho bancário, atingindo até mesmo atividades-fim do setor, flexibilizando e, conseqüentemente, precarizando as relações de trabalho. Com o avanço do processo de terceirização do trabalho, alguns setores da atividade bancária passaram a ser exercidos quase

exclusivamente por trabalhadores terceirizados, como o setor de retaguarda, por exemplo. Na Caixa Econômica Federal, no fim dos anos 1990 e no início dos anos 2000, excetuando-se os gerentes e os tesoureiros, todos os trabalhadores do setor de retaguarda de muitas agências bancárias eram contratados junto a empresas terceirizadoras. Grande parte dos trabalhadores bancários demitidos no processo de reestruturação do setor continuou exercendo as mesmas atividades, porém contratados por empresas terceirizadoras sob condições de trabalho, remuneração e proteção social inferiores ou inexistentes.

Ao contrário dos bancos privados, os bancos estatais não podem demitir seus trabalhadores – apesar destes serem contratados pelo regime celetista, observa-se que, na prática, eles possuem alto grau de estabilidade e até mesmo as demissões por justa causa, como no caso de roubos e fraudes, são difíceis e demoradas, devido às várias instâncias de julgamento do processo – e, por isso, para seguir o paradigma terceirizante, passaram a não realizarem concursos públicos para contratação de pessoal, suprimindo a necessidade de mão-de-obra através da terceirização.

O avanço crescente da terceirização na Caixa Econômica Federal levou trabalhadores, sindicato e Ministério Público do Trabalho a protestarem e exigirem a substituição da mão-de-obra terceirizada por funcionários do quadro da CAIXA, na medida em que atividades-fim do banco estavam sendo executadas por trabalhadores terceirizados.

A partir da primeira metade dos anos 2000, observa-se uma nova etapa na trajetória de mudanças nas relações de trabalho do setor bancário estatal. Contrariando o paradigma da terceirização, a Caixa Econômica Federal inicia um processo de reversão daquela que seria uma das principais características da reestruturação do setor, substituindo os trabalhadores

terceirizados por funcionários contratados através de concurso público nas atividades consideradas estritamente bancárias. Este processo ainda está em andamento no banco e, após sucessivas prorrogações do prazo, está previsto para ser concluído em meados de 2009.

Ocorre que a reversão do processo de terceirização não significou o retorno ao antigo modelo das relações de trabalho no setor, ao contrário, resultou em novo padrão de flexibilidade, intensificando o trabalho. A “deterceirização” do trabalho bancário na Caixa Econômica Federal está ligada à intensificação do trabalho porque a dispensa dos trabalhadores terceirizados e a contratação de novos funcionários concursados não ocorrem na mesma proporção. No início do processo a substituição ocorreu numa relação de três para um, ou seja, três terceirizados dispensados para cada funcionário concursado contratado. Atualmente, segundo relatos dos funcionários do banco, não há uma regra para as substituições quanto ao número de dispensa de terceirizados e contratação de concursados, mas os primeiros continuam saindo em maior número do que ingressam os segundos.

Intimamente ligada ao processo de substituição de mão-de-obra terceirizada por trabalhadores concursados, observa-se uma disputa pela dominação do espaço entre distintas gerações de trabalhadores na instituição, onde de um lado estão os “antigos” trabalhadores do banco, e de outro, os “novos” contratados. Significa dizer que um grupo, os escriturários, foi forjado no período em que a organização empresarial era orientada pelo sistema taylorista/fordista, com suas tarefas clara e rigidamente definidas por manuais, enquanto o outro, os técnicos bancários, se constituiu como força de trabalho em um período onde a flexibilidade é a ordem vigente, quando a exigência é de que o trabalhador seja polivalente e pró-ativo, além da incessante imposição de metas, normalmente inatingíveis. Em outras palavras, os técnicos bancários ingressam na instituição com o modelo organizacional vigente

naturalizado, enquanto os escriturários precisam se adaptar a ele. Contudo, o ingresso da “nova” geração foi intensificado pelo processo de “desterceirização”, mas não se origina dele. Sua origem está na reestruturação bancária, que no caso da Caixa Econômica Federal foi amplificada pela reforma do Estado e a consequente adoção de políticas neoliberais, seguindo a tendência da época.

Em síntese, este trabalho trata da trajetória de mudanças nas relações de trabalho no setor bancário estatal, desde o avanço da terceirização, passando pela reversão deste processo e culminando com a intensificação do trabalho. Nos quatro capítulos que compõem esta dissertação, serão discutidas as causas, as consequências e as contradições das idas e vindas da flexibilidade no trabalho bancário.

A pesquisa

O trabalho de campo para esta pesquisa foi realizado entre junho de 2008 e janeiro de 2009, junto a funcionários da Caixa Econômica Federal na cidade do Rio de Janeiro e um representante do Sindicato dos Bancários e Financieiros do Município do Rio de Janeiro. Foram realizadas entrevistas, seguindo roteiro semi-estruturado, nos locais escolhidos pelos entrevistados, sendo sete com bancários, dos quais, dois técnicos bancários (uma gerente de relacionamento e um analista sênior) e cinco escriturários (dois gerentes de retaguarda, um gerente geral, uma assistente administrativa e um que foi gerente de relacionamento durante muitos anos e entregou a função recentemente devido a problemas de saúde causados pela pressão no trabalho).

A pesquisa contou ainda com a valiosa colaboração de uma técnica bancária (gerente de relacionamento) que, por ser muito próxima ao pesquisador e conhecer seus propósitos, não foi ouvida em entrevista formal, mas colaborou intensamente durante todo o desenvolvimento do trabalho informando e esclarecendo dúvidas quanto ao funcionamento do banco e do trabalho bancário, além de ter sido o elo entre o pesquisador e os funcionários. Também colaboraram com a pesquisa, disponibilizando informações sobre o banco, outros funcionários da CAIXA que fazem parte do círculo de amigos do pesquisador e, por isso, também não foram ouvidos formalmente. Como a pesquisa trata da reversão do processo de terceirização nas relações de trabalho, contou com a colaboração do Gerente de Projetos Coletivos do Setor de Comércio e Serviços do SEBRAE/RS que falou acerca do tema por correio eletrônico.

A Caixa Econômica Federal foi o banco escolhido para a pesquisa devido à proximidade da funcionária da instituição citada acima com o pesquisador, facilitando, assim, o acesso aos dados e a aproximação com a instituição e seus funcionários.

A idéia inicial era realizar um estudo de caso em uma agência da CAIXA localizada na zona sul do Rio de Janeiro, o que, no entanto, não foi possível devido à negativa da Superintendência Regional do banco ao pedido de autorização para o desenvolvimento da pesquisa no ambiente interno da instituição feito pela gerência geral da agência. Estava tudo acordado entre esta e o pesquisador para a realização do trabalho. Era explícito o interesse da gerência da agência na realização da pesquisa em suas dependências, onde já haviam disponibilizado até mesmo um local para que o pesquisador realizasse as entrevistas e usasse como apoio durante o trabalho. Daí a surpresa com a negativa e a necessidade de redirecionar rapidamente a pesquisa.

A partir de então, através da rede de relações do pesquisador com funcionários do banco, o trabalho foi realizado com funcionários de diferentes agências e setores da Caixa Econômica Federal. Por não contar com autorização institucional, o trabalho omite as identidades dos entrevistados e colaboradores.

No entanto, a negativa da instituição em autorizar a pesquisa acarretou enormes dificuldades para o bom desenvolvimento do trabalho, pois impossibilitado de freqüentar o ambiente interno do banco, observando seu cotidiano e criando vínculos com os funcionários, tornou-se muito difícil realizar as entrevistas, na medida em que os funcionários do banco com quem o pesquisador tem mais proximidade foram descartados por conhecerem os interesses da pesquisa, o que poderia influenciar a espontaneidade das respostas.

Como um exemplo das dificuldades encontradas pode-se citar o número de entrevistas realizadas, que foram sete, quando a previsão era ouvir formalmente dez bancários. Outro exemplo é o atraso no cronograma de trabalho, que previa encerrar a pesquisa de campo em setembro de 2008, mas a última entrevista com funcionários da CAIXA foi realizada apenas em dezembro do mesmo ano e com o representante sindical em janeiro de 2009. Estas dificuldades resultaram, entre outras coisas, do fato de os colaboradores terem que disponibilizar ao pesquisador um período do tempo em que não estavam trabalhando e, já neste momento, observou-se um aspecto que diferenciou as posturas de escriturários e técnicos bancários. Os segundos concederam as entrevistas fora do local de trabalho, em bares, enquanto os primeiros concederam suas entrevistas no local e no horário de trabalho. Entre estes, houve uma exceção. Um escriturário, que exerce função de gerente geral, foi até a residência do pesquisador para conceder sua entrevista, explicitando o interesse em que a

pesquisa contasse com seu depoimento. Este gerente geral, que já ocupou funções mais altas na instituição, ao contrário de todos os outros entrevistados, não falou do ponto de vista do trabalhador, mas do banco, o que tornou seu depoimento ainda mais interessante, na medida em que a pesquisa carecia da visão institucional, impossibilitada a partir do momento em que o banco não permitiu a realização do trabalho nas dependências da instituição.

Um último exemplo das dificuldades encontradas para a realização da pesquisa de campo foi o fato de todos os funcionários do banco que aceitaram conceder entrevistas o tenham feito, inicialmente, como um favor pessoal à funcionária com quem o pesquisador tem estreita relação, na medida em que tinham pouco ou nenhum conhecimento deste. Na maioria dos casos, passado esse primeiro momento, houve o interesse dos funcionários em conceder a entrevista, mas em outros não. De qualquer forma, os depoimentos acabaram sendo muito bons para o propósito da pesquisa e mesmo aqueles que não demonstraram interesse em concedê-los acabaram dando depoimentos valiosíssimos para o trabalho. Neste aspecto, também houve uma exceção, quando uma entrevistada seguiu realizando suas tarefas laborais, como atender ao telefone e usar o computador, enquanto concedia a entrevista, que foi encerrada precocemente devido ao constrangimento do pesquisador.

O representante sindical foi ouvido duas vezes: no início e no final da pesquisa. O contato com o sindicato foi intermediado pelo orientador do pesquisador e, desde o primeiro momento, os representantes sindicais demonstraram total interesse em colaborar com o trabalho. As duas entrevistas com o representante sindical, ligado à secretaria de bancos públicos, foram realizadas na sede do Sindicato dos Bancários e Financieiros do Município do Rio de Janeiro. Por uma feliz coincidência, o sindicalista indicado para colaborar com a

pesquisa é escriturário da Caixa Econômica Federal e, por isso, em seu depoimento há momentos em que fala o sindicalista e outros o escriturário da CAIXA.

Os capítulos

A dissertação está dividida em quatro capítulos, dos quais, os dois primeiros são introdutórios ao tema da pesquisa, o sistema bancário brasileiro, e os dois últimos são resultado direto do trabalho de campo.

No primeiro capítulo, através, principalmente, de pesquisa bibliográfica, descreve-se o sistema bancário brasileiro como um todo, abordando as mudanças no mundo do trabalho e a crescente relevância do setor de serviços e, dentro deste, do sistema bancário. Dentro deste tema, são tratadas a reestruturação bancária e suas conseqüências, além do movimento de revalorização dos bancos públicos no Brasil.

No segundo capítulo, numa mescla de pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo, é tratado o processo de terceirização que acompanhou a reestruturação produtiva no Brasil, a partir da década de 1990, bem como a terceirização do trabalho bancário e, principalmente, a terceirização da mão-de-obra na Caixa Econômica Federal.

O terceiro capítulo entra mais especificamente no foco principal da pesquisa, a “deterceirização” do trabalho bancário. Neste ponto, é importante destacar que, ao longo deste trabalho, quando se fala em “deterceirização” na Caixa Econômica Federal refere-se, tão-somente, à substituição da mão-de-obra terceirizada por funcionários concursados nas atividades-fim do trabalho bancário, pois o banco pesquisado utiliza trabalho terceirizado em

diversas funções executadas em seu ambiente interno, como limpeza e conservação, copa, recepção, vigilância, atendimento de telefone, etc. Além do *telemarketing*, que não é executado nas dependências da instituição, mas é uma atividade fundamental desta. O capítulo tratada das causas, das conseqüências, das contradições e do papel do sindicato no processo de “desterceirização” do trabalho bancário. Por fim, faz uma reflexão acerca do que representa este processo, a possibilidade de considerá-lo uma nova etapa das relações de trabalho, se tende para isso ou se é um caso isolado.

O quarto e último capítulo, assim como o terceiro, está baseado na pesquisa de campo e aborda o tema das distintas gerações de trabalhadores na instituição, sua origem, a trajetória de mudanças das relações de trabalho no sistema bancário e suas conseqüências, além da disputa pela imposição de um grupo sobre o outro.

Finalmente, nas considerações finais, faz-se um resumo geral das principais questões discutidas ao longo do texto, bem como uma reflexão a respeito dos resultados deste e o que se pode depreender deles.

Capítulo I

O Sistema Bancário Brasileiro

Mudanças no Mundo do Trabalho

A partir dos anos 1970 o mundo do trabalho passou por muitas transformações, principalmente no que diz respeito à sua organização, à incorporação de novas tecnologias e às atividades sindicais, resultado do rápido processo de globalização econômica e comercial, levando as empresas a uma corrida em busca de maior produtividade, competitividade e lucratividade. Nesse contexto, observou-se ao longo das últimas três décadas um forte movimento de reestruturação produtiva, aliado a uma política de encolhimento do *welfare state* por parte dos governos dos países industrializados, substituindo-o pelo modelo *neoliberal*, resultando em desemprego estrutural, precarização e flexibilização do trabalho, aumento da informalidade e do não-trabalho. Desse processo origina-se o abalo e o enfraquecimento de “muitas certezas, consolidadas havia pelo menos cinquenta anos, em termos da importância do papel do Estado na economia e da necessidade de processos regulatórios para manter a proteção social [dos trabalhadores]” (RAMALHO e SANTANA, 2003: 12).

Segundo Sennett (2005: 23), “as empresas buscaram eliminar camadas de burocracia, tornar-se organizações mais planas e flexíveis. Em vez das organizações tipo pirâmide, a administração quer agora pensar nas organizações como redes”. O novo paradigma da moderna estrutura institucional incluiu, também, o trabalho a curto prazo, por contrato ou episódico, o que, no entanto, não significa maior liberdade para que as pessoas possam moldar suas próprias vidas. Na verdade, o que se observa na nova ordem não é a simples abolição das regras do passado e sim a imposição de novas formas de controle (*idem*: 23). Para Grisci, “a empresa constitui-se, no momento da mudança, ao mesmo tempo produto e produtora do fenômeno da reestruturação do trabalho [...], substitui antigas formas de disciplina por outras que, mediadas pelas novas tecnologias, mostram-se mais sutis” (2002: 12).

Nessa nova realidade do mundo do trabalho, de acordo com Larangeira (2001: 111), o setor de serviços ganha crescente relevância no cenário mundial, tanto em termos de participação no emprego e participação no PIB como em termos de extensão de mudanças tecnológicas. No que se refere ao Brasil, ainda segundo a autora, verifica-se um crescimento constante, na segunda metade do século passado, do setor de serviços na participação no emprego, tanto formal como informal, que em 1950 representava 24% dos postos de trabalho, passando a 31% em 1970 e para 57% em 1996, ao passo que o setor industrial passou de 17% em 1950, para 18,5% em 1970 e 23,4% em 1990, caindo para 20% em 1996. No setor agrícola, entre 1981 e 1990, houve uma redução de 29,3% da população economicamente ativa inserida nesse setor, para 22,8% (SEGNINI, 1998: 17). Segundo a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD), em 2007, o setor de serviços representava 59,6% dos postos de trabalho no Brasil, enquanto o setor industrial representava 15,3%, o da construção 6,7% e o agrícola 18,3%. Na França, a evolução da participação do setor de serviços no emprego foi de 38,5% em 1954, passando a 48,3% em 1970 e chegando a 70,7% em 1997 (GADREY, J. *apud* LARANGEIRA, 2001: 111). Na Holanda o setor de serviços representa 70% dos empregos e nos Estados Unidos sua participação alcança 75% (LARANGEIRA, *ibidem*).

É importante destacar que o desenvolvimento do setor de serviços em diferentes países revela uma heterogeneidade de experiências em suas inserções na divisão internacional do trabalho, possibilitando-lhes diferentes sentidos. Significa dizer que o desenvolvimento do setor de serviços está condicionado por contextos históricos locais e, assim, pode representar tanto “o desenvolvimento positivo da qualidade de vida de um país, [...] [quanto] um processo de precarização do trabalho através da expansão de ocupações menos formalizadas e de rendimentos menores” (SEGNINI, 1998: 18).

No Brasil, a redução das atividades industriais, na década de 1980, ocorreu concomitantemente à ampliação do emprego no setor de serviços que, naquele período, representou a expansão do setor público em áreas como administração, segurança, educação e saúde. Na década de 1990, ao contrário, tal processo representou o crescimento e a expansão de atividades consideradas atípicas nas relações de trabalho, como terceirização e trabalho temporário¹ (*idem*: 19).

Nesse cenário de crescente importância do setor de serviços no atual momento da economia mundial, na qual o Brasil está inserido, destaca-se o sistema bancário, posicionando-se como um de seus principais subsetores (SEGNINI, 1998: 19), se não o principal, na medida em que, segundo Druck *et al* (2002: 218), uma das principais características da nova fase do sistema capitalista mundial é o processo de financeirização da economia, onde a lógica financeira se sobrepõe à lógica produtiva, reservando um papel central aos bancos e demais instituições financeiras². Nesse sentido, o processo de reestruturação do sistema bancário assume importância central no próprio processo de reestruturação do capitalismo, processo esse caracterizado por ser mais abrangente e complexo que o ocorrido no âmbito do setor produtivo, pois trata-se de um movimento de aprofundamento da internacionalização do capital, que se apresenta juntamente com a expansão de um ideário político norteado pela diminuição da atuação do Estado e a conseqüente regulação da economia pelo mercado (SEGNINI, 1999: 184). A reestruturação do capitalismo, segundo Segnini (p.184), representa um novo patamar de acumulação, caracterizada pela relevância da esfera financeira que dita as regras na repartição e destinação social da riqueza. Segundo a mesma autora (p.185), as transformações no mercado financeiro alteraram, intensificando, a velocidade com que os capitais circulam e a desregulamentação

¹ Segundo Castel (1998: 516), é um equívoco considerar tais formas de emprego como “particulares” ou “atípicas”. Ver também Leite (2008).

² Sobre o processo de financeirização da economia brasileira e seus reflexo no cenário político, ver também Grün (2004).

do sistema e as inovações no setor passaram a ser tratadas como condição necessária para que os diferentes centros financeiros mundiais se insiram, e sobrevivam, no sistema financeiro global.

No Brasil, o setor financeiro tem sido um dos grandes, talvez o maior, beneficiados pelas conjunturas econômicas e pelas políticas econômicas adotadas nos últimos anos, e esse fato se torna ainda mais significativo se notarmos que essa situação não só se sustenta como se legitima, mantendo uma ordem social, econômica e política especialmente benéfica a um segmento específico da sociedade capitalista vigente no país (MINELLA, 2007: 101).

Reestruturação Bancária

Ao longo das últimas duas décadas, o sistema bancário vem passando por transformações que atingem “a natureza dos produtos, dos mercados e da organização de suas atividades internas e que estão relacionadas à reestruturação do capitalismo internacional, pautada pela ‘globalização’ e ‘financeirização’ do sistema” (LARANGEIRA, 2001: 112). Disso decorre a intensificação do processo de informatização das atividades bancárias, acarretando importantes mudanças na situação dos trabalhadores do setor (*idem*: 112).

No Brasil, a atividade bancária está regulamentada pela Lei 4.595 de 1964, quando foi implementada uma reforma bancária inspirada no modelo norte-americano. O objetivo era organizar o setor financeiro de forma segmentada, alicerçada em instituições especializadas, divididas em bancos comerciais, de investimento e de desenvolvimento, sociedades de crédito, financiamento e investimento, caixas econômicas, sociedades de poupança e empréstimo, etc.. Contudo, na prática, as instituições formaram, ao longo do tempo, conglomerados financeiros em que empresas de diferentes mercados operavam de forma conjunta, controladas pelos mesmos acionistas, apresentando, tão-somente, contabilidades

distintas (DIEESE, 2001; PAULA, 1998). Desse processo resultaram fusões e aquisições que reduziram de 336, em 1964, para 120, em 1987, os bancos em funcionamento no país (DIEESE, 2001).

Segundo o DIEESE (2001), com o fim da carta patente³, a unificação do Plano Contábil das Instituições do Sistema Financeiro e a institucionalização do “banco múltiplo” pelo Conselho Monetário Nacional, em 1988, foram liberalizadas as regras para a criação de bancos, preparando o terreno para a diversificação dos negócios do setor. Tal processo legalizou o que já vinha ocorrendo na prática, através dos conglomerados financeiros. O impacto dessas medidas resultou em uma expansão significativa do número de bancos no país, passando dos 120, em 1987, para 243, em 1993. Nesse período, pequenas distribuidoras e corretoras, apesar do pouco capital que detinham, tornaram-se bancos. Além disso, grandes grupos do setor produtivo também abriram suas próprias instituições bancárias, aproveitando-se da “democratização” do mercado ocasionada pela rolagem dos títulos da dívida pública, pelos ganhos inflacionários e pela possibilidade de participação no mercado interbancário, resultando em um espaço de fácil valorização e baixo risco para o capital investido.

Entretanto, se as referidas mudanças podem ser identificadas como a gênese da reestruturação do setor bancário no Brasil, as mais significativas têm início em fins dos anos 1980 e se acentuam a partir de meados da década de 1990. Tais mudanças, segundo Larangeira (2001: 112) e Minella (2007: 108) mesmo que estejam ligadas às mudanças em escala mundial, expressas pela globalização e pela “financeirização” do sistema econômico, podem ser analisadas por suas particularidades inerentes ao contexto brasileiro, onde se destacam:

³ “Com a extinção da carta-patente, tornaram-se inegociáveis e intransferíveis as autorizações do Banco Central para funcionamento das instituições financeiras, passando a autorização das novas instituições a ser feita com base em requisitos de capital mínimo necessário, requerimentos quanto ao grau de alavancagem e, ainda, através de critérios de idoneidade e competência de seus gestores” (PAULA, 1998: 5).

a) o processo inflacionário que dominou a economia brasileira desde o final dos anos 1970 até meados dos 1990;

b) a desregulamentação do mercado financeiro interno, instituída pela Constituição de 1988, que deu origem aos chamados bancos múltiplos e acirrou a competição no setor;

c) a introdução do Plano Real, em 1994, cujo principal objetivo era o reordenamento da economia através, sobretudo, do controle da inflação;

d) a aceleração do processo de centralização-concentração bancária no período, que acarretou a redução do número de instituições a controlarem as operações financeiras no país, o que pode ser observado pelos dados do Banco Central que mostram que em 2005, 83,29% das operações de crédito e arrendamento mercantil de todo o sistema financeiro nacional estavam nas mãos de treze bancos (três federais e dez privados);

e) a abertura financeira, aumentando a presença de instituições financeiras internacionais no País;

f) o processo de privatização dos bancos estaduais;

g) a reestruturação do trabalho bancário.

Com o controle da inflação os bancos perderam rentabilidade⁴, compensada parcialmente através de receitas obtidas pelas intermediações financeiras, por prestação de serviços e através da cobrança de tarifas. As instituições bancárias que se mantinham apoiadas, sobretudo, na inflação não resistiram, acarretando em acentuada redução do número de bancos, consequência de falências, fusões e incorporações, aquisições e privatizações.⁵

As transformações do sistema bancário brasileiro em seu período de reestruturação podem, segundo o DIEESE (2001), ser explicadas por duas vias. A primeira tem origem na

⁴ As instituições financeiras beneficiavam-se de ganhos provenientes de passivos não remunerados (depósitos à vista e recursos em trânsito), que lhes conferiam altíssima lucratividade. (LARANGEIRA, 2001)

⁵ Os processos de falências, fusões e incorporações, aquisições e privatizações, que resultaram na redução do número de instituições financeiras no país, são divididos pelo Banco Central em: não-voluntários e voluntários. No primeiro caso, estão os bancos que sofreram intervenção do Banco Central, e no segundo, se encontram os casos de aquisições, fusões e incorporações que ocorreram por iniciativa dos próprios bancos, visando melhores condições de competitividade no mercado (SEGNINI, 1999).

iniciativa dos próprios bancos que buscaram “obter ganhos de escala e de escopo, ou seja, reduzir o custo unitário médio por transação e diversificar o *mix* de produtos e serviços ofertados”, impulsionados pelo acirramento da concorrência.

A segunda, de acordo com o DIEESE (2001) e Segnini (1999: 185), é resultado da ação do Estado, que através do Conselho Monetário Nacional e do Banco Central alterou o perfil do setor, para que ele contasse com um segmento privado mais forte, mais internacionalizado e com participação estatal reduzida, adequando, assim, o sistema financeiro do país aos moldes impostos pelos organismos internacionais, que impunham “ajustes” nas economias nacionais como meio de atenderem as exigências do novo padrão mundial, caracterizado, politicamente, por propostas neoliberais. O Estado atuou para permitir a adaptação dos bancos ao novo cenário macroeconômico através da liberalização da cobrança de tarifas bancárias e da expansão da dívida pública, bem como incentivando e financiando a reestruturação administrativa dos bancos mais sólidos para que adquirissem aqueles que enfrentavam dificuldades e os bancos públicos estaduais em processo de privatização.

As autoridades monetárias induziram a concentração e centralização de capital no setor por diversos meios, dos quais se destacam a aplicação das regras do “Acordo de Basiléia”⁶ e o Programa de Estimulo a Reestruturação e ao Fortalecimento do Sistema Financeiro Nacional (Proer). No primeiro caso, passou-se a exigir um nível mínimo de capital de acordo com o grau de alavancagem dos bancos, condicionando a ampliação das operações dos bancos à capacidade de realizar novos aportes de capital por parte de seus controladores. No segundo, disponibilizou-se, em novembro de 1995, uma linha especial de financiamento às reestruturações administrativas, operacionais e societárias dos bancos, na qual tinham preferência os processos que resultassem em transferência de controle acionário de

⁶ Sobre o “Acordo de Basiléia”, ver Carneiro *et alii* (2004), Chianamea (2006) e Xavier (2004).

instituições em dificuldades econômico-financeiras (DIEESE, 2001). Tal programa visava livrar o sistema de “riscos sistêmicos”, fazendo do Banco Central do Brasil o agente responsável por absorver a “parte ruim” dos bancos, ou seja, as dívidas. O mesmo ocorrendo no processo de intervenção nos bancos estatais, quando o Banco Central atuou no sentido de prepará-los para a privatização da “parte boa” (SEGNINI, 1999: 186).

Segundo o DIEESE (2001) e Carvalho e Vidotto (2007: 403), o Governo, por meio da Exposição de Motivos 311⁷, afirmava que era de interesse nacional a entrada e o aumento da presença de bancos estrangeiros no país. Essas instituições trariam consigo mais recursos, *know how* e competitividade ao setor bancário brasileiro, do que resultaria a redução dos custos do dinheiro, o aumento da oferta de crédito e a melhoria do atendimento aos usuários. Num primeiro momento, a EM 311 afirmava que as instituições financeiras brasileiras eram “ineficientes administrativamente” e o capital estrangeiro seria necessário para manter o “contínuo processo de atualização tecnológica, típico das instituições financeiras competitivas, que lhes assegura melhor remuneração ao poupador e menor custo ao tomador de crédito mediante redução da margem de intermediação”. Contudo, para Carvalho e Vidotto (2007: 396), o que, de fato, estava por trás das medidas do governo ao abrir o setor bancário ao capital estrangeiro era o interesse em equacionar os problemas que o setor vinha enfrentando com o Plano Real e a crise de 1995, sendo as justificativas de maior concorrência e eficiência do sistema, tão-somente, uma camuflagem para seus reais interesses. Como base para tal afirmação, Carvalho e Vidotto indicam que

A evolução das condições de oferta de crédito, por seu turno, pode ser avaliada pelo comportamento das margens brutas de intermediação financeira (*spread* bancário), historicamente elevadas no Brasil. Após o

⁷ Em 24/08/1995, o ministro da Fazenda propõe ao presidente da República que, por meio das prerrogativas constitucionais, reconheça “como de interesse do Governo brasileiro a participação ou aumento percentual de participação de pessoas físicas ou jurídicas, residentes ou domiciliadas no exterior, no capital de instituições financeiras nacionais” (CARVALHO e VIDOTTO, 2007: 403).

Plano Real, houve significativo movimento de elevação e a seguir de recuo dos *spreads* bancários. Entretanto, a partir do segundo trimestre de 1997, quando o grau de abertura bancária ascendera a novo patamar, os *spreads* voltaram a se ampliar, configurando uma tendência crescente até quase o final da década. Em razão disso, o Banco Central do Brasil (BCB) lançou amplo programa de medidas de estímulo à redução dos *spreads* após a desvalorização de 1999. Implicitamente essa decisão atesta a insuficiência da abertura como indutora do rebaixamento das margens e das tarifas, confirmando a previsão de que haveria um fenômeno de adaptação dos ingressantes estrangeiros ao padrão específico do mercado bancário brasileiro. (2007: 399)

Os mesmos autores comprovam a tese de que os bancos estrangeiros se adaptariam ao padrão específico do mercado bancário brasileiro através das afirmações dos próprios banqueiros e de seus representantes, segundo os quais “os bancos estrangeiros pretendiam atuar no mercado brasileiro para explorá-lo como ele era” (p.413), ou seja, não havia interesse em alterar as formas de concorrência vigentes, ao contrário do discurso do governo. Além disso, em relação à eficiência operacional, os banqueiros e seus representantes afirmavam não existir vantagens dos bancos estrangeiros (p.414). Em resumo, o argumento oficial para justificar a abertura do setor bancário ao capital estrangeiro escondia seu real interesse, qual seja, favorecer a estabilidade do setor e da economia, ao mesmo tempo em que o capital estrangeiro estava interessado em explorar o mercado bancário brasileiro sob as condições preexistentes, sem alterá-las.

Nessa conjuntura, observou-se o crescimento da entrada de bancos estrangeiros no Brasil. De acordo com Larangeira (2001: 114), em 1999, dos 194 bancos existentes no país, 15 eram estrangeiros, 52 eram controlados por capital estrangeiro e 12 possuíam participação estrangeira. No mesmo ano, os bancos estrangeiros e os controlados por capital estrangeiro detinham 22% dos ativos do sistema, frente a 8,5% em 1995. Em 2000, já alcançavam 33,1%

dos ativos (CARVALHO e VIDOTTO, 2007: 398). De acordo com Minella (2007: 109), em 2005, dos dez maiores bancos privados do País cinco eram estrangeiros⁸.

No entanto, os bancos estrangeiros ficaram longe de confirmar sua superioridade e mesmo os temores de uma dominação imperialista no Brasil (METTENHEIM, 2005: 59). Segundo Mettenheim (2005: 53), a liberalização financeira e as transformações por que passaram os sistemas bancários em nações em desenvolvimento, desde a década de 1990, parecem ter tomado três caminhos distintos: o das reformas radicais, que produziram uma internacionalização extrema dos sistemas financeiros; o da liberalização e internacionalização financeira substancial; o da liberalização de setores financeiros de modo seletivo, estratégico ou reduzido, conservando um maior controle político direto sobre o sistema bancário. O Brasil adotou o segundo caminho, de acordo com o referido autor (p.55), e em 2000, 43% dos ativos bancários domésticos estavam sob o controle do governo. No mesmo ano, os bancos estrangeiros controlavam 23% dos ativos bancários domésticos no Brasil, frente a 6% em 1990. Ou seja, os bancos federais brasileiros, tomados como um todo, são ainda instituições financeiras determinantes do desenvolvimento nacional.

Os bancos brasileiros se modernizaram rapidamente em fins dos anos 1980 e início dos anos 1990 alavancados pelos elevados ganhos obtidos com a alta inflação do período, o que ajuda a explicar, segundo Mettenheim (2005: 59), o impacto inesperado da liberalização financeira posterior. A modernização dos bancos públicos e privados, no Brasil, não se desenrolou pelo impacto da liberalização financeira posterior a 1995, mas antes disso. Contudo, a inflação elevada daquele período não significou, tão-somente, a fonte de recursos para a modernização do sistema financeiro nacional, ela justificou, tanto quanto financiou os investimentos realizados em informática pelo setor, na medida em que registros rápidos e seguros passaram a ser fundamentais para garantir lucratividade num contexto de altos índices

⁸ Dos cinco bancos nacionais destacados por Minella (2007), dois anunciaram fusão em novembro de 2008.

de inflação e altas taxas de juros (SEGNINI, 1998: 21). Outro aspecto que ajuda na compreensão das conseqüências inesperadas da liberalização financeira e da mudança bancária no Brasil é o fato das privatizações, das fusões e das aquisições terem ocorrido sob um regime de taxa de câmbio fixo, conduzindo os bancos estrangeiros a grandes perdas de capital a partir da desvalorização do real em 1999, no mesmo momento em que enfrentavam revezes em seus mercados domésticos. Tais perdas resultaram em uma tendência de aversão ao risco generalizado e levaram as matrizes de bancos internacionais a não mais envolverem países em desenvolvimento em suas estratégias de expansão, bem como à venda de suas aquisições no Brasil. A volta para as mãos do capital nacional de parte dos bancos que haviam sido adquiridos por grupos estrangeiros está na contramão das expectativas de superioridade dessas instituições financeiras (METTENHEIM, 2005: 59). Carvalho e Vidotto (2007) também destacam o “movimento de renacionalização” do sistema bancário brasileiro e citam o caso do Unibanco que, em 2001, assumiu o controle do Banco Bandeirantes que, anteriormente, havia sido adquirido pela Caixa Geral de Depósitos (CGD)⁹, controlada pelo Tesouro português. Os autores citam também os casos do Itaú, que assumiu o controle do Banco Sudameris¹⁰ que já havia adquirido o Banco América do Sul¹¹ e do Bradesco, que adquiriu a subsidiária do Banco Bilbao-Viscaya¹². Ainda segundo Carvalho e Vidotto, o principal exemplo da reversão de expectativa no que se refere à superioridade dos bancos estrangeiros foi o caso do HSBC. De acordo com matéria do jornal “Valor Econômico” citada pelos autores, “o segundo maior banco global não assumiu a liderança do mercado nacional,

⁹ Maior instituição financeira portuguesa que, em 1998, assumiu cerca de 80% do capital votante do Grupo Financeiro Bandeirantes que, anteriormente, havia absorvido o Banorte, em maio de 1996, com o apoio do Proer (CARVALHO e VIDOTTO, 2007).

