

NOVAS E VELHAS PRÁTICAS NO MUNDO DO TRABALHO: DESTERCEIRIZAÇÃO E FLEXIBILIZAÇÃO DAS RELAÇÕES DE TRABALHO

Ricardo Gonçalves de Oliveira
Sabrina de Oliveira Moura Dias

RESUMO

Nos últimos anos, um novo neologismo tem se difundido na gramática e na prática empresarial: a desterceirização. A desterceirização é um processo que consiste na (re) contratação de trabalhadores para atuar em áreas e serviços que eram anteriormente terceirizados. Ela rompe com uma prática considerada mais eficiente e vantajosa economicamente desde as mudanças operadas pela reestruturação produtiva que alteraram a forma e o conteúdo do trabalho no mundo inteiro. Há não muito tempo atrás, a terceirização emergiu como um dos principais ingredientes da reestruturação produtiva e da busca por flexibilidade nas empresas. Os desafios a que nos propomos neste artigo consistem em compreender e analisar as diferenças e as similitudes nas causas e consequências da desterceirização na CAIXA e na CSN. A desterceirização, assim como a terceirização, conduziu a uma reconfiguração das relações de trabalho. Além disso, o fato de ser a desterceirização um processo novo e ainda em curso em muitas empresas justifica a relevância de seu estudo e de sua pesquisa.

PALAVRAS-CHAVE

Terceirização. Desterceirização. Flexibilização. CAIXA. CSN.

ABSTRACT

In the past few years, a new neologism is being broadcasted in enterprises' grammar and practice: the "desterceirização". The "desterceirização" is a process that consists in the (re)hiring of labourers to work in areas and services which had been previously outsourced. It breaks with a practice considered more economically efficient and advantageous since the changes operated by production restructuring, which have modified the shape and the meaning of work all over the world. Not long ago, the outsourcing process came up as one of mainly elements of production restructuring and of searching for flexibility in enterprises. The challenges we propose in this article consist in understand and analyze the differences and similarities in the causes and consequences of "desterceirização" in CAIXA, and in CSN. The "desterceirização", just like the outsourcing process led to a new reconfiguration of labour relationships. Beyond this, the fact that "desterceirização" is still a new and current process in many enterprises, justifies the relevancy of its study and research.

KEYWORDS

Outsourcing, "Desterceirização", flexibility, CAIXA, CSN.

1 Introdução

Uma das características mais marcantes do processo de reestruturação produtiva que alterou as relações de trabalho nos diversos setores da economia brasileira nas últimas duas décadas foi a utilização de mecanismos de subcontratação de trabalhadores, com o nome de “terceirização”. A proposta deste artigo é analisar a estratégia inversa, de substituição de mão de obra terceirizada por trabalhadores diretos que estamos chamando de “desterceirização”, e que tem trazido mudanças nas relações de trabalho e emprego, sobretudo a partir dos anos 2000 no Brasil. A desterceirização consiste na recuperação por parte de uma determinada empresa de atividades, funções e áreas produtivas que haviam sido delegadas a empresas subcontratadas. Ela reverte o processo de terceirização, ou seja, de contratação de serviços e produtos de uma empresa contratada por uma empresa contratante, processo este considerado um dos principais pilares da produção flexível no Brasil desde as últimas décadas do século XX. O referido processo ocorre tanto em empresas do setor público quanto do setor privado, mas a substituição dos “terceirizados” por trabalhadores diretos resulta de motivações distintas nos casos aqui analisados.

Serão analisadas neste trabalho duas empresas: a Caixa Econômica Federal (CAIXA)¹, e a Companhia Siderúrgica Nacional (CSN), particularmente sua planta industrial mais importante, a Usina Presidente Vargas (UPV), localizada em Volta Redonda, no Estado do Rio de Janeiro². O presente texto se baseia na análise de entrevistas³ e na leitura de matérias e artigos de jornais e boletins sindicais, que tratam dos casos aqui enfocados. Baseia-se, outrossim, em textos, embora escassos, sobre o tema da desterceirização. Pretende-se neste artigo debater as motivações para o desencadeamento desse processo e as consequências para a estrutura organizacional das empresas e, principalmente, para os trabalhadores.

No que se refere às motivações para os processos de “desterceirização”, nota-se distinções entre a CAIXA e a CSN. Na primeira empresa o processo de substituição de mão de obra terceirizada ocorre em consequência da interferência do Ministério Público do Trabalho (MPT), que intensificou a fiscalização da utilização de trabalhadores terceirizados pelas empresas e, por via judicial, obteve importantes conquistas na luta contra a terceirização ilícita no Brasil⁴. O maior rigor da fiscalização é um dos fatores que contribui para a desterceirização

1. No caso da CAIXA, foram analisadas cinco agências na cidade do Rio de Janeiro, além da área meio do banco.

2. A pesquisa sobre a desterceirização na CSN é parte do trabalho de doutorado em andamento da autora, enquanto a pesquisa na CAIXA é parte de um trabalho de mestrado concluído pelo autor. Não obstante as pesquisas apresentarem disparidades em termos de questões e reflexões, e de se encontrarem em estágios diferentes de realização, propomos neste trabalho apresentar os aspectos que nos parecem significativos nos processos de desterceirização num e noutro caso, justapondo-os e comparando-os quando pertinente.

3. As entrevistas tanto na CAIXA quanto na CSN foram realizadas com dirigentes sindicais, funcionários de variados níveis hierárquicos das empresas contratantes e terceirizadas. Para o caso da CSN, a pesquisa conta também com entrevistas realizadas com funcionários da Delegacia Regional do Trabalho (DRT) em Volta Redonda.

4. Ver também:

- 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.

em alguns casos, mas não o único. Fatores como eficiência econômica e qualidade nos serviços prestados são importantes justificativas para o processo de substituição de mão de obra terceirizada por trabalhadores efetivos na CSN, bem como em outras empresas do setor privado.⁵

Antes de começarmos a expor e analisar os casos é importante definir o que entendemos como “desterceirização”. Em nosso entendimento, a “desterceirização” ocorre tão somente quando uma empresa dispensa trabalhadores terceirizados ao mesmo tempo em que contrata trabalhadores para seu quadro direto com a finalidade de executar as atividades anteriormente executadas pelos terceirizados. É fundamental, portanto, não confundir “desterceirização” com um simples crescimento do quadro direto de uma empresa. Portanto, se os novos trabalhadores não substituírem trabalhadores terceirizados nas atividades em que estes atuavam, do nosso ponto de vista, não se caracteriza a “desterceirização”⁶.

Consideramos o estudo e a pesquisa da prática da “desterceirização” importante na medida em que: a “desterceirização” é um campo de análises ainda pouco explorado pelos pesquisadores brasileiros e, embora ela não seja uma prática tão abrangente

quanto a terceirização fora nos anos 1990 e início dos 2000, ela tem sido realizada em grandes empresas e em setores-chave da economia, conduzindo a importantes transformações nas relações de trabalho; por outro lado, a “desterceirização” denota uma inflexão do processo de terceirização em determinadas empresas e aponta para um processo contraditório em relação às linhas de desenvolvimento e organização do trabalho até então vigentes. Em lugar da empresa mínima, desverticalizada, e da progressiva terceirização e fragmentação das atividades produtivas, a “desterceirização” tem conduzido a uma nova centralização das atividades e ao aumento do quadro próprio das empresas.

A análise da “desterceirização” possibilitará entender a terceirização não como um fenômeno estático, mas dinâmico e mutável. A publicação de pesquisas que tem como eixo de compreensão a desterceirização se mostra pertinente na medida em que constitui um esforço de colocar em evidência uma temática ainda pouco pesquisada e analisada no Brasil como alhures. Portanto, um objetivo adicional deste artigo consiste na apresentação de questões e potencialidades do estudo da desterceirização. A comparação entre os casos estu-

- O Globo, 28/08/2008.

- O Globo, 22/05/2011. Um acórdão do Tribunal de Contas da União (TCU) de 2010 instituiu um prazo de 5 anos para que grandes empresas estatais como a Petrobrás, a Eletrobrás e o Banco do Brasil façam uma adequação de seus efetivos, reduzindo o número de trabalhadores terceirizados. Como forma de pressão, a Petrobrás foi multada em 2009 em 30 milhões de reais devido ao excesso de terceirizados. Disponível em: <http://oglobo.globo.com/economia/mat/2009/07/08/justica-condena-petrobras-pagar-multa-de-30-milhoes-por-causa-do-excesso-de-terceirizados-756738095.asp> e também <http://oglobo.globo.com/economia/petrobras-muda-criterio-20-mil-terceirizados-desaparecem-de-suas-estatisticas-2766913#ixzz1NJI5xdYT>

Acesso em: 24/11/2012.

5. Ver também Valor Econômico, 25/08/2008.

6. O processo de “desterceirização” é também chamado de “primeirização” e de “primarização”, e assim será tratado quando neste artigo houver referência a autores e fontes que usem essas denominações.

dados pelos autores também parte de um esforço conjunto e inicial: diante da escassez de trabalhos de referência, a tentativa de compreender como a desterceirização se apresenta em diferentes contornos serve ao exercício de embasar outros estudos.

