

JOÃO PAULO SAMPAIO

*11321ECO022*

**Terceirização e salários:  
Estudo de caso Teletendimento x Bancos**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA  
INSTITUTO DE ECONOMIA E RELAÇÕES INTERNACIONAIS  
2019

JOÃO PAULO SAMPAIO

*11321ECO022*

**Terceirização e salários: Estudo de caso Teleatendimento x Bancos**

Monografia apresentada ao Instituto de Economia e Relações Internacionais da Universidade Federal de Uberlândia, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Ciências Econômicas.

Orientadora: Rosana Aparecida Ribeiro

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA  
INSTITUTO DE ECONOMIA E RELAÇÕES INTERNACIONAIS  
2019

JOÃO PAULO SAMPAIO

*11321ECO022*

**Terceirização e salários: Estudo de caso Teleatendimento x Bancos**

Monografia apresentada ao Instituto de Economia e Relações Internacionais da Universidade Federal de Uberlândia, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Ciências Econômicas.

Orientadora: Rosana Aparecida Ribeiro

BANCA EXAMINADORA:

Uberlândia, 28 de junho de 2019

---

Profa. Dra. Rosana Aparecida Ribeiro

---

Prof. Dr. Carlos Alves do Nascimento

---

Prof. Me. Vitorino Alves da Silva

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente agradeço a Deus por tudo.

Agradeço e dedico esse trabalho aos meus pais Fátima e José, que sempre me apoiaram, incentivaram e me aconselharam a seguir meus sonhos, aos meus irmãos Adriana e Marcos que sempre ficaram do meu lado, a minha esposa Elirayane que me encorajou e ajudou nos momentos que mais precisei. Aos grandes amigos que fiz nessa etapa que levarei para vida toda, em especial ao Ramon pelas várias maratonas de estudos.

Sou eternamente grato a todos que me deram forças para não desistir, e me ajudaram a seguir em frente mesmo com todos os problemas e dificuldades que tive nesse período da graduação.

Agradeço também a todos os docentes do instituto de economia, por todos os ensinamentos, em especial a minha orientadora Rosana, por todo conhecimento que me foi passado, e pela paciência e apoio que recebi para concluir esse trabalho. Agradeço também aos professores Carlos e Vitorino por aceitarem o convite e se disponibilizarem para fazer parte da banca avaliadora.

## RESUMO

Esta monografia busca averiguar os diferenciais salariais entre os trabalhadores de uma empresa contratada e um banco contratante, na prestação de serviço terceirizado na área de teleatendimento. Usando como base a teoria dos custos de transação que consegue exemplificar motivos pelos quais as empresas buscam a terceirização para reduzir custos de produção.

Este trabalho usa como metodologia o estudo de caso de forma qualitativa e quantitativa, onde foi analisado no período de 2010 a 2015 os dados de piso salarial, auxílio alimentação e refeição, auxílio creche, premiações e PLR. Bem como os aumentos salariais que constam nos instrumentos normativo dos bancários e dos funcionários da empresa de teleatendimento.

As conclusões obtidas foram, que os trabalhadores terceirizados receberam no período de 2010 a 2015 em média salários e benefícios menores que o valor que era recebido pelos trabalhadores que tinha vínculo de contrato direto com o banco e realizavam tarefas similares. Expondo as diferenças de salários e benefícios recebidos por trabalhadores terceirizados e contratados diretos que atuam nessas duas empresas. Esses diferenciais confirmam o objetivo da redução dos custos na terceirização.

Palavras chave: Terceirização, Custo de Transação, Salários, Teleatendimento.

## **LISTA DE SIGLAS**

CONTEC – Confederação Nacional dos Trabalhadores nas Empresas de Crédito

CTB – Companhia Telefônica Brasileira

FEEB – Federação do Empregados em Estabelecimentos Bancários

FENABAN – Federação Nacional dos Bancos

FGTS – Fundo de Garantia do Tempo de Serviço

INBOUND – que no teleatendimento significa receber ligação o que se remete ao atendimento receptivo

OUTBOUND – que no teleatendimento significa fazer ligação o que se remete ao atendimento ativo

PLR – Participação nos Lucros e Resultados

PPR – Programa de Participação nos Lucros e Resultados

QPREA – Prevention Queue (Fila de Prevenção)

RAIS – Relação Anual de Informações Sociais

SEEB – Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários

SINTTEL – Sindicato dos Trabalhadores em Telecomunicações

STF – Supremo Tribunal Federal

TIC – Tecnologia da Informação e Comunicação

TST – Tribunal Superior do Trabalho

VDE – Valorização de desempenho excepcional

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> – Evolução da quantidade de trabalhadores Teleatendimento em Uberlândia, Minas Gerais, Brasil- 2010/15	<b>31</b>
<b>Tabela 2</b> – Evolução da quantidade de trabalhadores Escriturário nas agências bancárias em Uberlândia, Minas Gerais, Brasil- 2010/15	<b>31</b>
<b>Tabela 3</b> – Valor monetário do piso salarial e benefícios na Empresa Z e no Banco X- 2010.	<b>36</b>
<b>Tabela 4</b> - Valor monetário do piso salarial e benefícios na Empresa Z e no Banco X- 2011.	<b>36</b>
<b>Tabela 5</b> - Valor monetário do piso salarial e benefícios na Empresa Z e no Banco X- 2012.	<b>37</b>
<b>Tabela 6</b> - Valor monetário do piso salarial e benefícios na Empresa Z e no Banco X-2013.	<b>38</b>
<b>Tabela 7</b> - Valor monetário do piso salarial e benefícios na Empresa Z e no Banco X- 2014.	<b>39</b>
<b>Tabela 8</b> - Valor monetário do piso salarial e benefícios na Empresa Z e no Banco X- 2015.	<b>39</b>