¹⁰ Indiretamente controlado pela Banca Commerciale Italiana (BCI) (*idem*).

¹¹ Controlado pela Fundação América do Sul e Fuji Bank, do Japão (*idem*).

¹² Banco espanhol que havia assumido o controle de 55% do capital votante do Excel Econômico que, por sua vez, era o resultado da absorção do Banco Econômico pelo Banco Excel (*idem*).

como se temia, nem mudou o padrão local de concorrência no varejo bancário, como se previa”¹³ (CARVALHO e VIDOTTO, 2007: 420).

Reafirmação da Importância dos Bancos Públicos

Em consequência das mudanças por que passou, e ainda vem passando, a atividade bancária, a partir dos anos 1990, os bancos federais brasileiros atravessam um processo de readequação desde meados daquela década, principalmente no que se refere à capacidade de redução de custos e implantação de novas tecnologias. Contudo, é significativo que, mesmo após mais de uma década de liberalização, privatização, investimento financeiro externo e reformas bancárias, os bancos federais brasileiros continuem figurando nas primeiras posições entre as maiores instituições de crédito do país, ocupando, cada um, lugar essencial na economia brasileira. De acordo com matéria do jornal “O Globo”, intitulada “Corrida pela liderança” (21/ 11/ 2008, p. 21), o Banco do Brasil ocupa o segundo lugar no ranking dos maiores bancos brasileiros, enquanto a Caixa Econômica Federal aparece na quinta posição. Pode-se destacar, também, a décima posição do Banrisul, banco público controlado pelo governo do estado do Rio Grande do Sul. O Banco do Brasil perdeu a primeira colocação no ranking após a fusão dos bancos Itaú e Unibanco, em novembro de 2008, quando tal operação criou não só o maior banco brasileiro, mas o maior banco da América Latina, o Itaú Unibanco Holding. O Banco do Brasil, em resposta a esta fusão, adquiriu, no mesmo mês, 71,25% do controle acionário da Nossa Caixa, banco público, até então, controlado pelo governo do estado de São Paulo. Estima-se, de acordo com a mesma matéria do jornal “O Globo”, que o Banco do Brasil assuma completamente o controle da Nossa Caixa em março de 2009, quando planeja comprar o restante do controle acionário desta, que se encontra nas mãos de

¹³ Matéria intitulada “Os tropeços do HSBC na maratona brasileira” (10-12/ 11/ 2000, p. A12).

minoritários, através de Oferta Pública de Ações. Ainda segundo o jornal “O Globo” (21/ 11/ 2008, p. 21), o Banco do Brasil já havia adquirido, em setembro de 2008, o Besc, banco público controlado pelo governo do estado de Santa Catarina, além de adquirir o controle do Banco do Estado do Piauí. Estão em negociações, ainda, a compra do Banco Regional de Brasília e 49% do Banco Votorantin, o que recolocaria o Banco do Brasil na liderança do setor bancário nacional já em 2009 (O Globo, 21/ 11/ 2008, p. 21). Mesmo perdendo a liderança do ranking nacional para o Itaú-Unibanco, com a incorporação da Nossa Caixa, o Banco do Brasil assume a liderança em número de agências no estado de São Paulo, o maior mercado bancário do país, além de, segundo o atual ministro da Fazenda, Guido Mantega, figura entre os 20 maiores bancos do mundo.

O Banco do Brasil continua sendo um dos principais bancos de investimento e agente primário em mercado de ações, agricultura, comércio internacional e financiamento de exportações. A Caixa Econômica Federal, por sua vez, continua liderando em termos de poupança e crédito popular, desenvolvimento urbano, saneamento e moradia, além de ser o agente principal de transferência dos benefícios sociais do governo. A CAIXA, entre 2000 e 2003, abriu mais de 2 milhões de contas para os chamados “sem conta”, fato significativo para reafirmar a importância dos bancos federais brasileiros (METTENHEIM, 2005: 62). Nesse sentido, tais bancos, apesar de estarem submetidos às exigências e pressões da competitividade do mercado, parecem encontrar um ponto de relativo equilíbrio entre ser competitivo no mercado e desempenhar o papel de bancos que apóiam o desenvolvimento social e econômico do país.

Contudo, segundo relatos dos funcionários da Caixa Econômica Federal, instituição sobre a qual se dedica esta pesquisa, a revalorização e a reafirmação da importância dos bancos públicos são resultado de uma mudança política ocorrida durante o governo Lula. Segundo estes funcionários, durante o governo Fernando Henrique Cardoso houve um

processo de sucateamento da instituição com a intenção velada de privatizá-la, através da não-atualização do já obsoleto parque tecnológico da instituição, do fechamento de agências e da desvalorização dos empregados da instituição, controlando os salários e não abrindo concursos públicos para contratação de pessoal.

De acordo com um gerente geral do banco,

Com a gestão Fernando Henrique houve um sucateamento da empresa, nós ficamos acho que uns oito anos sem trocar um computador, nós tivemos um aperto salarial que levou a saída de profissionais de qualidade [...] eu nunca vi gente pensando em sair da empresa, isso num banco público, fazer concurso pra uma empresa pública e pensar em sair, como eu pensei em sair [...] porque eu me vi numa situação delicada na empresa [...] Os lotéricos também foram sucateados, então uma gestão até truculenta, sem nenhum tipo de se trabalhar a gestão de pessoas [...] A gestão Lula foi muito boa pra existência da empresa, a partir do momento em que ele validou a existência da CAIXA como banco público, que ele reconheceu a nossa importância, quando a empresa desenvolveu um planejamento pra 15 anos [...] com desafios estratégicos focando sua perenidade, o que eu preciso fazer pra ser uma empresa pública socialmente responsável, que dê lucro e que retorne esse lucro pra comunidade, pra população [...] A gente tem uma evolução na gestão de pessoas fantástica. Em respeito aos profissionais que estão aí, na última reforma administrativa ocorrida há um ano atrás, foi criada uma vice-presidência de pessoas, isso mostra que reafirma essa minha observação.

Sobre a valorização da empresa, o gerente continua,

Contratação de pessoal, abertura de novas agências. No governo Fernando Henrique a gente teve fechamento de unidades, a gente tinha regiões onde a gente tinha dois terços ou um terço das agências dos concorrentes, ou seja, fisicamente eu não estava bem instalado, eu não tava desafiando os concorrentes, não estava ocupando o nosso espaço, houve fechamento de agências.

Uma gerente de relacionamento, ao comparar as posturas dos dois últimos governos em relação à CAIXA, diz:

[...] na época do governo anterior, antes do governo do PT, o que eu percebia era um esvaziamento da CAIXA, no sentido de detonar com a empresa em si pra que se privatizasse. Então a nossa parte tecnológica, que sempre foi atrasada, foi pro lixo. Hoje em dia que a gente está recuperando alguma coisa, estamos avançando nos sistemas, os sistemas eram inadequados, enfim, a impressão que se dava é que era intencional pra que fosse privatizada. [No governo atual] foi renovada a questão de tecnologia, a gente tinha computadores 100% obsoletos, até hoje nas agências ainda tem coisas antigas, a gente recebe muita coisa antiga [...] A parte de tecnologia nossa, durante um bom tempo não houve investimento algum, entendeu, e eu percebo que isso mudou com o governo do PT.

É importante salientar que tais depoimentos não são de pessoas ligadas ao Partido dos Trabalhadores e tampouco ao sindicato, pelo contrário, esta última se disse contrária ao PT e, principalmente, ao sindicato, enquanto o primeiro, definitivamente, não tem um perfil de esquerda e, tampouco, pode ser descrito como um petista, afirmando, inclusive, que já foi favorável à privatização da CAIXA. Hoje, não mais, mas acha que a instituição poderia abrir seu capital ou mesmo fundir-se com o Banco do Brasil. Faço estas observações para salientar a relevância desses depoimentos, na medida em que foram propositalmente escolhidos por se tratarem de pessoas que não simpatizam *a priori* com a figura do presidente Lula e menos ainda com o seu partido.

Como contraponto à postura de valorização das empresas públicas, percebe-se entre os funcionários do banco uma contrariedade com o que foi chamado de “aparelhamento da empresa”. Segundo alguns deles, no governo Lula, ocorreu de funcionários apadrinhados assumirem postos até mesmo na base da empresa, não apenas nos postos mais altos da hierarquia. Houve uma intensificação da ascensão na carreira por meio de indicações políticas

em detrimento da meritocracia. No entanto, gradualmente também nesse aspecto os funcionários identificam mudanças positivas nos últimos anos. Basta observar que a atual presidente do banco é uma funcionária de carreira.

Com a crise financeira mundial que se desencadeou em 2008 e seus primeiros impactos na economia brasileira, uma das primeiras medidas do governo foi utilizar os bancos públicos como agentes influenciadores do sistema financeiro nacional no sentido de manter o crédito ao consumo e à produção. Segundo a revista “Carta Capital” (01/ 10/ 2008, p. 30-31; 08/ 10/ 2008, p. 42-43), os bancos públicos seriam usados para suprir a demanda pelo crédito no mercado durante a crise. O Banco do Brasil, por exemplo, disponibilizaria, aos agricultores, R\$ 5 bilhões a mais para a safra 2008/2009, ao passo que a Caixa Econômica Federal contaria com mais recursos do Fundo de Garantia por Tempo Serviço (FGTS) para financiar a compra de imóveis. Outra medida que merece destaque é a Medida Provisória 443, que autoriza o Banco do Brasil e a Caixa Econômica Federal a comprarem participação em instituições financeiras privadas em dificuldades¹⁴, sem licitação, como forma de viabilizar a circulação de dinheiro e impedir a retração do crédito na economia brasileira, além de autorizar a CAIXA a adquirir participação acionária de construtoras, como forma de capitalizá-las. Para o atual ministro da Fazenda, Guido Mantega, o crédito mais caro e escasso é o principal impacto da crise financeira internacional no país (ZeroHora.com, 23/10/2008). O ministro da Fazenda afirmou que não haverá capitalização dos bancos públicos por parte do governo federal, e tais operações deverão ser realizadas com recursos próprios das instituições financeiras, além disso, a medida é uma resposta à necessidade momentânea de liquidez, fruto da crise financeira internacional e, posteriormente, as compras de instituições privadas pelos bancos públicos poderão ser revertidas (G1, 22/10/2008; ZeroHora.com, 23/10/2008).

¹⁴ Na prática, essa medida não se aplica apenas para socorrer instituições financeiras em dificuldades, pois a aquisição da Nossa Caixa pelo Banco do Brasil foi viabilizada justamente pela MP 443, caso contrário não haveria a possibilidade dos bancos públicos federais comprarem outras instituições financeiras em dinheiro e sem autorização prévia.

Outro fato que demonstra a importância dos bancos públicos para o sistema financeiro nacional é o que, segundo uma gerente de relacionamento do setor empresarial da Caixa Econômica Federal, vem ocorrendo em virtude da insegurança dos empresários diante da crise financeira internacional. De acordo com essa gerente, está havendo um movimento de migração dos recursos que as empresas tinham aplicados em bancos privados para a CAIXA, pois, ao contrário das instituições privadas, os recursos aplicados nessa instituição têm garantia constitucional.

O Banco do Brasil, por sua vez, a despeito da crise financeira internacional e de seus reflexos na economia brasileira, previa encerrar 2008 com crescimento entre 35% e 40% no total de sua carteira de crédito, e espera crescer de 20% a 25% em 2009 (O Globo, 21/11/2008, p. 22).

O Banco do Brasil e a Caixa Econômica Federal, segundo o gerente geral anteriormente citado, funcionam como reguladores do mercado, puxando taxas e tarifas para baixo.

Mas não apenas no aspecto econômico os bancos públicos foram revalorizados, mas também no tocante à questão social, onde se destaca a CAIXA, e os funcionários do banco se sentem responsáveis pelas políticas sociais apoiadas pela instituição.

O depoimento abaixo exemplifica bem a importância do banco público com foco no social e, ao mesmo tempo, como o funcionário sente-se parte desse processo:

A agência, por menor que seja uma agência da CAIXA, ela tem um impacto na economia local que nós que estamos numa cidade de maior porte temos dificuldade em mensurar. Vou te dar um exemplo: a CAIXA, como executora de políticas públicas, uma das coisas que foi delegado pra gente foi pagar o Bolsa Família [...] Como que ia fazer esse dinheiro chegar lá no interior do Piauí [...] naquela cidade lá que só passa trem uma vez por semana? Onde a gente não tinha uma lotérica que tivesse ligada no sistema, a gente cadastrou um correspondente negocial. Então a CAIXA, hoje, é o

único banco que está em todos os municípios brasileiros [...] Vamos pegar um benefício do INSS. Nessa cidade, se ela não tivesse CAIXA e a pessoa tivesse que pegar um ônibus pra cidade vizinha, com o cartãozinho do INSS dela pra sacar, ela sacava e ela fazia as compras aonde? Normalmente, nessa mesma cidade vizinha, ela voltava e pagava o ônibus com a sacolinha cheia e tal. Com a criação do correspondente bancário ela passa a receber no próprio município, dentro de um mercadinho, de uma farmácia, e ela faz compras dentro do mesmo município. Com isso, a gente passou a afetar a economia local [...] Eu lembro de um caso que foi contado, que teve um município tão pequenininho da Amazônia, que não tinha energia, teve que ser uma máquina de óleo com ligação via satélite, e essa agência, esse correspondente, se você botar no papel ele dá prejuízo pra CAIXA, um banco particular, talvez, privado, focado só em lucro ele talvez não aceitasse, porque ele não se paga, eu tenho que equilibrar esse ganho nos grandes centros onde eu tenho uma veia comercial mais forte pra dar sustentabilidade pra financiar esse fomento social. (escriturário/gerente geral)

Segundo uma gerente de relacionamento do banco, a CAIXA tem um tipo de funcionário que “veste a camisa da empresa, talvez porque tenha essa coisa do social. É muito gratificante você está lá fazendo um processo habitacional e o cara está comprando a primeira casinha dele, então o funcionário CAIXA veste muito isso”.

As Conseqüências da Reestruturação

Diante de todas as transformações por que passou o sistema bancário brasileiro, e ainda vem passando, o resultado mais significativo do processo de reestruturação do sistema é o elevado número de demissões. Entre 1989 e 1999, cerca de 50% do efetivo foi dispensado (LARANJEIRA, 2001: 114). Esse alto número de demissões reflete a busca de diminuição de custos através do corte de pessoal, implementado pela introdução de Novas Tecnologias da

Informação (NTI)¹⁵ e pela terceirização. É uma lógica na qual a racionalidade se apóia no aumento de produção de serviços por trabalhador ao invés do aumento de trabalhadores para dar conta dos serviços demandados pelos clientes (DRUCK *et al*, 2002: 221).

De meados dos anos 1980 até o fim da década de 1990 observam-se três “ondas de redução de postos de trabalho” no setor bancário: a primeira ocorreu após o Plano Cruzado, em 1986; a segunda após o Plano Collor, em 1990 e a terceira junto à implantação do Plano Real, em 1994. No período posterior à implantação do Plano Real, observa-se que o processo de redução de postos de trabalho nos bancos passou por dois momentos distintos. O primeiro, que se estende de julho de 1994 até o fim de 1996, teve um ritmo anual de redução dos postos de trabalho acima de 10%. Já no segundo, houve uma desaceleração no ritmo da redução dos postos de trabalho nos bancos, caindo para 7% em 1997, em 1998 para 6%, em 1999 para 5% e no ano 2000 ficou relativamente estável, com 0,8% (DIEESE, 2001). Além da redução do quadro de pessoal dos bancos, a reestruturação do setor acabou por alterar o perfil da categoria bancária, ampliando a parcela de trabalhadores empregados em funções gerenciais e a redução das chefias intermediárias.

Vários fatores contribuíram para a redução do número de postos de trabalho no setor bancário. Contudo, entre os fatores estruturais destaca-se a introdução de novas tecnologias da informação, pois através desta foi possível eliminar a interferência direta de trabalhadores em uma série de tarefas que compõem o processo de trabalho bancário (DIEESE, 2001; SEGNINI, 1999: 187).

Estudo do DIEESE, de 2001, indica que

Segundo dados da Federação Brasileira das Associações de Bancos (Febraban), o número de equipamentos de auto-atendimento dentro e fora

¹⁵ Tal como Netz (2005), usarei a terminologia Novas Tecnologias da Informação (NTI) para me referir à automação, automatização e termos correlatos, por entender que as NTI englobam as inovações tecnológicas de forma abrangente.

das agências passou de 31.400 em dezembro de 1994 para 97.697 cinco anos depois. No mesmo período, o número de usuários de *home/office banking* passou de 107.600 para 5.920.000 (sendo 620 mil empresas). Alguns dos grandes bancos, O Banco do Brasil e o Banco Itaú, por exemplo, já divulgam que mais de 70% de suas transações são realizadas via auto-atendimento e atendimento remoto.

A atividade bancária foi profundamente modificada com a introdução de inovações tecnológicas, e o sistema bancário brasileiro fez grandes investimentos em equipamentos e programas de informática e telecomunicações, tornando-se próximo à situação dos bancos dos países altamente industrializados. No entanto, segundo Segnini (1999: 189), as mudanças na organização do trabalho no ambiente interno das instituições bancárias são a expressão de um processo mais amplo, reflexo de opções econômicas, políticas e sociais, não se esgotam em explicações que se reduzem a aspectos tecnológicos.

O que se pode observar no movimento crescente de utilização de novas tecnologias nas transações bancárias realizadas via auto-atendimento, seja em terminais de auto-atendimento, em computadores pessoais, ou por telefone, não é resultado única e exclusivamente da ação dos bancos no desenvolvimento e aquisição de novas tecnologias, mas também das mudanças de hábitos que o desenvolvimento tecnológico causa na vida das pessoas em geral. É sabido que a implementação do auto-atendimento via NTI é uma estratégia empresarial das instituições financeiras, no entanto, não pode ser encarada como uma imposição destas aos usuários. O desenvolvimento de novas tecnologias e a facilidade em acessá-las e adquiri-las mudou a rotina e os hábitos das pessoas e se a implantação de tais novidades tecnológicas não fosse ao encontro dos anseios e expectativas dos usuários, provavelmente esta estratégia teria de ser revista. Um grande contingente de usuários de serviços bancários prefere usar os vários meios de auto-atendimento que os bancos oferecem, reservando o atendimento personalizado apenas quando este é estritamente necessário. Durante esta pesquisa, tal fato pôde ser

comprovado com os próprios trabalhadores do banco pesquisado. Muitos deles, mesmo trabalhando dentro de agências bancárias, preferem efetuar pagamentos, depósitos, transferências, etc. através da internet ou dos terminais de auto-atendimento.

Sendo assim, considero algumas análises acerca do sistema bancário equivocadas ao tratarem o tema das novas tecnologias como um dos principais vilões, se não o principal, do processo de reestruturação bancária. É preciso considerar que a tecnologia não é, naturalmente, boa ou ruim. Ela se encontra no âmbito do fazer humano, ou seja, é resultado de relações sociais num “campo de saberem em disputas, de exercícios de poder e de lutas por hegemonia” (FIGUEIREDO, 1989: 1). É papel das Ciências Sociais, segundo Figueiredo (1989: 1), desvendar o caráter humano da tecnologia, ou seja, revelar a natureza social tanto de sua produção quanto de seu consumo para, assim, desconstruir concepções equivocadas segundo as quais suas manifestações são elementos que se impõem à vontade humana, ao contrário de por ela serem criados. Não é papel das Ciências Sociais, portanto, assumir uma postura, *a priori*, favorável ou contrária à tecnologia. Se, por um lado, ela é encarada “como um fator constitutivo da vida do homem em sociedade [...], por outro, [...] é sempre um elemento problemático na medida em que implica escolhas e decisões tanto para sua produção, como para sua difusão e consumo” (*idem*: 4). No caso específico de uso de tecnologia que nos interessa aqui, ou seja,

De uma perspectiva das relações de trabalho, das relações no trabalho e das relações com os meios de trabalho, é inegável que o avanço tecnológico possibilita ao trabalhador, em grande medida, o alívio do fardo da produção; porém, esse mesmo processo favorece a extração da mais-valia e conduz, também, ao desemprego. Se, por um lado, o desenvolvimento da tecnologia absorvida no processo produtivo faz crescer o lucro, torna possível, por outro lado, o estabelecimento de políticas sociais que beneficiam o trabalhador. São essas múltiplas faces da tecnologia, com implicações diferenciadas para classes, frações e grupos sociais, que estabelecem o campo de possibilidades

e os termos em que se explicita o conflito por opções tecnológicas (FIGUEIREDO, 1989: 9).

Pode-se dizer, então, que se é verdade que o uso de novas tecnologias na atividade bancária resultou em redução de postos de trabalho e, em muitos casos, da necessidade de busca individual de qualificação dos trabalhadores para operarem os novos sistemas e, assim, garantirem seus empregos, é verdade, também, que tais fatores não são conseqüências naturais da implantação de novas tecnologias, mas sim de como elas foram implantadas e quais as motivações para que assim fossem implantadas. Outro aspecto importante dessa discussão é o que afirma Figueiredo (1989), e que apareceu em diferentes momentos nas entrevistas realizadas nesta pesquisa, isto é, os benefícios para a execução do trabalho possibilitados pelas novas tecnologias. O banco pesquisado era, historicamente, defasado tecnologicamente e o investimento feito pela instituição durante a última década nessa área é visto como um grande avanço por parte dos trabalhadores.

No entanto, sugere-se um equilíbrio na implantação de NTI e nesse aspecto é interessante o que diz o gerente geral da Caixa Econômica Federal:

Durante muito tempo o próprio mercado bancário achou que a solução era tecnologia e auto-atendimento. A gente vivenciou isso não só no Brasil, mas no mundo inteiro e hoje a gente já está na contramão: abertura de agências, pessoas no auto-atendimento, visão de relacionamento com o cliente [...] A gente tem que buscar um equilíbrio. Tem que ter auto-atendimento? Tem. Mas tem que ter gente também orientando, diminuindo aquele sentimento só de máquina, porque na verdade quando eu crio o auto-atendimento eu estou dizendo ao cliente: se sirva. Eu estou cobrando tarifa dele pra ele mesmo fazer o trabalho.

O sistema bancário brasileiro deu início ao seu processo de automação em fins dos anos 1960, introduzindo os Centros de Processamento de Dados, alterando, assim, a rotina

dos serviços de retaguarda dos bancos (ARAÚJO *et alii*, 2001: 89). O processo de automação do sistema bancário brasileiro teve prosseguimento nos anos 1970, e alcançou o atendimento ao público na década de 1980, primeiro nos bancos privados e, ao final da década, também nos bancos estatais (BLASS *apud* ARAÚJO *et alii*, 2001: 89).

Na reestruturação do sistema bancário da década de 1990, os investimentos em novas tecnologias alcançaram US\$ 3,8 bilhões em 1993 e US\$ 4 bilhões em 1994. Ainda que, a partir de 1995, os investimentos dos bancos em NTI tenham diminuído, permaneceram altos se comparados com outros setores da economia, pois continuaram destinando, anualmente, cerca de 8,5% do patrimônio a esse tipo de investimento, contra 3,8% da média nacional (LARANJEIRA, 2001: 113). Entre 2000 e 2002, os bancos brasileiros investiram mais de R\$ 8,5 bilhões em equipamentos de informática e comunicação e em programas de computador (BECKER *et alii*, 2003: 72).

O computador vem exercendo um forte impacto sobre as operações bancárias e o setor bancário é hoje altamente informatizado, assumindo posição destacada entre as atividades que mais absorvem novas tecnologias (DRUCKER *apud* BECKER *et alii*, 2003: 72). Até a década de 1990, segundo Segnini (1998: 20), o sistema financeiro brasileiro podia ser considerado uma “ilha” setorial de modernidade, pois, além de ter se modernizado tecnologicamente, em fins dos anos 1970 e início dos 1980, pressionou o desenvolvimento da indústria nacional de informática tanto no que se refere à criação de demanda por equipamentos e sistemas, como na viabilização do financiamento desse desenvolvimento.

O outro fator estrutural que ocasionou a drástica redução do número de trabalhadores na atividade bancária foi a terceirização. Este processo, no entanto, receberá atenção especial e será o tema do capítulo seguinte.

Outros fatores também contribuíram para o acentuado número de demissões no sistema bancário brasileiro. Entre eles podemos apontar as fusões e incorporações, que

permitem eliminar os setores responsáveis por tarefas que passam a ter duplicidade com a junção das estruturas de duas ou mais instituições (DIEESE, 2001; SEGNINI, 1999: 187), por exemplo, contabilidade, recursos humanos, marketing, etc. Podem-se destacar, também, os processos de liquidação e privatização dos bancos públicos estaduais que contou com o esforço do governo federal por meio da criação do Programa de Incentivo à Redução do Setor Público Estadual na Atividade Bancária (Proes). Outro fator foi a imposição indiscriminada aos trabalhadores bancários de realização de horas extras, num claro desrespeito à jornada de trabalho dos bancários, visto que o cumprimento da jornada legal destes tornaria necessária a participação de um número maior de trabalhadores para executar as tarefas demandas. Além do comissionamento dos trabalhadores, que faz com que produzam mais, muitas vezes acima do que seria razoável, para, não apenas obterem melhor remuneração (DIEESE, 2001), como também, e talvez principalmente, para manterem seus empregos. Este aspecto da reestruturação fica mais evidente no trabalho de Segnini (1999), segundo o qual,

[...] o medo da perda do emprego, sempre presente em todas as entrevistas e nos debates em grupo, constitui-se em grande motivador para o trabalho, em tempos de discursos participacionistas. As entrevistas realizadas nos diversos locais de trabalho – nas agências, tanto no trabalho de suporte do atendimento ao cliente, como no trabalho diretamente vinculado ao cliente, no processamento de dados, na compensação de cheques, no teleatendimento – registram que o bancário compreende estar trabalhando mais intensamente, comumente realizando horas extras, percebendo salários relativamente menores em comparação com os anos anteriores. No entanto, revela compreender também que dessa forma mantém o emprego, transformando o medo em produtividade (p. 195).

Por fim, destaca-se as mudanças na forma de organização e atuação das instituições financeiras no pós-reestruturação. No cenário internacional, as instituições financeiras adotaram diferentes estratégias organizacionais, das quais, duas concepções distintas do

processo de trabalho bancário, implementadas pelos países centrais, se tornaram paradigmáticas para os demais países. No primeiro caso, os Estados Unidos e a Grã-Bretanha implementaram, após a reestruturação do sistema bancário, uma estratégia que enfatiza a “aquisição de clientes”, oferecendo baixos preços e facilidades crescentes na prestação de serviços. Nesse sentido, a racionalização se dá pela maior segmentação do trabalho, favorecendo as contratações por tempo parcial. O objetivo seria reduzir custos e ajustar os níveis de emprego à flutuação da demanda de atendimento. O treinamento de pessoal, portanto, é considerado um gasto, não um investimento. No segundo caso, Alemanha e França, ao contrário, adotaram a estratégia de “cultivo de clientes”, o que exige altos investimentos em capital humano, a fim de consolidar a relação do banco com o cliente. Nesse tipo de estratégia de atuação no mercado o importante é fidelizar o cliente, fazendo com que ele adquira o maior número possível de produtos oferecidos pelo banco. O foco principal do trabalhador bancário, nesse caso, não é conquistar, tão-somente, o maior número possível de clientes, mas estabelecer uma relação de confiança e fidelidade com o maior número possível deles. Não basta, portanto, vender um produto do banco, é preciso vender a instituição. No caso do Brasil, a estratégia organizacional adotada está muito próxima ao modelo baseado no “cultivo de clientes” adotado por Alemanha e França. Contudo, ao contrário dos bancos desses países, não há no sistema bancário brasileiro uma preocupação efetiva de formação profissional específica para os trabalhadores bancários, tal qual ocorre no modelo adotado por Estados Unidos e Grã-Bretanha, o que torna o modelo brasileiro um híbrido (LARANJEIRA, 1997: 113-114 e 132).

Exemplo do modelo adotado no Brasil, com seus problemas, aparece no depoimento deste funcionário da CAIXA:

Existe até um trabalho que o cliente deve ter um mínimo de produtos da CAIXA, o cliente bom é aquele que tem uma quantidade mínima de

produtos da CAIXA [...] A carteira, vamos supor, do personalizado, esse cliente deve ter, no mínimo, tantos produtos, ele tem que ter uma conta corrente, um cheque especial, um cartão de crédito, de preferência um empréstimo ou alguma coisa assim. Então, pra cada carteira, pra cada tipo de cliente, ele deve ter uma quantidade mínima de produtos, então pra CAIXA o interessante é que tenha uma quantidade maior de produtos.

E continua:

Eu acho que essa questão da segmentação, como é feito hoje, que visa o foco no cliente, eu acho bem interessante, mas por outro lado eu acho que não funciona como a CAIXA gostaria que funcionasse. Eu acho que por falta de empregados, é muito trabalho, então eu acho que não funciona bem dessa forma [...] [Seria necessário] treinamento e quantidade de empregados também, com a quantidade de empregados que tem você não tem como prestar um bom atendimento. (escriturário)

O que ocorre no sistema bancário brasileiro é a imposição de que os trabalhadores aprendam fazendo, e mais, que o aprendizado ocorra no menor tempo possível e sem que acarrete prejuízo para execução das tarefas e, principalmente, ao relacionamento do banco com os clientes. Significa dizer que, se os trabalhadores do setor bancário são submetidos a um alto nível de pressão para que atinjam as metas de produtividade e fidelização dos clientes estabelecidas pelos bancos, os trabalhadores novatos, recém admitidos no trabalho bancário, são submetidos a tal pressão antes mesmo de conhecerem completamente a estrutura da instituição e, tampouco, dominarem a execução das suas atividades. Este assunto, no entanto, será tratado mais detalhadamente no capítulo IV.

Capítulo II

O Paradigma da Terceirização

Flexibilização terceirizante

A flexibilização é uma das principais características das relações capital-trabalho no período que segue ao processo de reestruturação produtiva iniciada nos anos 1970 nos países industrializados e que mais tarde tornou-se realidade também nos países periféricos, inclusive o Brasil, na qual se destaca a terceirização. Com a nova forma de organizar o trabalho, consequência da reestruturação, a terceirização possibilita que as empresas disponham de uma força de trabalho fácil de contratar e sem custos no momento da dispensa, “uma vez que a atual tendência dos mercados de trabalho é reduzir os trabalhadores ‘centrais’” (FERREIRA e MISSE, 2007: 3), aumentando assim o trabalho temporário ou por tempo determinado. Esse tipo de relação de trabalho, principalmente no Brasil, tem se destacado pela precariedade do emprego e da remuneração, além do descumprimento das normas acordadas pelos sindicatos para a atuação dos trabalhadores, representando um retrocesso dos direitos sociais (*idem*: 3)

Segundo Carelli (s/d), a terceirização desponta como a grande vilã dos trabalhadores, na medida em que retira o “único ‘status’ concedente de cidadania que o trabalhador detinha, que é o de ‘empregado’”. Nos últimos vinte anos, a terceirização se tornou o principal recurso adotado pelas empresas brasileiras para redução de custos com a força de trabalho (POCHMANN *apud* MARCELINO, 2008: 2), o que significa dizer que na realidade brasileira, a terceirização está intimamente ligada à ampliação da exploração do trabalho e da precarização das condições de vida dos trabalhadores. Contudo, certamente ela não teria a mesma força que se observa hoje não fosse por sua grande capacidade de reduzir custos, ou seja, de servir como poderoso instrumento para recomposição das taxas de lucro (MARCELINO, 2008: 3), o que ocorre não apenas pela baixa remuneração nesse tipo de atividade, mas também por conta da “flexibilidade numérica” que ela proporciona, ou seja, “a possibilidade de admitir e demitir de acordo com as demandas do mercado de dos processos

de trabalho” (SEGNINI, 1999: 194). Seu uso de forma abusiva e desregulada resultou no crescimento extremado da precarização das condições de trabalho e na exclusão social, conseqüência da fragmentação dos coletivos dos trabalhadores (CARELLI, 2007b), pois além da precarização do trabalho, a terceirização desempenha o papel político de agente fragmentador da representação coletiva dos trabalhadores, e esse fato é considerado um dos principais elementos do desenvolvimento e da expansão da crise sindical, na medida em que se cria uma clara divisão entre os trabalhadores centrais de uma empresa e seus trabalhadores terceirizados (FERREIRA e MISSE, 2007: 14).

A terceirização foi concebida inicialmente como um meio de permitir às empresas concentrarem-se em suas atividades principais, deixando a cargo de outras empresas especializadas, para que tais realizassem de forma autônoma, aquelas atividades consideradas periféricas, que não representassem o seu *core business*. Essa forma de gestão é mundialmente denominada subcontratação ou externalização, sendo chamada de terceirização, tão-somente, no Brasil, o que, segundo Carelli (2003), é uma denominação “infeliz” e “emblemática”. Para o autor, terceirização significa ceder alguma coisa a “terceiro”, e se há um terceiro, deve haver um “primeiro” e um “segundo”. Na subcontratação, ainda segundo o mesmo autor, há a entrega de determinadas atividades de uma empresa à outra, ou seja, há, tão-somente, dois sujeitos na relação jurídica. A denominação “terceirização”, portanto, “indica que os empresários brasileiros mais estavam interessados em repassar a outra empresa (terceira) os ônus e encargos da relação trabalhista tomada com seu trabalhador (segundo)”, diz Carelli.