A existência de casos de desterceirização em grandes empresas não é um acontecimento irrelevante, mas a realização mesmo de demandas encampadas pelos sindicatos e trabalhadores pelo menos desde o início das reestruturações produtivas que intensificaram a subcontratação e a precarização do trabalho. Se essas desterceirizações nos casos analisados não foram ao encontro de todos os anseios dos sindicatos e dos trabalhadores, então a questão não está apenas na luta pela desterceirização, mas por um tipo de desterceirização que resguarde trabalhadores diretos e terceirizados.

Embora a desterceirização não represente uma tendência dos métodos de produção (como fora/é a terceirização), ela abre precedente para a intensificação das demandas de reversão pelo movimento sindical, mas também para a proliferação de práticas de desterceirização que apontam para novas estratégias de redução de custos e de contingente das empresas. Portanto, se ela não chegar a configurar uma tendência, ainda assim, traz consigo a emergência de novas práticas, questões e bandeiras no repertório das empresas e daqueles que militam em defesa do trabalho e suas instituições.

2 Terceirização e desteicerização no Brasil

O processo de terceirização generalizada e abrangente das atividades produtivas surgiu no bojo da reestruturação do siste-

ma capitalista nos países centrais durante a década de 1970, e da consagração do modelo flexível de organização da produção. Considerada como prática mais racional, eficiente e adequada à gestão dos negócios, a terceirização tinha por objetivo restringir o escopo da atuação e administração das empresas nas atividades-fim, ou seja, atividades consideradas o *core business* empresarial, delegando a outras empresas a produção de componentes ou a realização de serviços e tarefas consideradas periféricas à finalidade da empresa contratante. Ao concentrar os esforços em um mínimo de atividades e produtos essenciais, e repassar para empresas terceirizadas atividades e produtos “complementares”, as empresas contratantes ganhavam em redução de custos de contratação e manutenção de trabalhadores, e numa suposta maior eficiência garantida pela especialização da empresa terceirizada na produção de produtos ou na prestação de serviços.

Para alguns autores a terceirização consistiu na principal estratégia da produção flexível no Brasil, pois ela permitiu ao mesmo tempo transformar custos fixos em custos variáveis, compartilhar os riscos do negócio com as contratadas e baixar os custos de produção (POCHMANN, 2008; MARCELINO, 2007; DRUCK, 1999). Além disso, a terceirização propiciou a fragmentação da representação dos sindicatos ao permitir enquadramento sindical de trabalhadores em categorias diferentes daquelas de antes da terceirização, e ao pulverizar os acordos coletivos de trabalhadores que pertencem à mesma base sindical e que atuam dentro de uma mesma contratante⁷. Desta forma, no período recente da história dos métodos de

7. A terceirização propiciou situações peculiares no que se refere à questão sindical, como no caso da Caixa Econômica Federal, onde a representação sindical dos terceirizados era normalmente forçada a nego-

gestão da mão de obra, a terceirização em suas variadas formas⁸ se transformou em uma prática “estruturadora” do mercado de trabalho no Brasil (MARCELINO, 2008; POCHMANN, 2008).

No Brasil, a expansão da terceirização pela produção e pelos serviços tornou-se particularmente forte com a regulamentação da prática em 1993, através de enunciado do Tribunal Superior do Trabalho (TST). O Enunciado nº 331 regulamentou e circunscreveu a licitude da terceirização às atividades-meio (consideradas periféricas às atividades da empresa contratante), proibindo a terceirização em atividades-fim (atividades e funções consideradas estratégicas para a produção). Na prática, contudo, a expansão da terceirização nas décadas de 1990 e 2000 atingiu áreas anteriormente consideradas estratégicas à produção e à prestação de serviços.

No entanto, ainda que o Enunciado permita a terceirização de “serviços especializados ligados à atividade-meio do tomador”, o próprio Enunciado, assim como qualquer outra norma, não determina o que é atividade-fim, cabendo normalmente ao próprio judiciário interpretar caso a caso o que pode ser considerado atividade-fim, o que, segundo Conceição e Lima (2009) e Dau (2009), acarreta diferenças acentu-

adas nos julgamentos. Segundo Abdala (apud CONCEIÇÃO, 2007, p.201), “é verdade que não há parâmetros bem definidos do que seja atividade-fim e atividade-meio e muitas vezes estar-se-ia diante de uma zona cinzenta em que muito se aproximam uma da outra.” Na indústria e no setor de serviços, no Brasil e no exterior, o quadro de funcionários foi reduzido significativamente para dar lugar a um quadro enxuto subcontratado das terceirizadas.

Esse quadro de funcionários terceirizados muitas vezes era composto de ex-funcionários da empresa contratante (SEGNINI, 1999). Essa forma de gestão é mundialmente denominada subcontratação ou externalização, sendo chamada de terceirização apenas 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

ciar em duas frentes, com as empresas terceirizadoras e com a própria CAIXA. 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 os trabalhadores terceirizados trabalhavam não apenas nas dependências do banco como também utilizando equipamentos deste (FERREIRA e MISSE, 2007).

8. A terceirização é um conceito abrangente que comporta uma variedade de práticas. Ela pode se apresentar como contratação por empresa interposta para trabalho temporário; contratação de empresas externas através de uma rede de fornecedores; de empresas externas para tarefas específicas (como centrais de atendimento); de empresas de prestação de serviços internos à contratante; contratação de Pessoas Jurídicas (PJs); e terceirização em cascata ou “quarteirização” (MARCELINO, 2007). A contratação de empresas de outros países para a realização de parte da produção é conhecida como terceirização internacional, e é um fenômeno particularmente relevante na Europa, onde empresas dos países mais ricos subcontratam empresas e serviços de países mais pobres do leste europeu tendo como um de seus objetivos principais a redução do custo unitário do trabalho (ANDREFF; ANDREFF; BOUDIER-BENSEBAA, 2001).

seu trabalhador (segundo) (CARELLI, 2003)”. As críticas à terceirização e a denúncia de precarização do trabalho e do trabalhador emergiram tanto das entidades sindicais, quanto dos meios acadêmico e jurídico.

No Brasil, a terceirização foi associada ao desemprego e à precarização⁹. Os trabalhadores terceirizados passaram a receber salários, benefícios e direitos diferentes daqueles direcionados aos trabalhadores diretamente contratados, mesmo quando do desempenho de funções semelhantes ou iguais às dos últimos. A terceirização enfraqueceu o movimento sindical, ao segmentar trabalhadores que atuam dentro de um mesmo ambiente de trabalho em diferentes empresas terceirizadas com diferentes contratos de trabalho, e acordos coletivos, aprofundando a cisão de suas identidades e interesses.

Embora muitos autores apontassem o cres-

cimento da terceirização como tendência em nível mundial – devido às suas características consideradas mais vantajosas economicamente e mais adaptadas a uma conjuntura cambiante – recentemente no Brasil aumenta o número de empresas que têm buscado a desterceirização. As desterceirizações têm sido levadas a cabo em diferentes ramos do setor industrial e de serviços, em empresas públicas e privadas, seja por iniciativa da contratante, ou resultado da pressão de sindicatos, trabalhadores, fiscais do trabalho e do Ministério Público do Trabalho (MPT). Através de uma pesquisa rápida na internet, é possível achar em periódicos eletrônicos (principalmente de sindicatos) sob as rubricas “desterceirização”, “primarização” ou “primeirização” casos de reversão da terceirização de determinadas atividades na Fiat¹⁰, na Cenibra¹¹, na Xerox do Brasil¹², na Petrobrás¹³, na Vale do Rio Doce¹⁴, na TAM¹⁵, na Telemar¹⁶ e

9. É importante ressaltar, no entanto, que a terceirização “não se associa inexoravelmente à precarização do trabalho” (POCHMANN, 2007, p.7). Para determinados grupos profissionais – especialmente aqueles altamente qualificados – e empresas com reconhecido know-how em serviços e/ou que dispõem de tecnologia avançada a terceirização não significa redução de salários ou precarização das condições de trabalho, embora estes casos sejam considerados exceções no Brasil (SANTOS, 2009, p.9).

10. Cf. <http://www.portaldotrabalhadores.com.br/news/2012-03-10/sindicato-dos-metalurgicos-de-be-tim-e-fiat-assinam-acordo-inedito-para-contratacao-de-terceirizados/>. Acesso em: 24/11/2012.

11. Cf. <http://www.diariodoaco.com.br/noticias.aspx?cd=64747>. Acesso em: 24/11/2012.

12. Cf. http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/4418_NOVA+COR+NA+XEROX. Acesso em: 24/11/2012

13. O processo de primeirização na Petrobrás é controverso e tem dado ensejo a diferentes interpretações acerca desse conceito. Assumindo desde 2003 – e mais fortemente a partir de 2007 – um discurso de compromisso com a primeirização, a Petrobrás retomou o processo de contratação de funcionários através de concursos, aumentando o número de trabalhadores diretos da empresa. Contudo, denúncias recentes do Ministério Público do Trabalho (MPT) têm apontado que em lugar de substituir a mão de obra terceirizada por quadros próprios, a Petrobrás está aumentando o número de trabalhadores diretos e de trabalhadores terceirizados em suas Unidades de Negócios. Segundo Romão e Cardoso (2011), a realização destes concursos foi considerada pelo sindicato e pela empresa como primeirização, embora os concursos por si só – sem substituição de quadros terceirizados por diretos – não possam ser considerados enquanto tal. Sobre o processo de primeirização na Petrobrás, Romão e Cardoso (2011) indicam que a empresa tem efetivamente desterceirizado alguns serviços como o setor de saúde e segurança ocupacional, contudo, enfatizam o fato de que a terceirização tem se expandido na empresa. Os autores apontam para melhorias nas condições de trabalho e emprego dos terceirizados em algumas Unidades de Negócios da Petrobrás e para a diminuição das disparidades em matéria de direitos e garantias entre terceirizados e trabalhadores diretos. Estas mudanças e melhorias, além da substituição da mão de obra terceirizada pela direta, seriam consideradas pela empresa como ações que fazem parte do processo de primeirização na estatal (ROMÃO e CARDOSO, 2011).

na Caixa Econômica Federal (CAIXA). No setor siderúrgico, houve desterceirização nas usinas da CSN, da Votorantim e da Arcelor Mittal¹⁷. As desterceirizações ocorridas nestas empresas foram mais ou menos intensas, abrangendo setores e atividades específicas, ou áreas de produção, e tiveram início aproximadamente em meados dos anos 2000. Analisaremos a seguir a desterceirização através dos casos da CSN e da CAIXA, procurando evidenciar e analisar suas causas e consequências.