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>09</b>
<b>1. Teoria dos Custos de Transação e Terceirização</b>	<b>11</b>
<b>1.1 Teoria dos Custos de Transação</b>	<b>11</b>
1.1.1. Racionalidade limitada, complexidade e incerteza	13
1.1.2. Oportunismo e especificidade dos ativos	14
<b>1.2. Terceirização e a Legislação Nacional</b>	<b>16</b>
1.2.1. Reforma trabalhista	17
1.2.2. Estudos sobre terceirização e custos do trabalho no país	20
1.2.3. Análise dos estudos da terceirização no sistema bancário brasileiro	26
<b>2. Terceiras e Trabalhadores Terceirizados: Estudo de Caso Entre Banco X e Empresa de Teletendimento Z</b>	<b>28</b>
2.1. Breve histórico da empresa contratante e contratada e os sindicatos	28
2.2. Evolução do número de trabalhadores de teletendimento e do setor Bancário Escriturário de agência	30
2.3. Função exercida pelos trabalhadores da contratada: descrição e análise	32
2.4. Análise dos salários dos trabalhadores das empresas contratante e contratada	34
2.5. Análise dos processos dos empregados demitidos da empresa contratada no período 2010 a 2015	40
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>42</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>45</b>



## INTRODUÇÃO

A terceirização é uma prática que é levantada como alvo de variadas controvérsias por sua aplicação ao longo dos anos. E sempre é alvo de discussões políticas acaloradas, que se dividem em dois principais grupos, por um lado temos os que se preocupando com questões de produtividade e oportunidades de negócios; e de outro temos os que se atentando para questões acerca de proteções e direitos trabalhistas que ficam a margem, quando uma firma delega certa função a uma prestadora de serviços, se abstendo de vínculos diretos com empregados.

Ao lado dos que defendem a prática da terceirização encontramos argumentos no sentido de aumentar o foco das firmas em suas atividades principais, geradoras de maior lucro; obtendo uma maior produtividade se desvinculando das atividades que não é a atividade principal da empresa, e de reduzir gastos operacionais de atividades diversas que não impactam diretamente para que a empresa possa obter maiores rendimentos e desenvolvimento.

No outro lado da discussão encontramos aqueles que argumentam que a prática da terceirização é prejudicial à classe trabalhadora por essa não estar vinculada diretamente com a empresa para quem presta serviços. O que livra o empregador de qualquer obrigação contratual com os trabalhadores que lhe prestam serviço, estando apenas se relacionado com uma empresa que intermedia essa relação; com propósitos específicos de diminuir gastos empregatícios, por vezes onerando a classe trabalhadora para alcançar esse benefício.

No Brasil, uma questão que tem tomado relevância cada vez maior diz respeito à prática de terceirização no sistema bancário. O que tem sido alvo de trabalhos que se concentram em estabelecer uma análise de como o setor tem respondido ao longo dos anos com processos de terceirização de serviços como telefonia, recepção, teleatendimento, cobrança, análises de crédito, dentre outros. Este trabalho, busca, portanto, analisar o real peso da implantação dessa prática nos dados sobre setor. Atentando para suas justificativas de redução de gastos e responsabilidades que os bancos foram aferindo com a adoção da prática para determinadas atividades.

Utilizando do estudo de caso que é uma análise de uma situação em particular sendo assim possível conhecer uma determinada realidade, um estudo de caso com abordagem qualitativa com coletas de dados referentes aos salários e benefícios pagos nas empresas contratante e contratada no período de 2010 a 2015, seguindo a hipótese que com a terceirização ocorre uma redução dos salários e benefícios recebidos pelos trabalhadores terceirizados. Analisando o diferencial salarial entre os empregados das duas empresas obtivemos o resultado de que os funcionários terceirizados recebiam no período analisado em média salários e benefícios menores que o valor pago a um trabalhador que possuía vínculo empregatício com a empresa contratante. Este trabalho também descreve as atividades realizadas pelos funcionários da empresa contratada nos pontos de teleatendimento.

A escolha da estrutura do trabalho se deu, devido ao estudo de caso ter sua importância como estratégia de pesquisa, de forma que representa uma forma de se aprofundar em um tópico empírico partindo de análises e estudos seguindo um determinado grupo de procedimentos “pré-especificados.”

Em relação aos profissionais de teleatendimento, nos concentramos num acordo coletivo genérico (cláusulas econômicas e sociais), um firmado entre uma empresa sediada em Uberlândia e outro de um banco, porque o estudo desse instrumento normativo revela rendimentos diretos e indiretos em maior proporção do que uma convenção coletiva. Desse modo, permite identificar mais acuradamente os ganhos e perdas de funcionários contratados pela terceirizada para exercer ocupação semelhante àquela de um bancário.

Este trabalho é composto por dois capítulos, além desta introdução. O primeiro capítulo analisa a Teoria dos Custos de Transação e suas articulações com os argumentos sobre a terceirização. Além de um breve resumo da legislação brasileira que versa sobre a terceirização.

No segundo capítulo, discutimos um estudo de caso de terceirização entre um banco (contratante) e uma empresa que presta serviço terceirizado de teleatendimentos. O estudo se concentra nos diferenciais de salários diretos e indiretos entre os trabalhadores da empresa contratada e dos bancários que exerciam funções semelhantes no período de 2010 a 2015. Além disso, também discorre acerca dos históricos empresariais das firmas envolvidas e dos sindicatos dos trabalhadores.

Por fim, o estudo tem notas conclusivas acerca do tema da monografia.