A terceirização, portanto, vem sendo implantada diferentemente de seu propósito inicial desde quando passou a ser utilizada nas atividades empresariais brasileiras (CARELLI, 2007a). Na maioria das vezes, a terceirização é confundida com intermediação de mão-de-obra, sendo utilizada simplesmente como meio de reduzir custos através da eliminação ou

diminuição dos direitos dos trabalhadores, bem como se desobrigar das normas estabelecidas pelos sindicatos (*idem*, 2007b). Quer dizer, “toda vez que uma empresa resolve terceirizar, o que ela faz é transferir para outra os riscos e parte dos custos com a contratação da força de trabalho (os trabalhadores terceirizados)” (MARCELINO, 2008: 4). Em outras palavras, o verdadeiro objetivo das empresas ao contratarem uma empresa terceirizadora de mão-de-obra é, tão-somente, repassar a responsabilidade trabalhista, deixando de ser ela mesma a responsável por parte de sua força de trabalho. A postura adotada no Brasil em relação à terceirização é um dos motivos pelos quais o nosso sistema trabalhista está se tornando sinônimo de precarização no exterior. Exemplo disso é a forma como são chamadas as relações precárias de trabalho na Alemanha: “relações de trabalho à brasileira” (CARELLI, 2007a).

Em ata de audiência em que profere sua decisão quanto ao processo movido pelo Ministério Público do Trabalho contra a terceirização na Caixa Econômica Federal, o Juiz Substituto Alexandre de Azevedo Silva, da 08ª Vara do Trabalho de Brasília – DF, afirma que o termo “terceirização” é um autêntico neologismo que vem sendo incorporado ao vocabulário dos administradores como sinônimo de modernidade, entendida como eficiente recurso para diminuição de custos. Entretanto, em frontal oposição a esse entendimento geral dos gestores empresariais tidos como conectados aos novos tempos, o juiz afirma:

Se analisado a fundo, o fenômeno da terceirização, longe de ser moderno, constitui-se em uma velha e incontrolável tendência do grande capital em, de forma escamoteada, utilizar-se da exploração do trabalho para reduzir seus custos e obter sempre mais lucratividade.

O fenômeno da terceirização, assim, embora tido como novo método de gestão empresarial, implica, na verdade, em recriação de arcaica forma de exploração do trabalho externo à fábrica.

De efeito, de forma extremamente perversa, o intento de acumulação do capitalismo, pela via "*moderna*" da terceirização, cria um novo agrupamento

de trabalhadores, externos à produção mas que sofrem a sua exploração, fragmentando a identidade da classe operária e, o que é pior, criando a disputa e a concorrência em seu seio, a ponto de tornar aquele agrupamento cada vez mais fragilizado e escravizado, a trabalhar, sem que se faça perceber, sob condições mais intensas e precárias.

Terceirização do trabalho bancário

A expansão da terceirização no sistema bancário brasileiro iniciou-se pelas atividades não-bancárias, como limpeza, segurança, manutenção de prédios, transporte de malotes, restaurantes (LARANJEIRA, 1997: 128). Essa estratégia de gestão adotada inicialmente pelos bancos pode ser caracterizada como um repasse para empresas especializadas de atividades periféricas das empresas, atividades que não representam seu negócio principal. Caracteriza-se, portanto, como uma estratégia que não fere o princípio da terceirização. Se adotarmos o conceito de terceirização de Carelli (2003) podemos dizer que num primeiro momento os bancos adotaram como estratégia administrativa a externalização ou subcontratação.

Entretanto, os bancos não foram a exceção no processo de implementação da terceirização da forma distorcida como ela foi implantada nas relações de trabalho no Brasil. De acordo com Larangeira (1997: 128), ela também se estendeu a outras áreas fora da área de negócios, o foco central dos bancos, que não agregam valor à atividade bancária, mas que são consideradas também como trabalho bancário, o que impossibilitaria seu repasse para empresas terceirizadoras. Além disso, a terceirização no sistema bancário chegou a um nível tão extremado que até mesmo na área de negócios os trabalhadores terceirizados passaram a atuar. A área de informática (digitação, programação, cadastramento) é considerada área de suporte e seguiu a tendência da terceirização, assim como atividades de numerário, confecção

e entrega de talões de cheque e compensação de cheques (*idem*: 128). Em alguns casos, a terceirização se expandiu por quase todo trabalho bancário, até mesmo funções consideradas essenciais e de extrema confiança (DRUCK *et al*, 2002: 220). Na Caixa Econômica Federal, instituição pública, o processo de terceirização foi tão intenso que atingiu até mesmo atividades-fim do negócio bancário, decorrência do duplo abalo que esta instituição sofreu, ou seja, a reestruturação do sistema bancário nacional e a reforma do Estado, realizadas durante os anos 1990 (FERREIRA e MISSE, 2007: 3). Mas esse tipo de ocorrência não foi uma exclusividade da CAIXA.

Com o advento e a intensificação da terceirização, os bancos transferiram uma parte das atividades anteriormente desenvolvidas por bancários para outras empresas, o que, normalmente, precariza as condições em que é executado o trabalho, uma vez que as relações trabalhistas dos terceirizados não são reguladas pelas normas da Convenção Coletiva de Trabalho Bancário. Segundo Segnini (1999: 194), na comparação dos processos de trabalho das empresas terceirizadoras com os mesmos processos realizados nos bancos e levando-se em conta o uso das mesmas tecnologias implantadas tanto nesses como naquelas, foi possível observar redução de custos e índices de produtividade mais elevados nas terceirizadoras. A precarização do trabalho terceirizado em comparação às mesmas tarefas realizadas nos bancos é o reflexo da intensificação do trabalho, de jornadas de trabalho mais longas, de freqüentes horas extras e de salários relativamente inferiores.

Ainda segundo a mesma autora (1999: 194), o elevado nível de desemprego no setor bancário no período pós-reestruturação (como vimos no capítulo anterior, 50% do efetivo foi dispensado entre 1989 e 1999) possibilitou que muitos bancários, mão-de-obra anteriormente qualificada pelos bancos, fossem contratados pelas empresas que passaram a executar os serviços bancários terceirizados. No entanto, esses trabalhadores foram contratados sob condições precárias, sobretudo no que diz respeito aos direitos trabalhistas. Em uma empresa

terceirizadora de compensação de cheques, 95% dos seus quatro mil funcionários já haviam trabalhado em bancos anteriormente, sendo que o salário de um compensador nessa empresa representava 33% do salário de um banco estatal para a mesma função, e 70% num banco privado estrangeiro. O Sindicato dos Bancários confirma a existência desse tipo de prática, ou seja, o banco demite, mas o trabalhador dispensado continua, muitas vezes, a prestar serviços para o mesmo banco, porém contratado de forma precária por uma empresa terceirizadora. Segnini (1999: 195) revela ainda que, na época de sua pesquisa, o trabalho de *telemarketing* realizado por empresas terceirizadoras tinha remuneração em torno de 25% a 30% inferiores aos salários pagos pelos bancos para a mesma atividade.

Além das perdas de muitos direitos, os trabalhadores contratados pelas terceirizadoras acabam, em alguns casos, sendo lesados por essas empresas que deixam de cumprir com obrigações como pagamento de Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS) e INSS ou simplesmente deixam de existir do dia para a noite. Um exemplo desse tipo de situação foi denunciado pelo “Jornal Bancário” (27/ 01/ 2009 a 02/ 02/ 2009, p. 2), jornal editado pelo Sindicato dos Bancários e Financieiros do Município do Rio de Janeiro, quando a empresa Sociplan Engenharia, contratada pela Caixa Econômica Federal, não depositou o FGTS dos trabalhadores e não pagou os salários de novembro, dezembro e o 13º de 2008. De acordo com o jornal, “a firma simplesmente sumiu e não fez sequer a homologação dos trabalhadores, que estão revoltados”.

A terceirização tende a ocorrer mais acentuadamente sobre as atividades de baixa qualificação e de trabalho intensivo. As empresas utilizam-se de tal estratégia para se desobrigarem de arcar com os custos de remuneração e benefícios de funcionários protegidos pela legislação e amparados por um sindicalismo atuante. Além disso, as atividades desempenhadas por profissionais especializados, cuja contratação demandaria o pagamento de elevados salários e altos investimentos em treinamento, também seguem a tendência da

terceirização (LARANGEIRA, 1997: 128). Mas essas não são as únicas motivações para a terceirização, “também tendem a ser terceirizadas atividades previstas a desaparecer em curto espaço de tempo como a compensação de cheques – atividade que deverá ser gradualmente eliminada com a crescente utilização de cartões magnéticos” (*idem*: 128).

A terceirização na CAIXA

A Caixa Econômica Federal, por ser uma instituição pública, foi atingida não apenas pela reestruturação do sistema bancário nacional, mas também pela reforma do Estado, realizada durante a década de 1990. Com a adoção do receituário neoliberal, que visava reduzir os gastos públicos e adotar uma menor interferência do Estado na economia, o Governo Federal não mais realizou concursos públicos tanto na Administração Direta como na indireta (FERREIRA e MISSE, 2007: 16). O resultado dessa postura pôde ser sentido nas empresas públicas, principalmente os bancos, onde diversos trabalhadores bancários do setor estatal foram substituídos por mão-de-obra terceirizada. A terceirização na CAIXA se tornou prática corrente e dissociada das atividades de apoio do setor, ou seja, se expandiu ao ponto de “substituir mão-de-obra direta por indireta” (DIAS, 2008: 9). Os trabalhadores terceirizados do banco estão vinculados a empresas contratadas para a “execução de serviços contínuos e de necessidade permanente da empresa”, e sua atuação ocorre no interior das instalações da instituição (*idem*: 9) e sob o comando dos gestores que pertencem ao quadro funcional da CAIXA, num claro desrespeito à legislação trabalhista.

Em fins dos anos 1980 e início dos 1990, com a migração do sistema de Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS) para a Caixa Econômica Federal¹⁶, houve uma

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

intensificação da terceirização no setor de informática e processamento de dados nesta instituição. Esse não foi, no entanto, o início da terceirização no banco, ela já existia neste mesmo setor, devido à inadequação dos quadros de carreira das grandes empresas estatais que não previam as novas funções que surgiam com o avanço do processo tecnológico nas empresas¹⁷ (FERREIRA e MISSE, 2007: 16). Quer dizer, na impossibilidade de contratar por meio de concurso público, na medida em que tais funções não existiam nas empresas estatais, a CAIXA passou a terceirizar o trabalho de processamento de dados e de informática.

Mas a introdução de novas tecnologias não foi o marco inicial da implementação de mão-de-obra terceirizada na Caixa Econômica Federal. Desde, pelo menos, o início da década de 1980 o banco utilizava esse tipo de mão-de-obra, porém, em outros moldes. Segundo relatos de funcionários do banco, a terceirização na CAIXA, nesse período, ocorria através da contratação de estagiários¹⁸, tanto do ensino médio (segundo grau à época) como do superior. Esses estudantes, que eram contratados pelo banco a título de estágio, não realizavam tarefas condizentes com sua condição de estagiários, ou seja, tarefas de aprendizagem que pudessem contribuir com sua formação acadêmica, ao contrário, desempenhavam atividades semelhantes aos funcionários do banco, recebendo, no entanto, remuneração bem inferior a estes, num claro desrespeito à legislação trabalhista, além de distorção da figura do estagiário.

O relato de um funcionário com mais de 27 anos no banco mostra mais claramente essa situação:

[...] no atendimento, a CAIXA sempre teve, desde quando eu entrei, os estagiários, ela sempre trabalhou com estagiários. Hoje bem menos, mas tinha uma quantidade grande de estagiários que executavam as mesmas

¹⁷ Essa realidade persiste até hoje, o que tem dificultado o processo de “deterceirização” do setor de tecnologia do banco. Para levar adiante a substituição dos trabalhadores terceirizados deste setor, a CAIXA realiza processos seletivos internos, na medida em que os técnicos bancários têm formações acadêmicas variadas, para que aqueles formados na área de tecnologia possam migrar de setor. No entanto, a demanda é superior à oferta de funcionários qualificados para o setor.

¹⁸ Cf. Blanco (1994: 77).

funções que os funcionários executavam. E, às vezes, eram melhores que muitos funcionários [...] tudo que um funcionário fazia o estagiário fazia também.

[...] depois eles foram proibidos até de trabalhar com o público. (escriturário)

Outro funcionário do banco vai mais fundo na questão, falando de forma clara e direta a respeito do uso de estagiários para execução das tarefas bancárias:

Em 1986 [data em que ingressou no banco], já havia terceirização na CAIXA. Só que na época o terceirizado não era como é hoje, era de uma forma mais velada, porque eram estagiários de segundo grau e universitários, só que o trabalho não era de estágio, era o trabalho normal do banco. Não eram contratados como terceirizados, mas na prática era isso que representavam. (escriturário/gerente de retaguarda)

A terceirização atingiu vários setores nas agências da Caixa Econômica Federal, além de várias outras áreas que não fazem parte dos pontos de venda, como são chamadas as agências. Setores da área meio do banco, ou seja, a área administrativa, como o GIFUG (Gerência de Fundo de Garantia), foram atingidos pela terceirização. A reestruturação do banco durante a década de 1990, além de intensificar a implantação de mão-de-obra terceirizada, também esvaziou sua área meio, demitindo os trabalhadores ou mandando-os para as agências. Segundo um funcionário desta área, “o edifício sede tinha andares vazios, vários vazios, onde não tinha ninguém” (técnico bancário/analista sênior).

Nas agências, os trabalhadores terceirizados desempenhavam todo tipo de tarefa, operavam o sistema de Fundo de Garantia, atividade que deve ser executada exclusivamente por funcionários da CAIXA, atendiam o público, negociavam, atuavam no setor habitacional e, principalmente, na retaguarda (atividade que ainda conta com mão-de-obra terceirizada). A atuação dos trabalhadores terceirizados era tão intensa que, de acordo com o empregado do

banco citado acima, ocorria até mesmo de ensinarem o trabalho bancário para os novos funcionários concursados do banco, os técnicos bancário, cargo criado para contratação por meio de concurso público a partir de 1998.

A Caixa Econômica Federal adotou uma estratégia de gestão que visava terceirizar tudo o que não fizesse parte do negócio principal do banco. Seguindo a tendência do mercado, a CAIXA terceirizou a retaguarda, o setor administrativo, o auto-atendimento e tudo que não fosse diretamente ligado à área de negócios. A idéia era não pagar para um único funcionário o que poderia ser pago a três trabalhadores terceirizados. De acordo com o pensamento dos gestores da empresa, além da redução de custos, acreditava-se em um ganho de produtividade com a contratação de mão-de-obra terceirizada.

Além do conceito segundo o qual a terceirização resultaria em ganho de produtividade ser questionável, pode-se apontar outro aspecto perigoso, da perspectiva da empresa, nesse processo. A Caixa Econômica Federal, assim como outros bancos, passou a terceirizar seu setor de tecnologia, sua inteligência. Isso colocou em risco a segurança do sigilo de informações do banco em alguns casos, na medida em que pessoas desconhecidas passaram a ter acesso à base de dados dos clientes e, mesmo com todas as medidas tomadas pelo banco para controlar a execução do trabalho, ocorreu aumento de fraudes e roubos.

No entanto, o setor mais atingido pela terceirização na CAIXA e, conseqüentemente, o que causou maior controvérsia e o envolvimento do sindicato e mesmo do Ministério Público foi a retaguarda das agências. A mão-de-obra desse setor foi terceirizada praticamente na sua totalidade, com exceção dos gestores e tesoureiros, como afirma uma gerente de relacionamento do banco:

[...] quando eu entrei existia muitos terceirizados na agência [...] Tinha, sim, muitos terceirizados, muito, muito, muito. Na própria agência [em que ela trabalhava] a equipe de retaguarda era 100% terceirizada. Tirando o chefe,

todos eram terceirizados, todos, sem exceção. Havia muitos terceirizados no âmbito da agência. (técnica bancária)

O setor de retaguarda das agências tem origem no “Acordo de Basiléia” e foi criado para substituir as controladorias. O objetivo da implementação das retaguardas foi minimizar os riscos da atividade bancária, tornando-a mais transparente. Seguindo a idéia de redução de riscos, ficou estabelecido que quem faz o negócio, não faz sua avaliação. Ou seja, a agência realiza a negociação e a retaguarda avalia se o negócio em questão está de acordo com os normativos, analisa a documentação, etc.. O setor de atendimento cuida exclusivamente da captação e intermediação de recursos e o de retaguarda se encarrega da burocracia. Contudo, para que esse processo fosse executado com eficiência a retaguarda não poderia estar subordinada à gerência geral da agência, ao contrário da sua antecessora, a controladoria. A retaguarda, então, apesar de estar fisicamente dentro da agência, administrativamente é um setor à parte, tem outro CNPJ. Ela responde à GERET (Gerência de Retaguarda), que por sua vez responde à SURET (Superintendência de Retaguarda), sediada em Brasília. Segundo um gerente de retaguarda, “o gerente geral da agência pode chegar aqui e reclamar de um monte de coisas e eu não aceitar e pedir pra ele se retirar. E ele vai ter que se retirar. Somos outro CGC” (escriturário).

O processo de substituição das controladorias pelas retaguardas precisou de um período de adequação. Num primeiro momento, a retaguarda não era um setor valorizado pelo banco e, conseqüentemente, os funcionários mais competentes e dedicados não se interessavam em trabalhar nessa área. Nesse período, ainda que teoricamente a retaguarda fosse independente da agência, inclusive com CNPJ próprio, os gerentes gerais das agências continuavam controlando politicamente o setor e destinavam para lá aqueles empregados dos quais queriam se ver livres, fazendo com que o setor não cumprisse com os objetivos idealizados quando de sua implantação, na medida em que não contava com trabalhadores

qualificados e interessados em executar as tarefas com competência. Com o passar dos anos a Superintendência nacional do setor adquiriu maior prestígio político, conseguindo, então, maior qualificação do setor para execução das tarefas de maneira mais profissional e eficiente.

A qualificação do setor, no entanto, não passou por introdução de mão-de-obra qualificada e concursada para a execução de todas as suas tarefas, ao contrário, esse setor surgiu destinado a absorver mão-de-obra terceirizada. Normalmente, o setor de retaguarda contava com um supervisor, que mais tarde passou a ser enquadrado como gerente, e um tesoureiro pertencentes ao quadro funcional da CAIXA, todos os demais trabalhadores eram terceirizados.

A terceirização do setor de retaguarda ocorreu pela contratação de duas empresas terceirizadoras distintas. A primeira para executar o trabalho no “aquário”, local fechado por paredes de vidro e vigiado por câmeras de segurança para controlar os trabalhadores. Neste local se faz todo o manuseio de notas e cheques recolhidos dos caixas de auto-atendimento, autenticações e digitações. As câmeras de segurança servem não apenas para controlar os trabalhadores, mas também para dirimir dúvidas quando há diferença entre o valor indicado no envelope de depósito e o numerário contido nele. Se um cliente, ao efetuar um depósito no caixa de auto-atendimento indica um determinado valor no envelope, mas não deposita o valor indicado, através das imagens das câmeras de segurança é possível constatar o equívoco do cliente ou, se for o caso, o desvio do montante. Os trabalhadores desse setor da retaguarda não necessitam de maiores qualificações, na medida em que seu trabalho é puramente mecânico.

Um elemento que atesta o alto grau de exploração da mão-de-obra terceirizada é o fato de as empresas terceirizadoras receberem por produtividade, ou seja, recebem pelo número de autenticações efetuadas, por digitações extra autenticação, manuseio de notas e de cheques. Os salários dos trabalhadores terceirizados, ao contrário, são fixos. Quer dizer, os

trabalhadores terceirizados são pressionados pelo banco, que necessita vencer a demanda dos clientes, de um lado, e pela empresa terceirizadora, que busca ampliar cada vez mais sua taxa de lucro, de outro.

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

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

Ainda de acordo com Ferreira e Misse (2007: 18), a representação sindical dos terceirizados era normalmente forçada a negociar em duas frentes, com as empresas terceirizadoras e com a Caixa Econômica Federal. Com as primeiras, a principal questão a ser discutida era o salário, ao passo que com a segunda, discutiam-se as questões relacionadas às condições de trabalho, na medida em que eles trabalhavam não só dentro do banco como também utilizando equipamentos deste. Os terceirizados usavam, inclusive, um crachá com o símbolo da CAIXA.

A terceirização chegou a um nível tal na Caixa Econômica Federal que, em 2004, os trabalhadores terceirizados no setor de informática e tecnologia na cidade do Rio de Janeiro chegaram a representar 40% dos trabalhadores em atividade dentro do banco (*idem*: 18).

O tipo de terceirização identificada no setor de retaguarda da Caixa Econômica Federal está claramente em desacordo com o que diz a legislação acerca do tema, pois o que ocorre nesse caso é, tão-somente, a intermediação de trabalhadores.

Há uma certa tendência em confundir terceirização com a contratação de mão-de-obra temporária. Este é um processo totalmente diferente, regulado

pela Lei n. 6.019/74, que permite a criação de empresas “locadoras” de mão-de-obra para fins específicos, como picos de produção e por período predeterminado não superior a três meses. Já a terceirização propriamente dita, aquela em que a prestadora toma a seu cargo a tarefa de suportar a tomadora, em caráter permanente, com o fornecimento de produtos ou serviços, não mereceu até agora legislação própria (SILVA *apud* CARELLI, 2003).

Assim, todo tipo de fornecimento de trabalhadores a outra empresa que não se enquadre no caso de trabalho temporário está em desacordo com o ordenamento jurídico brasileiro.

O Enunciado nº 331, segundo o qual o Tribunal Superior do Trabalho vem julgando tais casos, assim determina:

Contrato de prestação de serviços — Legalidade — Revisão do Enunciado n. 256.

I — A contratação de trabalhadores por empresa interposta é ilegal, formando-se o vínculo diretamente com o tomador dos serviços, salvo no caso de trabalho temporário (Lei n. 6.019, de 3.1.74);

II — A contratação irregular de trabalhador, através de empresa interposta, não gera vínculo de emprego com os órgãos da Administração Pública Direta, Indireta ou Fundacional (art. 37, II, da Constituição da República);

III — Não forma vínculo de emprego com o tomador a contratação de serviços de vigilância (Lei n. 7.102, de 20.6.83), de conservação e limpeza, bem como a de serviços especializadas ligados à atividade-meio do tomador, desde que inexistentes a pessoalidade e a subordinação direta.

IV — O inadimplemento das obrigações trabalhistas, por parte do empregador, implica a responsabilidade subsidiária do tomador dos serviços quanto àquelas obrigações, desde que este tenha participado da relação processual e conste também do título executivo judicial. (*apud* CARELLI, 2003)

Significa dizer que a terceirização no setor de retaguarda da Caixa Econômica Federal está duplamente em desacordo com o Enunciado nº 331. Primeiro, porque as tarefas

executadas nesse setor são consideradas tipicamente bancárias, são atividades-fim do negócio bancário. Segundo, porque ficou evidenciado de forma inequívoca, tanto por investigação do Ministério Público do Trabalho quanto por esta pesquisa, que há subordinação direta dos trabalhadores terceirizados aos gestores da CAIXA.

Em ata de audiência do processo nº 08.000472/01¹⁹, movido pelo Ministério Público do Trabalho para contestar a terceirização na CAIXA, é possível observar, através dos depoimentos dos trabalhadores que foram arrolados como testemunhas, que tanto os terceirizados contratados para executar atividade de digitação na área meio do banco, como os do setor de retaguarda não se enquadram nas regras para contratação de empresas terceirizadoras, caracterizando-se, assim, como mera intermediação de mão-de-obra.

Um trabalhador contratado por uma empresa terceirizadora para executar tarefa de digitador afirmou, em depoimento, que trabalhava efetivamente no setor de Recuperação de Crédito do banco e que no mesmo setor existiam empregados do quadro funcional da Caixa Econômica Federal trabalhando lado a lado com pessoal terceirizado, sendo que alguns daqueles desempenhavam as mesmas tarefas destes, além de serem estes subordinados diretos de uma supervisora da CAIXA, bem como aos supervisores da terceirizadora da qual eram contratados. No entanto, os supervisores da empresa terceirizadora trabalhavam no 15º andar, enquanto os terceirizados que atuavam no setor de Recuperação de Crédito trabalhavam no 16º andar. A supervisora da CAIXA tinha, ainda, autonomia para fazer remanejamento do pessoal terceirizado sem autorização e nem mesmo ciência dos supervisores da terceirizadora.

No depoimento de um funcionário concursado da Caixa Econômica Federal fica claro que “o recebimento de depósitos em caixas rápidos é uma atividade tipicamente bancária”. Como vimos anteriormente, bem como exposto pelo Juiz da 08ª Vara do Trabalho de Brasília

¹⁹ Disponível em: <http://docs.trt10.jus.br/publicacoes/atas/2001/0801047222062001501.html>.

– DF, na ata de audiência do processo nº 08.000471/2001²⁰, tal atividade faz parte das atribuições dos trabalhadores terceirizados no setor de retaguarda da CAIXA.

Esta pesquisa também apurou não só a execução de atividades tipicamente bancárias pelos terceirizados do setor de retaguarda, como também sua subordinação direta aos gestores da CAIXA. Existe em cada agência, pelo menos, um supervisor da empresa terceirizadora responsável pelos trabalhadores contratados por ela. No entanto, na prática, quem gere o trabalho do pessoal terceirizado é o gerente de retaguarda.

O depoimento de um gerente deste setor é esclarecedor:

[...] se eles começarem a fazer da forma que quiserem eu vou pedir substituição [...] A empresa determina que eles comecem a trabalhar à uma hora, só que eu não quero à uma hora. Uma hora pra mim, eu vou ficar com o trabalho acumulado, os clientes que depositam lá fora na máquina de auto-atendimento às oito horas da manhã não vão querer que os depósitos deles só entrem à uma hora da tarde, então eu determinei que o horário deles é de meio-dia, aí veio a coordenadora aqui e reclamou: mas aí eu vou pagar hora extra. Não se preocupe que eu não vou extrapolar o horário deles. Ajustei o horário de chegada e de saída e não tive realmente esse problema. Então, tem que seguir a minha orientação, a final de contas eu que sei o que se passa aqui, então eu determino o horário, eu determino o que podem autenticar ou não [...] então, se eu acho que a pessoa tem competência pra fazer mais do que o básico eu tenho essa autonomia pra dar esse acesso a eles e aí eu dou. Se eu acho que não, eu deixo no básico, se eu acho que nem o básico, eu peço pra substituir. (escriturário)

Tal depoimento deixa subentendido que os supervisores das empresas terceirizadoras são peças puramente figurativas no banco. O único momento em que houve algum tipo de manifestação por parte de um deles, seja na investigação realizada pelo Ministério Público do

²⁰ Disponível em: <http://docs.trt10.gov.br/publicacoes/sentencas/2001/0801047227062001601.html>.

Trabalho, seja nesta pesquisa, foi, tão-somente, no sentido de evitar que a empresa tivesse que arcar com os custos de horas extras dos trabalhadores terceirizados.

Segundo Carelli (2003), a gestão do trabalho, ou seja, a determinação do modo, tempo e forma como o trabalho deve ser executado, é o maior indicador da existência de subordinação jurídica, bem como a determinação de horário de trabalho. Dessa forma, a constatação da gestão ou organização do trabalho por parte do contratante de serviços deixa evidente a existência de uma interposição de empresa com o único objetivo de burlar a legislação trabalhista, repassando as obrigações do vínculo empregatício com os trabalhadores para outra empresa. O depoimento do gerente de retaguarda da CAIXA, então, não poderia ser mais esclarecedor acerca do tipo de terceirização praticada pela empresa estatal.

Carelli (2003) indica alguns dos principais elementos que compõem o conjunto de indícios que demonstram a intermediação de mão-de-obra, são eles:

- Organização do trabalho pela contratante (gestão do trabalho);
- Falta de especialidade da empresa contratada (“know-how” ou técnica específica);
- Detenção de meios materiais para a realização dos serviços;
- Realização da atividade permanente da tomadora, dentro de estabelecimento próprio da contratante;
- Fiscalização da execução do contrato pela contratante;
- Ordens e orientações procedimentais por parte da contratante;
- Prevalência do elemento “trabalho humano” no contrato;
- Remuneração do contrato baseada em número de trabalhadores;
- Prestação de serviços para uma única tomadora;
- A realização subsequente de um mesmo serviço por empresas distintas, permanecendo os mesmos trabalhadores etc.

Dos indícios indicados acima, todos aqueles que podem ser comprovados na prática diária do trabalho, ou seja, aqueles que não dependem do conhecimento dos termos do

contrato assinado entre as partes, puderam ser constatados na prática terceirizante da Caixa Econômica Federal, nesta pesquisa ou na investigação realizada pelo Ministério Público do Trabalho.

Essa realidade da prática terceirizante na CAIXA mostra-se ainda mais destoante das determinações legais acerca do tema quando analisamos a legislação que trata da Administração Pública. Ao contrário do que ocorre no meio privado, quando se faz uso de brechas na legislação, ou seja, aquilo que não está explícito na lei ou o que ela não proíbe para tentar-se alcançar algum tipo de vantagem, à Administração pública é permitido, tão-somente, realizar aquilo que está previsto em lei (CARELLI, 2003).

A legislação que regula a Administração Pública Federal brasileira diz, no Decreto-lei nº 200/67, que:

Para melhor desincumbir-se das tarefas de planejamento, coordenação, supervisão e controle e com objetivo de impedir o crescimento desmesurado da máquina administrativa, a Administração procurará desobrigar-se da realização material de tarefas executivas, recorrendo, sempre que possível, à execução indireta, mediante contrato, desde que exista, na área, iniciativa privada suficientemente desenvolvida e capacitada a desempenhar os encargos de execução. (*apud* CARELLI, 2003)

Quer dizer, não há nenhuma menção à intermediação de mão-de-obra, o que, segundo Carelli (2003), seria mesmo inconcebível, frente à exigência constitucional de concurso público para o ingresso do trabalhador na Administração Pública.

Complementando o Decreto-lei nº 200/67, no intuito de disciplinar a contratação de serviços pela Administração Pública direta, autárquica e funcional, bem como para esclarecer qualquer dúvida em relação à diferença entre terceirização de serviços e intermediação de mão-de-obra, foi posto na ordem jurídica nacional o Decreto nº 2271/97, que assim dispõe:

Art . 4º É vedada a inclusão de disposições nos instrumentos contratuais que permitam:

- II - caracterização exclusiva do objeto como fornecimento de mão-de-obra;
- IV - subordinação dos empregados da contratada à administração da contratante. (*apud* CARELLI, 2003)

Observa-se, então, que não apenas não há previsão de intermediação de mão-de-obra na legislação acerca da Administração Pública, como há a expressa proibição de tal prática.

Torna-se indiscutível, portanto, o fato de que o modo como foi implementada a terceirização na Caixa Econômica Federal está frontalmente em desacordo com a legislação acerca do tema e que, não apenas no caso da CAIXA, mas em outras empresas estatais a afirmação de Di Pietro (*apud* CARELLI, 2003) é pertinente:

Esse instituto (terceirização) tem sido constantemente utilizado como forma de burlar a exigência do concurso público. Mascarado sob a forma de contrato de prestação de serviços, ele oculta verdadeiro contrato de fornecimento de mão-de-obra, em que aparecem os atributos da personalidade e subordinação na relação entre o pessoal da empresa contratada e o tomador de serviços, caracterizando verdadeira relação de emprego.

As evidências apontadas neste capítulo quanto ao tipo de terceirização adotada pela CAIXA desencadearam a reação de diversos sindicatos da categoria, que passaram a denunciar tal prática ilegal. Esse movimento levou o Ministério Público do Trabalho a propor uma Ação Civil Pública ajuizada perante a 08ª Vara do Trabalho de Brasília – DF, tombada sob o nº 00472-2001-008-10-00-8 no intuito de forçar a contratação de trabalhadores concursados para substituir os terceirizados na Caixa Econômica Federal.

Este assunto, no entanto, é o tema do capítulo que segue.

Capítulo III

Inversão de Tendência: “deterceirização” do trabalho bancário

Desde 2002, a Caixa Econômica Federal vem, gradualmente, “desterceirizando” suas atividades-fim, ou seja, substituindo, no trabalho bancário, a mão-de-obra terceirizada por funcionários contratados através de concurso público. Esse processo ainda está em andamento e, após sucessivas prorrogações, o prazo previsto para que seja concluído é junho de 2009.

O objetivo deste capítulo é analisar os motivos que levaram a CAIXA a adotar uma estratégia organizacional que se contrapõe ao modelo administrativo dominante no período, qual seja: o de terceirização intensiva da mão-de-obra. Este modelo, aliás, foi largamente adotado pela própria Caixa Econômica Federal na década de 1990. Além de investigar as causas da “desterceirização” na CAIXA, este capítulo abordará as conseqüências que o processo de substituição de mão-de-obra terceirizada por funcionários efetivos do banco acarretaram para a instituição e, principalmente, para os trabalhadores do banco. É fundamental, no entanto, deixar claro que o termo “desterceirização”, sempre que for utilizado neste trabalho, se refere, tão-somente, à substituição de trabalhadores terceirizados por outros, contratados através de concurso público, nas atividades consideradas trabalho estritamente bancário.

As causas da “desterceirização”

Em seu início, esta pesquisa teve como premissa que a “desterceirização” no trabalho bancário da Caixa Econômica Federal poderia ser o resultado de uma decisão de Governo, assim como no período da terceirização. Uma postura ideológica de valorização das empresas públicas, bem como de seus funcionários, por parte do governo Lula e do Partido dos Trabalhadores. Tal verdade, aceita *a priori*, não se confirmou, como veremos a seguir. No entanto, parte dos funcionários do banco que foram ouvidos durante a pesquisa compartilhava

essa impressão quanto à motivação para o processo de “desterceirização” que se desenrola na CAIXA.