2 Desterceirização na CSN¹⁸

Seguindo o curso das mudanças organizacionais inspiradas pela produção reestruturada, a CSN terceirizou ao longo de toda a década de 1990 uma grande parte de seus efetivos. Somado, o número de trabalhadores terceirizados alocados em atividades produtivas estratégicas – como a manuten-

ção de equipamentos, de caráter contínuo e ininterrupto – e em atividades não diretamente vinculadas à produção (como limpeza, segurança e alimentação) chegou a superar o número de trabalhadores da CSN dentro da usina em Volta Redonda¹⁹.

Embora entre os anos de 1990 e início dos 2000 a CSN tenha passado por um processo de franca expansão da terceirização de suas atividades, a partir de 2006 a empresa deu início à reversão da subcontratação em diversas áreas e atividades²⁰. Desterceirizou não apenas serviços diretamente vinculados à produção como a manutenção, mas também o serviço de segurança patrimonial. A desterceirização e a contratação direta dos ex-funcionários das prestadoras de serviços significou uma reviravolta na concepção amplamente difundida pelo paradigma toyotista, da terceirização como estratégia essencial para aumentar a

14. Cf. <http://www1.folha.uol.com.br/fsp/dinheiro/fi1011200616.htm>. Acesso em: 25/11/2012.

15. Cf. <http://www.aeroviaros.org.br/empresas/793-desterceirizacao-na-tam.html>. Acesso em: 25/11/2012.

16. Cf. http://www.grupisa.com.br/site/index.php?id=21&backPID=21&begin_at=130&tt_news=154. Acesso em: 25/11/2012

17. Cf. http://www.jvaonline.com.br/novo_site/ler_noticia.php?id=68948 e também http://www.jvaonline.com.br/novo_site/ler_noticia.php?id=68243. Acesso em: 25/11/2012.

18. Esta seção apresenta hipóteses, questões e análises de uma pesquisa de doutorado em andamento acerca das razões e consequências da desterceirização na CSN. Esta pesquisa de doutorado complementa, em certa medida, aquela realizada pela autora no mestrado (concluído em 2010), que tinha como eixo de análise a terceirização na mesma empresa.

19. Em 2009 trabalhavam na UPV 8524 trabalhadores diretos e 9967 terceirizados (Dados da Delegacia Regional do Trabalho/Volta Redonda – DRT/VR). As empresas terceirizadas com maior número de trabalhadores dentro da CSN naquele ano eram a japonesa Sankyu, a italiana Comau, a brasileira Magnesita, a alemã Vais do Brasil e as brasileiras Verzani & Sandrini e Cikel.

20. Segundo a imprensa virtual da Confederação Nacional dos Metalúrgicos de 01/08/2007, a CSN tinha a intenção de desterceirizar o setor de manutenção industrial, o transporte e manutenção de linhas férreas e o setor de embalagens. O programa de “primarização”, segundo a notícia, estaria sendo implantado na CSN porque os serviços terceirizados estariam saindo a custos mais elevados do que se realizados pela empresa, e porque a CSN teria o interesse em aumentar o controle e a fiscalização sobre os trabalhadores da UPV. As principais vantagens para os trabalhadores estariam no incremento dos benefícios, da Participação nos Lucros e Resultados (PLR), no direito a plano de saúde (ou a uma cobertura mais abrangente), na filiação à previdência privada dos trabalhadores da CSN (Caixa Beneficente dos Empregados da CSN - CBS) e, em alguns casos, no aumento de salário. Disponível em: <http://www.cnmcut.org.br/verCont.asp?id=5605>. Acesso em: 25/11/2012.

competitividade das empresas. Esta defesa da ultra-especialização das atividades dentro das empresas através da terceirização dos efetivos e funções ganhou tanta força na “cartilha” empresarial que levou à construção de unidades produtivas quase que completamente terceirizadas, como é o caso do consórcio modular da Volkswagen em Resende (RJ).

A desterceirização não se apresentou como um processo homogêneo e benéfico para todas as categorias de trabalhadores que deixaram o quadro da contratada para o da contratante. Ao invés disso, o processo, bem como suas consequências, foram apreendidos de maneira diversa pelos trabalhadores. Assim, a passagem para o quadro da empresa principal, o acesso às garantias e direitos desfrutados pelos trabalhadores diretamente contratados nem sempre foi considerado vantajoso pelos ex-terceirizados, e por vezes conduziu, contraditoriamente²¹, a um novo processo de precarização do ponto de vista de trabalhadores e do sindicato. Trataremos agora as diferentes categorias de trabalhadores que passaram pela desterceirização na CSN, buscando ressaltar e analisar as causas e consequências atribuídas pelos entrevistados ao processo.

Em julho de 2006, a CSN iniciou a desterceirização dos serviços e dos trabalhadores de manobra que integravam os quadros da empresa Ormec²². Uma das razões apontadas pelos trabalhadores para a desterceirização integral do serviço de manobra foi

a dessincronia que a terceirização causava na relação entre manobreiros e maquinistas. No caso do maquinista e do manobreiro, a terceirização segmentou profissionais que são extremamente ligados, que trabalham em permanente complementaridade e interdependência. A revisão deste tipo de terceirização pode ter relação também com o problema da subordinação: na prática, o maquinista atuava como chefe do manobreiro, embora em tese o trabalhador terceirizado não possa ser sujeitado às ordens do trabalhador da contratante. Outra explicação para a desterceirização da função de manobreiro foi a permanente ameaça de greve dos manobreiros da Ormec. A iminência da paralisação dos trabalhadores da manobra exercia grande pressão sobre a CSN, uma vez que a atividade dos carros ferroviários dos pátios internos da usina é de caráter ininterrupto e indispensável à produção. Segundo os trabalhadores entrevistados, a desterceirização da atividade de manobra trouxe benefícios como PLR maior, a participação na CBS e plano de saúde mais extensivo. Por outro lado, em termos de salário, a mudança não teria sido tão significativa.

No início de 2007 foi a vez de a Guarda Patrimonial da empresa ser desterceirizada. Diferentemente da desterceirização acima descrita, a passagem para a CSN no caso dos guardas e vigilantes implicou em redução salarial, fato que descontentou a categoria, apesar do incremento nos bene-

21. “Contraditoriamente”, pois se considera, em geral, que a condição de trabalhadores diretamente contratados pela empresa é melhor do que aquela de trabalhadores terceirizados. Portanto, a mudança de trabalhador terceirizado para trabalhador contratado pela empresa principal poderia sugerir, a princípio, uma melhoria das condições de trabalho, dos salários, direitos e benefícios.

22. Dentro da UPV/CSN manobreiros e maquinistas são responsáveis pelo transporte e carregamento de matérias primas e de material entre as áreas de produção da fábrica. Sobre a desterceirização da Ormec, ver <http://www.sindicatomercosul.com.br/noticia02.asp?noticia=32259>. Acesso em: 25/11/2012.

fícios recebidos. Nestes casos ocorre notoriamente um esvaziamento da luta contra a terceirização, pois uma vez que a desterceirização ocorre para ônus do funcionário, ela perde a conotação de melhoria. Segundo o atual presidente do Sindicato dos Metalúrgicos do Sul Fluminense (Sindmetalsf) esses tipos de desterceirização - como o da Guarda Patrimonial da CSN - podem ser caracterizados como “primeirização terceirizada”, pois por vezes a tão esperada incorporação ao quadro da contratante acarreta o rebaixamento das condições anteriores à desterceirização. Estas situações em que a mudança deixa de ser vantajosa em aspectos importantes para os trabalhadores sugerem uma falta de nitidez entre as barreiras que anteriormente dividiam, com maior precisão, trabalhadores diretos e trabalhadores terceirizados.

Em 2007, mesmo ano da desterceirização da Guarda Patrimonial, a CSN desterceirizou parte do serviço de manutenção, criando àquela época a Gerência de Manutenção Central (GMC), que reunia quadros de trabalhadores oriundos das empresas terceirizadas²³. Em comparação com a firma terceirizada, a manutenção desempenhada nos quadros da CSN oferecia PLR e salário maior, além de benefícios como o plano de previdência da CBS, os planos de saúde e odontológico e vales alimentação e transporte. Além disso, passar para a CSN trazia vantagens como: melhores condições

de trabalho, vestiários limpos, ferramentas e equipamentos novos e seguros. Algumas das explicações dos entrevistados para a criação da GMC foram: fixar a mão de obra na UPV, já que os maus salários incentivavam a evasão de mão de obra qualificada para trabalhar em outras empresas; a situação da CSN, cada vez mais “sujeita” aos contratos com as terceiras; as sucessivas greves realizadas pelos trabalhadores terceirizados; o aumento dos custos para manter as atividades terceirizadas, que teria superado o custo de contratação direta em alguns casos. Conceição e Lima (2009) afirmam que a queda na qualidade dos serviços foi um dos resultados da terceirização como meta de redução de custos em lugar da focalização das atividades. Consideramos que cada uma dessas causas arroladas como explicação tenha desempenhado um papel no processo desterceirizante.