## **1. Teoria dos Custos de Transação e Terceirização**

Este capítulo tem como objetivo apresentar as teorias de custo de transação e sua articulação com a Terceirização bem como a legislação brasileira sobre terceirização e alguns estudos sobre terceirização e salários. O capítulo se divide em duas seções, a primeira seção versa sobre a Teoria dos Custos de Transação apresentando estudos que explicam o que é o custo de transação e algumas de suas características, além disso a seção contém abordagem sobre a racionalidade humana e aspectos que limitam essa racionalidade, chegando a especificidade dos ativos, salientando as condições para que esses ativos específicos existam. A segunda seção aborda o tema terceirização apontando estudos que mostram vantagens e desvantagens que uma empresa tem ao optar por terceirizar suas atividades, bem como sua articulação com os custos de transação. Além disso, trata também da legislação e a reforma trabalhista que aconteceu no Brasil recentemente no qual ocorreu uma mudança dos setores que podem ser terceirizados e tratando as mudanças na lei ao que se refere a terceirização e analisa estudos sobre terceirização e salários.

### **1.1 Teoria dos Custos de Transação**

A teoria dos Custos de Transação nasce com os estudos de Coase em 1937 com seu texto “A natureza da firma”, Coase (1937 apud Ilha 2010) dá início a sua teoria argumentando sobre a eficiência da firma que consegue reduzir os custos de transação e de melhor coordenar sua produção, onde sua abordagem está ligada a decisão das firmas em escolher manter a produção de bens internamente optando assim por integração horizontal, bem como a prestação de um serviço, ou, se a melhor opção deve ser buscar fora da firma de acordo com as necessidades que a empresa possui, caracterizando assim em uma integração vertical.

O Custo de transação existe independentemente da estratégia de integração ou verticalização da empresa, assim a decisão de como será produção de uma empresa acaba gerando uma divisão do trabalho, essa possibilidade tem origem quando o empresário vai ao mercado em busca do necessário para a produção de bens e serviços. Coase (1937 apud Ilha 2010) pressupõe que para que exista Custos de Transação tem que existir mercado, pois são nos mercados que os empresários têm as informações necessárias sobre os custos para tomar as decisões de produção interna ou externa, de forma que em economias socialistas seriam nulos os custos de transações ou na livre concorrência.

North (1990) explica o custo de transação teorizando juntamente com a teoria de comportamento humano, mostrando os impactos causados pelas assimetrias de informações que existem nos mercados fazendo com que ocorra o custo de transação, de forma que as transações realizadas entre os indivíduos passam por aspectos comportamentais, como a utilidade do produto comprado ou o gosto pessoal do comprador. Contudo a assimetria de informação tem um impacto fundamental nas transações realizadas onde uma das partes possui mais informações do que a outra, North cita um indivíduo que compra um suco de laranja por dois dólares, adquirindo o suco de quatorze laranjas, comprando então a utilidade do suco e da vitamina C que compõem o sabor da laranja, por outro lado se tem o vendedor do suco que possui mais informações sobre a qualidade da laranja que o comprador. Assim se o comprador ou o vendedor possuir alguma informação e não divulga-la pode acontecer um ganho devido a não divulgação dessa informação.

Das teorias usadas para tentar explicar a terceirização temos a teoria de custo de transação que de acordo com Pondé (1997) permite verificar movimentos de integração vertical e como as empresas estabelecem vínculos de reciprocidade com o objetivo em comum de gerar ganhos de eficiência. Dessa forma a ideia de custo de transação é quando ocorre uma mudança dos meios de produção através da transferência de uma parte tecnologicamente separável, de modo que seus participantes tenham um vínculo compromissado.

Pondé (1997, p.11) ainda ressalta:

*Os custos de transação nada mais são que o dispêndio de recursos econômicos para planejar, adaptar e monitorar as interações entre os agentes, garantindo que o cumprimento dos termos contratuais se faça de*

*maneira satisfatória para as partes envolvidas e compatível com a sua funcionalidade econômica*

Dessa forma podemos averiguar que a terceirização é um meio para que ocorra uma redução dos custos de transação onde a empresa procura formas de transferir algum tipo de serviço para focar em um setor onde se tenha maior lucratividade.

De acordo com Kupfer (2013), a análise de Williamson verifica o problema de que poderia existir o Custos de Transação mesmo se não houvesse mercados, os Custos de Transação conseguem superar os mercados. A divisão do trabalho são os custos de transação, onde, essa divisão seja dentro a firma ou uma divisão que aconteça entre diferentes firmas ocorre para uma melhor organização e desempenho da empresa. Ou seja, o custo de transação surge com a divisão do trabalho do processo de produção porque incorre-se em custos nessa divisão. Incorre em custos porque as informações sobre todo processo produtivo são imperfeitas e assimétricas. Logo, quando a firma toma a decisão de produzir um bem ou serviço internamente, a empresa está optando por fazer um custo de transação.

Como as transações são diferentes e possuem características distintas, elas fazem com que existam Custos de Transação para cada ocasião e decisão que as firmas tenham em relação ao modo de como gerir suas produções. Kupfer (2013) cita fatores que vão influenciar nos Custos de Transação: racionalidade limitada, complexidade e incerteza, oportunismo e especificidade de ativos. A seguir, detalhamos as definições desses fatores.

### **1.1.1 – Racionalidade limitada, complexidade e incerteza**

Conforme Williamson (2002 apud Ilha 2010) os agentes tendem a agir com racionalidade, no entanto essa racionalidade tem uma certa limitação que são denominadas por aspectos neurofisiológicos e de linguagem, que é demonstrada pela dificuldade da capacidade humana de processar, armazenar e transmitir informações, o fato dos contratos serem firmados em um momento anterior, fazem com que ocorra a possibilidade de existir brechas e lacunas nesses contratos, assim os agentes podem entrar em confrontos tentando superar instabilidades no contratos passados, geradas pela racionalidade limitada.