Uma gerente de relacionamento do banco, quando questionada sobre o que estava por trás do processo de substituição de mão-de-obra terceirizada por empregados do quadro funcional da Caixa Econômica Federal, contratados por meio de concurso público, demonstrou surpresa com o questionamento. Após o espanto inicial, afinal não havia atentado para os possíveis motivos que levaram a empresa a seguir esse caminho, observando, tão-somente, que o processo estava em andamento, a entrevistada disse acreditar na possibilidade de tratar-se de uma orientação ideológica do governo do Partido dos Trabalhadores no sentido de fortalecer as empresas públicas. Vejamos o que diz a gerente acerca da questão:

Olha, boa pergunta. Sinceramente, eu não sei. Não parei pra pensar nisso. Eu acredito, sinceramente, que, um pouco, tem a ver com o governo petista [...] [Questão] ideológica. Vamos aumentar o número [de empregados do banco], vamos fazer uma empresa forte, vamos contratar mais gente. Eu acredito que seja um pouco por aí. Eu não parei pra pensar. Sinceramente, eu não tinha nem raciocinado por esse ângulo, mas a minha visão pessoal, eu acho que é um pouco por aí, diretriz do governo petista. Talvez, se fosse outro tipo de administração, não seria isso (técnica bancária).

Apesar de, como veremos mais a diante, o processo de substituição da mão-de-obra terceirizada por trabalhadores concursados na CAIXA ser o resultado de uma decisão judicial, a premissa inicial deste trabalho, bem como a observação da funcionária citada, não podem ser completamente desprezadas. Ficou evidente nos relatos dos empregados da Caixa Econômica Federal, bem como no posicionamento do Sindicato dos Bancários, que tal processo só ocorreu de maneira consistente a partir do governo Lula. Além disso, outras áreas, que não as contempladas pela decisão da Justiça do Trabalho, passaram a ser “desterceirizadas”, reflexo da política de valorização das empresas públicas do governo em

questão. Mesmo aqueles funcionários que tinham conhecimento da decisão da Justiça do Trabalho que determinou a substituição dos trabalhadores terceirizados por empregados contratados por meio de concurso público na CAIXA, a maioria associava tal processo às diretrizes do governo Lula e do Partido dos Trabalhadores. Essa percepção resultava do fato de ter sido nesse governo que o processo efetivamente se desenrolou, ou mesmo porque foi adotada, nesse período, uma política de valorização do RH no banco, com a conseqüente “desterceirização” de áreas estratégicas da instituição, como a área de tecnologia, por exemplo.

Quando se refere à terceirização no banco, um funcionário da CAIXA salienta que

[...] hoje isso já está sendo paulatinamente revertido, inclusive com determinações do TCU²¹, que entende que várias atividades-fim do banco não podem ser exercidas por empresas terceirizadas [...] é uma determinação do TCU, mas isso já vem sendo feito nesse governo do Partido dos Trabalhadores (técnico bancário/analista sênior).

Um escriturário que exerce a função de gerente de retaguarda, ou seja, está diretamente envolvido no processo, afirma que o governo do Partido dos Trabalhadores permitiu que a “desterceirização” efetivamente se desenrolasse na instituição, acatando a decisão judicial e realizando concursos públicos para a contratação de pessoal, a fim de concretizar a substituição dos trabalhadores terceirizados por funcionários do quadro funcional da CAIXA. O governo anterior, ao contrário, fazia o possível para postergar a substituição da mão-de-obra terceirizada por funcionários contratados, afirma ainda o gerente de retaguarda.

²¹ O entrevistado deve ter se confundido, pois a decisão é da Justiça do Trabalho.

O processo de “desterceirização” que vem se desenrolando gradualmente na Caixa Econômica Federal pode ser observado nas declarações dos funcionários da instituição, como a da gerente anteriormente citada:

[...] logo que eu entrei [no banco], esses [trabalhadores terceirizados] da agência foram, aos poucos, sendo excluídos. Na retaguarda ainda existe muita terceirização. Agora, está se acabando com a terceirização na retaguarda, mas está sendo uma coisa feita gradativamente. Eles [a direção do banco] estão trocando aos poucos. Hoje, as retaguardas, elas já têm um número maior de funcionários CAIXA trabalhando lá dentro. Quando eu entrei, não tinha nenhum, só o chefe (técnica bancária/gerente de relacionamento).

Entretanto, mesmo no governo Lula, o Termo de Ajuste de Conduta firmado entre a Caixa Econômica Federal e o Ministério Público do Trabalho foi prorrogado diversas vezes. Porém, tais prorrogações não tiveram o objetivo de evitar o processo. Sua função foi propiciar as condições para que o banco pudesse criar a estrutura necessária para contratar o pessoal exigido pela eliminação da mão-de-obra terceirizada nas atividades-fim da empresa. Essa foi a justificativa do banco e, ao menos entre as pessoas envolvidas na pesquisa, não foi contestada tanto pelos funcionários, quanto pelo sindicato.

Mas, ainda que as prorrogações encontrem justificativas plausíveis, não deixam de acarretar problemas para a empresa e, principalmente para os trabalhadores. Segundo informação do Sindicato dos Bancários do Rio de Janeiro, as reiteradas prorrogações de prazo no TAC causaram algumas situações inusitadas. Um exemplo disso foi o ocorrido em um estado da região Nordeste, quando o prazo de um concurso público realizado pela CAIXA expirou antes mesmo que o banco chamasse os candidatos nele aprovados, levando-os a entrar com uma ação judicial para que tivessem sua condição revalidada.

Mas, apesar das dificuldades encontradas para a realização da substituição dos trabalhadores terceirizados e mesmo dos erros na condução do processo no governo Lula, a diferença de postura entre este e o governo Fernando Henrique Cardoso é clara nessa questão. O depoimento de um gerente geral da CAIXA é revelador e ilustra bem a mudança ocorrida no banco durante o governo Lula e que está em oposição ao ocorrido no período Fernando Henrique Cardoso. Tal depoimento torna-se mais interessante se levarmos em consideração o perfil do entrevistado, caracterizado por estar em sintonia com as estratégias administrativas do período pós-reestruturação produtiva, ou seja, de redução de custos, da exigência de trabalhadores polivalentes e pró-ativos, de jornada de trabalho exacerbada e de imposição de metas agressivas. De acordo com ele, “tudo que é levado ao extremo, não é bom”, e a terceirização, no período do governo Fernando Henrique Cardoso, foi implantada de maneira extremada. Então, o entrevistado arremata dizendo:

[...] tem coisas que dá pra terceirizar, tem coisas que não dá e tem coisas que dá e não vale à pena. Se você fizer a conta na caneta, as pessoas têm mania de comparar só os salários, mas não analisam implicações que existem ao longo do tempo. (escriturário)

O mesmo gerente relata ainda que, a partir do governo Lula, a empresa cresceu, diminuiu a terceirização e contratou mais empregados, principalmente por uma decisão judicial, mas também, em alguns casos, por opção estratégica, na medida em que a inteligência da empresa estava terceirizada, afetando a área de tecnologia, o que se constituía num risco para o banco. Ele cita o caso das lotéricas:

[...] uma empresa multinacional que prestava os serviços pra CAIXA tinha o monopólio da gestão da transferência da informação entre CAIXA e loteria.

Isso foi um caso reconhecido que deu CPI, que o nosso presidente teve que ir depor porque essa empresa jogou sujo pra caramba. Por quê? A gente estava com essa área terceirizada e foi internalizada, toda área de tecnologia de loterias hoje ela é 100% nacional e 100% CAIXA e é o único modelo no mundo em que a gestão é própria e que não é de duas grandes empresas que dominam o mercado mundial. Eu lembro que, à época, a CAIXA fez uma operação de guerra e trocou cerca de 25 mil equipamentos em cerca de três meses. E temos que admitir que foi uma operação que teve dificuldades.

No tocante à “deterceirização” como um todo, ele reafirma que, apesar da decisão judicial, a empresa vem desenvolvendo o processo “de bom grado”, e salienta outro aspecto positivo do processo: a identificação dos empregados concursados com a instituição. Esse fato não ocorre no caso dos trabalhadores terceirizados, principalmente porque, segundo o entrevistado, quando são competentes, os terceirizados acabam contratados por bancos privados. Quer dizer, a CAIXA prepara profissionais para a concorrência. Vejamos, então, o que diz o gerente a esse respeito:

E a terceirização, eu acho que a gente está vivendo um momento, nós estamos vivendo a mão dupla. Está se voltando a contratar empregados. Primeiro, porque houve um ganho do sindicato na justiça. A justiça mandou a CAIXA substituir e eu acho que a empresa também fez isso de bom grado, vem fazendo isso ao longo do tempo, nos últimos três anos vem se readaptando. Mas a gente, acho que tem ganhado com isso. Você tem um empregado que está mais comprometido, ele se identifica com a empresa ou tem mais chance de se identificar, porque aquele empregado terceirizado ele está ali por um tempo. Eu vivi coisa assim: quando o cara é muito bom, mas muito bom, ele não vai ficar muito tempo ali, ele vai conseguir coisa melhor. A gente preparou muita gente pro mercado. É engraçado eu preparar gente pro concorrente, né?! Eu preparo um cara fantástico, eu queria que ele tivesse no quadro [de empregados da empresa], mas ele ganhava tão mal, aí ele ia pro Bradesco, pro Unibanco, outro banco. Quer dizer, já mandava o cara pronto. Aí eu tenho que contratar alguém que não sabe nada, tem a

questão do erro, tem prejuízos em relação a erros pelo aprendizado, a questão da perda de produtividade.

A mesma gerente de relacionamento que acreditava que a “deterceirização” do trabalho no banco fosse uma decisão de cunho ideológico, tem opinião parecida com a dele no tocante à identificação do trabalhador com a empresa. Ela acredita que:

[...] trazer novos funcionários vai ser importante, porque o terceirizado não tem o menor comprometimento com aquela empresa. Por quê? Porque a empresa pra qual ele presta serviço, hoje ela está lá com você trabalhando, amanhã ou depois ela te dispensa e te contrata através de uma outra empresa. Pra quê? Pra não te dar férias, não te dar 13°. É assim que funciona. (técnica bancária)

E ela vai além. Toca na questão da qualificação dos trabalhadores terceirizados, afirmando que estes são pouco qualificados para executar as tarefas da atividade bancária. Para ela, empregados admitidos por meio de concurso público são, necessariamente, mais qualificados, por terem sido submetidos às provas do concurso e, obviamente, aprovados. Em seu depoimento, ela é clara e direta acerca desse ponto. Senão, vejamos:

Eu acho que vão ser funcionários mais qualificados. Talvez [...] se a CAIXA exigisse das empresas terceirizadas, que aqueles funcionários terceirizados tivessem um nível mínimo de qualificação, talvez esse serviço de terceirização fosse mantido, eu entendo assim. Eu vejo que hoje são pouquíssimos os qualificados. Na maior parte das vezes eles têm o nível médio e olhe lá. E, assim, sofrível. São funcionários fracos profissionalmente [...] São ótimos, são uns doces, mas profissionalmente falando, eu não queria para a minha empresa. Se eu fosse dona da empresa, eles eu não queria. Mas isso não é o “A” ou o “B”, é o geral. Eu já passei por quatro ou cinco agências. Esses funcionários, eu não queria na minha equipe. Então, eu acho que se colocar funcionários da CAIXA, pelo menos

teoricamente, sejam funcionários um pouco mais qualificados, ou por ter feito um concurso público, tenha tido um nível de exigência maior para passar numa prova de concurso público.

Apesar da substituição de mão-de-obra terceirizada por empregados do quadro de funcionários da Caixa Econômica Federal ser considerada uma mudança positiva, observou-se que o gerente geral ouvido contrapôs ao fato da identificação dos funcionários contratados por concurso público com a empresa, a questão da falta de conhecimento do trabalho bancário destes empregados. No entanto, esse é um problema que se resolve relativamente rápido, na medida em que o trabalhador acaba, mais cedo ou mais tarde, aprendendo a rotina do trabalho. Já o problema citado por ele, da falta de identificação dos terceirizados com a empresa ou a transferência daqueles que se destacavam pela competência para os bancos privados, é insolúvel. A condição de mão-de-obra terceirizada desses trabalhadores jamais será alterada dentro da empresa. Quer dizer, sempre serão trabalhadores temporários, mal remunerados e desprotegidos, se comparados aos empregados do banco, pois não há a possibilidade de serem efetivados na empresa, a menos que prestem concurso público e sejam aprovados.

O aspecto da identificação dos trabalhadores com a instituição, abordado por alguns entrevistados, vai de encontro à outra premissa considerada no início da pesquisa como uma possível motivação para o processo de “desterceirização”. Foi considerada, inicialmente, a possibilidade de a instituição buscar maior identificação e, conseqüentemente, maior comprometimento de seus funcionários com o banco, o que aumentaria a produtividade individual dos trabalhadores, por conta da relação que estes, quando integrados ao quadro funcional de uma empresa, têm com o trabalho. Além disso, a diferença dos tipos de ambição que funcionários efetivos e terceirizados têm dentro da organização contribui para o maior ou menor comprometimento com a instituição. Em última instância, como conseqüência do

maior comprometimento dos funcionários, observar-se-ia o crescimento dos resultados do banco. De acordo com alguns depoimentos, esse fenômeno está ocorrendo, efetivamente, no banco e é amplificado pela melhor qualificação dos funcionários concursados em relação aos terceirizados. Por isso, esse aspecto não pode ser ignorado quando se trata das causas da substituição dos terceirizados por empregados efetivos na Caixa Econômica Federal, principalmente se consideramos o fato de tal processo ser, também, fruto da posição ideológica do governo quanto à valorização das empresas públicas, como tratamos acima. Mas a identificação dos trabalhadores com a empresa e seu maior comprometimento com ela, podem, nesse caso, ser considerados menos causa da “deterceirização” que uma de suas conseqüências.

No entanto, todas essas possíveis causas do processo que se desenrola na CAIXA são, na verdade, desdobramentos de um fato principal, sem o qual, provavelmente, o fenômeno tratado aqui nem mesmo estivesse ocorrendo, tampouco seus desdobramentos.

Com a intensificação da terceirização (ou intermediação) da mão-de-obra, ao invés dos serviços, na Caixa Econômica Federal e, principalmente, com o avanço da utilização desses trabalhadores em atividades-fim do banco, desencadeou-se uma mobilização, em âmbito nacional, da então Confederação Nacional dos Bancários (CNB), hoje Confederação Nacional dos Trabalhadores do Ramo Financeiro (CONTRAF), no intuito de denunciar tal estratégia de gestão. O movimento contra a terceirização nos bancos teve sustentação no apoio dos maiores sindicatos dos bancários do país, quais sejam: do Rio de Janeiro, de São Paulo, de Minas Gerais e de Brasília. Ao lado da CNB e seus sindicatos estava o Ministério Público do Trabalho (FERREIRA e MISSE, 2007: 20).

Mesmo em flagrante desacordo com a legislação trabalhista brasileira, esse tipo de contratação de pessoal tornou-se prática comum no banco, principalmente em suas atividades

internas, como, por exemplo, a retaguarda. É o que mostram Ferreira e Misse em trabalho que analisa os impactos da terceirização na organização sindical:

[...] após várias denúncias dessas entidades sindicais, foi proposta uma Ação Civil Pública ajuizada perante a 8ª Vara do Trabalho de Brasília - DF, tombada sob o nº 00472-2001-008-10-00-8, pelo Ministério Público do Trabalho com a finalidade de substituir os trabalhadores terceirizados por concursados. Alegava-se que estas contratações tinham sido feitas de forma ilegal, contrariando o Enunciado 331 do Tribunal Superior do Trabalho, uma vez que os terceirizados da Caixa Econômica Federal estavam exercendo atividades-fim, que deveriam ser feitas exclusivamente por trabalhadores da própria empresa (2007: 20-1).

Em junho de 2001, a 8ª Vara do Trabalho de Brasília – DF declarou ilícita a terceirização de atividades-fim na Caixa Econômica Federal, precisamente nos setores de retaguarda e processamento de dados, áreas onde se concentravam um grande contingente de mão-de-obra contratada junto a empresas terceirizadoras. Esses trabalhadores executavam atividades tipicamente bancárias na CAIXA, o que embasou a decisão do Juiz do Trabalho que condenou a instituição a “rescindir todos os contratos irregularmente celebrados com as empresas prestadoras de serviços”. A justiça determinou ainda que a Caixa Econômica Federal deveria “somente utilizar como mão-de-obra em suas atividades finalísticas empregados de seu quadro próprio de pessoal, devidamente contratados em conformidade com os ditames constitucionais do art. 37, II, da Carta Suprema”. Em sua decisão, o Juiz do Trabalho declara que há irregularidade na terceirização do serviço de retaguarda do banco e que:

Tal serviço, conforme apurado nos autos, é consagrado em praticamente todas as agências da CEF, e ostentam um padrão de uniformidade quanto ao seu **modus operandi**, aspecto retratado, inclusive, nos diversos termos de

contratos anexados com a exordial.

Pois bem, em relação a tal prestação de serviços em particular, restou claramente demonstrado que os empregados terceirizados desempenham atribuições tipicamente bancárias, com destaque para a arrecadação de recursos mediante depósitos em conta corrente e poupança.

Em essência, tais empregados terceirizados substituem, em grande parte, as atividades dos empregados caixas da CEF, recebendo documentos, fazendo triagens, conferindo valores, autenticando guias, e emitindo relatórios da movimentação diária do terminal.

E continua:

Todavia, da forma como é executada a terceirização do setor de retaguarda, impossível se torna dissociar a prestação de serviços do funcionário na área-fim e na área-meio, até porque ambas as áreas estão amalgamadas na mesma realidade da jornada laboral, e tanto isso é verdade que a CEF exige, por contrato, que a prestação de serviços seja executada em suas dependências, justamente porque muitas das atribuições ali desempenhadas pelos terceirizados são tipicamente bancárias, e não podem ser levadas a bom termo fora do ambiente de suas agências.

Tem-se, pois, como ilícitos todos esses contratos de terceirização no setor de retaguarda, em todas as agências da CEF no país e onde haja tal prestação de serviços aos clientes, haja vista que o repasse da prestação de serviços se dá em área-fim da instituição, com paulatina substituição de sua mão-de-obra efetiva por precária locação de mão-de-obra terceirizada, o que não passa pelo crivo do item III, do Enunciado nº 331/TST.

Como podemos notar, todas as transformações que afetaram o quadro funcional da Caixa Econômica Federal e sua relação com os trabalhadores têm origem nessa decisão judicial proferida em meados de 2001. Somente a partir daí é possível discutir todos os aspectos, positivos ou negativos, da “deterceirização” das atividades-fim da CAIXA. Seria impossível tratar de qualquer fato relacionado à substituição da mão-de-obra terceirizada por empregados do quadro funcional da CAIXA sem ter como ponto de partida a Ação Civil

Pública ajuizada pelo Ministério Público do Trabalho junto a Justiça do Trabalho.

Outro ponto importante a destacar é a atuação dos sindicatos dos bancários no país, pois foi a partir de sua mobilização que o Ministério Público do Trabalho interveio no caso, como relata o Juiz responsável pela sentença:

O MINISTÉRIO PÚBLICO DO TRABALHO DA 10ª REGIÃO ajuizou, em 02/05/2001, Ação Civil Pública em desfavor da CAIXA ECONÔMICA FEDERAL-ECT, também individualizada na peça de ingresso, alegando, em síntese, que recebeu denúncias de entidades sindicais, no sentido de que a Ré vem terceirizando, em todo o país, de forma ilícita, os serviços ligados à sua atividade-fim, prejudicando, sobremaneira, a categoria dos bancários.

Os desdobramentos da atuação das entidades sindicais suscitam a discussão, já proposta por Ferreira e Misse (2007), acerca do abalo sofrido por tais entidades a partir da reestruturação produtiva e suas conseqüências para as relações dos trabalhadores com o trabalho. Esse assunto, no entanto, será abordado mais adiante.

As conseqüências da “desterceirização” para os trabalhadores

O que, do ponto de vista dos trabalhadores, pode ser considerado um avanço nas relações de trabalho, a partir do processo de “desterceirização” das atividades-fim na Caixa Econômica Federal, paradoxalmente, passou a ser motivo de preocupação para os funcionários do banco e para o sindicato. De todos os desdobramentos da substituição dos trabalhadores terceirizados por empregados concursados na CAIXA, o que chama mais a atenção é o crescimento da intensificação do trabalho bancário. A sobrecarga de tarefas e da jornada de trabalho é, hoje, a grande preocupação do sindicato e dos funcionários ligados ao setor onde ocorre a substituição dos terceirizados.

Ainda que haja controvérsia na proporção, é unânime, entre empregados e sindicato, a afirmação de que os trabalhadores concursados ingressam no banco em menor quantidade que os terceirizados substituídos. Esse fato acarreta o aumento da exigência de produtividade dos trabalhadores, gerando uma intensificação crescente do trabalho bancário. Segundo o Sindicato dos Bancários do Rio de Janeiro:

O problema é que, no caso específico da CAIXA, em muitos setores essa troca do terceirizado por bancário se deu de três pra um, ou seja, saíram três terceirizados e entrou um bancário apenas. E aí a gente vinha brigando, mas a CAIXA disse que o nível de automação e otimização dos trabalhos que ela racionalizou, e tudo o mais, que permitiria isso. Então no início foi problemático. Foi traumática essa entrada de pessoal e hoje ainda cria problemas. Nós tivemos numa área do GIFUG, que foi uma área de três pra um, e até hoje eles tem problemas lá. Nas agências nós tivemos recentemente, agora no final do ano [de 2008] em mais ou menos outubro, novembro, uma saída do pessoal que trabalhava nas retaguardas das agências e aí saiu nessa proporção de três pra um. E agora, em junho [de 2009], nós vamos ter uma outra saída de pessoal terceirizado, que é o pessoal que autentica aqueles envelopes de caixa rápido, que também vai ser na proporção de dois, três pra um. E as agências ainda estão se adaptando e eu já estive conversando com colegas e está criando problemas sérios, porque a CAIXA adotou um modelo de que os próprios caixas das agências passassem a processar esses envelopes, quer dizer, nas agências já não tem mais terceirizados. Isso está criando um problema muito grande. A gente avalia que ao mesmo tempo, a CAIXA ao terminar com o serviço terceirizado, ela criou um problema nessa questão quando ela troca o terceirizado de três pra um.

Um exemplo claro dessa situação é uma das agências pesquisadas. Nela, o setor de retaguarda contava, em maio de 2008, excetuando-se os tesoureiros, com oito funcionários subordinados à gerente, dos quais, seis eram terceirizados. No entanto, até o fim do mês de

junho do mesmo ano, os funcionários terceirizados seriam extintos do setor, ficando apenas os concursados. Segundo a gerente:

[...] são duas pessoas, só, que vão pegar o serviço de oito. [...] Mais ninguém. Aí, a gente deixa um determinado serviço sem fazer e o cliente que se exploda. Isso é que eu não agüento. Aí, ao invés de dez horas, eu vou trabalhar quatorze. Sem ganhar hora extra. Eu acho a CAIXA muito perversa nesse ponto, muito perversa. Mas o banco privado te detona no primeiro dia, no segundo, no terceiro dia por conta das metas. Então eu fico assim, melhor esse do que o outro.

Através do relato obtido no sindicato é possível ter mais clareza de como ocorrerá o remanejamento das atividades, bem como os transtornos que, em alguns casos, já estão sendo causados aos funcionários diretamente envolvidos em tais tarefas. O sindicato, através de um representante da Secretaria de Bancos Públicos, relata o seguinte diagnóstico acerca do problema:

Como agora está ainda no início, a CAIXA definiu o seguinte: que esse serviço que é feito hoje por terceirizados dentro da retaguarda, que é o de processar os envelopes do caixa rápido, eles vão ser feitos pelos caixas. Ou seja, onde tem um caixa de retaguarda, ele vai passar a ser caixa da agência, ou caixa de PV [Ponto de Venda].

O representante sindical esteve em uma agência do banco e, em conversa com um gerente de relacionamento, foi informado que a solução encontrada para a execução das tarefas anteriormente realizadas pelos terceirizados é a intensificação do trabalho. Quer dizer:

[...] no dia de movimento ele [o gerente] pega esse caixa que seria pra processar esses envelopes, ele pega e leva lá pra frente pra atender o público, e aí, só no final do dia esses caixas processariam esses envelopes. E aí, quer

dizer, vai se criar um problema na questão de hora extra e isso deve se acentuar. Deve ser pior em junho [de 2009], que é quando acaba totalmente a questão da terceirização na retaguarda das agências e as agências assumem esse trabalho. E aí eu tenho visto que realmente vai ser problemático, porque tem aqueles períodos de pico dos bancos, que é um pico tanto pro auto-atendimento, na questão de colocar envelope de depósito, como também no atendimento dos caixas.

O sindicato acredita que o modelo de substituição da mão-de-obra terceirizada adotado pela Caixa Econômica Federal terá que ser alterado, porque, além do significativo aumento de horas extras dos funcionários, poderá acarretar problemas na segurança da execução do trabalho, pois

[...] a partir do momento que esses envelopes são entregues - que a gente explicando a grosso modo como é feito: os envelopes são retirados do caixa rápido e levados pra um setor que fica dentro da agência pra ser processado - , aí, há uma segurança, até porque há câmeras pra inibir fraudes. Agora, a partir do momento que esses envelopes vão ser recolhidos e vão ser passados, quer dizer, processados também por aqueles caixas que ficam lá na frente, do atendimento ao público, a insegurança aumenta no sentido seguinte: primeiro, dele bobear e alguém pegar um daqueles envelopes. Outra coisa também é o desvio de atenção do caixa que ele pode ter que parar pra atender um cliente e retornar àquilo que ele estava fazendo. Isso pode causar prejuízo para o caixa.

Essas informações comprovam o acúmulo de tarefas pelos caixas do banco. Quer dizer, além do trabalho que já executavam, passarão a absorver as tarefas que os trabalhadores terceirizados executavam no interior da agência e sob condições de trabalho e segurança muito mais adequados que o que se desenha. Vejamos a seqüência do relato apresentado pelo representante sindical quando indagado se esse acúmulo de tarefas será executado durante o horário em que os caixas têm, também, que atender o público:

Sim. Por quê? Acabam os gerentes das agências, os gerentes de atendimento, eles acabam tendo que utilizar esse método, porque senão os caixas vão ter que fazer muitas horas extras. Aí, hoje, por exemplo, posso te citar uma agência, a agência que já está nesse modelo, o gerente de atendimento pede pro caixa chegar mais cedo, uma hora mais cedo. Ele chega às nove. Aí, de nove até a abertura da agência, ele fica processando o caixa rápido. Mas o que ele processa entre nove e dez é o que foi colocado no caixa rápido no dia anterior. Porque, o seguinte: o caixa rápida, o sistema fecha às quatro para aquele dia, mas ainda assim ele é disponibilizado para que os clientes coloquem depósito, mas o sistema informa que aquilo só vai ser processado no dia seguinte.

Segundo o representante sindical, nas agências em que o movimento de auto-atendimento é mais significativo, como naquelas que funcionam em shoppings, ocorre um acúmulo muito grande de envelopes depositados nos caixas rápidos após o horário de funcionamento do banco. Em consequência disso,

[...] nesse horário de nove às dez, ele [o caixa do banco] já não dá conta. E aí, o gerente tem que ver a questão do tempo de hora extra. Ele acaba distribuindo esses envelopes durante o dia para esses caixas, pra que eles processem esses envelopes naquele momento de folga. E nos dias de pico, como não tem como fazer isso durante o expediente, ele vai acumular os envelopes pra passar no final do dia. E aí, vai extrapolar muito as horas extras. E aí tem a questão que eu alertei, tem o máximo de horas extras a serem feitas que permite a CLT. É de duas horas extras. E aí, pode se criar problemas sérios.

As informações colhidas junto a um empregado do banco também apontam para um aumento da intensificação do trabalho. Quando perguntado se a troca de terceirizados por concursados estava se dando na proporção de um para um, ele diz:

Não é na mesma proporção, não. Mas na verdade, aqui eles trabalhavam na retaguarda com muitos terceirizados e eu não sei como eles conseguiram tirar todos os terceirizados, praticamente, e colocaram um empregado. Hoje, tem um empregado e um terceirizado. Antes, devia ter, acho, que uns dez terceirizados. Não sei como conseguiram tirar tantos terceirizados pra substituir por um empregado (escriturário).

Há, contudo, a expectativa de que esse problema seja amenizado. Como já foi assinalado, a proporção inicialmente estipulada pelo banco para a substituição dos trabalhadores terceirizados seria de três para um, ou seja, para cada três terceirizados dispensados, um concursado seria contratado. No entanto, de acordo com informações de um gerente de retaguarda já citado aqui, a direção do banco passará a analisar cada caso individualmente para decidir a proporção adotada na substituição dos trabalhadores, levando em consideração as necessidades de cada agência, o que deve aliviar a pressão sobre os funcionários do setor de retaguarda e dos caixas de atendimento. Essa nova diretriz, entretanto, não se aplica àquelas agências em que já houve a substituição dos trabalhadores terceirizados por concursados. Além disso, outro aspecto que pode colaborar para a diminuição da sobrecarga de tarefas dos funcionários da retaguarda e dos caixas de atendimento, e que foi citado pelo representante sindical, é a extinção de algumas tarefas de sua alçada, bem como a compensação de outras pela implantação de novas tecnologias. Segundo o mesmo gerente de retaguarda, apesar da simplificação de alguns serviços e do aumento da automação, o nível de exigência dos funcionários seria aceitável, tão-somente, se as substituições ocorressem na proporção de dois empregados concursados para cada três terceirizados dispensados.

A distribuição dos serviços, que antes eram executados exclusivamente na retaguarda, entre os caixas de atendimento talvez explique a percepção que o empregado do banco, citado anteriormente, tenha do processo na agência em que trabalha, pois ele relata:

Não sei se diminuiu a quantidade de trabalho. Não sei como eles conseguiram fazer isso, [mas] [...] eu também não tenho visto isso [aumento da exigência de produtividade], não. Não sei mesmo se diminuiu o trabalho, não sei. Até já perguntei, mas eu não sei como conseguiram esse milagre. Tinha um monte de empregados terceirizados e, de repente, se coloca um. Eu não vejo o pessoal assim, também, trabalhando tanto assim (escriturário).

Esse é o quadro que se desenha no processo de “desterceirização” que se desenrola na Caixa Econômica Federal. Ao mesmo tempo em que observa-se a inversão de uma das principais tendências do processo de reestruturação do sistema bancário nacional, a terceirização, verifica-se o aumento de outra, a intensificação do trabalho, o que, aparentemente, pode ser contraditório.

A contradição do processo de “desterceirização”

Seguindo a linha adotada quando da investigação das causas da “desterceirização”, no que se refere às conseqüências, tentou-se entender o por que desta vir acompanhada da intensificação do trabalho. A conjunção desses dois fatores é, na verdade, a grande contradição do processo se considerarmos que a “desterceirização” é, além de uma imposição legal, a consolidação de um novo ideário político implementado pelos atores que estão no poder. Ao menos no que se refere às empresas públicas, especificamente a Caixa Econômica Federal, estamos diante de uma nova concepção administrativa onde, de um lado, abandona-se a idéia segundo a qual não é papel do Estado controlar empresas que disputam o mercado com a iniciativa privada, menos ainda instituições bancárias, principalmente se estas servem como instrumentos do governo para regular a atividade econômica. Por outro lado, não há o retorno ao modelo administrativo vigente no período anterior à reforma do Estado, quando as

empresas públicas tinham gestões que beiravam a incompetência e irresponsabilidade, servindo, na maioria das vezes, aos interesses imediatos dos grupos políticos no poder. As empresas estatais eram consideradas, na maioria das vezes, verdadeiros “elefantes brancos”²² para o Estado. Segundo um gerente do setor de retaguarda, na Caixa Econômica Federal existia exclusivamente a cultura de banco social, sem nenhuma preocupação com a questão comercial. Ninguém se preocupava em pagar a CAIXA e os próprios funcionários não se preocupavam em fazer contratos seguros, complementa o gerente. Reside aí, de acordo com ele, a origem do atraso da CAIXA na questão comercial. A gerente do setor de retaguarda de outra agência segue na mesma linha, porém, de forma mais enfática. Ao falar de sua trajetória no banco, relata o período em que trabalhou em uma cidade do interior do estado do Rio de Janeiro onde, segundo ela, “tinha que atender [...] muito vereador trambiqueiro [...] E a Caixa Econômica abria os braços para esses trambiqueiros, acatava liberação de empréstimo pros vereadores. Olha, era uma safadeza, era uma confusão”.

O que se observa hoje é uma forma de gestão em que a CAIXA não abdica do seu papel social, ao contrário, mas, ao mesmo tempo, qualifica e intensifica sua atuação comercial como forma de se auto-sustentar (se desvinculando da imagem de “elefante branco” para o Estado) e mesmo de financiar políticas sociais.

Baseado na nova forma de gestão da Caixa Econômica Federal, pautada por atuação agressiva para conquistar maior fatia do mercado sem, no entanto, abdicar de sua função social, considerou-se a possibilidade de a intensificação do trabalho, como consequência do processo de “desterceirização” das atividades bancárias da instituição, justificar-se pela necessidade desta se manter competitiva no mercado. Assim, para substituir trabalhadores mal remunerados e sem garantias e benefícios por outros melhor remunerados e com maiores garantias e benefícios, estes precisariam estar em menor número que aqueles.

²² Expressão usada por um funcionário da CAIXA para se referir ao banco no período anterior a reestruturação.