As greves de trabalhadores terceirizados da CSN organizadas pelo Sindmetalsf²⁴ nos anos de 2005, 2006 e 2007 também foram mencionadas pelos entrevistados como motivadoras da desterceirização. Em agosto de 2006, quando a CSN começou a pôr em prática a desterceirização de parte dos efetivos terceirizados, a empresa já havia passado por greves de terceirizados nos anos de 2005 e 2006. Essas greves organizadas pelo Sindmetalsf foram marcadas pela adesão significativa de trabalhadores de diferentes empresas terceirizadas, sobre-

23. A GMC, também chamada de “volante”, é formada por equipes de manutenção móveis, que atuam em diversas áreas da usina. A GMC representou o interesse da empresa em recompor seu quadro de trabalhadores de manutenção, que foi quase completamente terceirizado após 2002. Nesta época a estratégia da empresa consistia em reduzir o quadro de manutenção direto ao mínimo, e encarregá-lo da concepção e da inspeção dos serviços. Os terceirizados de manutenção seriam responsáveis pela execução dos serviços, que chegavam até eles através das OSs (Ordens de Serviços).

24. Importante ressaltar que a maior parte dos trabalhadores de manutenção industrial da CSN continuaram a ser representados pelo Sindicato dos Metalúrgicos da Região Sul Fluminense (Sindmetalsf) após a intensificação do processo de terceirização na empresa.

tudo das maiores empresas de manutenção dentro da CSN à época.

No ano de 2010 a CSN deixou de renovar o contrato com a Comau, uma das empresas terceirizadas de manutenção com maior número de trabalhadores, que prestava serviços dentro da Usina desde 2003. Em lugar de contratar outra firma terceirizada para substituir o contrato da Comau, a CSN optou pela desterceirização de parte dos efetivos da prestadora de serviços. A integração apenas parcial de trabalhadores da Comau levou à redução de postos de trabalho de manutenção na CSN.

A transição para o quadro da CSN, segundo os entrevistados, não resultou apenas em aquisição de direitos e benefícios, mas também na contrapartida do aumento da responsabilidade e dos deveres. Os trabalhadores afirmaram que, se na contratada havia menos direitos, os deveres também eram afrouxados. Já na CSN, as faltas e os erros dos trabalhadores eram considerados, segundo os trabalhadores, com uma condescendência bem menor. O controle rigoroso do tempo de trabalho, a responsabilidade exigida mesmo daqueles que não ocupam cargos hierárquicos superiores e a exigência de que o empregado esteja em permanente disponibilidade caracterizariam a CSN como empregadora. Diferentemente da CSN, as terceirizadas, segundo os entrevistados, eram/são mais tolerantes e flexíveis em relação ao controle do trabalhador.

Portanto, a desterceirização na CSN teve consequências diferentes para os trabalhadores. Contudo, as melhorias em termos de direitos, benefícios, condições de trabalho

e valorização dentro e fora da empresa foram enfatizadas pela maior parte dos entrevistados. Na desterceirização da Comau, a incorporação de apenas aproximadamente 2/3 do quadro da terceirizada foi lamentada por sindicalistas, trabalhadores e funcionários da DRT/VR. Em relação às razões da desterceirização, e retomando parte do que foi exposto acima, as causas apontadas pelos entrevistados foram:

- A necessidade de fixação da mão de obra na CSN devido à evasão de trabalhadores qualificados para trabalhar em outras empresas da região e do Estado do Rio de Janeiro. Embora não possamos estimar o número de trabalhadores que saíram da CSN para trabalhar em outras empresas, é possível encontrar na imprensa sindical bem como nas entrevistas indicações precisas sobre a saída de trabalhadores diretos e terceirizados para trabalhar nas siderúrgicas ThyssenKrupp (TKCSA) em Santa Cruz no Rio de Janeiro e na Votorantim Siderurgia Resende²⁵, bem como em prestadoras de serviços da Petrobrás. Em entrevista com superintendentes e coordenadores da CSN e da Votorantim, e com o atual presidente do Sindmetalsf, a referência explícita a um “apagão” da mão de obra qualificada de manutenção na região Sul Fluminense foi recorrente. A desterceirização seria, portanto, uma forma de “reconhecimento” do trabalhador com vistas à fixação da mão de obra qualificada na empresa.

- A necessidade de reforçar o controle, a autoridade e a fiscalização sobre os trabalhadores. A terceirização faz coexistir dentro de um mesmo espaço de trabalho culturas

25. Portanto, a oferta de emprego na área siderúrgica em áreas próximas a Volta Redonda foi ampliada significativamente desde o início das operações da TKCSA em 2010 e da Votorantim Siderurgia Resende em 2009. Antes disso, empreiteiras da Petrobrás já atraíam mão de obra da CSN, sobretudo de trabalhadores terceirizados de manutenção.

empresarias e organizações hierárquicas paralelas diversas. Nestas situações a coordenação e o fluxo dos serviços, ordens e atividades nem sempre é fácil ou consensual.

- O encarecimento ou aumento do custo com a contratação da mão de obra terceirizada. O argumento dos custos aparece na desterceirização em outras empresas²⁶, e contrasta com a tese de que a terceirização reduz invariavelmente os custos. Embora os cânones da produção flexível apontassem a redução de custos como função da especialização, a maior parte dos defensores do trabalho denunciou a redução de custos acima de tudo como resultado da precarização dos salários e benefícios dos trabalhadores terceirizados. Mas se a empresa justifica a terceirização como meio de reduzir custos, e a desterceirização com a mesma finalidade, como é possível explicar tal contradição? Se levarmos em conta que esta é uma justificativa real, então devemos concluir que: a economia de custos do princípio da terceirização não se manteve com o passar do tempo em alguns casos; ou que a terceirização em alguns casos nunca foi vantajosa em termos de custos, embora ela em princípio tenha trazido vantagens para a empresa como: redução dos efetivos, flexibilização do contingente de trabalhadores (transformação do custo fixo em custo variável), e a divisão dos interesses e dos trabalhadores em sindicatos diferentes, ou em acordos coletivos diferentes. Em outros termos: há um esgotamento da eficiência da terceirização (em determinados casos) com o passar do tempo, ou a correria para se adaptar aos dogmas da produção flexível levou as empresas a uma estimativa equivocada sobre os ganhos da

terceirização? Questões de difícil resposta, uma vez que o acesso a informações desta natureza, sobre custos dentro de uma empresa, é território inacessível às pesquisas. Buscaremos, no entanto, apontar hipóteses que podem estar vinculadas ao aumento de custos de terceirização e, ao mesmo tempo, indicar formas alternativas de leitura e análise da terceirização.

A pressão das prestadoras de serviços por contratos mais vantajosos, ou contra a excessiva redução do valor dos contratos terceirizados podem ter contribuído para que as empresas contratantes considerassem desvantajosos os custos atuais do trabalho terceirizado. A naturalização de uma ideia dicotômica, declarada ou não, de que empresas contratantes e contratadas (ou o “capital”) se unem para explorar o trabalhador impede de ver a relação entre as empresas como um campo não apenas de cooperação, mas de conflito e de disputa. Pouca atenção tem sido dada à análise desta relação, que é ela mesma permeada de contradições. Para o caso específico da CSN, relatos de funcionários das terceirizadas e da CSN deixam transparecer parte desta tensão: “vistas grossas” dos chefes das terceirizadas em época de greve, tolerância maior em relação a erros cometidos e às faltas, controle menor, envio de número de trabalhadores menor do que o necessário para a realização de atividades na contratante. A própria condição da empresa terceirizada é de risco: é prudente investir em material e em treinamento se o contrato com determinada empresa (de aproximadamente 3 anos) pode não ser renovado? Como oferecer às empresas um contrato de baixo custo e ao mesmo tempo conseguir

26. No caso da Xerox, da TAM e da Vale as desterceirizações foram justificadas na imprensa como mecanismo de redução de custos.

investir em material, pagar os salários, benefícios e direitos dos trabalhadores terceirizados, e ainda tirar o seu lucro, isso tudo mantendo a qualidade do serviço?²⁷

A prestadora de serviços, assim como a empresa contratante, está sujeita à lógica do mercado, e seu lucro depende tanto da sua relação (contrato) com os trabalhadores quanto com a empresa contratante. Portanto, em lugar de alinhar interesses supostamente convergentes, a terceirização poderia ser vista como um campo de disputas entre diferentes atores, em constante negociação (declarada ou não) de suas posições. Esses atores, embora tenham maior ou menor grau de afinidade entre si, possuem interesses distintos, e são partícipes de um jogo no qual a melhoria da situação de uma das partes depende na maioria das vezes da “piora” do outro.