A partir de trabalhos de Herbert Simon<sup>1</sup>, Kupfer (2013) faz uma breve relação entre a racionalidade humana com as limitações, devida suas especificações ligadas as capacidades de receber, processar e passar adiante as informações. Ou seja, as pessoas tendem a agir racionalmente de acordo com suas limitações que variam de indivíduo para indivíduo, se a racionalidade humana fosse ilimitada os agentes poderiam prever acontecimentos futuros e assim quando contratos fossem firmados já seriam incorporados cláusulas devido a esses eventos. A análise de Custos de Transação somente com a racionalidade limitada seria coerente em um cenário que apresente condições de complexidade e incertezas. As complexidades existentes podem fazer com que as decisões fiquem mais custosas e as incertezas faz com que o futuro não seja previsto com exatidão pelos agentes, gerando assim uma assimetria de informações entre as firmas.

### 1.1.2 – Oportunismo e especificidade dos ativos

Kupfer (2013) trata oportunismo na Teoria dos Custos de Transação como sendo uma atitude tomada pelo agente quando este utiliza das assimetrias de informações para se apropriar dos fluxos de lucros. Já Williamson (2002 apud Ilha 2010) vê o oportunismo sendo uma prática decorrente da racionalidade limitada onde os agentes visam quebras de contratos futuros e buscam formular soluções para antecipar essas situações.

Fianni (2002 apud Ilha 2010) mostra que o oportunismo pode ser *ex-ante* ou *ex-post*, sendo o *ex-ante* pode ser chamado também de seleção adversa, ocorrendo antes da transação que desencadeia custos de transação, assim esses custos são inclusos no momento que contratos são formados. E os *ex-post* que podem ser chamados de risco moral que são derivados quando se tem complicações na aplicação dos contratos firmados, assim são gerados custos de transação para fiscalização das transações e adequada aplicação dos contratos firmados.

---

<sup>1</sup> **Herbert Alexander Simon (1916-2001)**, economista e psicólogo norte americano, foi um dos mais influentes cientistas sociais do século XX, com pesquisas nos campos da psicologia cognitiva, ciência da computação, administração pública, economia, administração, filosofia e sociologia da ciência. Uma das principais contribuições para a economia foram seus estudos sobre o comportamento humano, apresentando sua teoria da racionalidade limitada.

Para Kupfer (2013) a especificidade dos ativos é de suma importância pois em mercados onde se tem poucos compradores e poucos vendedores eles formam vínculos ou quase vínculos de compra e venda dependendo uns dos outros para que as transações sejam realizadas, tendo em vista que existem mercados monopólio, oligopólio, monopsônio e oligopsônio, determinados bens são produzidos por uma única ou poucas empresas ou ao contrário onde um único ou poucos compradores compra determinado bem produzido por uma empresa. Mostrando então a importância de vínculos formados entre as empresas.

Segundo Williamson (1996, apud Ilha 2010, p.15) “*É considerado como ativo específico todo ativo que não pode ser reutilizado em uso alternativo ou por um usuário alternativo sem que haja perda de seu valor produtivo*” de forma que se uma empresa tem um ativo que atende somente as suas necessidades fica difícil a transferência desse ativo a outra empresa que não produza bens de forma semelhante ou faça utilização semelhante a empresa que está disposta a se desfazer desse ativo.

De acordo com Williamson (1985, apud Fagundes 1997) existem 4 condições para a existência de ativos específicos que, são eles:

A – Especificidade da natureza locacional: que está ligada a localização onde o ativo está instalado, de forma que existem ativos que a locomoção ou remoção acarrete em custos elevados ou até mesmo em irrealizável, quando a firma tem a opção de montagem e alocação desse ativo deve levar em consideração as suas fornecedoras e até mesmo os seus clientes, pois, em outros casos pode acarretar em custos de estoque e de transporte a essa determinada firma;

B – Especificidade de capital humano: uma empresa que trabalha com um determinado processo de produção específico, o funcionário dessa empresa se torna mais eficiente no processo de *learning by doing* (aprendendo com a prática em tradução livre) essa empresa fica restrita a procurar funcionários que atuem nessa determinada área;

C – Especificidades de natureza física: que é a aquisição de bens de capital a fim de atender determinado cliente, produzindo determinado produto específico fazendo assim a empresa focar em um comprador exclusivo de seus produtos;

D – Especificidades derivadas da presença de ativos dedicados: quando uma empresa faz investimentos para atender determinada demanda em uma quantidade

elevada, podendo ocorrer uma quebra de contrato onde a empresa ficaria então com uma grande capacidade produtiva ociosa.

A partir da caracterização anterior do funcionamento da economia, os agentes tentam atuar de forma mais eficiente de modo que atendam suas necessidades a partir dos menores custos de transações que estão ligados a firma e, assim, tomam decisões para manter a produção internamente ou contratando outra firma para produzir esses bens.

A teoria dos Custos de Transação tem muita utilidade quando o agente decide tomar suas decisões, principalmente quando a decisão a ser tomada se remete a terceirização de serviços. A terceirização permite que uma firma contrate outras empresas, que ficam responsáveis por parte de uma determinada atividade, com o intuito de reduzir custos. A decisão de contratar uma empresa irá ser tomada analisando vantagens e desvantagens em manter as atividades internamente ou externamente. As transações realizadas pelas firmas envolvem custos e a terceirização se revela como uma possibilidade de redução dos custos de transações.