Para uma gerente de relacionamento da Caixa Econômica Federal, no entanto, essa explicação para a desproporção na substituição de trabalhadores terceirizados por funcionários concursados é insuficiente. Ela é enfática ao discordar de tal justificativa:

Não vejo por conta disso, não. Não, porque a CAIXA, apesar de ter aumento de custos [substituindo terceirizados por concursados], tem esse lado pessoal que impacta bastante. A CAIXA é um banco com foco social e comercial, quer dizer, há uma incoerência nessas coisas, porque ao mesmo tempo a gente [o banco] tem que dar o apoio que o governo precisa pra todos os projetos sociais, tudo passa pela CAIXA, a gente [a CAIXA] precisa ser um banco comercial pra poder se sustentar. Claro que durante muito tempo a CAIXA como que esquecesse que era um banco comercial também, então nós [a CAIXA] não temos caixas [executivos], nós não temos... Tudo nosso [da CAIXA] era pior, a nossa tecnologia era ruim. Os outros comiam a gente, comiam literalmente. E de uns anos pra cá a CAIXA invadiu um pouco mais essa fatia do mercado. Só que ainda tem uma fatia enorme pra gente [o banco] pegar, porque os outros bancos estão anos na nossa frente. Agora, eu acho que sim, vai aumentar o custo, vai [com a “desterceirização”], mas como a gente [a CAIXA] está muito focado nessa coisa do comercial, também eu acho que a gente [o banco] vai aumentar a receita (técnica bancária).

A previsão de crescimento da receita do banco, feita pela gerente, acabou por se confirmar no ano de 2008, quando a Caixa Econômica Federal obteve lucro líquido de 3,8 bilhões de reais, de acordo com o balanço publicado pela instituição. Segundo o sindicato dos bancários, o resultado é 62,3% maior que o de 2007 e o maior da história da instituição. “Com esses resultados – afirma um diretor do sindicato – a Caixa tem todas as condições de melhorar [...] as condições de trabalho de todos os seus empregados” (Jornal Bancário, 3 e 4/3/2009, p. 3).

O depoimento de um gerente geral da CAIXA mostra com clareza a mudança na forma de gestão do banco, além de explanar a estratégia de atuação no mercado. A estratégia

é alicerçada em metas muito “agressivas” como forma de competir com os outros bancos pela conquista dos clientes, bem como no planejamento a longo prazo e na definição e afirmação da identidade da instituição. Segundo ele:

É interessante a gente abordar algumas visões. A primeira delas, do cliente: nós ainda somos vistos como o banco da habitação, o banco da poupança, o banco da fila. Nós precisamos desenvolver a idéia do banco de solução pra empresas. É no que a gente está trabalhando. A segunda visão é a visão daquele empregado que está chegando hoje na empresa, e a pergunta que a gente mais faz é: como você via a CAIXA antes de entrar? – Ai, eu queria um emprego que me desse estabilidade. – Ah, queria um trabalho de atendimento. Aí, três, quatro meses depois você faz essa pergunta de novo, principalmente se ele estiver trabalhando numa agência. Ele vai verificar que a gente tem metas muito agressivas. Eu, quando eu entrei na empresa, a gente não tinha metas. Tinha alguns objetivos a serem atingidos, mas não como a gente tem hoje. Eu vejo que a gente tem algumas metas tão ou mais agressivas, e eu enfatizo o agressivas, que alguns bancos particulares, porque eu tenho uma necessidade de crescer no mercado. (escriturário)

A outra visão abordada pelo gerente é a histórica. Para ele, a instituição não era valorizada enquanto tal, não tinha identidade própria e, tampouco, planejamento estratégico, sendo guiada exclusivamente pelos interesses políticos e momentâneos de quem ocupava o poder. Nas palavras do próprio gerente:

Quando eu entrei na CAIXA, a gente não tinha uma identificação: quem é a CAIXA? O que é a CAIXA? O que a gente faz? A gente era levado e não tinha um planejamento: o que eu quero ser quando eu crescer, o que eu vou ser daqui a dez anos. A empresa não tinha isso. A gente tinha políticas de curto prazo definidas pelo governo que estava, pelo presidente, pelo gestor que estava no momento. – Precisa fazer financiamento! A gente fazia. Às vezes, até de uma forma irresponsável.

Diante do exposto, não parece plausível justificar o desequilíbrio na proporção entre os trabalhadores terceirizados dispensados e os concursados admitidos, pela necessidade de não aumentar os gastos e, assim, manter o banco competitivo no mercado.

A posição defendida pela gerente de relacionamento citada acima, em entrevista realizada em julho de 2008, é muito interessante. Ela confrontava uma possível justificativa para o aumento da intensificação do trabalho baseada no aumento dos gastos do banco com a contratação de trabalhadores concursados, com a afirmação de que o banco também aumentaria sua receita, o que acabou se confirmando, na medida em que o “funcionário CAIXA” tem forte identificação com a empresa, bem como a melhor qualificação destes trabalhadores em comparação aos terceirizados, o que resultaria em maior produtividade. Além disso, ressaltou-se a maior concentração do banco em suas atividades comerciais, balizadas pelas “agressivas” metas estipuladas pela instituição, como frisou o gerente geral.

Não identificando uma justificativa coerente para a desproporção entre dispensa de mão-de-obra terceirizada e contratação de funcionários concursados, na medida em que a expansão tecnológica do setor e a racionalização das tarefas não são suficientes para compensar a diminuição de trabalhadores, assim como a necessidade de não aumentar os gastos para manter a competitividade é desmentida pelo balanço do próprio banco, a conjunção desses dois fatores, “desterceirização” e aumento da intensificação do trabalho, só pode ser considerada como uma contradição inerente ao processo implementado na Caixa Econômica Federal. Assim como Larangeira (1997: 132) classifica o modelo de atuação dos bancos no mercado brasileiro como um híbrido, misturando o modelo adotado por Estados Unidos e Grã-Bretanha com o de Alemanha e França, o que se verifica no caso da “desterceirização” nas atividades bancárias na CAIXA é, também, um híbrido. Ocorre, por um lado, a eliminação de uma das principais tendências do processo de reestruturação do trabalho, a terceirização, e por outro, a exacerbação de outra importante característica do

mesmo processo, a intensificação do trabalho. Ao implementar um processo que mistura características de valorização dos trabalhadores através de contratação de mão-de-obra melhor remunerada e protegida por direitos e benefícios trabalhistas com o aumento exacerbado da exigência de produtividade dos trabalhadores acompanhado da piora das condições de execução do trabalho, a Caixa Econômica Federal adota uma política de gestão que não pode ser classificada de neoliberal e, tampouco, como um modelo que atenda as reivindicações da representação dos trabalhadores. Quer dizer, o modelo adotado pela CAIXA no tocante às relações de trabalho é um híbrido, que em última instância, significa um novo padrão de flexibilidade.

“Desterceirização” e Rotatividade no quadro funcional da CAIXA

De acordo com os dados disponíveis nos Balanços Sociais da Caixa Econômica Federal, entre 2004 e 2007, a instituição apresentou um aumento constante em seu número de empregados, ao mesmo tempo em que reduziu, anualmente, o número de trabalhadores terceirizados. Entre 2004 e 2007, a CAIXA admitiu 24.447 empregados, representando um acréscimo de 15.022 trabalhadores efetivos em seu quadro funcional, sendo que o ano de 2005 apresentou o aumento mais expressivo do período, com 10.095 empregados admitidos, dos quais 8.330 configuraram aumento efetivo de pessoal, o que representa algo em torno de 82% dos empregados contratados naquele ano. O ano de 2005 foi também o que apresentou a mais significativa redução no número de trabalhadores terceirizados contratados pela Caixa Econômica Federal, com um decréscimo de 7.229 prestadores de serviços em relação ao ano anterior. Esses números mostram que, nesse período, ocorreu de forma mais intensa a substituição de trabalhadores terceirizados por empregados concursados no banco, como determina o Termo de Ajuste de Conduta firmado entre a CAIXA e o Ministério Público do

Trabalho²³. Entre 2005 e 2006, a redução do número de terceirizados da CAIXA foi de 4.131 prestadores, ao passo que entre 2006 e 2007 ocorreu redução de 2.364 terceirizados. No período entre 2004 e 2007, a Caixa Econômica Federal dispensou 13.724 trabalhadores terceirizados, ou seja, dispensou 57% de sua mão-de-obra terceirizada.

Os números apresentados comprovam o processo de “desterceirização” que se desenrola nesta instituição, assim como também indicam serem corretas as informações dos funcionários do banco quando afirmam ser menor o número de empregados concursados ingressando nas agências do que o de terceirizados delas dispensados. Mesmo o balanço mostrando um crescimento do quadro funcional da instituição superior ao decréscimo de terceirizados, é preciso considerar o aumento no número de agências da CAIXA nos últimos anos. Em 2004, por exemplo, a meta era abrir 500 novas agências até 2007. Sendo assim, parte dos empregados contratados através de concursos públicos, no período, foi usada para suprir as necessidades de pessoal das novas agências e não para substituir trabalhadores terceirizados que foram dispensados.

Dos 24.447 empregados admitidos pela Caixa Econômica Federal entre 2004 e 2007, 9.425 representaram rotatividade de trabalhadores na empresa, ou seja, algo em torno de 39%. Uma rotatividade baixa se comparada à rotatividade do Bradesco, do Itaú e do Unibanco, por exemplo, três dos maiores bancos privados do País²⁴. Entre 2004 e 2007, o Bradesco admitiu 32.433 empregados, dos quais somente 9.129 representaram aumento no número de postos de trabalho, ou seja, 72% das contratações no período significaram rotatividade da mão-de-obra. No Itaú, no mesmo período, foram admitidos 40.106 trabalhadores, sendo 19.773 novos postos de trabalho, o que significa que 51% das novas contratações representaram rotatividade da mão-de-obra. Já o Unibanco, também entre 2004 e 2007, admitiu 23.638 trabalhadores,

²³ Ver Balanço Social 2005 da CAIXA, página 26.

²⁴ Como dito anteriormente, os dois últimos anunciaram sua fusão em novembro de 2008.

sendo 6.807 destes para ocupar novos postos de trabalho, ao passo que o restante, ou seja, 71%, representaram rotatividade da mão-de-obra.

Dos três bancos privados citados, somente o Bradesco informa o número de trabalhadores terceirizados em atividade na empresa, sendo que esse número apresentou pouca variação no período, mas, ao contrário da Caixa Econômica Federal, a variação foi para cima. De 6.477 trabalhadores terceirizados em 2004, o banco passou para 7.678 trabalhadores terceirizados em 2007. Contudo, mesmo apresentando crescimento no número de trabalhadores terceirizados no período analisado, o Bradesco contava com uma proporção de mão-de-obra terceirizada bem inferior à CAIXA. Esta, em 2007, mesmo após a significativa redução da mão-de-obra terceirizada, apresentava uma proporção de sete trabalhadores efetivos para cada terceirizado, ao passo que o Bradesco, no mesmo ano, apresentava proporção de 11 empregados para cada terceirizado.

De acordo com um estudo do DIEESE²⁵, no período entre janeiro de 2005 e junho de 2006, os bancos múltiplos com carteira comercial admitiram 54.451 empregados, ou seja, média de 3.025 admissões por mês, ao passo que demitiram 41.416 trabalhadores, média de 2.300 demissões por mês. Esses números mostram que 76% dos trabalhadores admitidos nesses bancos representaram rotatividade de trabalhadores. O mesmo estudo mostra que, naquele período, a Caixa Econômica Federal admitiu, em média, 815 trabalhadores por mês e o desligamento de funcionários teve média de 180 por mês, quer dizer, 22% das admissões representaram rotatividade de trabalhadores na CAIXA no período estudado²⁶. Observa-se que, no período de dezoito meses analisado pelo DIEESE, a rotatividade de trabalhadores na CAIXA foi significativamente menor que no período analisado através dos Balanços Sociais dessa instituição.

²⁵ O DIEESE usou a base de dados do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED).

²⁶ Esta parece ser a principal diferença entre a situação dos trabalhadores dos bancos privados e dos bancos públicos, ou seja, a fragilização do emprego enfrentada pelos primeiros frente à estabilidade dos segundos. Além disso, de acordo com um funcionário da CAIXA, as metas deste banco são mensais, enquanto nos bancos privados são semanais ou mesmo diárias.

Considerando-se os dados apresentados acima, pode-se supor que a significativa diferença de utilização de mão-de-obra terceirizada nos setores bancários estatal e privado, representados nesta análise pela Caixa Econômica Federal e pelo Bradesco, se explica pela precarização do emprego que resultou da reestruturação do sistema. Com o acirramento da disputa por espaço no mercado, os bancos passaram a exigir maior produtividade dos trabalhadores, impondo-lhes metas cada vez mais altas e, normalmente, inatingíveis. Sendo assim, a consequência por produtividade abaixo do exigido pelas empresas passa a ser a perda do emprego.

No entanto, a pesquisa de campo realizada para essa dissertação constatou, na CAIXA, a ocorrência de uma estabilidade de fato para seus funcionários, mesmo que tal estabilidade não seja um direito, pois os empregados efetivos desta instituição têm seus contratos de trabalho regidos pela CLT. Então, supõe-se que a saída encontrada pela instituição, num momento de exacerbação da idéia de um projeto de Estado neoliberal e de implantação dos novos paradigmas empresariais, foi a utilização intensa, e mesmo ilegal, de mão-de-obra terceirizada como forma de contratar e dispensar trabalhadores de acordo com os interesses do banco, levando à terceirização, até mesmo, de atividades-fim do negócio.

Os bancos privados, por sua vez, não têm nenhum impeditivo legal para dispensar e contratar seus trabalhadores seguindo exclusivamente seus interesses, o que dispensa a necessidade de adotar uma política de terceirização que afete suas atividades-fim.

Outro fator a ser considerado são as diferentes formas de terceirização das atividades bancárias adotadas pelas empresas. Na Caixa Econômica Federal, como já vimos, tais atividades são realizadas por trabalhadores contratados juntos a empresas terceirizadoras nas próprias dependências do banco e utilizando instrumentos lá disponíveis. Os bancos privados, segundo o Sindicato dos Bancários do Rio de Janeiro, utilizam outro modelo para a terceirização das atividades bancárias. Nestes bancos o serviço é realizado por trabalhadores

terceirizados em locais externos aos bancos, ou seja, não há terceirização da mão-de-obra, tão-somente, mas do serviço e, de tal maneira, esses trabalhadores não são considerados do banco. Daí o número reduzido de terceirizados. Esse modelo de terceirização, no entanto, não descaracteriza a ilegalidade da situação, uma vez que o tipo de serviço realizado é considerado atividade-fim.

Terceirização, “desterceirização” e representação sindical

Ainda que a representação sindical não seja objeto desta pesquisa, é importante tecer alguns comentários sobre as conseqüências das transformações nas relações de trabalho para a organização dos trabalhadores. Nesta passagem serão tratadas, mesmo que de forma superficial, as dificuldades que o processo de terceirização acarretou para a representação sindical dos trabalhadores, especificamente no caso da Caixa Econômica Federal, onde ocorreu a incorporação de um grande contingente de trabalhadores terceirizados durante a década de 1990.

A expansão do processo de terceirização verificada nas últimas décadas, característica fundamental da reestruturação produtiva, afetou de maneira decisiva a organização dos trabalhadores, na medida em que fragmentou a representação sindical, de acordo com Ferreira e Misse (2007). A legislação brasileira acerca da organização sindical, segundo a qual a representação dos trabalhadores é feita por categoria profissional, contribui para esta fragmentação, onde, de um lado, tem-se a representação dos trabalhadores efetivos de uma empresa e, de outro, a representação dos trabalhadores terceirizados, ainda segundo os autores²⁷. E a forma como são constituídas estas representações sindicais acarreta o confronto

²⁷ “A Consolidação das Leis Trabalhistas estabelece que a representação sindical é determinada pela atividade econômica do empregador, e não pelo tipo de trabalho realizado pelo empregado. Assim, no caso em tela, o sindicato dos trabalhadores terceirizados está ligado à atividade da empresa que o contrata e não à da Caixa

de interesses, uma vez que o fortalecimento de um lado representa o enfraquecimento de outro, como ficou demonstrado no caso da Caixa Econômica Federal, quando o Sindicato dos Bancários pressionou para que os trabalhadores terceirizados fossem substituídos por empregados do quadro funcional do banco. Antunes (2005: 69) afirma que um dos elementos da crise sindical é exatamente esse distanciamento entre os trabalhadores “estáveis” e os trabalhadores precarizados e, com “o aumento desse abismo social no interior da própria classe trabalhadora”, o movimento sindical perde força, uma vez que é historicamente vinculado aos trabalhadores “estáveis” e ainda não encontrou uma solução que permita incorporar em sua base os trabalhadores parciais, temporários, precários, da economia informal, etc. Ainda segundo este autor (2005: 70), o “sindicalismo vertical”, remanescente ainda do tempo da organização fordista, mais corporativo, está “desmoronando”, na medida em que não consegue atuar como um “sindicato mais horizontalizado”, capaz de uma maior abrangência e que seja pautado pelas relações interprofissionais, que, segundo o autor, seria um tipo de representação sindical “mais capacitado para aglutinar o conjunto dos trabalhadores, desde os “estáveis” até os precários, vinculados à economia informal, etc.”.

No caso específico da Caixa Econômica Federal, Ferreira e Misse (2007) mostram com clareza a incapacidade de aglutinação do movimento sindical. A significativa expansão da terceirização da mão-de-obra ocorrida na CAIXA durante a década de 1990 acarretou novos desafios à representação dos trabalhadores, pois havia dois grupos profissionais distintos trabalhando no banco, os empregados efetivos e os terceirizados, e ainda que realizassem as mesmas tarefas, isso resultou na existência de diferentes representações sindicais. Disso decorria o fato de que, em suas assembléias, as diferentes categorias deliberassem estratégias de ação política distintas, como calendário de lutas e paralisações. Como consequência, as ações de um lado acabavam atrapalhando as do outro, como no caso

Econômica. Então, ocorre que se tem trabalhadores que exercem as mesmas funções, trabalhando lado a lado na mesma empresa, mas que possuem representações sindicais diferentes” (FERREIRA e MISSE, 2007: 4).

das greves dos funcionários da Caixa Econômica Federal que, caso os terceirizados continuassem trabalhando, seriam fortemente afetadas e isso, de fato, ocorreu muitas vezes (FERREIRA e MISSE, 2007: 19).

Outro exemplo da dificuldade criada pelas distintas representações sindicais para os trabalhadores da CAIXA é o fato citado no capítulo II, quando o sindicato que representava os trabalhadores terceirizados era obrigado a negociar tanto com as empresas terceirizadoras como com a própria Caixa Econômica Federal, na medida em que os trabalhadores recebiam seus salários das primeiras, mas trabalhavam sob as condições impostas pela segunda.

Carelli (2007b) entende que a prática da terceirização tomou uma proporção tão grande que seria impossível reverter essa realidade no sentido de “proibi-la ou limitá-la”. No seu entendimento, a solução para os problemas trazidos pela terceirização seria uma legislação que assumisse uma posição “pró-ativa”, no sentido de impedir ou, ao menos, inibir que tal prática de contratação de mão-de-obra seja usada como um recurso que precariza a relação do trabalhador com o seu trabalho. É necessário humanizar a terceirização, afirma Carelli (2007b). Essa humanização seria possível através de “três dispositivos básicos”:

- a) a responsabilidade solidária da tomadora de mão-de-obra pelas obrigações trabalhistas referentes aos trabalhadores das empresas terceirizadas ou subcontratadas;
- b) a isonomia de direitos e benefícios dos trabalhadores da empresa principal e daqueles das empresas subcontratadas, caso sejam superiores;
- c) a possibilidade de sindicalização pelo sindicato da categoria dos trabalhadores da empresa principal. (CARELLI, 2007b)

O segundo dispositivo sugerido por Carelli seria uma possível consequência do terceiro, e é este que nos interessa aqui, mais especificamente no caso dos trabalhadores bancários e sua representação sindical.

De acordo com informações de seu representante, o sindicato dos bancários não apenas considera viável, como tem interesse em unificar a representação sindical entre os trabalhadores efetivos das instituições financeiras, que formam hoje sua base, e os trabalhadores terceirizados das mesmas instituições. O primeiro movimento nesse sentido, segundo o sindicato, já teria ocorrido através da transformação da antiga Confederação Nacional dos Bancários (CNB) na Confederação Nacional dos Trabalhadores do Ramo Financeiro (CONTRAF). Com essa adaptação, o movimento sindical dos trabalhadores bancários acredita ter preparado o alicerce para a incorporação dos trabalhadores terceirizados à sua base. O sindicato afirma que há, efetivamente, o interesse em representar todos os trabalhadores do ramo financeiro, independentemente do seu tipo de contrato de trabalho, tanto que os trabalhadores terceirizados do ramo financeiro têm a possibilidade, segundo o Sindicato dos Bancários do Rio de Janeiro, de pagar a contribuição sindical através de boleto bancário para, dessa forma, ser representado por este sindicato, como se bancário fosse, em caso de litígio com a empresa terceirizadora.

No entanto, na prática, talvez não seja tão simples assim a incorporação dos trabalhadores terceirizados pelo sindicato dos bancários.

Segundo Antunes (2005: 72), uma das conseqüências das transformações que afetaram a representação sindical foi a intensificação da tendência “neocorporativa”, que significa um movimento no sentido de preservar os interesses dos trabalhadores “estáveis” em oposição aos segmentos que compreendem o trabalho precário, terceirizado, parcial, etc. Esse tipo de corporativismo é classificado pelo autor como societal, vinculado “quase que exclusivamente ao universo categorial”, que se torna cada vez mais “excludente e parcializado”, intensificando-se diante do processo de fragmentação dos trabalhadores, ao contrário de buscar “novas formas de organização sindical que articulem amplos e diferenciados setores que hoje compreendem a classe trabalhadora”.

Ferreira e Misse (2007: 20) nos mostram um exemplo do “neocorporativismo” nas relações entre os diferentes tipos de trabalhadores da Caixa Econômica Federal. De acordo com os autores, o movimento dos trabalhadores terceirizados da CAIXA no Rio de Janeiro realizou um plebiscito para que seus representados deliberassem acerca da possibilidade de serem representados pelo Sindicato dos Bancários ou pela manutenção da sua representação pelo Sindicato dos Trabalhadores em Processamento de Dados. Os trabalhadores decidiram pela migração para o Sindicato dos Bancários, o que acabou não acontecendo, na medida em que a direção deste sindicato não aceitou o plebiscito e negou-se a aceitar a filiação dos trabalhadores terceirizados.²⁸

Os representantes do Sindicato dos Bancários ouvidos para a presente pesquisa não souberam explicar o caso apresentado por Ferreira e Misse, e em alguns casos desconheciam-no, mas reafirmaram a intenção de trabalhar no sentido de incorporar à sua base os trabalhadores terceirizados do ramo financeiro.

Apesar de não duvidar das boas intenções dos representantes do Sindicato dos Bancários do Rio de Janeiro quando afirmam a vontade e a importância de representar os trabalhadores terceirizados do ramo financeiro, não é possível perceber como pode se dar tal aglutinação, ou ao menos de modo tão simples quanto os sindicalistas tentam fazer parecer. É importante ter em mente que os trabalhadores “estáveis” e os trabalhadores terceirizados da Caixa Econômica Federal têm interesses conflitantes, e isso foi amplamente demonstrado ao longo deste trabalho. Sendo assim, como seria possível o mesmo sindicato defender os interesses de dois grupos opostos? Como seria possível a luta pela substituição da mão-de-obra terceirizada nesta instituição se os terceirizados estivessem sob a representação do sindicato dos bancários? E como o sindicato explicaria para os funcionários da CAIXA a reivindicação da manutenção dos postos de trabalho dos terceirizados? Obviamente existem

²⁸ Ferreira e Misse não informam a data em que ocorreram esses acontecimentos, mas analisando o contexto geral dos fatos, é possível deduzir que ocorreram entre o fim dos anos 1990 e o início dos 2000.

outras questões na luta sindical, como as condições de trabalho, salários, jornada de trabalho, etc. Mas todas elas passam pela relação de interesses opostos entre os trabalhadores “estáveis” e os trabalhadores terceirizados.

Em última análise, se a terceirização ocorresse como determina a legislação e como defende Carelli, não haveria oposição entre trabalhadores “estáveis” e trabalhadores terceirizados, mas tampouco haveria motivos para que estes fossem representados pelo sindicato daqueles, uma vez que não existiria vínculo algum entre eles. Nesse caso, que seria o cenário ideal da terceirização, apenas as atividades periféricas das empresas seriam repassadas para outras empresas especializadas que as realizariam de forma autônoma, ou seja, não haveria conflito de interesses e, tampouco, interesses em comum.

Diante do exposto, é possível dizer que se não é impossível a aglutinação dos trabalhadores “estáveis” e dos trabalhadores terceirizados pelo sindicato, também não é uma tarefa simples de ser realizada. Certo é que apenas uma investigação mais aprofundada acerca do tema poderia melhor esclarecê-lo.

“Desterceirização”: uma tendência?

Após analisar o processo de “desterceirização” em andamento na Caixa Econômica Federal, um último comentário acerca do tema se faz necessário, qual seja: a “desterceirização” na CAIXA é um caso isolado? Mesmo esta pesquisa tendo como objeto o referido banco, não se estendendo a outras empresas do setor e menos ainda a outros setores da economia, pode-se afirmar que não, a “desterceirização” não se restringe ao caso da Caixa Econômica Federal. O referido processo vem ocorrendo tanto no setor público como no setor privado e resulta de diferentes fatores. Se estendendo, então, a “desterceirização” a outras empresas e órgãos do setor público e ao setor privado, poder-se-ia classificá-la como uma

nova tendência? A resposta a essa questão exigiria uma pesquisa mais profunda e abrangente sobre o tema, mas podemos analisar alguns indícios acerca do processo para fazermos algumas considerações, ainda que estas não sejam conclusivas ou definitivas.

De acordo com a matéria “Fiscalização e busca de eficiência tiram força da terceirização”, do jornal “Valor Econômico” (25/08/2008, p. A4), empresas do setor privado como Getronics, especializada em desenvolvimento e gerenciamento de redes de tecnologia de informação e comunicação, Brasil Telecom, empresa de telecomunicações, e Avis, locadora de veículos, passaram por mudanças organizacionais, substituindo mão-de-obra terceirizada por trabalhadores formalmente contratados. As principais justificativas para a adoção da “desterceirização” nessas empresas são a busca de eficiência e o aumento da fiscalização por parte dos órgãos do governo, como antecipa o título da referida matéria do jornal “Valor Econômico”. No caso das empresas citadas na matéria, houve, segundo seus representantes, aumento nos custos com pessoal. Esse fato demonstra que os funcionários da Caixa Econômica Federal estavam certos quando diziam que o banco ganharia em eficiência com o processo de “desterceirização”, pois se empresas do setor privado estão aderindo a esse modelo de gestão, fica evidente que os ganhos de eficiência e produtividade superam o aumento de custos com pessoal.

No caso da Getronics, foram contratados, no primeiro semestre de 2008, cerca de 120 programadores e consultores na área de tecnologia de informação e comunicação. Esses profissionais trabalhavam para a empresa como pessoas jurídicas e sua contratação foi resultado de um acordo entre a contratante e o Ministério do Trabalho. O impacto na folha de pagamentos da companhia foi muito superior ao que esses 120 profissionais representam para o quadro de funcionários, na medida em que seus salários “estão na metade para cima da pirâmide de remunerações da companhia”, de acordo com o vice-presidente para a América Latina da empresa.

As outras duas empresas citadas no jornal “Valor Econômico”, Brasil Telecom e Avis, internalizaram, para usar a expressão adotada pelo jornal, trabalhadores do *call center* e, neste caso, com o objetivo de melhorar a eficiência no atendimento. A Brasil Telecom “desterceirizou” ou internalizou, como prefere o jornal, mais de 10 mil atendentes de *call center* entre o último trimestre de 2007 e o segundo trimestre de 2008. Como neste caso os trabalhadores estão na base da pirâmide de rendimentos, apesar do crescimento de 203,8% no pessoal, os custos e despesas com pessoal aumentaram 40,4% em relação a 2007. Na Avis, ocorreu a contratação de 30 funcionários de *call center* que eram terceirizados, o que resultou no aumento de 100% na despesa com pessoal deste setor da empresa. Assim como a desproporção do aumento de pessoal para o aumento de custos no caso da Brasil Telecom, que mostra o aviltamento dos salários da categoria, no caso da Avis fica evidente o nível de precarização, a exploração e o desprovimento de direitos e benefícios trabalhistas da mão-de-obra terceirizada, uma vez que a simples formalização da contratação destes trabalhadores significou o aumento de 100% nos custos com pessoal.

O Gerente de Projetos Coletivos do Setor de Comércio e Serviços do SEBRAE/RS segue a mesma linha da matéria do jornal “Valor Econômico”, exceto na questão dos custos. Segundo ele, “fatores como perda de qualidade dos serviços prestados, **preços similares** (grifo meu), necessidade de manter estruturas internas para ‘fiscalização’ das entregas” estão levando as médias e grandes empresas a aderir à “desterceirização”. Ele completa dizendo que tais fatores geram custos similares ou até mais caros que a substituição da mão-de-obra terceirizada por trabalhadores contratados formalmente. O próprio SEBRAE/RS está “desterceirizando” alguns setores de sua estrutura e, em abril de 2009, encerrou dois contratos com empresas terceirizadas, abrindo processo seletivo externo para contratação de jornalistas para a assessoria de imprensa, serviço anteriormente prestado por empresa terceirizada, e para

manutenção de site e sistema, serviços também anteriormente prestados por empresas terceirizadas.

A matéria do jornal toca ainda num ponto que corrobora o que afirmou o gerente geral da Caixa Econômica Federal quanto ao risco que a terceirização significa para os setores de tecnologia das empresas. A matéria diz que há muitas empresas do setor de tecnologia que estão no caminho inverso da terceirização e um dos motivos para tanto é “a tentativa de garantir uma segurança maior das redes e evitar questões relacionadas à responsabilidade civil no caso de uso indevido de dados”. Já a Getronics, empresa citada pela matéria, para conseguir renegociar seus contratos, reduzindo assim os impactos no aumento de custos, argumentou com os tomadores de serviços o menor risco que a contratação formal de trabalhadores traria para empresa e seus clientes.

No setor público, além da Caixa Econômica Federal, órgãos do governo federal e empresas estatais controladas pela União também estão substituindo trabalhadores terceirizados por outros contratados através de concurso público. Segundo matéria do jornal “O Globo” (28/ 08/ 2008, p. 30), a empresa estatal Furnas Centrais Elétricas firmou um acordo com o Ministério Público do Trabalho que prevê a substituição de 1.800 trabalhadores terceirizados por meio de concurso público no prazo de cinco anos. O acordo prevê que até dezembro de 2009, 20% dos terceirizados sejam substituídos, 15% em 2010, o mesmo ocorrendo no ano seguinte e 25% nos anos de 2012 e 2013. No entanto, a empresa informou que pretende contratar anualmente, 30% de trabalhadores concursados em 2009 e 2010, superando o número de contratações previsto no acordo.

Na Administração Direta, a previsão é substituir 12.633 trabalhadores terceirizados por trabalhadores concursados até dezembro de 2010, de acordo com compromisso firmado entre o Ministério Público do Trabalho e o Ministério do Planejamento em 2007. Do total de substituições de trabalhadores terceirizados por funcionários efetivos previstas, 2.722 já

ocorreram e outras 4.858 devem ser realizadas em 2009, das quais 1.599 já estão autorizadas pelo Ministério do Planejamento, tendo, inclusive, destinação definida. O acordo, entretanto, se refere à substituição de mão-de-obra terceirizada, tão-somente, na administração direta, não incluindo a administração indireta. Em relação a esta, não há nenhum compromisso formal para substituição de trabalhadores terceirizados, mas existe, no entanto, a recomendação do Ministério Público do Trabalho para que 22 mil sejam substituídos por trabalhadores concursados. O Ministério do Planejamento, por sua vez, afirma que, ainda que não tenha se comprometido formalmente, se esforçará para regularizar a situação da sua força de trabalho (G1, 10/03/2009).

Ainda segundo a matéria do site de notícias “G1”, embora o acordo firmado entre Ministério Público do Trabalho e Ministério do Planejamento estipule a contratação de 4,8 mil concursados com a finalidade de substituir mão-de-obra terceirizada, o orçamento de 2009 prevê a contratação de 19 mil funcionários para essa finalidade, o que, no entanto, é apenas uma projeção e somente será concretizada em caso de condições favoráveis.

Esse breve relato, baseado em informações jornalísticas, indica que: a) a “desterceirização” é uma realidade tanto no setor público quanto no privado; b) num e noutro setor ela ocorre, aparentemente, por motivações distintas. No setor privado, ainda que ocorra em alguns casos, como na Getronics, por exemplo, a “desterceirização” não é resultado de acordos das empresas com os órgãos de fiscalização. O maior rigor da fiscalização é sim um dos fatores, mas não o único e, talvez, nem mesmo o principal. Fatores como eficiência econômica e qualidade nos serviços prestados justificam o processo de substituição de mão-de-obra terceirizada por trabalhadores efetivos no setor privado, ao passo que, no setor público tal processo ocorre, em todos os casos apurados por essa pesquisa, devido à interferência do Ministério Público do Trabalho. Significa dizer que a “desterceirização” no setor público é uma imposição externa.

Capítulo IV

Gerações de Trabalhadores

A origem da distinção

A discussão proposta neste capítulo trata das distintas gerações de trabalhadores que resultaram do processo de reestruturação pelo qual passou, e vem passando, a Caixa Econômica Federal, bem como os desdobramentos da distinção geracional na instituição. Gerações de trabalhadores, no entanto, assim como as relações que se estabelecem entre elas, não se definem por classes de idades diferentes, mas pelo contexto das transformações institucionais e estruturais que afetam um setor (PESSANHA e MOREL, 1991: 70), como a introdução de novas tecnologias e novos modelos de gerenciamento. É dessas transformações que resultaram as diferentes gerações de trabalhadores que encontramos no banco, quais sejam, os escriturários e os técnicos bancários.