Por outro lado, outros elementos ligados à iniciativa dos trabalhadores e do sindicato podem ter contribuído para o aumento dos custos da terceirização. As conquistas introduzidas nos acordos coletivos dos trabalhadores terceirizados²⁸ podem ter pressionado o aumento dos contratos terceirizados. A luta por melhorias pressiona não apenas a terceirizada, mas a empresa contratante, uma vez que a primeira, para manter sua margem de lucro, deveria, em caso de conquistas dos trabalhadores, repassar esses novos gastos para a segunda. As sucessivas greves realizadas pelos terceirizados da usina demonstraram um poder de organização, mobilização e de

pressão desses trabalhadores. Portanto, o processo de desterceirização pode estar relacionado também a uma tentativa da CSN em reverter este processo de fortalecimento político da categoria dos terceirizados. Além disso, as greves contribuíram para a desorganização temporária das atividades, prejudicando a produção e a produtividade.

Por outro lado, a falta de motivação e a constante sensação de falta de reconhecimento do trabalhador terceirizado podem levar ao aumento dos custos com o retrabalho ou com o absenteísmo. A ausência de condições iguais de tratamento e de direitos entre trabalhadores terceirizados e diretos e o sentimento de desvalorização do trabalhador subcontratado podem ter colaborado para a queda da produtividade nas empresas. A falta de identificação entre o trabalhador e seu ambiente de trabalho pode ser considerada um empecilho à estratégia de integração dos trabalhadores à produção e de parceria amplamente defendidos pelo paradigma da produção flexível.

Embora a desterceirização possa oferecer uma base para a interpretação do processo como resultado da resistência dos trabalhadores e suas instituições às práticas precarizantes vinculadas à terceirização, por outro lado a prerrogativa da CSN em terceirizar ou desterceirizar seus efetivos aponta para o controle da classe patronal sobre o processo. O abalo e a alteração constantes das relações de trabalho, bem como da identidade dos trabalhadores – propiciada pela possibilidade de as empre-

27. A mesma questão pode ser colocada, em outros termos, para a empresa contratante: como pressionar as prestadoras de serviços por contratos mais baratos sem colocar em risco a boa execução das atividades dentro de suas instalações?

28. A melhoria das condições de trabalho e emprego entre os terceirizados foi mencionada por sindicalistas e trabalhadores. A análise e identificação destas melhorias é parte de um trabalho ainda não concluído com os acordos coletivos dos trabalhadores terceirizados.

sas terceirizarem ou desterceirizarem seus quadros de funcionários – deixa entrever uma das características mais marcantes do “novo capitalismo” para Sennett (2009): a permanente instabilidade e incerteza dos trabalhadores sobre sua condição.

Por fim, importante notar que a terceirização não está livre de contradições e, portanto, em determinadas situações, ela pode não ser vantajosa para a empresa. No caso da desterceirização ocorrida na CSN, as entrevistas apontam para elementos multicausais na sua origem, entre eles: as greves realizadas pelos terceirizados, a evasão de trabalhadores terceirizados para outras empresas da região ou do estado, o encarecimento da contratação dos serviços terceirizados. Todos esses elementos têm relação em alguma medida com as contradições da precarização que a CSN impôs aos trabalhadores de manutenção, que poderiam ser sumarizadas nas seguintes questões: como pedir cooperação e comprometimento aos trabalhadores terceirizados e ao mesmo tempo segregá-los²⁹? Como criar trabalhadores flexíveis e instáveis (em termos de relações de trabalho) e ao mesmo tempo fixar a mão de obra qualificada na empresa? Como evitar que trabalhadores que desempenham as mesmas atividades, nos mesmos

locais de trabalho sintam-se insatisfeitos de receber salários, benefícios e tratamento diferentes? Como atender às pressões por inovação tecnológica e organizacional e promover ao mesmo tempo uma intensificação da separação entre concepção-trabalhadores diretos / execução-trabalhadores terceirizados, nos moldes da produção taylorista de outrora?

3 Desterceirização na Caixa³⁰

A partir de 2002, a Caixa Econômica Federal, gradualmente, desterceirizou suas atividades-fim³¹, ou seja, substituiu, no trabalho bancário, a mão de obra terceirizada por trabalhadores contratados através de concurso público. Esse processo, após sucessivas prorrogações, foi concluído no final de 2009.

Nosso objetivo 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, trataremos das consequências que o processo de substituição de mão de

29. A terceirização aponta para contradições importantes nos métodos de gestão da força de trabalho moderna: as empresas incitam os terceirizados a cooperarem, ao mesmo tempo em que os segregam. A discriminação de trabalhadores terceirizados através de uniformes, vestiários, refeitórios e condições diferentes (e em geral inferiores) daquelas dos trabalhadores diretos é comum e recorrente nas empresas.

30. Esta pesquisa foi realizada nos anos de 2008 e 2009 para produção de dissertação de mestrado defendida em julho de 2009. Na medida em que o processo, apesar de praticamente concluído, ainda estava em andamento na época, voltamos ao campo em 2011 a fim de verificar se o processo havia sido finalizado conforme as conclusões do trabalho, o que de fato se confirmou.

31. A definição do que é atividade-fim é objeto de um debate interminável no Brasil. Normalmente, quando de uma contenda na Justiça do Trabalho, cada juiz interpreta e estipula o que entende como atividade-fim para cada caso, por isso, é arriscado falar em atividade-fim. Como no caso específico da CAIXA há uma decisão judicial determinando que as atividades em que atuavam os terceirizados são finalísticas, assim as tratamos.

obra terceirizada por trabalhadores efetivos do banco acarretaram para a instituição e, principalmente, para seus trabalhadores.

Com a intensificação da terceirização da mão de obra na Caixa Econômica Federal e, principalmente, com o avanço da utilização dos trabalhadores terceirizados 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 no banco 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, p. 20).

Mesmo em flagrante desacordo com a legislação trabalhista brasileira, a contratação de trabalhadores terceirizados para a execução de atividades-fim 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 exclusiva-

mente por trabalhadores da própria empresa (2007, p. 20-21).

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.³²

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 desterceirização 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.

Portanto, podemos afirmar que a causa do processo de substituição de mão de obra terceirizada por trabalhadores diretos, contratados por meio de concurso público, ao qual nos referimos como desterceirização, é uma imposição externa do poder judiciário. Não há, no caso da CAIXA, uma estratégia de gestão visando ganhos em eficiência e produtividade, ainda que a pesquisa tenha encontrado indícios nesse sentido, uma vez que a troca de trabalhadores terceirizados por trabalhadores diretos acarretou maior comprometimento com a empresa e maior qualificação da mão de obra.

O que, do ponto de vista dos trabalhadores, poderia ser considerado um avanço nas relações de trabalho, a partir do processo de desterceirização das atividades-fim 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 trabalhadores concursados na CAIXA, o que chama mais 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 ocorreu a substituição dos terceirizados.

Ainda que haja controvérsia na proporção, é unânime, entre trabalhadores e sindicato, a afirmação de que os trabalhadores concursados ingressam no banco em menor

32. Cf. <http://docs.trt10.gov.br/publicacoes/sentencas/2001/0801047227062001601.html>. Acesso em: 28/04/2008.

quantidade que os terceirizados substituídos³³. Esse fato acarreta o aumento da exigência de produtividade dos trabalhadores, gerando uma intensificação crescente do trabalho bancário.

Caso exemplar 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, em junho do mesmo ano, os funcionários terceirizados foram extintos do setor, ficando apenas os concursados. Na época, a gerente retratou a situação da seguinte forma:

[...] 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 aguento. 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.

Em outro relato revelador quanto à desproporção entre os terceirizados dispensados e os trabalhadores contratados pelo banco, quando questionado se a substituição dos primeiros pelos segundos ocorrera na mesma proporção, um trabalhador do banco afirma:

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.

Segundo o sindicato dos bancários, a desproporção entre os terceirizados que saíram e os concursados que ingressaram no banco obriga os gerentes das agências a buscarem soluções específicas para cada um dos pontos de atendimento do banco a fim de melhor adaptarem-se e minimizarem os problemas acarretados pela desterceirização. No entanto, ainda que não haja por parte do banco uma estratégia global para melhor solucionar os problemas resultantes do processo de substituição dos trabalhadores terceirizados, um aspecto parece ser geral nas agências da CAIXA, o fato de trabalhadores que antes atuavam exclusivamente nos setores comerciais do banco se desdobrarem, agora, entre os trabalhos de atendimento e retaguarda das agências devido à redução de pessoal no setor que executa suas tarefas internas³⁴.

Os principais afetados pelos problemas resultantes do processo de desterceirização são os caixas e os gerentes de atendimento. Os primeiros, porque além de suas tradicionais tarefas de atendimento ao público precisam agora executar as tarefas que antes

33. A percepção mais geral, tanto dos trabalhadores como dos Sindicatos que representam os trabalhadores bancários nas cidades do Rio de Janeiro – RJ e Santa Maria – RS, é que a proporção foi de um trabalhador contratado por meio de concurso público para cada três terceirizados dispensados.

34. A retaguarda, setor onde são executados os serviços internos da agência, apesar de funcionar na própria agência, é um setor independente desta. Os dois setores, atendimento e retaguarda, trabalham de forma integrada, mas a segunda é controlada por um gerente que não é subordinado ao gerente geral da agência.

eram exercidas exclusivamente pelos trabalhadores do setor interno das agências, as retaguardas. Os segundos, porque, devido ao seu cargo gerencial, não têm carga horária de trabalho definida e, sendo assim, não recebem horas extras. Assim, os caixas de atendimento precisam acumular suas tarefas de atendimento ao público com a execução das tarefas internas, ao passo que os gerentes de atendimento precisam cumprir longas jornadas de trabalho para vencerem a demanda diária.