No Brasil a terceirização foi bastante discutida recentemente devido a reforma trabalhista, que com a nova legislação ocorreu um aumento da limitação dos setores que poderiam ser terceirizados em uma empresa, isto mostra a tamanha importância do tema custo de transação nos dias de hoje, a terceirização não é completamente explicada pela teoria Custo de Transação, mas a teoria ajuda a entender muitos motivos do porquê acontece a terceirização.

## **1.2. Terceirização e a Legislação Nacional**

Segundo Pondé (1997), a terceirização consiste no ato de uma firma contratar outra empresa para fazer a prestação de serviços, assim a firma aumentaria seu foco em determinado segmento onde possivelmente renderia mais lucros. Essa prática também tem o intuito de reduzir os gastos com funcionários como explicado pela teoria de custo de transação, onde com um custo menor contratando trabalhadores terceirizados implica em uma diminuição do quadro de funcionários diretos da empresa. No Brasil, atualmente a lei para terceirização sofreu alterações passando a possibilitar a terceirização das chamadas atividades fins, antes da aprovação dessa nova lei, a terceirização tinha certas especificidades referente a contratação onde algumas áreas tendiam a ser mais terceirizadas como por exemplo limpeza/conservação e segurança,



em grande parte das empresas os empregados que atuam nessas áreas não são contratados diretos.

Antes a reforma trabalhista o Enunciado 331 do Tribunal Superior do Trabalho (TST) vigorava. E estabelecia:

*I- A contratação de trabalhadores por empresa interposta é ilegal, formando-se o vínculo diretamente com o tomador dos serviços, salvo no caso de trabalhos temporários.*

*II- A contratação irregular de trabalhador, através de empresas interpostas, não gera vínculo de emprego com os órgãos da Administração Pública Direta, Indireta ou Fundacional.*

*III- Não forma vínculo de emprego com o tomador, a contratação de serviços de vigilância de conservação e limpeza, bem como a de serviços especializados, ligados à atividade-meio tomador, desde que inexistente a pessoalidade e a subcontratação 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.*

De acordo com o Enunciado 331 a firma pode terceirizar as atividades-meio que são aquelas que não são as atividades principais da empresa, temos como exemplo uma empresa de segurança que pode terceirizar o serviço de limpeza, mas não pode terceirizar o serviço de segurança para própria empresa.

### **1.2.1 Reforma Trabalhista**

A reforma trabalhista entrou em vigor em 2017 com a Lei 13.467/17, alterando diversos dispositivos na legislação trabalhista, trazendo grandes mudanças referente ao como conduzir os contratos de trabalho, na Lei 13.429/2017 fica explícito a possibilidade de a empresa poder terceirizar toda e qualquer atividade que ela desempenha, também sua atividade fim como expõem Arbex, Galiza, Oliveira, (2017) no qual não era permitido terceirizar as atividades fim quando vigorava o Enunciado 331 do TST. O intuito dessa sessão é apresentar algumas informações sobre as mudanças que ocorreram referente a terceirização.

Em palestra ministrada no dia vinte e quatro de outubro na Aserco Contabilidade pelos advogados Márcio Marçal Lopes e Liliane Rezende de Moraes Marçal intitulada

Reforma Trabalhista são apresentados alguns pontos sobre quais foram as mudanças que ocorreram na legislação brasileira.

Um dos artigos que não ocorreu alteração foi o da responsabilidade, continuando por parte da contratante a responsabilidade trabalhista referente aos períodos que ocorrerem a prestação de serviço, e o recolhimento das contribuições previdenciárias, ou seja, caso a empresa contratada não pagasse nem garantisse os referidos débitos, a empresa contratante seria chamada a pagar.

Uma das mudanças mais importantes da reforma trabalhista, tange a quais atividades podem ser terceirizadas, anterior a reforma, a regulamentação era feita pela sumula 331 do Tribunal Superior do Trabalho (TST) no qual as atividades que poderiam ser terceirizadas eram as atividades meios, essas atividades são aquelas que não tinha vínculo com a principal função da empresa, que são chamadas de atividades fim. A sumula 331 vedava a terceirização de atividades fim. Com a reforma trabalhista a lei 13.429/17, possibilita que empresas possam contratar outras empresas a fim de terceirizar tanto atividade meio quanto atividade fim, assim a sumula 331 do TST deixa de valer.

As condições de trabalho terceirizado também entraram na pauta da reforma trabalhista, antes não existia nenhum tipo de regulamentação ou lei para as condições de trabalho, com a reforma fica à responsabilidade da empresa contratante garantir as condições de saúde, segurança, higiene e salubridade, desde que as atividades exercidas pelos funcionários sejam realizadas dentro de suas dependências internas.

Os direitos dos trabalhadores terceirizados tem seu lugar na reforma trabalhista, a lei 13429/17 inclui os seguintes artigos:

*Art. 4º-C São asseguradas aos empregados da empresa prestadora de serviços a que se refere o art. 4ºA desta Lei, quando e enquanto os serviços, que podem ser de qualquer uma das atividades da contratante, forem executados nas dependências da tomadora, as mesmas condições:*

*i - relativas a:*

- a) alimentação garantida dos empregados da contratante, quando oferecida em refeitórios;*
  - b) direito de utilizar os serviços de transporte;*
  - c) atendimento médico ou ambulatorial existente nas dependências da contratante ou local por ela designado;*
  - d) treinamento adequado, fornecido pelo contratada, quando a atividade o exigir.*
- ii-sanitárias, de medidas de proteção à saúde e de segurara no trabalho e de instalações adequadas à prestação do serviço.*

O Art. 4º-C tenta designar certa igualdade aos terceirizados e os trabalhadores da empresa contratante no tocante a: alimentação no refeitório da empresa contratante, atendimento médico ou ambulatorial se existir nas dependências da contratante ou em local designado por ela, medidas de proteção à saúde e de segurança no trabalho e instalações apropriadas para que o trabalhador possa prestar o serviço, o trabalhador também tem direito a utilizar os serviços de transportes. Podendo ser estabelecido pela contratante e contratada, se assim entenderem, se os salários pagos aos trabalhadores da contratada serão equivalentes aos salários da contratante.