A partir de outros trabalhos que analisam as relações entre gerações de trabalhadores, como Grün (1986), Ramalho (1989), Pessanha e Morel (1991) e Ferreira e Misse (2007), e apoiado na teoria de Bourdieu (2006; 2007), segundo o qual, o mundo social pode ser representado como um espaço construído por princípios de diferenciação ou mesmo de distribuição, constituído pelo conjunto das propriedades que nele atuam e que conferem força ou poder àqueles que as detêm, e onde os agentes ou grupos de agentes são definidos pelas posições relativas que ocupam nele, é possível identificar a existência de um conflito latente²⁹ entre as diferentes gerações de trabalhadores que se definem Caixa Econômica Federal com o advento, desde os anos 1990, da reestruturação do sistema bancário nacional e a reforma do Estado brasileiro, ou seja, uma disputa pela dominação do espaço social entre os grupos de trabalhadores formados por escriturários e técnicos bancários. Esses dois grupos, apesar de trabalharem na mesma instituição, dividindo o mesmo espaço físico e executando as mesmas

²⁹ Bourdieu credita o sentido da posição ocupada no espaço social menos a uma “consciência de classe” que a um “inconsciente de classe” (2006: 140). Segundo o autor, os esquemas do *habitus* devem sua eficácia própria ao fato de funcionarem fora da consciência e do discurso, ou seja, fora do controle voluntário (2007: 434).

funções, formam distintas gerações de trabalhadores devido à mudança de paradigma na organização do trabalho ocorrida a partir da década de 1970. A reestruturação produtiva substituiu o modelo taylorista/fordista pelo modelo flexível, e são esses modelos de organização do trabalho que definem as diferenças entre os grupos pesquisados. Contudo, é importante destacar que o processo de reestruturação por que passou o sistema bancário brasileiro não dividiu os trabalhadores que já existiam em grupos distintos. O referido processo criou as condições para que um novo grupo de trabalhadores fosse forjado na nova realidade das relações de trabalho, eles foram introduzidos numa instituição já reestruturada e, portanto, diferente daquela em que foi introduzido o outro grupo. Enquanto um grupo foi formado no momento em que a organização do trabalho era orientada pelo taylorismo/fordismo, o outro é moldado sob as condições do padrão de trabalho flexibilizado. Resultaram daí as diferenças fundamentais que dividem os grupos estudados.

O processo de reestruturação do sistema bancário brasileiro, além de possibilitar a formação de diferentes gerações de trabalhadores, criou uma dificuldade a mais para aqueles que ingressaram no trabalho bancário quando este era organizado pelo modelo taylorista/fordista. Tal dificuldade consiste na necessidade de adaptação ao novo modelo, o que nem sempre é um processo sem traumas.

As subjetividades, segundo Grisci (2002: 5), são modos de existência ou estilos de vida e estes, de acordo com a autora, resultam de determinações coletivas sociais, econômicas e tecnológicas. Quer dizer, a subjetividade é social, podendo ser assumida e vivida pelos sujeitos particularmente. Desse modo, as mudanças introduzidas pela reestruturação do trabalho, principalmente aquelas oriundas da expansão tecnológica, atuam sobre o tempo e, instituindo novos regimes temporais, afetam a subjetividade. Tal fenômeno ocorre através de um movimento que retira os sujeitos de seus modos de trabalhar, viver e experimentar o tempo, no qual estão familiarizados, e os insere, de uma hora para outra, em uma realidade em

que o trabalho e, conseqüentemente, o estilo de vida segue outro padrão, um paradigma distinto do anterior, exigindo que se moldem às novas necessidades impostas pelo sistema. Para a mesma autora (2002: 9), tais mudanças são, portanto, produtoras de transformações compreendidas pelos sujeitos como introduzidas à força, caracterizadas pela inevitabilidade, instantaneidade e intensidade, provocando insegurança tanto aos sujeitos ocupantes dos postos de gestão, quanto aos ocupantes dos postos de execução. Significa dizer que, normalmente, mudanças causam tensão, estresse e sofrimento aos sujeitos e, se considerarmos esse tipo de mudanças, não é descabido afirmar que uma forte sensação de perda se instala no ambiente dos trabalhadores bancários envolvidos no processo de reestruturação do sistema.

As palavras de uma funcionária da Caixa Econômica Federal são sintomáticas:

Poxa, o que eu fiz com esses anos todos da minha vida? Eu pastei. Eu pastei tendo aqueles conhecimentos que, de repente, já não servem mais para nada, porque já houve uma mudança com a entrada dos sistemas novos da CAIXA, e nada do que a gente sabia serviu pra alguma coisa (escrituraria/gerente de retaguarda, há 24 anos no banco).

O que se observa no processo de reestruturação do trabalho bancário é o que Grisci (2002: 9) define como o abandono do passado, uma espécie de “presentificação”, de “obsoletização” das trajetórias de trabalho e de vida, ou seja, o legado do passado não serve para o futuro, e

quanto mais arraigados às referências identitárias se encontrarem os sujeitos, mais exacerbado será o sofrimento a ser experimentado diante da reestruturação que toma o tempo enquanto modo de subjetivação a produzir novas subjetividades capitalísticas, num processo de individuação (*idem*: 9).

Nos anos 1970, quando foram introduzidos a organização taylorista/fordista e os ambientes informatizados no trabalho bancário (GRÜN, 1986), observou-se a formação de distintas gerações de trabalhadores que travaram, implicitamente, uma disputa pela hegemonia no ambiente bancário, bem como a dificuldade de adaptação dos “antigos” trabalhadores ao novo modelo de organização do trabalho. Outro exemplo de disputa entre gerações, desta vez explícita, foi a observada entre os trabalhadores terceirizados contratados pela Caixa Econômica Federal para executar funções consideradas bancárias e os trabalhadores bancários concursados, como mostram Ferreira e Misse (2007), e que resultou na já citada Ação Civil Pública ajuizada pelo Ministério Público do Trabalho perante a 8ª Vara do Trabalho de Brasília-DF. Nesse sentido, o processo parece se repetir no sistema bancário estatal a partir da reestruturação do setor ocorrido na década de 1990, ou seja, uma nova disputa pela hegemonia no espaço social, travada implicitamente, entre distintas gerações de trabalhadores concursados na Caixa Econômica Federal, representados por escriturários e técnicos bancários. Repete-se, também, o processo de adaptação por que têm que passar os “antigos” trabalhadores para que se moldem ao novo modelo de organização do trabalho.

Os trabalhadores bancários

A trajetória de mudanças nas relações de trabalho no sistema bancário brasileiro pode ser dividida em três momentos distintos no que diz respeito à organização do trabalho e suas implicações na execução das atividades bancárias: o do “capital-confiança”, o do taylorismo/fordismo e o da flexibilidade.

No primeiro, antes da introdução da informática no sistema bancário, no Brasil, os trabalhadores do setor formavam um grupo profissional com qualificação técnica

relativamente baixa, normalmente encerravam a sua escolaridade formal no segundo grau e deveriam ter conhecimentos de contabilidade e português (GRÜN, 1986; NETZ, 2005: 5). A verdadeira qualificação profissional dessa categoria de trabalhadores tinha origem em sua trajetória de “vida organizacional”, na medida em que o que os qualificava era o reconhecimento de serem eles “[fiéis] depositário[s] [...] da riqueza alheia que é gerida pelo banco” (GRÜN, 1986), ou seja, tinham de ser merecedores de confiança e destacarem-se por sua honestidade (NETZ, 2005: 5). Era menos uma qualificação profissional que um tipo de capital simbólico, ou “capital-confiança”. O aprendizado profissional baseava-se na disseminação do conhecimento organizacional, o qual, não dispunha de uma instância que o codificasse ou reproduzisse. Os conhecimentos específicos das tarefas cotidianas do trabalho eram adquiridos pela observação dos trabalhadores mais antigos, quando, ao mesmo tempo, também se assimilavam os comportamentos pessoais destes. Significa dizer que o aprendizado do trabalho bancário era adquirir seu *habitus* (GRÜN, 1986). Devido ao seu tipo de formação profissional, Grün (1986) chamou os trabalhadores bancários daquele período de “autodidatas”.

No segundo, a partir da implantação dos Centros de Processamento de Dados, o trabalho bancário se organiza baseado no sistema taylorista/fordista, fragmentando-se e sistematizando em manuais os conhecimentos técnicos dos trabalhadores (NETZ, 2005: 5). O uso do computador marcou o início de um processo sistemático com o objetivo de desestabilizar o grupo profissional até então hegemônico no trabalho bancário, reconhecido pela confiança adquirida ao longo da trajetória de vida no trabalho, e possibilitou o surgimento de um novo grupo de profissionais em seu interior. Eram agentes que chegavam

dispondo de importantes títulos universitários que [referendavam] uma qualificação genérica, imposta do exterior para a empresa [o que representava] uma novidade completa para os antigos padrões, onde o banco,

seus critérios internos de avaliação, eram a medida para todas as coisas (GRÜN, 1986).

De acordo com Grün (1986) e Segnini (1998: 71), o “saber do *métier*” bancário foi apropriado pela direção dos bancos e gradativamente esvaziado de conteúdo.

Finalmente, no terceiro, com a reestruturação do sistema, o trabalho bancário passou a ser organizado com base no padrão flexível, que foi adaptado ao trabalho no escritório, no qual se destacam a redução de pessoal, o uso intensivo de novas tecnologias, a polivalência dos trabalhadores e a exigência de altos índices de produtividade. O perfil do novo profissional bancário passou a ser caracterizado pela especialização em vendas e por conhecimentos acerca do mercado financeiro, da utilização de *software* e de matemática financeira, além da polivalência, na medida em que tem suas funções ampliadas (LARANJEIRA, 1997, 2001). Precisa, ainda, “lidar com tarefas não prescritas e com limites pouco definidos, contrariando a exigência anterior, quando as atividades eram claramente delimitadas pelo manual de tarefas” (*idem*, 1997: 118). Significa dizer que

da idéia de linearidade/previsibilidade à idéia de rizoma/bifurcações, encontra-se, então, um sujeito a indicar uma trama complexa que envolve a passagem de regimes temporais das estabilidades e das certezas, para regimes temporais das instabilidades e das incertezas (GRISCI, 2002: 13).

Percebe-se ao longo da trajetória de mudanças por que passou, e vem passando, a organização do trabalho bancário, que seus impactos mais significativos atingem diretamente a relação dos trabalhadores do setor com o seu trabalho. Geralmente, esses impactos são sentidos negativamente pelos trabalhadores, na medida em que, se por um lado, perderam autonomia na execução das tarefas, como ocorreu no momento em que o trabalho foi fragmentado e sintetizado em manuais, bem como quando todos os procedimentos do trabalho

bancário passaram a ser realizados por *softwares*, bastando ao bancário saber utilizá-los, por outro, a exigência por maior produtividade e o aumento do tempo dedicado ao trabalho se tornam cada vez maiores. Essas mudanças estruturais nas relações de trabalho criaram grupos, ou gerações, de trabalhadores distintos atuando no mesmo ambiente de trabalho, e a formação dessas diferentes gerações, ocorrida na passagem do segundo para o terceiro momento da trajetória de mudanças nas relações de trabalho no sistema bancário, é o objeto deste capítulo e será tratada na seção a seguir.

As gerações de trabalhadores

Devido às alterações por que passou o sistema bancário brasileiro ao longo das últimas décadas (principalmente a última), verificam-se significativas mudanças nas relações capital-trabalho e mesmo nas relações entre os próprios trabalhadores. A execução do trabalho bancário foi profundamente afetada pelas mudanças organizacionais do setor, obrigando, por um lado, os trabalhadores que já estavam no banco no momento da mudança a se adaptarem à nova organização do trabalho e, por outro, introduzindo na organização agentes já moldados à nova maneira de trabalhar.

Como resultado das mudanças na organização e na forma de executar o trabalho bancário, podemos observar, no interior da Caixa Econômica Federal, a divisão dos trabalhadores em distintas gerações, ou grupos, ocupando o mesmo espaço no ambiente interno do banco e executando as mesmas tarefas.

A CAIXA, por ser uma instituição pública, contrata seus funcionários por meio de concursos públicos. Entretanto, com a reestruturação do sistema bancário brasileiro e a reforma do Estado, levadas a cabo na década de 1990, além de terceirizar diversos setores do trabalho no interior das agências, o banco alterou também os cargos e carreiras dos

trabalhadores aprovados em concursos públicos a partir de 1998. Estabeleceram-se, então, distintas carreiras para trabalhadores do mesmo banco e que executam as mesmas funções, dividindo os mesmos espaços no ambiente de trabalho. Os trabalhadores da Caixa Econômica Federal passaram a ser divididos em escriturários e técnicos bancários, sendo que estes acabaram chamados de “genéricos”, de acordo com os depoimentos de sindicalistas, por realizarem os mesmos trabalhos que os escriturários, porém, sem gozarem os mesmos benefícios. Ainda de acordo com os sindicalistas, a mudança nas carreiras dos trabalhadores da CAIXA tinha como principal objetivo prepará-la para uma possível privatização, daí a retirada de benefícios dos trabalhadores contratados a partir de 1998³⁰.

As principais diferenças entre escriturários e técnicos bancários são referentes a cargos e salários das respectivas carreiras. A dos primeiros é dividida em 78 níveis de referências, alcançados automaticamente a cada dois anos, além de promoções por merecimento, e seu teto salarial é de R\$ 3.700 (nenhum escriturário recebe mais o piso salarial da categoria), já os segundos têm sua carreira dividida em 15 níveis de referências, alcançados automaticamente a cada dois anos, tendo como piso salarial R\$ 1.244 e como teto R\$ 1.606. Outra diferença entre escriturários e técnicos bancários é que aqueles têm direito a 18 dias de licença prêmio por ano, que podem ser gozados ou convertidos em dinheiro, ao passo que os segundos não têm tal benefício.

Podemos citar, ainda, outras diferenças surgidas junto aos técnicos bancários no referido banco. Eram benefícios aos quais os escriturários tinham direito e foram negados aos técnicos bancários, mas que, ao longo do tempo, acabaram incorporados por eles graças à atuação do sindicato. Tais diferenças se referiam à participação diferenciada no plano de saúde, ao parcelamento das férias em 10 vezes sem juros e ao direito de cinco AIPs (Ausência Permitida para Tratar de Interesse Particular) por ano, que podem ser convertidos

³⁰ Boa parte dos trabalhadores entrevistados acredita que por trás das mudanças pelas quais passou a CAIXA principalmente durante a década de 1990, havia a intenção por parte do governo de então de privatizar a instituição.

em dinheiro (cada APIP equivale a um dia útil do salário da função ocupada pelo bancário). Na época em que o Sindicato dos Bancários do Rio de Janeiro foi ouvido pela primeira vez para esta pesquisa, havia uma negociação em andamento para que as carreiras de escriturários e técnicos bancários fossem unificadas. O Plano de Cargos e Salários negociado entre a Caixa Econômica Federal e o sindicato visando unificar as carreiras dos funcionários da instituição foi aprovado em julho de 2008 e sua adesão é individual e voluntária. As carreiras de escriturários e técnicos bancários passaram a ter 48 níveis de referências que podem ser alcançados automaticamente a cada dois anos e por merecimento. O teto salarial de ambos passou a ser de R\$ 3.700³¹. Os 18 dias de licença prêmio a que têm direito os escriturários, de acordo com o sindicato, foram “estrategicamente” deixados de lado, para que não atrapalhassem as negociações da unificação das carreiras.

Contudo, ainda que as diferenças de cargos e salários tenham relevante significação, não reside aí a base principal para a análise dos trabalhadores do banco. Mesmo porque, o processo de contratação de pessoal com cargos diferenciados e, conseqüentemente, salários inferiores não é novidade na instituição. No início da década de 1980, a Caixa Econômica Federal adotou a mesma estratégia para contratação de pessoal por meio de concurso público. Segundo um escriturário contratado naquela época, a CAIXA criou o cargo de auxiliar de escritório, no qual ele foi contratado, para a realização de concurso público com o intuito de reduzir custos, pagando menores salários aos novos contratados, o que seria impossível se eles fossem admitidos como escriturários, cargo que já existia na época. Ainda de acordo com o entrevistado, os auxiliares de escritório tinham as mesmas atribuições que os escriturários, faziam “tudo que um escriturário fazia, a diferença era só no salário”. Em referência ao que ocorre entre técnicos bancários e escriturários, ele afirma: “é a mesma coisa. Mesma função

³¹ O Plano de Cargos e Salários extingue a distinção entre escriturários e técnicos bancários. Ao aderirem ao PCS, ambos tornam-se “técnicos bancários novos”. No entanto, tal unificação não ocorre na prática. Quer dizer, os grupos continuam a se identificar como escriturários e técnicos bancários e, por isso, assim permanecerão sendo tratados neste trabalho.

com salário diferente”. Assim como hoje, através da atuação do sindicato, os cargos e salários foram unificados, porém, o processo foi diferente. Naquele caso, foi realizado um concurso interno e os aprovados passaram ao cargo de escriturário.

Portanto, o que define as diferentes gerações de trabalhadores no interior da instituição bancária estudada são a formação e a trajetória de cada grupo. De um lado temos um grupo que foi forjado no interior de uma organização empresarial orientada pelo sistema taylorista/fordista, com suas tarefas clara e rigidamente definidas por manuais, e de outro, um grupo que se constituiu como força de trabalho em um período onde a flexibilidade é a ordem vigente, quando a exigência é de que o trabalhador seja polivalente e pró-ativo, além da incessante imposição de metas, normalmente inatingíveis. É nesse paradigma empresarial que, ao contrário dos escriturários, os técnicos bancários são inseridos no banco estatal pesquisado, o que faz, no entanto, com que os escriturários sejam forçados a se adaptarem à nova realidade das relações de trabalho. Ocorre que tal adaptação nem sempre se dá de maneira tranqüila ou de forma completa.

A diferença de gerações pode ser observada no depoimento de um técnico bancário:

[...] de uma forma geral, a percepção deles [os escriturários], a idéia que eles têm de empresa, é curioso, parece que eles não se sentem como atuantes naquela empresa, que eles participam de alguma coisa da empresa. É como se fosse, quase, um cargo público, eles estão ali e só querem os benefícios [...] eles estão ali pra ter os benefícios, entram na justiça contra [o banco], eles não observam o resultado da empresa, eles não sabem que fim vai ter o trabalho que eles estão exercendo no momento, é sempre uma briga por cargos e funções, intrigas, discussões aqui e acolá, [...], eles não se sentem parte de uma empresa [...] [o] técnico bancário já tem uma visão mais profissional, geralmente passou por uma faculdade, é uma geração que já tem acesso a informações de uma forma mais dinâmica [...] tem noção do mercado financeiro, busca aprender [...] eles [os escriturários] estão ali de uma maneira acomodada, uma visão antiga ainda de funcionário público

padrão que se tem estereotipada em programas de comédia e sátiras e tal [...] [o] técnico bancário [...] é mais ágil, tem uma visão de negócio, sabe sua participação na empresa (analista sênior, há oito anos no banco).

O mesmo técnico bancário, quando fala da reestruturação do banco e suas conseqüências, observa:

A princípio, numa visão geral, só teve [aspectos] negativos, uma cobrança maior, etc. e tal. Mas teve um positivo, no meu ponto de vista, como recém integrante da empresa. Foi a questão de tirar alguns empregados da zona de conforto. [...] [O banco] não tinha postura de atendimento, qualidade no atendimento, não se tinha código de defesa do consumidor, direitos não eram atendidos. Realmente, o atendimento era péssimo, tanto é que a fama da empresa é de péssimo atendimento até hoje, tirar essa marca da Caixa Econômica é complicado. Então, isso tirou alguns empregados mais acomodados da zona de conforto. A cobrança aposentou alguns, que não agüentaram a pressão. Foi um momento de expurgo, como instituição, até saudável.

Na mesma direção, uma técnica bancária, ao falar do ingresso dos técnicos bancários na instituição, diz:

[...] a turma nova que entra hoje na CAIXA, primeiro, a grande maioria têm nível superior, [...] tem uma vontade de crescimento profissional lá dentro, muitos têm vontade de crescer lá dentro e muitos querem tirar aquela pecha de empresa pública [...] Então, o funcionário que entra hoje, ele entra querendo quebrar esse paradigma, ele não quer ser visto como um funcionário público. Ele quer ser visto como um funcionário de uma empresa que está ali pra prestar atendimento (gerente de relacionamento, há sete anos no banco).

E continua:

Existe, hoje, muito funcionário antigo [escriturário] que tem aquela coisa... Quero mais é esperar minha aposentadoria. Não quero mais trabalhar, não. Essa empresa aqui tira o meu coró [...] Agora, esses estão acabando porque eles estão se aposentando, então estão sendo renovados e a turma que entra pra renovar, ela entra com outro foco.³²

Esta técnica bancária faz a mesma avaliação que o técnico bancário citado anteriormente quanto ao mau atendimento que a Caixa Econômica Federal prestava aos seus clientes e, assim como ele, identifica um avanço significativo nesse aspecto, resultado dos pesados investimentos feitos pela instituição no intuito de mudar a imagem do banco no tocante a essa questão, sendo que, para a entrevistada, um desses investimentos é a substituição de escriturários por técnicos bancários nas agências. Quando indagada sobre a contribuição de tal substituição para o avanço da CAIXA no que diz respeito à qualidade no atendimento ao cliente, ela diz:

Particularmente falando, eu acho que contribui. Não vou te dizer que todos, óbvio, porque eu conheço alguns escriturários, eu trabalho com alguns escriturários, hoje, que vestem a camisa e que estão ali e ralam mesmo. Agora, tem muito escriturário pedindo pra aposentar, esperando pra aposentar e eu acho que é um benefício a troca pelos técnicos bancários.

O discurso da técnica bancária deixa clara a distinção entre os grupos no que se refere às suas formações e trajetórias, como referi anteriormente. Ela incorpora o paradigma empresarial do atual momento das relações de trabalho, o que pode ser observado nessas palavras:

³² Na verdade, apesar da entrevistada dizer que os escriturários “estão acabando” na CAIXA, os cerca de 75 mil funcionários da instituição se dividem em, praticamente, 50% de escriturário e 50% de técnicos bancários.

A grande maioria [dos escriturários] são funcionários que querem mais é... na verdade eles querem um emprego, não um trabalho, é mais ou menos por aí. Então, sempre quiseram um emprego e nunca um trabalho. E, com isso, eles atendem? Atendem. Eles trabalham, cumprem o horário, as obrigações perfeitamente, mas aquilo e somente aquilo. Hoje, o funcionário não pode ser aquela coisa bitolada que, me mandou botar isso aqui então vou botar aqui. Mas aqui ela está atrapalhando, então porque a gente não bota aqui? Eu vejo os TBs [técnicos bancários] que entram com essa percepção um pouco maior. Claro que não são todos, eu conheço muito TB também que entrou na CAIXA a fim de arrumar um cabide, arrumar um empreguinho ali pra ficar encostadinho. Um montão. Mas a grande maioria entra com essa mentalidade e a grande maioria dos escriturários que eu vejo, hoje ainda na CAIXA, está pedindo pra ir embora.

É evidente, nos discursos dos técnicos bancários citados, a afirmação da identidade de um grupo de trabalhadores forjado em uma realidade completamente distinta do grupo oposto. O grupo de trabalhadores formado por técnicos bancários reflete e, mais que isso, incorpora em seu discurso as exigências de um mundo do trabalho caracterizado pela flexibilização e pela imposição de altos índices de produtividade. Assumem e, ao menos no discurso, legitimam as exigências impostas aos novos trabalhadores bancários, como a polivalência e a necessidade de lidar com tarefas não prescritas e com limites pouco definidos, ao contrário da exigência anterior, quando as atividades eram claramente delimitadas, como já foi assinalado antes. Essa postura é recompensada pelo banco através da rápida ascensão desses trabalhadores no interior da instituição se comparados aos escriturários, quando de seu ingresso no banco, como veremos mais adiante no depoimento de uma escriturária. É o que Bourdieu chama de “espaços de relações”, onde “as mudanças de lugar se pagam em trabalho, em esforços e, sobretudo em tempo” (2006: 137) e onde a questão do espaço é formulada no próprio espaço e os pontos de vista que os agentes têm acerca dele são condicionados pela

posição que nele ocupam e, a partir dessa posição, se manifesta a vontade de transformá-lo ou conservá-lo (*idem*, 2007: 162).

O depoimento de um escriturário deixa clara a forma distinta como os grupos se relacionam com o trabalho. Enquanto um grupo aceita e, ao menos no discurso, legitima a organização do trabalho no banco e suas formas de intensificação, como ocorre, por exemplo, no aumento da exigência do tempo dedicado ao trabalho, o outro reluta em aceitar tais mudanças e, dentro do limite da liberdade de atuação que ainda têm, não se dobram a certas exigências da atual forma de gestão. O escriturário, ao falar sobre a sobrecarga de trabalho que a “desterceirização” acarreta aos trabalhadores da retaguarda, diz:

Eu vou cumprir o meu horário, eu cumpro o meu horário. Não esperem de mim hora extra porque não vai ter. Hoje em dia eu não faço. Por quê? Se a CAIXA acha que eu dou conta do serviço com menos gente, então vamos ver se eu dou conta. Eu continuo fazendo o meu serviço com afinco, mas dentro do meu horário, porque eu também não tenho direito à hora extra. Todo gerente da CAIXA não faz jus à hora extra, segundo o entendimento legal. Então, se eu não faço jus à hora extra, a CAIXA também não faz jus ao meu excesso de carga horária. (gerente de retaguarda, há 23 anos no banco)

Referindo-se aos motivos que o levaram a trocar o trabalho na agência, onde ocupava o cargo de gerente do setor empresarial, pela área administrativa, interna, mesmo que isso acarretasse uma perda significativa de salário, o técnico bancário anteriormente citado alegou a busca por uma melhor qualidade de vida, “além de ser uma raridade um técnico bancário – ou seja, pós-concurso de 1998 são todos técnicos bancários – entrarem nessa área administrativa. **Aqui é como se fosse um feudo dos escriturários** (grifo meu) [...] Aí eu vi como uma oportunidade”. Esse fato demonstra a disputa travada, ainda que de forma latente, entre os grupos geracionais pela dominação do espaço e pela imposição de um sobre o outro

no interior do banco, pois é na diferença que a identidade social se define e se afirma, diz Bourdieu, e

a existência real da identidade supõe a possibilidade real, juridicamente e politicamente garantida, de afirmar oficialmente a diferença – qualquer unificação que *assimile* aquilo que é diferente, encerra o princípio da dominação de uma identidade sobre a outra, da negação de uma identidade por outra (2006: 129).

Confirmando a dicotomia de gerações, uma escriturária, já citada anteriormente, ao relatar seu ingresso na instituição através da incorporação da empresa em que trabalhava pela Caixa Econômica Federal, diz: “houve tudo quanto é preconceito e não tínhamos direito a nada [...] Os TBs [técnicos bancários] hoje reclamam, mas nós éramos muito pior, éramos muito pior”. Outro escriturário, que ingressou no banco pelo mesmo processo, ao se referir à forma como foram recebidos pelos trabalhadores concursados do banco naquele momento, diz: “é o que está acontecendo com os TBs hoje”.

Quando a escriturária se refere diretamente aos técnicos bancários, diz:

Acho que eles já vêm com um objetivo, ganhar melhor. Nada contra isso, não, veja bem. Ganhar melhor, e de que forma pode ganhar melhor? É tendo uma função, sendo gerente. Então, o TB, ele não passa por tudo aquilo que nós passamos, aquela via *crucis* que a gente viveu, aqueles anos todos. Então, vai aqui até uma ponta de inveja mesmo de quem ficou anos e anos pelejando, indo de um lugar pro outro pegando determinados conhecimentos. E, de repente, os TBs chegam, talvez até com a própria informática, que hoje tem os manuais normativos, hoje é muito mais rápido. Naquela época era muito mais difícil de aprender. Então, a gente levou muito tempo para subir. O TB, de repente, ele chega e em um ano ele já vira gerente, em dois já está como gerente geral. Então, é invejoso isso. [...] Então, eu vejo o técnico bancário muito mais esperto, muito mais interessado na função e pena menos por isso. (gerente de retaguarda, há 24 anos no banco)

Mas ela acrescenta: “ele [o técnico bancário] pena muito, porque ele tem que vender. Esse é um negócio que eu não tive”.

Nesse depoimento, a escriturária toca em um ponto interessante e que demonstra outro aspecto distinto dos períodos em que foram formadas as gerações de trabalhadores pesquisadas. Os técnicos bancários ascendem na hierarquia do banco rapidamente, ao contrário do que ocorria com os escriturários, e esse fato parece incomodar os “antigos”. A mesma escriturário, sobre isso, diz:

[...] naquela época, era assim: você entrava e ia pra abertura de conta, depois você ia pro crédito especial, depois você ia pra ordem de pagamento, depois ia fazer o curso de caixa. Sei lá, cinco anos depois, seis anos depois, você ia fazer o curso de caixa e poderia trabalhar no caixa. E aí que você ia conseguir supervisor, depois gerente. E era muito difícil chegar à gerente, era muito difícil. A ascensão era muito complicada, muito difícil. Então você tinha que ter conhecimento e, além do conhecimento, a política. Porque as pessoas eram indicadas. [No treinamento de caixa] nós ficávamos três meses. Não é como agora que o curso de caixa é feito a distância e em uma semana qualquer um vira caixa. Antigamente não, fazia-se um bom curso de caixa.

Os depoimentos dos técnicos bancários evidenciam as diferenças nos processos de ascensão dos grupos na instituição, onde os “novos” alcançam posições de chefia mais rapidamente do que ocorria com os “antigos”. Segundo um representante da nova geração: “como técnico bancário, eu fiquei aproximadamente dois anos, dois anos e meio, quando eu peguei o cargo de gerente eventual, de substituto eventual e, a partir desse momento, comecei a me interessar pelo cargo gerencial, cargo de chefia, cargo de confiança” (técnico bancário, analista sênior, há oito anos no banco). No caso de outra técnica bancária, a ascensão a cargos de chefia foi ainda mais rápida:

Com seis meses que eu estava na CAIXA, eu fiz prova interna, e com onze meses eu acumulei minha primeira função, de assistente [de negócios]. Na minha época, se chama de agente empresarial e eu fui a primeira agente da SR [Superintendência Regional]. E aí, logo depois, eu fiquei quatro meses como agente e assumi minha primeira gerência. (gerente de relacionamento, há sete anos no banco)

Um sindicalista, falando como escriturário, relata o longo caminho que a sua geração precisava percorrer até alcançar os postos de chefia, de um lado, e a forma meteórica como a nova geração conquista tais posições. Senão vejamos:

[...] antes, eu, por exemplo, da antiga, pra chegar a uma função gerencial eu tinha que primeiro passar por diversos trabalhos dentro da CAIXA. Eu tinha que ter curso de caixa. Pra chegar a gerente, eu tinha que ter sido caixa durante tanto tempo e eles [os técnicos bancários] não. Eles chegavam [na agência] e o gerente [geral] simplesmente simpatizava com eles e pegava, com seis meses, e botava [na função de gerente]. Mas isso, com o tempo, foi sendo corrigido. Apesar de muitos ficarem muito aborrecidos, foram criando regras pra esse pessoal chegar a gerente. Porque pra chegar a gerente, no meu entendimento, não basta o cara ter conhecimento da coisa, ele tem que ter naturalmente aquela questão de liderança e saber conduzir uma equipe. E hoje, o que se faz é isso. Hoje, pra ele chegar a uma função gerencial, ele tem que ter um ano [no banco], ele tem que ter um determinado número de substituições [de gerente], ele tem que ter ocupado certas funções dentro da CAIXA.

Exageros à parte, os depoimentos parecem reproduzir as realidades distintas dos dois grupos no tocante à ascensão profissional no banco. No entanto, devemos analisar os motivos que levam a tamanha distorção, pois, certamente, elas não se explicam pela “simpatia” que os gestores nutriam pelos técnicos bancários recém chegados à instituição. Um aspecto que pode

explicar a dificuldade que os escriturários tinham em conquistar postos de chefia é o fato de, naquela época, tais postos existirem em número reduzido, ao contrário do que ocorre hoje.

Com a diversificação dos produtos e serviços oferecidos pelos bancos, criaram-se novas e variadas funções de comando nas agências. Além disso, as próprias estratégias de gestão do período pós-reestruturação bancária se orientam nesse sentido, na medida em que o trabalhador com função gerencial se vê obrigado a assumir responsabilidades que resultam em demasiada sobrecarga de trabalho. Na Caixa Econômica Federal, o atendimento é completamente segmentado, dividido por faixas de renda e produtos, por exemplo: o segmento essencial, que atende a população de baixa renda, que não possuiu nenhum produto do banco ou possuiu poupança com um valor baixo depositado; o segmento especial, que atende aqueles que possuem mais de um produto oferecido pelo banco, mas que, do ponto de vista das metas pretendidas pela instituição, não têm muita significação; o segmento preferencial, que atende a classe média, aqueles que possuem produtos e aplicações de maior porte; o segmento personalizado, que se dedica aos clientes com grandes aplicações e alto potencial de vendas futuras; e, finalmente, o segmento empresarial, que como o próprio nome diz, se dedica aos clientes pessoa jurídica e, segundo um gerente geral do banco, é o segmento que representa maior potencial de crescimento para a instituição, uma vez que movimenta cifras vultosas, além de ser uma fatia do mercado que a CAIXA não disputava.

Para cada segmento, há, no mínimo, um gerente e, em algumas agências, determinados segmentos contam com dois gerentes, dependendo do seu potencial. Além disso, nos segmentos preferencial, personalizado e empresarial, existem funções intermediárias, que não são gerências, mas representam crescimento profissional e salarial. Os funcionários que exercem essas funções são constrangidos a realizar jornadas de trabalho muito acima dos demais, chegando a trabalharem até 12 horas por dia e em fins de semana. No caso dos

gerentes, porque não há limitação legal para a jornada de trabalho diária, e no caso daqueles que ocupam funções intermediárias, porque buscam alcançar a função gerencial.

Uma vez ocupando tais funções, os trabalhadores acabam reféns da própria ascensão profissional, pois o salário de quem ocupa função intermediária é quase três vezes maior que a de um trabalhador sem função, e o salário de um gerente chega a ser cinco vezes maior. Dessa forma, o medo da perda da função faz com que os trabalhadores aceitem as condições de trabalho impostas pelo banco, na medida em que a redução de quatro quintos do salário, de uma hora para a outra, acarretaria enormes transtornos para suas vidas pessoais.