Entre as tarefas executadas pelos caixas de retaguarda estão a autenticação de documentos e o processamento dos envelopes depositados nos caixas de autoatendimento. Tais tarefas eram, normalmente, executadas por trabalhadores terceirizados. Com a substituição desses trabalhadores por outros concursados em uma proporção de três para um, como é possível vencer a demanda diária de serviços? Segundo o sindicato e os trabalhadores, intensificando o trabalho.

Em uma agência do banco na cidade do Rio de Janeiro, segundo o sindicato, nos dias de maior movimento no setor de atendimento ao público o gerente desloca os caixas que deveriam trabalhar na retaguarda, processando os envelopes depositados nos caixas de autoatendimento ou autenticando documentos, para os caixas de atendimento. Ocorre que o serviço que deveria ser executado internamente acumula-se ao longo do dia e, após o fechamento da agência, os caixas que estavam atendendo ao público se dedicam ao trabalho interno. Resultado disso é o aumento acentuado de horas extras. No entanto, essa é uma solução problemática, na visão do sindicato, pois em dias de grande movimento nas agências a demanda não é apenas nos caixas de atendimento ao público, mas tam-

bém nos caixas de autoatendimento e nos demais serviços da retaguarda.

Além do significativo aumento de horas extras dos trabalhadores, outro problema grave identificado pelo sindicato é a segurança da execução do trabalho. Quando executado internamente, na retaguarda, o processamento dos envelopes ocorre em uma sala fechada por paredes de vidro e com câmeras de segurança. Por suas características físicas, este ambiente é chamado de aquário. Isso resulta em maior segurança para os trabalhadores, para o banco e para os clientes. No caso de haver divergência entre os valores indicados pelo cliente no envelope e o valor verificado pelo trabalhador do banco, as câmeras de segurança podem identificar se o erro foi do bancário ou do cliente. Além disso, por estar em um ambiente fechado, o bancário não corre o risco de desvio de atenção ou ainda de cédulas por terceiros durante a execução da tarefa.

Com a redução de pessoal e a consequente necessidade de acúmulo de tarefas por trabalhadores do banco, muitas vezes, afirma o sindicato, os caixas de atendimento da referida agência precisam processar os envelopes do autoatendimento durante o horário de atendimento do banco, nos períodos de menor movimento, no próprio local em que atendem os clientes. Essa estratégia adotada para compensar a falta de mão de obra para executar o trabalho bancário pode acarretar prejuízos aos trabalhadores, uma vez que esses trabalhadores podem “bobear” (expressão usada por um dirigente sindical) e alguém (cliente ou mesmo colega de trabalho) pegar um dos envelopes que contém dinheiro dos depósitos em caixas de autoatendimento e que passaram a ser verificados pelos caixas durante o atendimento ao público, contrariando as regras de segurança. Outro tipo de prejuízo pode

ocorrer pelo desvio de atenção dos trabalhadores, na medida em que podem parar de processar os envelopes para atender um cliente e depois retornar àquela tarefa, resultando em erro na contagem e/ou no lançamento dos valores.

Ainda de acordo com o sindicato, a estratégia adotada pelo gerente da agência foi fazer os caixas chegarem ao banco uma hora antes do início do atendimento ao público para, nesse período, processarem os envelopes depositados nos caixas de autoatendimento. Contudo, os envelopes processados antes da abertura das agências são, na verdade, depósitos efetuados no dia anterior, pois o sistema encerra às 16 horas, mas os clientes ainda podem fazer depósitos após esse horário.

Disso decorre um acúmulo muito grande de envelopes depositados nos caixas de autoatendimento após o horário de funcionamento do banco. Em consequência, os caixas não dão conta de processá-los no período entre o horário que chegam ao banco e da abertura da agência ao público. O gerente acaba distribuindo os envelopes durante o período de atendimento ao público para que os caixas os processem nos momentos em que não estão atendendo clientes. Entretanto, esse problema se agrava nos dias de grande movimento de clientes, pois os caixas não podem processar os envelopes ao longo do dia e os trabalhadores do banco acabam obrigados a cumprir extensas jornadas de trabalho, extrapolando, muitas vezes, o limite legal de horas extras diárias.

Em outra agência do banco, também na cidade do Rio de Janeiro, a redução de pessoal resultante do processo de substituição dos trabalhadores terceirizados por trabalhadores do quadro funcional da CAIXA obriga a gerência a adotar estratégia semelhante ao caso anterior, mas não idêntica.

Nessa agência havia três terceirizados trabalhando regularmente na retaguarda e mais um em dias de grande movimento. Com a saída dos terceirizados, foram deslocados três trabalhadores concursados do setor de atendimento para a retaguarda. A agência foi sacrificada durante a transição, na medida em que os trabalhadores da CAIXA não tinham experiência na execução das tarefas antes realizadas pelos terceirizados. Os trabalhadores do banco não tinham a agilidade necessária para a execução das tarefas no início da substituição, pois estavam acostumados com o atendimento ao público, que funciona em outro ritmo. Ainda hoje, segundo uma trabalhadora da retaguarda, os funcionários do banco não têm a mesma rapidez que tinham os terceirizados.

Após o período de transição, aqueles trabalhadores que haviam sido deslocados do atendimento para a retaguarda retornaram para seus postos de origem e apenas um trabalhador foi fixado no setor. No entanto, para vencer a demanda é necessário que os caixas de atendimento executem as tarefas da retaguarda ao final do atendimento ao público na agência. Esta é uma diferença fundamental em relação ao caso da agência anteriormente relatado. Na agência em questão, as tarefas da retaguarda são executadas pelos caixas de atendimento apenas quando a agência está fechada e, ainda assim, as tarefas que incluem manuseio de cédulas não são executadas fora da retaguarda. O aspecto mais significativo desta situação é que, segundo trabalhadora do setor de retaguarda da agência, as horas extras viraram uma rotina. Foram praticamente incorporadas ao horário de trabalho diário, com os caixas passando a trabalhar oito horas diárias e não mais seis horas.

Durante a transição, os caixas e os gerentes chegavam a sair à meia-noite da

agência, excedendo muito às duas horas extras diárias legalmente permitidas. No entanto, o sindicato recorreu ao Ministério do Trabalho e o banco foi proibido de permitir que os funcionários façam mais de duas horas extras diárias. Quando há necessidade de os trabalhadores extrapolarem muito sua carga horária, aqueles com função gerencial são recrutados para assumirem as tarefas, uma vez que não têm carga horária definida.

Diante do exposto acerca da implementação do processo de desterceirização na Caixa Econômica Federal e quais as estratégias adotadas pelos gestores do banco para contornar a redução de trabalhadores após a dispensa dos terceirizados, resta claro um quadro de intensificação do trabalho, uma vez que as agências passam a dispor de um número reduzido de trabalhadores para executar as mesmas tarefas ou, ainda, para executar maior quantidade de trabalho, uma vez que o banco passa por um processo agressivo de expansão de suas atividades comerciais. Além da intensificação do trabalho, em alguns casos, observa-se a precarização das condições em que as tarefas laborais são executadas nas agências.

Observa-se, portanto, que ao contrário do que poderia parecer, a desterceirização não significou, na CAIXA, um avanço para os trabalhadores ou, ao menos, não o avanço desejado. Apesar de a desterceirização representar a substituição de trabalhadores com vínculo, remuneração e proteção social precárias por trabalhado-

res estáveis, a desproporção na relação da troca resultou em precarização das condições de trabalho tanto para os que ingressaram na instituição quanto para os que nela permaneceram.

Por fim, evidencia-se outra consequência significativa do processo de substituição de mão de obra terceirizada por trabalhadores do quadro funcional da Caixa Econômica Federal. Na medida em que a CAIXA, por ser uma empresa estatal, não pode simplesmente absorver a mão de obra terceirizada, ao contrário, precisa realizar concurso público para a contratação de novos trabalhadores, ocorreu o ingresso de um grande contingente de novos trabalhadores na instituição, o que acarretou na divisão dos trabalhadores do banco em distintos grupos geracionais³⁵.

Ocorre que um grupo de trabalhadores, aqueles que já pertenciam à instituição, foi forjado em um período em que as relações de trabalho e a própria estrutura organizacional eram orientadas pelo modelo taylorista/fordista, ao passo que aqueles trabalhadores que ingressaram na instituição após o período de reestruturação que adotou o padrão flexível como paradigma organizacional o naturalizam e mesmo o legitimam, uma vez que foram forjados nessa realidade das relações de trabalho. Observa-se, portanto, dois grupos de trabalhadores com diferentes formações, trajetórias e percepções quanto às relações de trabalho dividindo o mesmo ambiente laboral e executando as mesmas tarefas, o que, em última análise, resultou em um conflito ge-

35. 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), como a introdução de novas tecnologias e novos modelos de gerenciamento.

racional e em uma disputa, ainda que tácita, pela dominação do espaço³⁶.