E sobre o recolhimento previdenciário, não existia regulamentação em lei, e com a reforma trabalhista a contratante ficou responsável pelas obrigações trabalhistas referentes ao tempo que ocorrer a prestação de serviço, retendo 11%(onze por cento) do valor bruto da fatura ou nota fiscal. Como não existia nenhuma regulação anteriormente não ficava explícito de quem era essa obrigação onde a contratada agora se isenta de uma responsabilidade jurídica caso a contratante não cumpra com suas obrigações. O vácuo existente na legislação sobre terceirização deixava espaço para responsabilização da contratante em caso de descumprimento dessa obrigação pela contratada. Ou seja, maior tranquilidade para a contratante e maior chance de os empregados assegurarem o pagamento dessa obrigação.

Um dos pontos que entrou em grande discussão para a aprovação da reforma foi a demissão e recontração, o ponto alegado era que empresas iriam demitir seus funcionários e recontratar como terceirizados modificando assim a forma de contratos estabelecidos, assim a reforma cria uma quarentena para o ex-empregado da contratante para evitar essa substituição de empregados diretos por terceirizados, de forma que a empresa contratante não poderá contratar de forma terceirizada um funcionário que prestava serviços para a própria no período de 18 meses anteriores, assim não sendo possível que um trabalhador seja demitido para retornar como trabalhador terceirizado, mas se a rescisão contratual ocorreu por algum tipo de acordo ou pedido do trabalhador a quarentena não se aplica. Esse impedimento inexistia antes da Lei 13.429/17. A nova legislação busca limitar a demissão e recontração dos mesmos funcionários na empresa contratante.

Em matéria feita pelos jornalistas Amanda Pupo e Rafael Morais Moura e publicada na página digital do jornal Estadão no dia 30 de agosto de 2018 mesmo dia que o Supremo Tribunal Federal (STF) votou a favor por 7 votos a 4 por autorizar a

terceirização irrestrita para atividade fim, que não era permitido na legislação anterior conduzida pela sumula 331 do TST, isso significa que a partir dessa decisão as empresas podem terceirizar suas atividades centrais, o impacto dessa decisão foi interromper a discussão que girava em torno da atividade fim ou meio, assim, não sendo mais critério único para decidir se o trabalhador tem o vínculo direto com a tomadora de serviços, buscando assim outros pontos legais para se analisar o vínculo empregatício. Em suma a decisão do STF ao eliminar a distinção entre atividades meio e fim no caso da terceirização contribuirá para elevar esse movimento em curso nas empresas nacionais que buscam se concentrar numa determinada etapa do processo de produção no intuito de manter ou elevar a margem de lucro.

### **1.2.2 Estudos sobre terceirização e custos do trabalho no país**

Os pontos a seguir mostram resultados que foram obtidos através dos estudos sobre a teoria do Custo de Transação e terceirização no Brasil. Alguns dos estudos feitos sobre os temas mostram motivos que levam as empresas a optarem por terceirizar seus serviços, que na maioria das vezes isso ocorre para que elas tenham uma redução dos seus custos. Também tem o intuito mostrar as vantagens e desvantagens da terceirização.

De acordo com Chahad e Zockun (2003) a terceirização ocorre principalmente para que as empresas tenham uma redução de custos, assim podendo direcionar recursos antes usados para áreas menos atrativas em áreas que tenha um retorno mais lucrativo. Com esse processo temos o surgimento de empresas que se especializam em ofertar serviços terceirizados, essa pratica leva a muitas vantagens e desvantagens para todos os agentes envolvidos no processo, a empresa contratante, a empresa contratada, o funcionário da empresa contratada que irá prestar o serviço terceirizado e também o funcionário da empresa contratante, esses são alguns dos agentes envolvidos na pratica de terceirização.

Vários autores trazem uma lista de vantagens e desvantagens da terceirização.

As vantagens segundo CHAHAD, J. e ZOCKUN, M.(2003 p. 109) são:

*1. Permite que a empresa volte sua atenção para a sua atividade central, ou atividade-fim, ou para um objetivo específico; 2. Reduz os encargos trabalhistas e sociais da empresa, com economia de custos de contratação, manutenção e treinamento; 3. Reduz o quadro de empregados, facilitando a administração de recursos humanos; 4. Simplifica a estrutura da empresa; 5. Libera capital para aplicação em melhorias do processo produtivo e no desenvolvimento ou aquisição de novas tecnologias; 6. Concentra mais recursos na área produtiva, melhorando a qualidade do produto final; 7. Reduz os controles, possibilitando ampliar a supervisão nas atividades-fim; 8. Permite a concentração de esforços no desenvolvimento de novos produtos; 9. Estimula a especialização; 10. Otimiza espaços à disposição da empresa; 11. Diminui os níveis hierárquicos; 12. Agiliza a tomada de decisões, melhorando a administração do tempo; 13. Aumenta a lucratividade; 14. Fomenta a produtividade; 15. Reduz as possibilidades de perdas no processo produtivo; 16. Pulveriza a ação dos sindicatos; 17. Desmobiliza os movimentos grevistas; 18. Reduz o passivo trabalhista da tomadora de serviços; 19. Racionaliza compras; 20. Melhora a distribuição de renda em decorrência da criação de empregos em novas empresas.*

Dos Itens listados como vantagens da terceirização podemos verificar uma grande parte que resulta da redução de custos da empresa devido a diminuição de contratados diretamente assim a empresa pode focar em especializações e também em elevar sua lucratividade, de forma que a empresa conta com estímulos para aumentar a produtividade.