Essa longa explanação é para mostrar que uma das explicações para a rápida ascensão profissional dos técnicos bancários é a maior oferta de postos de chefia. Dentro deste mesmo aspecto, há ainda outro detalhe a ser tratado: as funções gerenciais criadas pela nova estratégia organizacional do banco são, normalmente, ocupadas por técnicos bancários. Os postos mais elevados na hierarquia do banco, como gerência geral de agência, gerência de mercado, superintendência, etc. são, normalmente, ocupados por escriturários, provavelmente, por estarem a mais tempo na instituição. Uma técnica bancária que ocupa a função de gerente de relacionamento relata essa distinção na distribuição dos postos de chefia. Quando perguntada se um dos grupos predomina nos postos de chefia, ela diz:

Não, eu acho que é dividido. Eu acho que é dividido na medida, pelo seguinte: tem muita gente com função gerencial, gerente de mercado, superintendência, enfim, com nível de escriturário e muita gente com nível de TB [técnico bancário], muita, principalmente nas agências. Nas agências é onde tem um número maior de TBs com função gerencial. Por quê? Exatamente porque houve essa renovação. Onde mais se renovou funcionários foi nos PVs [postos de venda].

Outra explicação para a rápida ascensão profissional dos técnicos bancários é o que fica evidente no depoimento acima, ou seja, faz parte da estratégia administrativa colocar nos

postos de chefia das agências trabalhadores moldados na própria realidade das relações de trabalho atualmente vigente no banco, afinal, esses trabalhadores naturalizam as exigências impostas pela reestruturação do sistema bancário. Um exemplo da nova realidade do trabalho bancário é a forma como são chamadas as agências: pontos de venda³³.

A questão das vendas e, conseqüentemente, das metas é o que mais atinge os trabalhadores da Caixa Econômica Federal. Esse é um problema que aflige tanto os escriturários quanto os técnicos bancários, mas, ao menos no discurso, encaram o fato de formas diferentes. Quando perguntado a um escriturário qual aspecto da reestruturação bancária mais o afetou, ele diz: “essa cobrança pela venda de produtos, essas metas, as campanhas que tem pelas metas, esse negócio todo. Isso aí que eu acho que é mais complicado, que acaba interferindo na nossa vida. A gente querendo ou não, acaba interferindo na vida pessoal”. Ao ser questionado se os bancários, atualmente, são vendedores, sua resposta explicita a distinção entre as gerações quanto à forma que encaram o novo modo de atuação dos bancos no mercado:

Eu concordo, mas eu acho que a finalidade não seria essa. Porque até essa questão do técnico bancário, quem migrou pro plano de cargos e salários, passou a ter essa denominação de técnico bancário. Eu não sei, eu não li profundamente sobre isso, mas na época que eu entrei, nós entramos pra ser bancário na CAIXA, não entramos pra vender, até porque não tinha nada pra vender na época. Aí quando começou com esse negócio de vendas até existia um negócio: ah não, eu não fiz concurso pra saber vender, eu não sou vendedor.

Para completar, indagado sobre o que pesava mais para o reconhecimento de um bancário hoje, a competência técnica ou a capacidade de vendas, ele finaliza: “Na verdade, eu

³³ É interessante destacar que, durante as entrevistas, nenhum escriturário se referiu às agências como pontos de venda, com exceção do gerente geral que, como foi dito, em seu depoimento, falou do ponto de vista da empresa, não do trabalhador.

acho que dão mais valor pra de vendedor, o sujeito pode não saber nada, mas se ele for vendedor ele está feito. Deixa ele cumprir as metas e não precisa fazer mais nada”.

Os escriturários não aceitam a exigência de serem vendedores e isso deixa evidente porque as funções gerenciais nos “postos de venda” são, normalmente, destinadas aos técnicos bancários. Quanto a isso, é interessante a postura do gerente geral do banco. Segundo ele:

[...] a CAIXA, quando faz o concurso, devia enfatizar: você está fazendo concurso para um banco. O que faz um banco? Se você pensar na missão da empresa, que é promover a qualidade de vida através da transferência do crédito, do desenvolvimento urbano, etc., existe isso. Mas na agência, se eu puder traduzir numa frase o que um banco faz: ele compra e vende dinheiro. Eu capto numa ponta, empresto [na outra] e vendo produtos e serviços. Então, quem não gosta de vender não podia trabalhar em banco, não podia fazer concurso. Se eu não sei negociar e não consigo vender a idéia: aplica o dinheiro aqui na CAIXA. Se eu não quero nem me interessar em buscar isso, o que eu to fazendo lá?

E vai mais fundo na questão:

[...] outra coisa que eu acho engraçada, muita gente fala: pô, vender, isso não está no meu contrato. Isso dá até sindicato! Dá sindicato, dá briga, dá reclamação porque o cara está forçando o outro a vender. Volta e meia está no jornalzinho dos bancários: gerente do banco assedia empregados para vender. Mas é engraçado que na hora que sai a PLR, que sai o lucro, todo mundo quer participar da divisão do lucro da empresa. É engraçado, chega a ser hilário! Você devia perguntar assim: quanto que você contribuiu com esse lucro? Então eu sou a favor do comissionamento de tudo no banco. Captou? Ganhou tanto. Renda variável. Acabou com esse negócio de lucro, de divisão de lucro. Tem que ser assim, o meu salário tem que ser proporcional à minha participação.

Ao contrário dos escriturários, a preocupação dos técnicos bancários não é com o fato de terem que vender, mas com as metas estipuladas para as vendas. É unanimidade entre os trabalhadores do banco que as metas são maiores que a possibilidade de alcançá-las. Quanto a isso, escriturários e técnicos bancários estão de acordo. No que eles não concordam, e aí há discordância inclusive entre os próprios técnicos bancários, é acerca do rumo que estão tomando os níveis de cobranças por conta das metas. Para os escriturários, a cobrança aumenta constantemente e entre os técnicos bancários, as opiniões variam da readequação para níveis mais compatíveis com a realidade em função da troca de governo e, conseqüentemente, da nova estratégia de gestão, porém ainda acima do que seria possível de ser cumprido, à manutenção dos mesmos níveis de cobrança independentemente da mudança de governo. Contudo, o que chama atenção é que são dessas metas inatingíveis que dependem as funções gerenciais dos funcionários e sua produtividade é extremamente controlada, como afirma um técnico bancário que já foi gerente de relacionamento e hoje trabalha como analista sênior na área administrativa da CAIXA: “o [trabalhador bancário] de ponta, o que fica na agência, é extremamente controlado. Tem vários sistemas que controlam a produtividade individual dele, do setor dele, da agência dele. Tudo é controlado. Vendas individuais, tudo é atrelado à matrícula”. Mas, segundo ele, houve um avanço em duas frentes:

Um ajuste por parte das metas, dos números e uma melhoria da qualificação do profissional. Isso é um mérito grande desse governo atual, ele está investindo um pouco mais na pessoa humana, no trabalhador. Nesse sentido, isso ajuda a melhorar os números. Um profissional mais qualificado gera um retorno melhor e eu vejo por aí as duas frentes que aproximaram a realidade do que é pedido.

No entanto, a Caixa Econômica Federal passou por um período extremamente complicado para os funcionários, com níveis de pressão e exigência muito elevados, que

invadiam a vida pessoal dos trabalhadores, segundo o entrevistado. Nas palavras do próprio técnico bancário:

Isso mudou muito desde que eu entrei. No governo do PSDB, isso era muito mais cobrado. Eles deixaram a CAIXA de uma maneira muito mais enxuta, não sei nem se estavam preparando para uma privatização, enfim, eu não sei a razão, mas a CAIXA estava muito mais enxuta. E as cobranças eram muito maiores por resultados de banco comercial. Depois, com o governo do PT isso arrefeceu, deu uma valorizada no RH e caiu um pouco da cobrança. Eu lembro bem, no início, tinham rankings de resultados e vendas de seguro, de previdência até no banheiro masculino. Você ia no mictório e, enquanto você estava ali, você via seu resultado, seu nome em vermelho se não houvesse tido vendas, seu nome no ranking. Depois, foi proibido, no governo do PT, o ranqueamento. Vem resultado, mas não vem em ordem.

Para o entrevistado, esse tipo de cobrança exacerbada em função das metas e a postura de intimidação dos funcionários por parte dos gestores era uma orientação que partia da presidência do banco durante o governo do PSDB e se disseminava pelos diversos níveis hierárquicos da instituição e, segundo ele:

[A cobrança] era muito séria. A questão de função, então, eu vi pressões de colegas gerentes que, por exemplo, tinham filhos recém nascidos, a cobrança era assim, do nível: você deveria pensar, você teve filho agora, deveria pensar nos seus números, você está com uma função agora, pode não estar amanhã, você teve filho agora. Era desse nível, entrava na vida pessoal a questão da cobrança. Eu não tinha nada a perder, porque era técnico bancário, a cobrança era um pouco menor, não podiam me tirar nada, nem o técnico pra virar bancário, eu estava no mínimo. Mas depois, eu passei a sentir um pouco dessa cobrança de resultados, não tão acentuada, um pouco mais velada. Mas vários colegas perderam a função ou tiveram algum problema de saúde pela preocupação que tinham. Como eu falei, eram onze, doze horas preocupado. Você não descansava nunca. Fechava o mês, se você não batia [a meta], ficava preocupado com a sua consequência política. E já

estava chegando, no dia seguinte, as metas para o próximo mês. Então, era incessante a preocupação com os números. E a cobrança era assim, dependendo do perfil do seu gerente geral, do superintendente, ia pro lado pessoal, um pouco mais velado, um pouco mais explícito. Tirava a função do colega do lado na sua frente, esse tipo de coisa.

Outra técnica bancária, gerente de relacionamento, não tem a mesma percepção. Para ela, o nível de atrelamento da função às metas sempre foi o mesmo. Acerca do tema, ela relata:

[...] você vive em função de metas. Então, se você bate as suas metas a contento, você permanece na função, senão, outra pessoa vai bater. E é assim que funciona. Desde que eu entrei sempre foi assim, tanto no nível de função, quem tem função comissionada, era assim. A pressão e a questão de ter ou não função era de acordo com ter a sua meta batida ou não, sempre foi assim. Desde que eu entrei na CAIXA, sempre existiu, tanto no governo anterior quanto nesse. Então pra mim isso não é novidade.

Para a entrevistada, a mudança, quando ocorre, não é em função de governos, mas da troca dos superiores mais imediatos, por exemplo, o superintendente. Ela considera esse processo natural em qualquer empresa, pois os gestores têm visões diferentes de como gerenciar. “Por isso as pessoas ficam mais ou menos ameaçadas. Talvez a sensação seja exatamente essa, ameaça. Quem tem função, tem essa coisa da ameaça. Mas a pressão, isso sempre existe, ela vai sempre existir. Isso, infelizmente, não muda”.

Vendas e metas fazem parte de uma realidade da qual os trabalhadores bancários não podem escapar, ao menos aqueles que buscam ascensão profissional e melhores salários na instituição. Trabalhadores, sindicato e instituição reconhecem que no atual momento das relações de trabalho e da forma de atuação e organização do sistema bancário esse fato não pode ser negado e, tampouco, alterado. A divergência entre as partes, no entanto, está no tipo

de venda e nas metas estipuladas. Nesse ponto é interessante a postura que o representante sindical e o gerente geral do banco apresentaram acerca de como devem ser realizadas as vendas. Ainda que pareça contraditório, ambos demonstraram sintonia nos discursos na questão da atuação dos trabalhadores na execução das vendas e qual deve ser a postura do banco em relação ao tipo de venda que deve ser realizada. O representante sindical explica em que circunstâncias, no seu ponto de vista, as vendas são toleráveis:

Hoje, o trabalho em banco, e apesar de eu ser um sindicalista, eu digo o seguinte: é claro que hoje todo banco tem vendas e a CAIXA, apesar de ser um banco público, apesar de ser o gestor de todos os programas sociais do governo, ser um banco que atende os trabalhadores, ser um banco que atende uma fatia grande da população que qualquer outro banco privado não quer atender, mas ela tem o seu lado comercial e ela tem que competir com os outros bancos. Ela tem que vender. E eu até aceito que a CAIXA tenha que vender. O que a gente tem que discutir efetivamente é como essas vendas são feitas e que não se obrigue os empregados a vender.

Ele trabalhou durante 26 anos na Caixa Econômica Federal antes de entrar para o sindicato e, naquele período, não havia o número de produtos e serviços e, conseqüentemente, a necessidade de vendas que existem hoje. Mesmo assim, afirma que realizava vendas, mas apenas para as pessoas que ele julgava que os produtos realmente lhes serviriam. Quer dizer:

O segredo da venda é a gente oferecer para aquela pessoa que [o produto] seja efetivamente útil. Agora, se o cliente vai numa agência bancária e ele tem necessidade de um seguro... Por exemplo: a gente faz um financiamento habitacional. Não é legal a gente oferecer pra ele [o cliente] um seguro habitacional? Eu acho. Eu acho que hoje, o cara que tem um imóvel financiado, eu acho que acidentes acontecem. Agora, eu faço uma pergunta pra você: você vai pegar um financiamento, você iria ter um imóvel sem um seguro contra incêndio, contra qualquer outro tipo de coisa? Isso não é uma necessidade? É aí que eu digo, a gente tem que discutir o que é venda. Venda

é aquilo que eminentemente é uma necessidade do cliente e outra [coisa] é aquilo que a gente empurra pro cliente, e isso acontece muito também. Eu defendo venda nesse sentido [...] Você compra um carro, você pega um financiamento da CAIXA pra adquirir um carro. Por que não fazer um seguro de carro na CAIXA? Seguro de carro todo mundo faz hoje [...] Mas se você tem um carro e não tem um seguro, por que não oferecer? E aí, cabe ao cliente escolher o que é melhor pra ele. Um cliente que tem milhões aplicados, por que eu não posso oferecer opções pra ele? Seguro de vida, hoje, quem não tem seguro de vida? Todos temos. Por que eu não ofereço um seguro de vida? Eu não vejo nada demais.

O gerente geral do banco segue a mesma linha, além de diferenciar o modo de atuação da Caixa Econômica Federal dos bancos privados no que se refere ao que ele chama de “venda ética e qualificada”:

[...] o crédito, durante muito tempo, foi visto como algo ruim: conceder crédito, você vai cobrar juros! [...] Eu acho que quando eu concedo um crédito seguro – porque eu não concedo crédito pra pagar dívida, quem está mal das pernas devia ter me procurado antes –, eu entro de sócio na empresa, essa é a visão. Então o crédito, quando bem concedido, é bom. E aí, voltando à questão, eu acho que se você procurar no mercado privado, as pessoas não tem essa noção do crédito. A gente está instituindo dentro da empresa, isso está muito forte, que a meta ou o realizado da meta tem que ser fruto do relacionamento, tem que ser consequência. Porque se eu visito você ou visito uma empresa, você pode ser tomador ou doador. Os dois perfis me interessam. Se você é um cara que só aplica dinheiro, me interessa, se você é um cara que precisa de crédito, me interessa.

Mas, de acordo com o gerente, nos bancos privados ainda é muito forte a idéia de que a meta deve ser alcançada a qualquer custo, oferecendo produtos que pouco ou em nada atenderão as necessidades e a satisfação pessoal dos clientes, ou seja, não pensam as vendas como a consequência do relacionamento com os clientes. Nesse sentido, ele continua:

E hoje, as pessoas falam da venda casada. Todos os produtos bancários, hoje, foram criados porque existe demanda pra eles: seguro, consignação. Quer ver? É possível criar argumentação e fazer venda ética e atender necessidades e bater metas. Vou te dar um exemplo do seguro, que é super questionável: o cara me forçou a comprar um seguro! Se você for comprar um carro hoje, vou te perguntar brincando: você vai querer comprar um carro com *airbag* ou sem *airbag*? - Com *airbag* [resposta do entrevistador]. Você espera usar? - Não [resposta do entrevistador]. Eu quero fazer um seguro pra você, mas eu espero que você não precise usar, mas se você quiser que a sua família continue bem na sua falta, é importante que você tenha um seguro. [...] Então, o seguro é um *airbag*, que eu espero que você nunca use. É possível atender a sua necessidade de forma ética, você fazer uma compra consciente e eu bater a minha meta. Eu estou te dando um exemplo, posso te dar inúmeros. Quando você trabalha negociação, pessoas, possibilidades, relacionamento e tal, você consegue convencer as pessoas que trabalham num banco a fazer venda ética e qualificada sem precisar forçar o cliente a comprar algo que ele não quer. Dentro do meu portfólio, com certeza, vai ter produtos que o cliente quer. Portanto, já nesse item, voltando ao assunto, eu digo pra você que a gente é bem diferente do que é um bancário da área privada.

Através dos depoimentos acima podemos observar que, ao menos nos discursos, empresa e sindicato estão de acordo quanto ao tipo de venda que deve ser realizada pelos trabalhadores bancários da CAIXA, ou seja, o que o primeiro chama de “venda útil” e o segundo chama de “venda ética e qualificada”. Obviamente a afinidade nos discursos se limita ao tipo de venda, pois no que se refere à obrigatoriedade e à quantidade das vendas, banco e sindicato têm visões distintas. De qualquer maneira, não deixa de ser surpreendente a semelhança nos discursos, de um lado, por considerar que a meta deve ser consequência e não motivação, e de outro, por assumir a necessidade das vendas para o banco. É verdade que o discurso do representante sindical é um tanto contraditória, pois reconhece a necessidade das vendas, mas não admite que elas sejam uma obrigação dos trabalhadores. Ora, se elas são uma necessidade, como podem ser facultadas aos trabalhadores?

A questão das vendas traz à tona outro ponto crucial da reestruturação do sistema bancário e da relação entre as distintas gerações de trabalhadores do banco. Além da disputa pela dominação do espaço travada entre os escriturários e os técnicos bancários, a reestruturação do sistema bancário brasileiro desencadeou outro problema: o da retirada dos sujeitos de seus modos de trabalhar e sua inserção, repentinamente, em uma realidade em que o trabalho segue outro padrão, um novo paradigma distinto do anterior, exigindo que os “antigos” se moldem às novas necessidades impostas pelo sistema.. Esse fato pode ser observado no depoimento de um escriturário há 28 anos no banco. Ele ingressou na instituição no período em que a organização do trabalho era orientada pelo taylorismo/fordismo, vivenciou o processo de transição e hoje trabalha no banco seguindo o padrão flexível. Nesse depoimento a mudança parece não ser encarada como algo muito traumático, ao contrário da escriturária citada no início deste capítulo, no entanto, nos dá um bom panorama acerca das mudanças no trabalho bancário e, conseqüentemente, da adaptação exigida dos “antigos” trabalhadores.

Diz o escriturário:

Hoje em dia [o trabalho] é segmentado [...] um gerente ou um técnico bancário é generalista, então ele tem que saber fazer praticamente tudo. Na época [em que ingressou no banco], a gente só fazia aquilo, era mais especialista. Então, eu trabalhava com um tipo de atendimento, trabalhava com fechamento, então eu só fazia aquilo, era um trabalho repetitivo, era todo dia a mesma coisa, tinha uma ou outra coisa diferente. Mas então, só fazia aquilo, aí depois que você aprendia a fazer aquilo, você ia trabalhar em outro setor, por exemplo, você ia trabalhar com empréstimo, então você só fazia empréstimo, outra pessoa trabalhava com cheque especial, ele só fazia cheque especial, não fazia outra coisa, então era mais fácil de aprender. E não tinha [no banco], na época, a quantidade de produtos que tem hoje.

No entanto, se para o bancário a organização do trabalho orientada pelo sistema taylorista/fordista acarretava menores dificuldades, para o cliente a relação era inversa, segundo o mesmo entrevistado. Nesse sentido, ele afirma:

Eu acho que perde um pouco em qualidade [a segmentação]. Eu acho que em termos generalistas você acaba sabendo um pouco de tudo, você nunca sabe muito de tudo. Na época, eu acho que você sabia bastante, pelo menos, daquilo que você fazia. Mas aí tinha outra coisa também, você estava aqui trabalhando, aí chegava um cliente pra você e perguntava alguma coisa, você também não sabia informar. Ou então, o cliente tinha que ir de mesa em mesa. – Eu quero abrir uma conta. Aí você sentava e fazia uma conta. – Agora eu quero fazer um cheque especial. Então você senta ali com o colega que ele vai fazer um cheque especial pra você. – Agora quero fazer um empréstimo. Então vai com aquela outra pessoa ali. Então, eu acho que não criava muito vínculo entre o empregado e o cliente.

O mesmo escriturário, mais adiante, toca num ponto importante dos modos de trabalhar no segundo e no terceiro momentos da trajetória de mudanças nas relações de trabalho no setor bancário tratados aqui. O depoimento evidencia o que foi dito anteriormente, que ao trabalhador bancário, hoje, basta saber usar os *softwares* utilizados pelo banco, ao contrário do período anterior, quando era necessário saber executar a tarefa. O escriturário relata:

Agora, tinha uma coisa também, o trabalho era mais manual, não era como hoje que tudo é informatizado, na época era manual mesmo. Aí você tinha que ter muito mais conhecimento, as coisas você tinha que saber. Hoje eu tive que fazer um negócio aqui, que há uns vinte anos que eu não fazia, mas ainda consegui me lembrar como que fazia há vinte anos atrás, porque passou a ser tudo informatizado e a gente não precisava se lembrar.

Outro escriturário, o gerente geral, também aborda a questão das mudanças no modo de trabalhar no setor bancário. Contudo, este escriturário pode ser classificado como um trabalhador “reconvertido” (GRÜN, 1986), um trabalhador que se adequou às mudanças do trabalho sem maiores problemas e hoje exerce função de gestor no banco. Seu processo de “reconversão” foi tão profundo que ele se refere aos escriturários, ou aos “mais antigos”, como um grupo do qual ele não pertence. É interessante notar como, na percepção do entrevistado, a adequação às mudanças depende tão-somente do interesse do trabalhador em buscar novos conhecimentos a partir do que oferece a empresa. Vejamos, então, o que diz ele:

Quando eu entrei [no banco] você tinha uma máquina de escrever pra cada um, hoje você tem um computador pra cada um. E até hoje eu tenho gente com dificuldade de trabalhar com computador. O que eu fiz quando na época eu precisava da informática? Eu fui fazer cursinho, fui buscar o conhecimento, me desenvolver. E teve gente que continuou com aquela síndrome de Gabriela: eu nasci assim, eu sou sempre assim, eu não vou mudar. Não buscou o conhecimento, ele não se atualizou. E hoje, uma das competências pra você exercer qualquer cargo em qualquer empresa é gestão da informação e do conhecimento. São duas coisas díspares. Informação a empresa, a gente tem demais, em excesso. Conhecimento é o que você tira desse excesso de informação para o que você precisa, aquilo que você precisa saber. Isso eu preciso saber pra exercer bem o que eu faço. E eu não vejo as pessoas, primeiro, valorizando isso e buscando isso. A CAIXA, hoje, tudo que você precisa fazer está normatizado, tem um manual normativo. Os empregados, principalmente os mais antigos, não lêem, têm preguiça, não lêem.

Fica explícita, então, nos discursos dos trabalhadores, a distinção entre as diferentes gerações de trabalhadores do banco pesquisado. Contudo, é importante ressaltar que estamos lidando com discursos e estes nem sempre condizem com a prática. Por isso a afirmação, no início deste capítulo, de que, na prática, a disputa entre os referidos grupos é latente, ainda

que se expresse de forma clara nos discursos dos trabalhadores entrevistados. Embora a pesquisa não tenha sido realizada no ambiente interno da CAIXA, da relação do pesquisador com os funcionários do banco foi possível constatar que, na prática cotidiana do trabalho, o convívio dos dois grupos não é conflituoso como deixam transparecer os discursos. Além disso, a questão da adaptação dos “antigos” funcionários ao novo modelo de organização do trabalho parece não atingi-los igualmente. Tal processo afeta mais diretamente alguns trabalhadores do que outros e em alguns casos não os afeta, como nota-se no discurso do último funcionário citado, o que não significa que isso seja reflexo de maior ou menor interesse em “buscar o conhecimento” e desenvolver-se, como ele sugere.

No entanto, o fenômeno de distinção entre diferentes grupos de trabalhadores é algo recorrente na Caixa Econômica Federal ao longo do tempo. Além do já citado caso entre os terceirizados e os concursados nos anos 2000, podemos falar dos casos dos ex-funcionários do BNH e da Delfin, incorporados pela CAIXA. Esta pesquisa não dispõe de informações detalhadas acerca desses casos, mas ambos foram citados com bastante frequência nas entrevistas. Tanto os funcionários do BNH quanto os da Delfin não foram bem recebidos pelos empregados da Caixa Econômica Federal, na medida em que foram incorporados ao quadro funcional da instituição sem prestarem concurso público. Segundo os relatos, no caso dos ex-funcionários da Delfin a discriminação foi mais acentuada, muito em função da forma como foram tratados pela própria instituição que os incorporou. Eles foram incorporados em um cargo específico, distinto dos trabalhadores concursados. De acordo com entrevistados que passaram por esse processo, eles ficaram muito tempo sem desfrutar de nenhum tipo de direito ou benefício que os escriturários tinham. Graças à atuação do sindicato que, somente quatro anos depois, eles foram integrados ao cargo de escriturário, com todos os benefícios deste. Os ex-funcionários do BNH, ao contrário, foram incorporados sem perda de benefícios ou de remuneração. Neste caso, a discriminação foi mútua, segundo os relatos. Um

entrevistado que ingressou no banco pela incorporação dos funcionários do BNH relata que, se de um lado os “antigos funcionários da CAIXA” os discriminavam por eles não terem prestado concurso público, por outro, os ex-funcionários do BNH discriminavam os empregados da Caixa por se considerarem “historicamente [...] mais bem preparados, tanto culturalmente quanto em nível escolar”. Segundo este entrevistado, os empregados da Caixa Econômica Federal eram admitidos com escolaridade mínima de primeiro grau (o equivalente ao ensino fundamental de hoje), enquanto os empregados do BNH tinham, no mínimo, o segundo grau (equivalente ao ensino médio de hoje), sendo que a maioria tinha nível superior. De acordo o entrevistado, ainda hoje se ouve referências a essa discriminação, como por exemplo: “você não fez concurso, você entrou pela janela”. Para ele, tais comentários ocorrem “em tom de brincadeira”.

O curioso é que essa discriminação continua se reproduzindo entre os novos funcionários da CAIXA. Uma técnica bancária, contratada pelo banco 15 anos após a incorporação dos funcionários do BHN, quando instigada a falar sobre os escriturários, disse:

Bom, primeiro, muitos desses escriturários, alguns foram concursados da CAIXA, [mas] muitos deles, muitos vieram através do extinto BNH. Então eles entraram via BNH. Acho que a maioria deles entrou sem concurso público, acho que o BNH teve um concurso público na vida e um na morte, talvez, não me recordo de tantos concursos assim. **A grande maioria entrou pela janela** [grifo meu]. Trabalhavam no BNH, e o BNH foi absorvido pela CAIXA, então todos aqueles funcionários foram absorvidos e passaram a ser funcionários da CAIXA. Conheço muitos que sempre trabalharam tanto no BNH quanto na CAIXA, mas isso é um pouco da pessoa.

Se os referidos casos de distinção e conseqüente discriminação são tratados com naturalidade, mesmo por quem os vivenciou, no caso a que se dedica esta pesquisa o mesmo não ocorre. Ainda que os discursos explicitem a distinção, a possível discriminação que a

diferenciação poderia acarretar, normalmente, constrange os entrevistados. A possível discriminação, de parte a parte, é geralmente negada ou tratada como algo menor, efêmero, que não faz parte do cotidiano da relação dos grupos. Podemos observar esse fato pelos relatos dos trabalhadores, como no caso deste escriturário:

Agente pode até dizer que houve uma [rejeição] com relação aos empregados da Delfin. Acho que maior com os empregados da Delfin, alguma com os empregados do BNH. Agora, com relação aos concursados eu nunca vi nenhum tipo de discriminação, acho até que vieram pra acrescentar, até porque a gente reconhecia que precisava de gente nova e precisava de mais empregados, então nunca vi nenhuma rejeição.

No entanto, diante da insistência do entrevistador, o entrevistado diz: “que eu tenha visto, não. Eu até ouvi, assim, algum comentário, mas nada que eu tenha visto”. Questionado se o comentário era discriminatório e se partia dos técnicos bancários em relação aos escriturários, ele foi evasivo: “eu até ouvi alguma coisa, mas agora...”. Após mais insistência do entrevistador ele disse: “é, alguma coisa nesse sentido, mas pra ser sincero agora eu nem me lembro exatamente o que foi, mas eu já ouvi alguma coisa [...] É, desses mais novos com relação aos mais velhos”. E não quis ir adiante. Um técnico bancário, quando relatou o período em que ingressou na instituição e o processo de aprendizagem do trabalho, disse:

[...] como eu era um dos primeiros técnicos bancários, não fui bem recebido pelos escriturários, eu fui de uma geração primeira, que ainda não tinha, na gerência, nenhum técnico bancário, não existia. [...] [e] o pessoal mais antigo, realmente não tinha muito a intenção de ajudar nem de recepcionar bem, porque eles estavam na posição deles, achando que a gente estava substituindo eles. Então, é até compreensível. Depois até se desfez isso. Depois de seis meses, um ano, todo mundo ficou mais colega e tal, mas na época não tinha muito essa ajuda não. Hoje está se revertendo esse quadro.

Nesse caso há referência à rejeição de um grupo em relação ao outro, mas é tratado como algo efêmero, que logo se desfez e não mais ocorreu.

Como os entrevistados se esquivaram do assunto e a pesquisa não pôde ser realizada no interior da instituição, observando o cotidiano de trabalho no banco, não é possível afirmar se, na prática, há ou não rejeição ou discriminação de um grupo em relação ao outro.

O relato do representante do Sindicato dos Bancários do Rio de Janeiro, quando coloca em segundo plano o papel de sindicalista e assume o papel de escriturário da Caixa Econômica Federal, é muito interessante e revelador de vários aspectos da relação entre as diferentes gerações que estão descritos ao longo deste trabalho. Portanto, ainda que seja uma citação demasiadamente longa, reproduzirei praticamente a íntegra do momento da entrevista em que o tema conflito de gerações é tratado. Sobre esse tema, o sindicalista, agora assumindo o papel de escriturário, diz:

[...] até 2002, eu tava na agência e vivi isso. Eu não vi, vamos dizer assim, que o pessoal [escriturários] se sentisse ameaçado por eles [técnicos bancários]. Eles foram muito bem recebidos. Aliás, nos tínhamos uma preocupação com eles, justamente por essa questão deles não terem os direitos que nós tínhamos. E o que nós observamos naquela época é que o pessoal que entrava era um pessoal que vinha com outra imagem da CAIXA, eles tinham uma imagem da CAIXA como o de um serviço público que eles iam chegar, ter facilidades no horário de trabalho, ou iam cumprir as seis horas deles. E quando eles chegaram na CAIXA, principalmente aquele pessoal que veio pra agência, se depararam com uma realidade totalmente diferente. É um trabalho complicado, duro, onde o atendimento é basicamente para uma população de trabalhadores, diferente dos bancos [privados]. Atendem uma população de baixa renda, que acham que são donos [do banco], e não deixam de ser.

Segundo o sindicalista, muitos técnicos bancários contratados pela Caixa Econômica Federal naquele período não agüentaram a pressão e pediram demissão. Na opinião dele, isso

ocorreu pelo fato dos novos contratados do banco terem uma imagem da CAIXA e, principalmente, do tipo de trabalho realizado na instituição completamente diferente da realidade, ocasionando um choque para esse pessoal no momento em que a idéia do que seria se confrontava com o que realmente era o trabalho bancário.

O entrevistado segue falando acerca do conflito de gerações:

A única questão que depois foi criando problema, foi o seguinte: a CAIXA incentivou que esse pessoal, vamos dizer assim, eles fossem promovidos. Por quê? Eles não tinham aquela coisa do corporativismo, eles não tinham aquela coisa de CAIXA, não tinham aquela coisa de coleguismo, e muitos deles, com seis meses de CAIXA, passaram à função gerencial. E isso, naquele momento, até 2002, era interessante pra CAIXA. E esse pessoal, quando chegou à função gerencial, com pouquíssimo tempo de CAIXA, é aí que virou. Como eles tinham o poder da caneta e eles passaram a ganhar muito mais [...] aí sim se criou um problema, aí que começou o problema com o pessoal da antiga. Porque esse pessoal novo, que começou a pegar função gerencial, eles começaram, vamos dizer assim, a se deslumbrar, ficaram deslumbrados com a função de gerente. Muitos eram novinhos e aí houve problemas sérios, houve problemas terríveis no dia-a-dia. Na época de campanha salarial, que aí eles perderam a noção do que era o grupo, do pessoal [...] Você imagina um garoto novo que entra na CAIXA e passa a ter poder, um garoto novo.

Para o sindicalista, que nesse momento do seu depoimento assume a identidade de escriturário da CAIXA, o problema dos técnicos bancários recém contratados que assumiam funções gerenciais não era a falta de qualificação, ao contrário, eles tinham qualificação muito superior ao exigido para o ingresso no banco. O problema, segundo ele, era de postura em relação aos colegas, principalmente os escriturários, ou o “pessoal da antiga”. Então, conclui seu depoimento sobre o tema:

E esse pessoal extrapolava, porque na CAIXA tinha o gerente, tinha o supervisor, tinham os empregados em geral, mas havia uma forma tranqüila e cordial, e havia até o coleguismo dentro desse ambiente. E aí quando eles passaram a acessar a função gerencial, o que eles fizeram? Eles achavam que eles eram a autoridade máxima. E aí aquele clima de cordialidade, em algumas unidades, nas agências, começou a acabar [sic], porque eles usavam de ameaça. Aquele garoto novo que chega e dá autoridade extrema pra ele numa empresa pública. Teve um período que a CAIXA criou o RH 008, foi em 1998. Aquele pessoal criou um clima muito ruim dentro das agências. Porque naquela época a CAIXA, ao criar a RH 008 – que, resumidamente, era a chamada demissão motivada –, o gerente poderia demitir, apesar da CAIXA ser uma empresa pública. E aí, tanto o pessoal da antiga que tava lá [nos postos de gestão] e se utilizando desse pessoal novo, começou a dar essa autoridade e criou um clima de animosidade nas unidades. [Isso, depois,] foi se desfazendo, porque a CAIXA, na mudança de governo, na mudança de diretoria, ela, dentro dessa questão de gestão, observou que realmente criava esses conflitos [...] Aí, isso corrigiu essa distorção. Hoje, não tem qualquer tipo de problema na CAIXA quanto a isso.