5 Conclusão

Para além das críticas feitas por sindicatos, trabalhadores, estudiosos e juristas à terceirização, a desterceirização na CSN repete um importante aspecto do processo terceirizante: caracteriza-se por um processo desencadeado pela empresa, de cima para baixo, sem a participação dos trabalhadores e do sindicato no seu planejamento e execução. Por outro lado, na CAIXA a desterceirização derivou de decisão judicial e representou, para os trabalhadores, intensificação e precarização das condições de trabalho.

O processo de desterceirização na CSN foi acompanhado da redução do contingente de trabalhadores dentro da usina. A desterceirização, assim como a terceirização, provocou o enxugamento do número de trabalhadores, intensificando a redução dos postos de trabalho dentro das empresas analisadas. Contudo, enquanto na CAIXA os trabalhadores terceirizados foram substituídos por trabalhadores selecionados a partir de concurso público, na CSN parte dos trabalhadores das terceirizadas foi incorporado ao quadro direto da empresa.

A diferença fundamental entre os processos de desterceirização da CAIXA e da CSN é sua motivação. Ao contrário daquela, a siderúrgica não incorporou trabalhadores terceirizados ao seu quadro em consequência de qualquer tipo de imposição legal, mas impulsionada pela busca de eficiência econômica. A associação da desterceirização ao enxugamento de pessoal e, em alguns ca-

sos, a redução de salários, bem como a busca pelo estancamento das paralisações ou desacelerações na produção causadas pelas greves dos terceirizados têm por finalidade a adaptação da estrutura organizacional visando o aumento da sua eficiência econômica. A contratação de apenas parte de ex-trabalhadores da Comau feita na CSN, bem como a realização de concursos com número de vagas inferiores àquelas desempenhadas antes da desterceirização na CAIXA levaram à intensificação do trabalho, e ao aumento do controle e vigilância sobre os funcionários. Portanto, a desterceirização demonstra sua dimensão precarizante na medida em que intensifica um movimento iniciado pela terceirização: reestruturação e redução dos postos de trabalho, com consequente sobrecarga de trabalho para os funcionários. Portanto, em lugar de melhoria das condições de trabalho e emprego, a desterceirização, em alguns aspectos, resultou em novo ajuste de flexibilidade e aprofundamento da precarização.

Diferentemente da CSN, na CAIXA não houve mudança de *status* para os trabalhadores. Sendo empresa pública, a CAIXA não pode simplesmente incorporar ao seu quadro funcional os trabalhadores terceirizados. A empresa precisou realizar concurso público para contratar novos trabalhadores.

Embora nos dois casos apontados, a desterceirização tenha criado desvantagens sobretudo ligadas à reestruturação/redução dos postos de trabalho, não é possível minimizar sua importância enquanto mote de reorganização dos trabalhadores e de fortalecimento do MPT, instrumento público de fiscalização e defesa do trabalho, mas

36. A análise acerca da disputa geracional na Caixa Econômica Federal não é possível neste artigo devido a sua limitação de páginas. Pretendemos, no entanto, tão somente observar que esta é uma consequência do processo de desterceirização na referida instituição bancária. Sobre o tema, ver Oliveira (2009a e 2009b).

também de luta contra a precarização. As greves realizadas por trabalhadores terceirizados da CSN permitem entrever como da condição de precariedade pode emergir força, e não necessariamente fragilidade de uma categoria³⁷. Neste sentido, à desconstrução da identidade mais abrangente baseada no local de trabalho e na empresa empregadora³⁸, os trabalhadores terceirizados durante as greves se uniram em torno da identificação na condição de terceirizado e na reafirmação do local de trabalho como referência da luta. A maior parte dos terceirizados afirmou que a greve tinha por objetivo pressionar não apenas a empresa prestadora de serviços que os empregava diretamente, mas também a CSN, que eles consideravam em grande parte responsável por suas condições de trabalho e mesmo por sua “desvalorização”. Por outro lado, a ação civil pública e a atuação do MPT emergem como importantes instrumentos de luta contra a terceirização e a precarização do trabalho, ao mesmo tempo em que fortalecem o papel do poder público frente às empresas.

As experiências de reversão da terceirização a partir dos anos 2000 possivelmente deram/dão fôlego para outros movimentos e ações, e fazem emergir um novo vocabulário de lutas e ações, novos coletivos e

agendas, atores e mobilizações. São essas experiências de reversão por seu turno que dão novo horizonte para a luta.

Embora tenhamos ao longo do texto enfatizado a importância de compreender e analisar a desterceirização nas grandes empresas, não pretendemos afirmar que a desterceirização irá substituir a terceirização, ou mesmo que ela será um processo tão abrangente e expressivo no mercado de trabalho brasileiro quanto fora/é a terceirização. Ainda não há elementos que permitam fazer este tipo de generalização e, portanto, nossa contribuição por enquanto se limita à identificação, descrição e análise da desterceirização. Ainda não é possível saber para onde a desterceirização levará o mundo do trabalho, se é que ela tem fôlego para isso. Contudo, é necessário ressaltar que esta prática tem sido implementada em grandes empresas, em setores estratégicos e modernos da economia, rompendo com uma tendência e alterando de maneira significativa a realidade onde se instala.

A desterceirização emerge, portanto, como uma alternativa real e possível na luta dos sindicatos e nas estratégias das empresas, reconfigurando os locais de trabalho, as identidades, as lutas e as relações de trabalho. O aprofundamento e a expansão do estudo e da pesquisa sobre a desterceiriza-

37. Em junho de 2012 ocorreu o 1º Seminário Nacional dos trabalhadores da Manutenção da Petrobrás, organizado pela FUP (Federação Única dos Petroleiros) com a participação de representantes da CUT, da CTB, trabalhadores de manutenção de diferentes complexos da empresa, estudiosos, pesquisadores e sindicalistas. O tema principal do evento foi a luta pela primeirização, a criação de eixos norteadores e de reivindicações comuns e a busca de uma articulação e de uma unidade nacional entre os trabalhadores terceirizados de manutenção da Petrobrás. Aqui, como no caso da CSN, a identificação na condição de terceirizado colabora para a criação de novos coletivos dentro dos sindicatos. Sobre o seminário, ver <http://www.sindipetrop.org.br/Jornal-dos-Petroleiros/seminario-define-luta-pela-primeirizacao.html>. Acesso em: 25/01/2012.

38. Antes da terceirização abrangente das atividades de manutenção, trabalhar na CSN (na UPV) quase sempre significava ser trabalhador da CSN. Com a terceirização, a empresa busca quebrar esse tipo de identificação: a partir de então, o local de trabalho não é mais o definidor do vínculo de trabalho.

ção permitirão compreender as mudanças no mundo do trabalho que são decorrentes do embate permanente entre o capital e o trabalho. Permite vislumbrar o mundo do trabalho não como um arranjo estático de forças, no qual cabe aos trabalhadores apenas o papel de vítimas das mudanças.

O processo de desterceirização ainda é um fenômeno recente, pouco estudado, não amadurecido em todas as suas consequências e que suscita uma variedade de questões. Há um consenso em torno da terceirização como dilapidação dos direitos dos trabalhadores. Sendo assim, o que podemos esperar da desterceirização? Será ela um processo de desprecarização? Senão em todos os aspectos, em quais? A desterceirização pode ser considerada uma tendência, ou apenas mais uma das facetas da produção flexível? Essas e outras questões poderiam servir de incentivo à multiplicação de estudos de caso que têm na desterceirização seu eixo de análise.

A desterceirização assim como a terceirização é um processo multifacetado, em alguns casos, “inacabado”, que oferece tanto particularidades, como também convergências em diferentes situações. Apenas a diversificação de estudos que a tomem por objeto poderá de fato contribuir para uma melhor apreensão desse mecanismo. Salienciamos, por fim, que a pesquisa sobre a desterceirização permitirá compreender as novas estratégias das empresas, de sindicatos, dos trabalhadores, e também reatualizar e lançar novas questões sobre os fenômenos da terceirização e da flexibilização nas empresas.

REFERÊNCIAS

ANDREFF, W.; ANDREFF, M.; BOUDIER-BEN-SEBAA, F. *Sous-traitance internationale de façonnage et trafic de perfectionnement passif entre les pays de l'Union Européenne et de l'Europe de l'Est*. In *Revue d'études comparatives Est-Ouest*. Volume 32, 2001

ANTUNES, R. Dimensões da precarização estrutural do trabalho. In: DRUCK, G.; FRANCO, T. (orgs.) *A perda da razão social do trabalho: terceirização e precarização*. São Paulo: Boitempo, 2007.

ANTUNES, R.; BEYNON, H.; MCLROY, J.; RAMALHO, J. R.; RODRIGUES, I. (orgs.). *Neoliberalismo, trabalho e sindicatos: Reestruturação produtiva no Brasil e na Inglaterra*. 2ª edição. São Paulo: editora Boitempo, 2002.

ARTUR, K. *O TST frente à terceirização*. São Carlos: EDUFSCAR, 2007.

ATA DE AUDIÊNCIA, PROCESSO n1: 08.000471/2001. <http://docs.trt10.gov.br/publicacoes/sentencas/2001/0801047227062001601.html>. Acesso em: 28 de abril de 2008.

BUNTENBACH, A. Estratégias sindicais contra a precarização na Europa: alguns destaques. In: DAU, D. M.; RODRIGUES, I. J.; CONCEIÇÃO, J. J. (orgs.) *Terceirização no Brasil: do discurso da inovação à precarização do trabalho*. São Paulo: Annablume, 2009.