As desvantagens da terceirização segundo CHAHAD, J. e ZOCKUN, M.(2003 p.110) seriam as seguintes:

*1. Ela pode conduzir à criação de empregos precários e eventuais; 2. Pode ser causa de redução salarial e de redução ou eliminação de benefícios sociais diretos e indiretos; 3. Pode concorrer para a piora nas condições de saúde e de segurança no trabalho, porque nem sempre a empresa contratada apresenta naqueles quesitos as mesmas condições de trabalho da contratante; 4. Pode acarretar maior insegurança no emprego, facilitando o rompimento de vínculos empregatícios e o aumento da rotatividade da mão-de-obra; 5. Gera o paradoxo de existirem dois padrões ou então ocorre ausência de um padrão definido; 6. Desintegra a identidade dos trabalhadores ao dificultar a filiação, organização e militância sindical; 7. Impossibilita ou dificulta a maior integração, cooperação e participação dos trabalhadores nas empresas; 8. Pode promover o desemprego quando compara-se a criação e a eliminação de postos de trabalho; 9. Faz com que possam surgir novas formas de subemprego do trabalho.*

Quanto aos itens que segundo os autores são desvantagens da terceirização pode ser observado que pode causar uma redução salarial, podendo também levar a criação de empregos precários e piora nas condições de saúde e segurança do trabalho. De modo

que não necessariamente a adoção da prática da terceirização vá acarretar nas desvantagens listadas, sendo assim algo que pode vir a ocorrer.

Estudos já realizados sobre o diferencial de salários mostram que ocorre de fato uma redução de salário devido a terceirização e isso acontece em funções específicas onde é mais comum encontrar a terceirização. Segundo Chahad e Zockun (2003) que fizeram uma análise do processo de terceirização de uma empresa que denominaram como Empresa X ao longo dos anos 90, os resultados obtidos mostram que os custos de mão-de-obra foram reduzidos. Essa redução se deu em três segmentos da empresa que são, serviço de limpeza que apresentava gastos de R\$13.796,48 por mês que contava com treze empregados e os custos continham salários, encargos e materiais para a realização do serviço e se reduziu para R\$12.511,00 por mês, serviço de alimentação que apresentava gastos de R\$42.500,00 que contava com dez empregados e os custos continham salários, encargos, alimentos e materiais para a realização do serviço e reduziu para R\$39.400,00 por mês e serviços de segurança que apresentava gastos de R\$17.952,00 por mês que contava com 12 empregados 24 horas por dia e os custos continham com salários e encargos sendo reduzido para R\$16.000,00 por mês.

Nos itens listados acima temos que ocorre uma redução do piso salarial que para a empresa X o piso salarial para funcionários contratados diretamente nas áreas de serviço de limpeza, serviço de alimentação e serviços de segurança era de R\$462,00, R\$700,00 e 690,00 respectivamente, quando esses serviços passam a ser terceirizados o valor do piso salarial passa a ser R\$240,00, R\$450,00 e R\$320,00 respectivamente.

O estudo feito por Ribeiro (2004) mostra a terceirização em uma empresa de fertilizantes onde em meados dos anos 90 a empresa contava com aproximadamente 1100 trabalhadores diretos, esse número se reduz para 450 nos anos de 2002, o número de trabalhadores terceirizados chegou a 500 nesse período. No decorrer dos anos 90 a empresa passou por vários processos de terceirização começando em 92 pelos serviços de segurança, alimentação, limpeza, entre outros, nos anos de 93 a 97 ocorreram várias terceirizações nas áreas de manutenção industrial, em 1997 foram demitidos 93 operários das áreas de manutenção industrial e em 1998 mais 4 operários foram demitidos, área essa que necessita de profissionais bastante qualificados.

Dos trabalhadores que deixaram de fazer parte do quadro de empregados direto da empresa de fertilizante 41 compõem a amostras de estudo, sendo que 80% desses trabalhadores tinham na época segundo grau completo, 7% curso superior e 12%

primeiro grau completo ou incompleto. Do grupo da amostra 33 trabalhadores foram contratados após a terceirização pela firma responsável pela prestação de serviços, mostrando assim que esse processo ocasionou uma grande substituição do contrato direto com a empresa. É possível ainda verificar que grande parte dos trabalhadores remanescentes contratados pela terceirizada alegaram que ocorreu uma deterioração do trabalho que são representadas por uma perda de benefícios, intensificação do trabalho, ampliação da jornada de trabalho. Quando ocorreu a terceirização a jornada de trabalho passou a ser de 44 horas semanais, quatro por semana horas foram incrementadas as 40 horas semanais de trabalho que eram feitas antes da terceirização quando os trabalhadores eram contratados diretos da empresa de fertilizantes, esse aumento de 4 horas semanais acarretou em uma diminuição do salário por hora.

Assim o estudo mostra que a mudança de contrato direto para terceirizado acarretou em demissão e recontração dos trabalhadores, que mantiveram os salários base, no entanto, ocorreu uma piora nas condições de trabalho como elevação da carga horária de 40 horas para 44 horas semanais, ocorrendo uma diminuição do salário por hora de trabalho além da perda de benefícios e menor segurança no trabalho.