O RH 008 a que se refere o entrevistado foi citado na maioria das entrevistas e, normalmente, como algo negativo para os trabalhadores. Segundo os relatos, este dispositivo, criado durante o governo Fernando Henrique Cardoso – ou seja, no momento em que a instituição passava por um processo de enxugamento e desvalorização, no que todos os entrevistados concordam –, possibilitava a demissão de funcionários do banco sem justa causa, bastando para tanto que o gerente não estivesse satisfeito com o desempenho de determinado funcionário. O gerente geral da Caixa Econômica Federal se referiu ao RH 008 como algo positivo para a instituição. Ao contrário dos demais funcionários, segundo os quais, se “o gerente não ia com a sua cara, te mandava embora. Muitos foram mandados embora e voltaram por decisão judicial”, o gerente do banco afirma:

[...] teve uma época que tinha uma orientação pra poder mandar embora se o funcionário não estivesse produzindo, estivesse procrastinando. Você poderia mandar embora. Isso foi chamado de RH 008, na época do Fernando Henrique, e o Lula veio com uma gestão excessivamente RH e acabou com isso, o que foi comemorado por várias pessoas. E todas essas pessoas que foram mandadas embora, eu, pessoalmente, não conheci ninguém que tivesse sido mandado embora injustamente. Dizem que há casos, mas eu não conheci nenhum. Todas essas pessoas foram reintegradas. Eram pessoas extremamente incompetentes, que se dedicavam pouco, que tinham padrões éticos questionáveis, que tinham algumas questões até que você não poderia provar, mas que podiam levar à fraudes, roubos, etc.. Não tinha como provar, mas tinha indicativos muito, mas muito fortes, que talvez não pudesse chegar: fulano, você roubou. Mas algumas coisas um tanto quanto sem explicação acontecendo [...] e eles serem mandados embora sem justa causa. Essa era a idéia do RH 008. Você tinha que definir isso junto com o corpo gerencial, não era uma decisão individual, e acabaram com isso. Foi um erro.

O que se pode depreender dos discursos dos trabalhadores da Caixa Econômica Federal é que, se não existe animosidade no convívio diário entre as distintas gerações de trabalhadores, em muitos aspectos, sobretudo naqueles que são fundamentais para a formação da identidade dos grupos, escriturários e técnicos bancários apresentam posições e atitudes diferentes e até mesmo opostas. É curioso notar que, em alguns casos, os argumentos que servem a um lado, também servem a outro. Apesar de todos os escriturários ouvidos para esta pesquisa ocuparem ou terem ocupado até bem pouco tempo posições de chefia na instituição, o que significa que, com maior ou menor dificuldade, assimilaram de alguma maneira os princípios do trabalho bancário reestruturado, as funções que estes escriturários exercem não são diretamente ligadas às atividades comerciais do banco. Em outras palavras, entre as suas obrigações, não estão a necessidade de vender produtos ou serviços da CAIXA. Aquele que exercia tal função até pouco tempo atrás, pediu afastamento da gerência que ocupava por não agüentar a pressão, que acarretou sérios problemas psicológicos e lhe obrigou a se licenciar do

banco. O outro escriturário que executa tarefas comerciais no banco é o gerente geral, mas este, como já indicado, é o que Grün (1986) chamou de trabalhador reconvertido. Ele nem mesmo se identifica como um escriturário, como pudemos observar em seus depoimentos. As funções que exigem efetivamente postura e atitudes em sintonia com o modo de trabalhar do sistema bancário reestruturado são ocupadas, normalmente, por técnicos bancários.

O autodidatismo

Um aspecto importante e que, por isso mesmo, merece ser analisado é a formação e a qualificação dos trabalhadores da Caixa Econômica Federal. Considerando que o sistema bancário brasileiro adotou a estratégia de “cultivar os clientes”, a fim de que estes adquiram o maior número possível de produtos e serviços do banco, o que requer um alto grau de qualificação, mas, ao mesmo tempo, tal qual a estratégia de “aquisição de clientes”, não há uma preocupação com a formação específica para o trabalho bancário, é possível supor que, apesar da elevação do nível de escolaridade dos trabalhadores bancários³⁴ (LARANJEIRA, 2001: 115), parece haver um retorno destes trabalhadores ao autodidatismo, como mostra Druck *et al* (2002: 230), pois aumento de escolaridade não significa, necessariamente, elevação da qualificação. Não estou falando, no entanto, do autodidatismo a que se referiu Grün (1986), quando o aprendizado do trabalho bancário significava a incorporação de seu *habitus*, mas de um autodidatismo no sentido de aprender fazendo ou aprender por conta própria.

A falta de treinamento e qualificação dos trabalhadores que ingressam na CAIXA não é uma característica do atual momento das relações de trabalho, ao contrário, esse é um

³⁴ Entre os trabalhadores que colaboraram com esta pesquisa, o menor nível de escolaridade apresentado foi superior incompleto, havendo, inclusive, trabalhadores com pós-graduação. Na turma que ingressou no banco em 2004, aprovados no concurso de 2002, apesar do nível de escolaridade exigida ser de ensino médio, todos possuíam nível superior.

problema que ocorre, pelo menos, desde a década de 1980, período em que ingressaram no banco os trabalhadores mais antigos que colaboraram com esta pesquisa. Desde esse período até hoje, o que ocorre é o chamado seminário, curso ou semana de integração. A denominação varia de acordo com o entrevistado, mas quanto ao conteúdo todos concordam, é um evento onde os novos integrantes do quadro funcional da Caixa Econômica Federal têm contato, tão-somente, com as questões institucionais do banco. Não há preparação ou treinamento para as questões práticas demandadas no cotidiano de trabalho das agências bancárias.

Esta pesquisa não contou com a colaboração de trabalhadores recém chegados ao banco, mas de acordo com alguns entrevistados, nos seminários de integração das novas turmas que ingressam na instituição há uma introdução teórica acerca do trabalho nas agências bancárias. No entanto, isso não muda muito o fato de os trabalhadores da CAIXA assumirem seus cargos sem qualificação para o trabalho, pois aprendem quais são as tarefas do bancário, mas não como executar essas tarefas.

Alguns depoimentos ilustram bem como ocorre o ingresso dos contratados da Caixa Econômica Federal no ambiente de trabalho e que esse processo de introdução não é uma característica recente na organização da instituição. Para tanto, usarei os depoimentos de três trabalhadores, um escriturário admitido no início dos anos 1980 e dois técnicos bancários admitidos no início dos anos 2000, ou seja, vinte anos depois.

O escriturário relata seu processo de integração ao banco:

Nós tivemos um curso de integração. Esse curso durou duas semanas, eu acho. Mas nós entramos e já fomos direto pra agência. Nós fomos admitidos num dia, no dia seguinte a gente estava trabalhando em agência. Aí, depois de uns dois ou três meses, chamaram a gente pra fazer esse curso de integração. Esse curso de integração, na época, devia durar uma ou duas semanas, não me lembro. Pra falar a verdade, você não aprendia nada com relação ao trabalho, era mais integração mesmo, pra você conhecer a estrutura da CAIXA, como funcionava, esse negócio todo. Conhecer mais os

empregados, os colegas que estavam entrando ali também, mas nada técnico, com relação ao trabalho eles não ensinaram nada [...] Fui aprendendo fazendo e com os colegas mesmo.

O processo de inserção dos técnicos bancários não foi muito diferente. Quando perguntado a um deles como foi o processo de aprendizagem do trabalho bancário, ele afirmou que aprendeu fazendo, e relatou como foi o seminário de integração do qual participou:

Foi uma semana, cinco dias úteis pra poder fazer esse processo no qual a gente tem contato com profissionais do banco. Quem ministra é sempre alguém do quadro, não é nenhum agente externo. E eles mostram como é a empresa, como funcionam os quadros, a questão plano de saúde, a parte de RH, tem uma palestra com a FUNCEF³⁵, a questão da aposentadoria. Então é uma pincelada do que é o institucional da empresa, e eu me lembro que eu saí com uma impressão muito boa desse seminário. É todo feito aqui mesmo, no edifício sede, numa sala condicionada, todo um *layout* bonito, e eu saí com uma impressão muito boa. Na segunda-feira seguinte, terminado esse processo, eu caí direto na agência São Cristóvão, na zona norte do Rio, e aí, pra mim, foi um choque absurdo da diferença do que era a imagem institucional à realidade do chão de fábrica, como a gente chama. Pra mim foi um choque absurdo. Eu lembro de ter comprado roupa, calça social, e não correspondia em nada à realidade de quem trabalhava. Nem o gerente usava essa roupa. Até pelo perigo de seqüestro, havia a orientação de não usarem nem gravata. Então, você vê o choque absurdo que eu tive. No terceiro dia eu já estava com um jeans e essas calças eu até doei aí pra não sei quem. Então, o choque foi grande. Houve, teoricamente, uma exposição do que seria a empresa, mas não correspondia à realidade. Mas aí, a gente aprendeu no tapa, aí sim foi o aprendizado real do trabalho prático, que foi todo feito em cima de observação, de dicas de colegas, lendo as regras internas, os manuais normativos internos. Tudo em cima da hora, aprendendo no tapa mesmo.

³⁵ A Fundação dos Economistas Federais (FUNCEF) é a administradora do plano de benefício dos funcionários da CAIXA.

Questionado se no seminário de integração havia treinamento para o trabalho bancário, ele afirmou que não, “não havia nenhuma aplicação prática do trabalho bancário”, e chegou à agência “sem saber nada, sistema nenhum, zero, nada”. Aprendeu fazendo, o que acarretava erros e mesmo prejuízos financeiros, pois “quando você erra, você está sozinho. O banco não arca com a diferença, com a falta de caixa, o erro de encaminhamento de DOC e tal. Eu já paguei uma grana. Nos primeiros seis meses, eu já tinha perdido em torno de mil reais”.

A outra técnica bancária relata como foi o processo de ingresso no banco e, principalmente, como foi a aprendizagem do trabalho:

[Quando] eu entrei, eu recebi um telegrama num sábado. Na segunda-feira eu me apresentei. Peguei a relação dos exames que eu tinha que fazer. Na quinta-feira eu fui lá fazer os exames e sexta-feira eu me apresentei na agência. Assim, “pá-pou”. Cheguei na agência: e agora? Aí fui aprendendo na marra mesmo, literalmente. Eu já tinha trabalhado em banco, como eu tinha te falado, mas eu nunca tinha trabalhado em agência. Eu trabalhei sempre em área meio, e pra mim foi um choque, de todos os aspectos possíveis que você imaginar. Um choque do tipo de serviço que era desenvolvido, um choque do volume de serviços que se tinha pra fazer, do volume de gente que existia naquele lugar. Clientes demandando coisas diferentes, quando eu pensava que estava aprendendo uma coisa vinha uma demanda de outra coisa e era uma loucura. Foi uma loucura! No meu primeiro mês, cruz credo, penei pra caramba. Mas aí, depois, eu não sei se é pelo meu tipo de personalidade – eu vou, investigo, procuro, pergunto, nunca tive vergonha de perguntar –, então eu fui aprendendo.

Quando indagada se, com o novo seminário de integração, os novos técnicos bancários chegam à agência conhecendo minimamente o trabalho bancário, ela diz:

Mais ou menos. Pelo seguinte: essa semana de integração dá uma visão geral da CAIXA pra esses funcionários. Eu acho que uma coisa falha que existe é, por exemplo, eles aprendem que vão fazer abertura de conta no sistema, mas eles [os instrutores] não abrem o sistema pra que o funcionário novo veja e efetivamente abra uma conta. Eles têm uma noção. Eles não chegam crus, como eu cheguei, isso eles não chegam mais [...] pelo menos eles chegam com mais noção do que eu cheguei. Eu cheguei sem noção nenhuma, zero, noção nenhuma. Não sabia nem o que eu ia fazer.

O técnico bancário citado anteriormente, acerca do novo seminário de integração, relata:

Hoje estão pensando em três semanas de integração à empresa dos novos concursados. Hoje, eu até faço parte dos instrutores que recebem essas turmas [...] As duas últimas semanas são chamadas de laboratório de agência, um laboratório fictício onde tem sistemas que você aprende. Mas até final de 2007, quem entra na CAIXA não tem contato com o operacional, a parte bancária mesmo, prática mesmo, nada. É zero. Documento, nada. É só institucional.³⁶

O processo de aprender fazendo e por conta própria não acaba nunca na Caixa Econômica Federal, principalmente para os trabalhadores que ocupam funções gerenciais ou intermediárias. Nesse caso, há a necessidade de atualização constante, pois os normativos mudam com uma velocidade muito rápida e não há outra forma de atualização além da busca individual da informação e do conhecimento. De acordo com um funcionário da área meio do banco, ocorrem casos de manuais normativos mudarem duas ou três vezes em um mesmo mês. Segundo ele:

³⁶ Esta entrevista foi realizada em junho de 2008, por isso, não é possível afirmar se o novo seminário de integração, com duas semanas de laboratório de agência, foi efetivamente colocado em prática.

[...] isso é complicado. É uma das maiores críticas que eu tenho com relação à instituição Caixa Econômica, pelo porte que ela tem, é a gestão da informação. Que é a questão dos manuais normativos, que são... Eu perdi a conta. Eu tinha esse número, doze mil, se não me engano. Onze, doze mil manuais normativos totais. Habitacionais, comerciais, de sistemas, etc. e são atualizados, em média, uma vez por mês, uma vez a cada dois meses. E você tem que ter ciência de, no mínimo, dez à quinze pra poder operar em determinado segmento. O gerente empresarial tem que ter noção de doze, no mínimo, pra saber essa alteração de detalhes, de acordo com é a legislação interna ou externa. Você tem que saber cumprir, você não pode alegar desconhecimento, é igual a lei. Então isso é complicado. Chega uma mensagem dizendo: “normativos atualizados”. Aí mostram oito, você tem que clicar e ver o que mudou dentro dele. Cada um tem trinta a sessenta páginas, então, tem que ir lá e aprender na hora.

O autodidatismo, no sentido de aprender fazendo e por conta própria, sem cursos ou treinamentos que visem qualificar os trabalhadores, faz parte da vida profissional dos bancários da Caixa Econômica Federal. Além de ingressarem na instituição sem nenhum tipo de preparação para a realidade do cotidiano de trabalho em uma agência bancária, estes trabalhadores têm que se atualizarem constantemente para satisfazerem as exigências de um sistema bancário organizado segundo o princípio do “cultivo de clientes”, no qual o funcionário do banco deve fidelizar o cliente para que este seja um consumidor do maior número possível de produtos e serviços da instituição, mas, contraditoriamente, não investe na qualificação dos trabalhadores, como requer tal estratégia de gestão administrativa. Resumidamente, o banco quer desfrutar das vantagens que a fidelização dos clientes proporciona, mas se abstém do ônus desse tipo de atuação estratégica, que fica a cargo dos próprios trabalhadores.

Considerações Finais

Ao longo deste trabalho, tratou-se das mudanças organizacionais que afetaram e afetam as instituições bancárias no país, principalmente os bancos públicos. Observou-se que a principal característica de tais mudanças é a flexibilidade das relações de trabalho que, no início do processo de flexibilização, ocorreu através, principalmente, da incorporação crescente de mão-de-obra terceirizada no setor bancário estatal. Nesse período, então, o trabalho bancário se caracterizou pela flexibilidade e fragilidade no emprego, na medida em que o processo de reestruturação do setor resultou em acentuada redução de postos de trabalho nas instituições bancárias do país.

O trabalho bancário deixou de ser orientado pelo modelo taylorista/fordista, adotando o padrão flexível como novo modelo paradigmático. Os trabalhadores do setor deixam de ter suas tarefas clara e rigidamente definidas e se defrontaram com a necessidade de se adaptarem ao novo padrão de trabalho, que exige polivalência, capacidade de lidar com novas tecnologias – que foram amplamente incorporadas à rotina de trabalho dos bancos –, capacidade de lidar com tarefas que não estão prescritas em manuais e, principalmente, capacidade para enfrentar um alto grau de pressão em função da necessidade de atingir metas incessantes de vendas de produtos e serviços. Esta última é, talvez, a principal característica do trabalho bancário no período pós-reestruturação, a intensificação do trabalho através da exigência de vendas de um número cada vez maior e mais diversificado de produtos e serviços.

O avanço da terceirização na atividade bancária, atingindo, inclusive, atividades-fim do setor, precisamente na Caixa Econômica Federal, desencadeou a ação de diversos sindicatos dos bancários em todo o país, juntamente com o Ministério Público do Trabalho, que passaram a denunciar a prática terceirizante no banco, culminando com uma decisão da Justiça do Trabalho que determinou a substituição dos trabalhadores terceirizados por

funcionários concursados nas atividades consideradas de trabalho estritamente bancário na CAIXA.

O desenrolar desses acontecimentos resultaram em um novo fenômeno nas relações de trabalho no setor bancário estatal, qual seja: a “desterceirização”. O processo de substituição de trabalhadores terceirizados por funcionários concursados na Caixa Econômica Federal, no entanto, não significou o retorno ao antigo padrão das relações de trabalho. Da “desterceirização” do trabalho na CAIXA, resultou o desenvolvimento de uma nova etapa do padrão de flexibilidade do trabalho bancário, caracterizada pelo aumento da sua intensificação.

Além do aumento da intensificação do trabalho, a “desterceirização” alavancou outro processo na Caixa Econômica Federal: o conflito geracional entre trabalhadores de uma mesma instituição.

Como mostra a bibliografia acerca do tema, a formação de distintas gerações de trabalhadores e o conseqüente conflito entre elas resulta, normalmente, de mudanças na estrutura organizacional de uma empresa ou mesmo da implantação de novas tecnologias em um determinado setor. Identificou-se, então, tal divisão entre os funcionários do banco pesquisado na medida em que, com a reestruturação do sistema bancário, os “antigos” funcionários defrontaram-se com uma mudança radical em seu modo de trabalhar, tendo que se adaptarem ao novo padrão organizacional, ao mesmo tempo em que viram o ingresso de novos funcionários no banco já adaptados ao trabalho flexível, pois foram forjados nele. Significa dizer que o que verdadeiramente os distingue são suas formações e trajetórias. São grupos formados profissionalmente em momentos distintos das relações de trabalho e que carregam consigo essas marcas, pois, para Bourdieu (2006: 138), falar em espaço social é o mesmo que afirmar a impossibilidade de se juntar indivíduos diferentes desconsiderando suas diferenças fundamentais.

Destaca-se, ainda, que tal disputa ocorre, tão-somente, nos discursos. Não há um confronto pela da imposição de um grupo sobre o outro. O que fica explícito nos discursos de ambos é uma inconformidade com a presença do grupo oposto, levando-se em consideração seus aspectos fundamentais. De um lado, os técnicos bancários vêem os escriturários como um grupo de trabalhadores que não está em sintonia com o novo padrão de atuação no trabalho bancário. De outro, os escriturários identificam nos técnicos bancários agentes legitimadores do padrão flexível que o trabalho bancário assumiu e, por se submeterem à flexibilidade das relações de trabalho, alcançam posições de chefia rapidamente, ao contrário do que ocorria com os escriturários no período anterior à reestruturação do setor.

Observou-se, ainda, que a adaptação da “antiga” geração ao novo padrão de flexibilidade do trabalho, em alguns casos, foi traumático. Em outros, nem tanto, mas não necessariamente tranquilo. A “nova” geração, ao contrário, é o resultado do atual modelo de organização do trabalho e, dessa maneira, naturaliza e, ao menos no discurso, legitima a flexibilidade.

Finalmente, apesar desta pesquisa se deter ao setor bancário estatal, é importante destacar que um movimento no sentido de “desterceirizar” as relações de trabalho vem se desenrolando em empresas estatais de diferentes setores, bem como em diversos setores da iniciativa privado no país. É verdade que as motivações que levam à “desterceirização” nos setores público e privado são distintas, mas isso demonstra que o processo observado na Caixa Econômica Federal não é um caso isolado, ao contrário, a “desterceirização”, se não pode ser considerada uma nova etapa nas relações de trabalho, parece ser uma nova tendência nas organizações empresariais. No caso estudado, ela veio acompanhada da intensificação do trabalho, nos demais casos não é possível dizer se “desterceirização” e intensificação do trabalho estão vinculadas.

Referências Bibliográficas

ANTUNES, Ricardo. *Adeus ao trabalho?: ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho*. 10ª edição, São Paulo: Cortez; Campinas: Editora da Unicamp, 2005.

ARAÚJO, Angela M. C. *et alii*. Reestruturação produtiva e negociação coletiva nos anos 90. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, São Paulo, v. 16, n. 45, 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rbcsoc/v16n45/4332.pdf>. Acesso em: 14/05/2007.

BECKER, João Luiz *et alii*. Análise de eficiência dos Bancos Brasileiros: um enfoque nos investimentos realizados em Tecnologia de Informação (TI). *Revista Produção*, São Paulo, v.13, n. 2, p. 70-81, 2003.

BANCO BRADESCO. *Relatório de Responsabilidade Social*. Osasco, 2005. Disponível em: http://www.bradescom.com.br/uploads/conteudo/7010/RS2005_port.pdf. Acesso em: 11/11/2008.

_____. *Relatório Anual*. Osasco, 2007. Disponível em: http://www.bradescom.com.br/uploads/conteudo/2973/RAnual_2007.pdf. Acesso em: 11/11/2008.

BANCO ITAÚ HOLDING FINANCEIRA S.A.. *Balanco Social*. São Paulo, 2005. Disponível em: <http://ww13.itau.com.br/portalri/html/port/download/bs311205.pdf>. Acesso em: 11/11/2008.

_____. *Relacionamentos e indicadores 2007*. In: Relatório Anual. São Paulo, 2007. Disponível em: http://ww13.itau.com.br/PortalRI/HTML/port/download/demon/relacionamentos_indicadores_2007.pdf. Acesso em: 11/11/2008.

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

BOURDIEU, Pierre. *O poder simbólico*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2006.

_____. *A Distinção: crítica social do julgamento*. São Paulo: Edusp; Porto Alegre: Zouk, 2007.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. *Balanco Social*. Brasília, 2005. Disponível em: http://downloads.caixa.gov.br/arquivos/caixa/balanco_social/Balanco_Social_2005.pdf. Acesso em: 04/11/2008.

_____. *Balanco Social*. Brasília, 2006. Disponível em: http://downloads.caixa.gov.br/arquivos/caixa/balanco_social/BALANCO_SOCIAL_2006.PDF. Acesso em: 04/11/2008.

_____. *Balanco Social*. Brasília, 2007. Disponível em: http://downloads.caixa.gov.br/arquivos/caixa/balanco_social/TABELA_IBASE_FINAL_2007.pdf. Acesso em: 04/11/2008.

CARELLI, Rodrigo de Lacerda. Terceirização e Intermediação de Mão-de-obra na Administração Pública. *Revista LTR, são paulo*, v. 67, n. 06, p. 686-691, 2003.

_____. A Terceirização na era do subemprego. [s/d]. Disponível em: http://www.nesp.unb.br/polrhs/desprec/pdf/terc/carelli_rodrigo.pdf. Acesso em: 14/03/2009.

_____. A responsabilidade do tomador de serviços na terceirização. *Revista Zênite de Licitações e Contratos - ILC*, v. 162, p. 806-811, 2007a.

_____. Terceirização e Direitos Trabalhistas no Brasil. In: Graça Druck; Tânia Franco. (Org.). *A perda da razão social do trabalho: terceirização e precarização*. 1 ed. São Paulo: Boitempo, 2007b.

CARNEIRO, Fábio Lacerda *et alii*. O Novo Acordo da Basiléia – um estudo de caso para o contexto brasileiro. In: 10ª Semana de Contabilidade do Banco Central, Brasília, 2004.

Disponível em:

http://www4.bcb.gov.br/pre/inscricaoContaB/trabalhos/O%20Novo%20Acordo%20de%20Basilia%20C3%A9ia_um%20estudo%20de%20caso%20para%20o%20contexto%20brasileiro.pdf.

Acesso em: 19/09/2008.

CARVALHO, Carlos Eduardo e VIDOTTO, Carlos Augusto. Abertura do setor bancário ao capital estrangeiro nos anos 1990: os objetivos e o discurso do governo e dos banqueiros. *Nova Economia*, Belo Horizonte, n. 17, v. 3, p. 395-425, set./dez. 2007.

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

CAVALLINI, Marta. Governo federal deve abrir 4,8 mil vagas para substituir terceirizados em 2009. G1, 10/03/2009. Disponível em:

http://g1.globo.com/Noticias/Concursos_Empregos/0..MUL1035444-9654.00-GOVERNO+FEDERAL+DEVE+ABRIR+MIL+VAGAS+PARA+SUBSTITUIR+TERCEIRIZADOS+EM.html. Acesso em: 09/03/2009.

CHIANAMEA, Dante R.. Basiléia II: risco e concorrência bancária. *Economia Política Internacional: Análise Estratégica*, Campinas, n. 8, p. 52-62. jan./jun. 2006. Disponível em:

http://www.eco.unicamp.br/asp-scripts/boletim_ceri/boletim/boletim8/06_DANTE.pdf.

Acesso em: 16/09/2008.

DIEESE. Rostos dos Bancários: mapa de gênero e raça do setor bancário brasileiro. São Paulo, 2001. Disponível em http://www.dieese.org.br/esp/estudos_perfis.xml. Acesso em: 28/08/2008.

_____. Admissões e demissões no setor bancário. Nota Técnica, São Paulo, n. 38, p. 1-8, out. 2006. Disponível em: <http://www.dieese.org.br/notatecnica/notatec38SetorBancario.pdf>. Acesso em: 28/08/2008.

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

FERREIRA, Rafael A. J. e MISSE, Daniel G. Terceirização e seus impactos na organização sindical: o caso da Caixa Econômica Federal. In: 31º Encontro Anual da ANPOCS. ST 34: Trabalho e sindicato na sociedade contemporânea, 2007. Disponível em: http://201.48.149.89/anpocs/arquivos/15_10_2007_10_10_49.pdf. Acesso em: 04/11/2007.

FIGUEIREDO, Vilma. *Produção social da tecnologia*. São Paulo: EPU, 1989.

GRISCI, Carmem L. I. TEMPOS MODERNOS, TEMPOS MUTANTES: produção de subjetividade na reestruturação do trabalho bancário. *SOCIUS Working Papers*, Lisboa, n. 3, 2002. Disponível em: <http://pascal.iseg.utl.pt/~socius/publicacoes/wp/wp302.pdf>. Acesso em: 22/04/2008.

GRÜN, Roberto. Taylorismo e fordismo no trabalho bancário: agentes e cenários. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, São Paulo, v.1, n. 2, 1986. Disponível em: http://www.anpocs.org.br/portal/publicacoes/rbcs_00_02/rbcs02_02.htm. Acesso em: 17/07/2007.

_____. A evolução recente do espaço financeiro no Brasil e alguns reflexos na cana política. *DADOS*, Rio de Janeiro, v. 47, n. 1, p. 5-47, 2004.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. *Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD)*. Rio de Janeiro, v.28, p. 1-129, 2007.

LARANGEIRA, Sônia. Reestruturação produtiva no setor bancário: a realidade dos anos 90. *Educação & Sociedade*, Campinas, n. 61, 1997. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/es/v18n61/4701.pdf>. Acesso em: 14/09/2007.

_____. Reestruturação em bancos e telecomunicações no Brasil: excluídos e beneficiados. In: *Trabajo, género y ciudadanía en los países del Cono Sur*, 2001. Disponível em: http://www-ilo-mirror.cornell.edu/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/gen_sur/pdf/larang.pdf. Acesso em: 14/09/2007.

LEITE, Marcia de Paula. O trabalho e suas reconfigurações: conceitos e realidades. In: 32º Encontro Anual da ANPOCS, GT: Trabalho e Sindicato na Sociedade Contemporânea, 2008. Disponível em: http://200.152.208.135/anpocs/trab/adm/impressao_gt.php?id_grupo=30&publico=S. Acesso em: 02/11/2008.

MARCELINO, Paula Regina Pereira. A organização sindical de trabalhadores terceirizados: reflexões a partir da experiência de dois sindicatos da região de Campinas (SP). In: 32º Encontro Anual da ANPOCS, GT: Trabalho e Sindicato na Sociedade Contemporânea, 2008. Disponível em: http://200.152.208.135/anpocs/trab/adm/impressao_gt.php?id_grupo=30&publico=S. Acesso em: 02/11/2008.

MARTELLO, Alexandre. “Não tem banco quebrando”, diz Mantega. G1, 22/10/2008. Disponível em: http://g1.globo.com/Noticias/Economia_Negocios/0,,MUL831902-9356,00-NAO+TEM+BANCO+QUEBRANDO+DIZ+MANTEGA.html. Acesso em: 22/10/2008.

METTENHEIM, Kurt von. Commanding Heights: para uma sociologia política dos bancos federais brasileiros. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, São Paulo, v. 20, n. 58, p. 47-66, jun. 2005.

MINELLA, Ary C. Maiores bancos privados no Brasil: um perfil econômico e sócio político, *Sociologias*, Porto Alegre, n. 18, p. 100-125, jul./dez. 2007.

NETZ, Sônia R.. Novas tecnologias da informação: suas influências no trabalho bancário. In: SBS – XII Congresso Brasileiro de Sociologia, GT19: Sociedade de Informação, 2005. Disponível em: www.ecosol.org.br/txt/netz.doc. Acesso em: 18/05/2007.

ORDOÑEZ, Ramona. Furnas substituirá 1.800 terceirizados. *O Globo*, Rio de Janeiro, Economia, p. 30, 28/08/2008.

PAULA, Luiz Fernando Rodrigues de. Tamanho, dimensão e concentração do sistema bancário no contexto de alta e baixa inflação no Brasil. *Nova Economia*, Belo Horizonte, v. 8, n. 1, p. 87-116, jul./dez. 1998.

PESSANHA, Elina e MOREL, Regina. Gerações operárias: rupturas e continuidades na experiência de metalúrgicos do Rio de Janeiro. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, São Paulo, n. 17, pág. 68-83, out. 1991.

RAMALHO, José Ricardo. *Estado patrão e luta operária: o caso da FNM*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1989.

_____ e SANTAMA, Marco Aurélio. *Trabalhadores, sindicatos e a nova questão social*, In: _____. (orgs.). *Além da Fábrica: trabalhadores, sindicatos e a nova questão social*. São Paulo: Boitempo, 2003.

RODRIGUES, Lino. Corrida pela liderança. *O Globo*, Rio de Janeiro, Economia, p.21, 21/11/2008.

RODRIGUES, Lino. BB vê a volta do crédito. *O Globo*, Rio de Janeiro, Economia, p.22, 21/11/2008.

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

_____. Reestruturação nos bancos no Brasil: desemprego, subcontratação e intensificação do Trabalho. *Educação e Sociedade*, Campinas, v. 20, n. 67, p. 183-209, ago. 1999. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/es/v20n67/v20n67a06.pdf>. Acesso em: 19/12/2008.

SENNETT, Richard. *A corrosão do caráter: conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo*. Rio de Janeiro: Record, 2005.

SIQUEIRA, André. O fim da bonança. *Carta Capital*, São Paulo, n. 515, p. 30-31, 01/10/2008.

_____. Tudo pelo crédito. *Carta Capital*, São Paulo, n. 516, p. 42-43, 8/10/2008.

UNIBANCO. *Relatório Anual*. São Paulo, 2005. Disponível em:
http://webshare.embratel.net.br/unib/Rel_Anual_2005.pdf. Acesso em: 11/11/2008.

_____. *Relatório Anual*. São Paulo, 2007. Disponível em:
http://webshare.embratel.net.br/unib/Relatorio_Anual_2007.pdf. Acesso em: 11/11/2008.

WATANABE, Marta. Fiscalização e Busca de eficiência tiram força da terceirização. *Valor Econômico*, São Paulo, p. A4, 25/08/2008.

XAVIER, Paulo Henrique M. Transparência das demonstrações contábeis dos bancos no Brasil: estudo de caso sob a perspectiva do acordo “Basiléia 2”. In: 10ª Semana de Contabilidade do Banco Central, Brasília, 2004. Disponível em:
<http://www4.bcb.gov.br/pre/inscricaoContaB/trabalhos/Transpar%C3%Aancia%20das%20Demonstra%C3%A7%C3%B5es%20Cont%C3%A1beis%20dos%20Bancos%20no%20Brasil%20de%20caso%20sob%20a%20perspectiva%20do%20Acordo%20de%20Basil%C3%A9ia%20II.pdf>. Acesso em: 16/09/2008.

ESTATIZAÇÃO à brasileira. Zero Hora.com, Porto Alegre, Reportagem Especial, 23/10/2008. Disponível em:
<http://zerohora.clicrbs.com.br/zerohora/jsp/default2.jsp?uf=1&local=1&source=a2259995.xml&template=3898.dwt&edition=10954§ion=1015>. Acesso em: 23/10/2008.

A SOCIPLAN sumiu. *Jornal Bancário*, Ano LXXIX, Rio de Janeiro, 27/01 – 2/02/2009.

LUCRO da Caixa sobe 62,3%. Empregados têm que ser valorizados. *Jornal Bancário*, Ano LXXIX, Rio de Janeiro, 17 e 18/02/2009.

CAIXA tem dinheiro de sobra para atender reivindicações dos empregados. *Jornal Bancário*, Ano LXXIX, Rio de Janeiro, 3 e 4/03/2009.

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)