CARDOSO, L. A.; ROMÃO, F. L. “Primeirização”: um modelo pós-fordista de organização do trabalho na indústria brasileira. In. *XV Congresso Brasileiro de Sociologia (SBS)*, Curitiba, 2011.

CARELLI, R. de L. Terceirização e Intermediação de Mão-de-obra na Administração Pública. *Revista LTR*, São Paulo, v. 67, n. 06, p. 686-691, 2003.

_____, R. de L. Terceirização e direitos trabalhistas no Brasil. In: DRUCK, G.; FRANCO, T. (orgs.). *A perda da razão social do trabalho*:

terceirização e precarização. São Paulo: Boitempo, 2007.

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

CASTELLS, M. *A sociedade em rede*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1999.

CAVALLINI, M. 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.

CONCEIÇÃO, M. da C. V. da. Uma empresa, dois modelos de relações de trabalho: a terceirização da Volkswagen no ABC e em Resende. In: Rodrigues, Iram Jácome e Ramalho, José Ricardo (orgs.). *Trabalho e Sindicato em antigos e novos territórios produtivos: comparações entre o ABC Paulista e o Sul Fluminense*. São Paulo: Annablume, 2007.

CONCEIÇÃO, J. J.; LIMA, C. R. de. Empresários e trabalhadores diante da terceirização: é possível um acordo mínimo? In: DAU, D. M.; RODRIGUES, I. J.; CONCEIÇÃO, J. J. (orgs). *Terceirização no Brasil: do discurso da inovação à precarização do trabalho*. São Paulo: Annablume, 2009.

CORIAT, B. *Pensar pelo avesso: o modelo japonês de trabalho e organização*. Rio de Janeiro: UFRJ / Revan, 1994.

DAU, D. M. A expansão da terceirização no Brasil e estratégia da CUT de enfrentamento à precarização do trabalho. In: DAU, D. M.; RODRIGUES, I. J.; CONCEIÇÃO, J. J. (orgs). *Terceirização no Brasil: do discurso da inovação à precarização do trabalho*. São Paulo: Annablume, 2009.

DIAS, S. de O. M. *Dentro da usina mas fora da "família": trabalhadores e terceirização na CSN*. 2010. 161 f. Dissertação (Mestrado em Sociologia e Antropologia) – Instituto de Filo-

sófia e Ciências Sociais, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2010.

DRUCK, M. da G. *(Des)fordizando a fábrica: um estudo do complexo petroquímico*. Salvador/São Paulo: Edufba/Boitempo, 1999.

_____, G.; FRANCO, T. Terceirização e precarização: o binômio anti-social em indústrias. In: DRUCK, G.; FRANCO, T. (orgs.) *A perda da razão social do trabalho: terceirização e precarização*. São Paulo: Boitempo, 2007.

FARIA, A. de. Terceirização: Um desafio para o movimento sindical. Terceirização: diversidade e negociação no mundo do trabalho. In: MARTINS, H. de S.; RAMALHO, J. R. (orgs). *Terceirização: diversidade e negociação no mundo do trabalho*. São Paulo: Editora Hucitec, 1994.

FERREIRA, R. A. J.; MISSE, D. 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.

GRACIOLLI, E. J. *Privatização da CSN: da luta de classes à parceria*. São Paulo: Editora Expressão Popular, 2007.

LARANGEIRA, S. 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.wilomirror.cornell.edu/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/gen_sur/pdf/larang.pdf. Acesso em: 14 set. de 2009

MARCELINO, P. R. P. Afinal, o que é terceirização? Em busca de ferramentas de análise e ação política. *Revista Pegada Eletrônica FCT/Unesp*, dezembro de 2007.

_____, P. R. P. Terceirização e ação sindical: a singularidade da reestruturação do capital no Brasil. 2008. 373f. Tese (Doutorado

em Ciências Sociais) - Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Unicamp, Campinas.

MARTINS, H. de S. Os dilemas do movimento sindical em face da terceirização. In: MARTINS, H. de S.; RAMALHO, J. R. (orgs.). *Terceirização: diversidade e negociação no mundo do trabalho*. São Paulo: Editora Hucitec, 1994.

MOREL, R.L. de M. A ferro e fogo: construção e crise da “família siderúrgica”: o caso de Volta Redonda (1941-1968). 1989. Tese (doutorado em Sociologia) – Programa de Pós-Graduação em Sociologia, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1989.

MUNCK, R. Labour dilemmas and labour futures. In: *Labour Worldwide in the era of globalization*. Londres, Macmillan, 1999.

OLIVEIRA, E. de. *Toyotismo no Brasil: desencantamento da fábrica, envolvimento e resistência*. São Paulo: Expressão Popular, 2004.

OLIVEIRA, R. G. de. *Desterceirização” e a intensificação do trabalho: idas e vindas da flexibilidade no setor bancário Estatal*. 2009. 142 f. Dissertação (Mestrado em Sociologia e Antropologia) – Instituto de Filosofia e Ciências Sociais, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2009.

_____, R. G. de. Gerações de Trabalhadores no Trabalho Bancário Estatal: uma disputa pela dominação do espaço. *Revista Enfoques*, Rio de Janeiro, v. 8, p. 28-45, 2009a. Disponível em: <http://www.enfoques.ifcs.ufrj.br/anterior.php>. Acesso em: 25/11/2012.

ORDOÑEZ, R. Furnas substituirá 1.800 terceirizados. *O Globo*, Rio de Janeiro, Economia, p. acesso em 28 de agost. De 2008.

PEREIRA, C. Terceirização e relações de trabalho na Volkswagen - RJ. In: RAMALHO, J. R.; SANTANA, M. A. (orgs.). *Trabalho e desenvolvimento Regional: Efeitos sociais da indústria automobilística no Rio de Janeiro*. Rio de Janeiro: Mauad: UFRJ – PPGSA; Brasília, DF: CAPES, 2006.

PEREIRA, S. M. E. *Sindicalismo e privatização: o caso da Companhia Siderúrgica Nacional*. 2007. Tese (Doutorado em Sociologia) – Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, UFRJ, Rio de Janeiro.

PESSANHA, E. e MOREL, R. *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.

PINTO, G. A. *A organização do trabalho no século XX: Taylorismo, Fordismo e Toyotismo*. São Paulo: Expressão Popular, 2007.

POCHMANN, M. *A superterceirização do trabalho*. São Paulo: Ltr, 2008.

RAMALHO, J. R.; RODRIGUES, I. Trabalho, flexibilidade e terceirização: o caso da indústria automotiva. In: DAU, D. M.; RODRIGUES, I. J.; CONCEIÇÃO, J. J. (orgs.). *Terceirização no Brasil: do discurso da inovação à precarização do trabalho*. São Paulo: Annablume, 2009.

SANTANA, M. A. Trabalhadores e política no Sul-fluminense: a experiência de Volta Redonda nos anos 1980. In: RAMALHO, J. R., SANTANA, M. A. (orgs) *Efeitos sociais da indústria automobilística no Rio de Janeiro*. Rio de Janeiro: Mauad: UFRJ – PPGSA; Brasília, DF: CAPES, 2006.

SANTANA, R. Práticas de terceirização nas empresas industriais. In: DRUCK, G.; FRANCO, T. (orgs.). *A perda da razão social do trabalho: terceirização e precarização*. São Paulo: Boitempo, 2007.

SEGNINI, L. 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, R. *A corrosão do caráter: consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo*. 14ª edição. Rio de Janeiro: Record, 2009.

SILVA, S. C.; FRANCO, T. Flexibilização do trabalho: vulnerabilidade da prevenção e fragilização sindical. In: DRUCK, G.; FRANCO, T. (orgs.). **A perda da razão social do trabalho: terceirização e precarização**. São Paulo: Boitempo, 2007.

SANTOS, A. H. da S. Prefácio. In: DAU, D. M.; RODRIGUES, I. J.; CONCEIÇÃO, J. J. (orgs). **Terceirização no Brasil: do discurso da inovação à precarização do trabalho**. São Paulo: Annablume, 2009.

TEIXEIRA, M.; PELATIERI, P. Terceirização e precarização do mercado de trabalho brasileiro. In: DAU, D. M.; RODRIGUES, I. J.; CONCEIÇÃO, J. J. (orgs). **Terceirização no Brasil: do discurso da inovação à precarização do trabalho**. São Paulo: Annablume, 2009.

WATANABE, M. Fiscalização e Busca de eficiência tiram força da terceirização. **Valor Econômico**, São Paulo, p. A4. Acesso em 25 de agost. 2008.

NOTA SOBRE OS AUTORES

Ricardo Gonçalves de Oliveira é graduado em Ciências Sociais pelo Instituto de Filosofia e Ciências Sociais da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), mestre em Sociologia (com ênfase em Antropologia) e doutorando em Sociologia pelo Programa de Pós-Graduação em Sociologia e Antropologia da mesma instituição. Sua atuação acadêmica está mais concentrada na área de Sociologia do Trabalho e os temas de pesquisa a que se dedica são: relações de trabalho no sistema bancário; flexibilização das relações de trabalho; gerações de trabalhadores.

Sabrina de Oliveira Moura Dias é Formada em História pela Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), com mestrado em Sociologia e Antropologia pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ/PPGSA). Atualmente é aluna do curso de doutorado do Programa de Pós-graduação em Sociologia e Antropologia (PPGSA) da UFRJ.

Recebido em: 07.06.12

Aprovado em: 21.12.12