De acordo com Stein, Zylberstajn, E. e Zylberstajn, H. (2015) que apresentam um estudo utilizando o banco de dados da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) dos anos de 2007 a 2012, no entanto os dados apresentados na RAIS não diferencia trabalhadores contratados diretos dos trabalhadores terceirizados, assim os autores usam o método utilizado Dube e Kaplan (2010), um método simples que é dividido em três partes, que são, definir trabalhos que são caracteristicamente terceirizados, em seguida definir as atividades econômicas que são caracteristicamente de empresas que prestam algum tipo de trabalho de terceirização e por fim vincular os dados e verificar os trabalhadores que prestam serviços com características terceirizáveis e atuam em empresas que tenham características de prestarem serviço terceirizados.

O resultado do estudo mostra que dos anos de 2007 a 2012 ocorreu um aumento de 0,1 ponto percentual na terceirização em participação no emprego formal do Brasil, onde em 2007 o valor apresentado era de 24,4% e passou para 24,5% no ano de 2012 “enquanto ocupações relacionadas à montagem e manutenção de equipamentos tinham 5,5% de terceirizados em 2012 (6,9% em 2007), teleatendimento tinha 59,6% dos trabalhadores sendo contratados como terceirizados no mesmo ano (e 65,5% em 2007)”. (STEIN, G.; ZYLBERSTAJN, E.; ZYLBERSTAJN, H. 2015 p. 31).

Os resultados obtidos por Stein, Zylberstajn, E. e Zylberstajn, H. referente aos diferenciais de salários mostram que o salário médio de trabalhador que antes era contratado direto e passa a ser um funcionário terceirizado tem uma variação de -3%. Noutras palavras, a pesquisa desses autores constatou que nas empresas contratadas, os salários são ligeiramente menores.

Segundo Krein e Teixeira (2016, p.116) uma parte importante para entender a terceirização é saber como ela se manifesta, os autores descrevem seis maneiras que a terceirização pode ocorrer, que são elas:

- 1. Como forma de rebaixar a remuneração do trabalho e dos benefícios, sem necessariamente sonegar a legislação trabalhista;*
- 2. Como relação de emprego triangular, por meio de agências de intermediação de mão-de-obra, via contratação temporária;*
- 3. Como forma de mascarar a relação de emprego, por meio da contratação de cooperativas, pessoa jurídica, autônomo, trabalho estagio;*
- 4. Como expressão da informalidade;*
- 5. Como expressão da especialização da atividade sem que signifique necessariamente um rebaixamento no patamar de direitos existentes;*
- 6. Como trabalho análogo a escravidão.*

Essas formas listadas pelos autores mostram pontos interessantes para análise, entre eles vemos a terceirização como forma de rebaixar os salários, muito dos estudos feitos indicam que esse fenômeno ocorre com a transferência dos serviços para uma terceirizada assim o salário e benefícios são reduzidos e o serviço continua sendo prestado. Para melhor explicar a forma de rebaixar os salários, Krein e Teixeira (2016) mostram as diferenças salariais entre o contratado direto do sistema bancário e o trabalhador terceirizado no ano de 2014. Na atividade de teleatendimento o salário base do trabalhador terceirizado era de R\$733,10 enquanto o salário base do trabalhador bancário era de R\$1.694,00 assim recebendo 43% menos que a remuneração dos trabalhadores bancários, o vale refeição recebido pelos trabalhadores terceirizados era de R\$6,00 por dia enquanto os trabalhadores bancários recebiam R\$23,00 por dia e a jornada de trabalho semanal para os trabalhadores terceirizados era de 36 horas e os trabalhadores bancários tinham a jornada de 30 horas semanais.

Krein e Teixeira (2016) mostram também a relação entre a informalidade e a terceirização. Terceirização não explica a informalidade, no entanto a terceirização pode auxiliar para explicação de expansão da informalidade Uma das formas apresentadas pelos autores são os trabalhos em domicilio na indústria de confecção, onde a empresa contrata trabalhadores para que confeccione as peças em suas próprias residências, com o pagamento realizado por peça e sem que tenha a proteção social. Esse tipo de trabalho



é contratado geralmente por médias e pequenas empresas que atuam diretamente com o varejo.

Krein e Teixeira (2016) caracterizam a terceirização e o trabalho análogo a escravo. Os autores mostram que o trabalho escravo pode ser encontrado em empresas contratadas. “Entre 2000 e 2014 o ministério do trabalho resgatou 514 trabalhadores que produziam peças comercializadas por empresa que não assumiam a condição de seus empregadores, como é o caso da rede de modas que mais faturou em 2013 no Brasil.” (KREIN, J.; TEIXEIRA, M. 2016 p. 128 apud MERCADANTE, 2015).

Um das formas que os autores mostram caso onde podem ocorrer trabalho análogo a escravo são em oficinas clandestinas ou em trabalho domiciliar que apresentam: jornada de trabalho são elevadas em torno de 14 horas por dia, os pagamentos são feitos por peças e frequentemente abaixo do salário mínimo vigente e ambientes com restrições a segurança do trabalho e sem saúde.

Podemos observar que quando ocorre terceirização se tem uma redução de salários, mesmo que sendo uma ligeira diminuição como aponta o estudo de Stein, Zylberstajn, E. e Zylberstajn, H (2015) onde a variação salarial chega em -3% entre os trabalhadores terceirizados e contratados diretos de um mesmo setor assim praticamente não ocorrendo redução salarial. Os autores anteriores, portanto, praticamente defendem que não há redução salarial com a terceirização.

O estudo de Chahad e Zockun (2003) apontam que a terceirização pode reduzir o piso salarial das áreas de limpeza segurança e alimentação como apontam Chahad e Zockun (2003) que passam de R\$462,00, R\$700,00 e 690,00 respectivamente quando os trabalhadores eram contratados diretos para R\$240,00, R\$450,00 e R\$320,00 respectivamente quando as áreas foram terceirizadas. Essa mesma conclusão também é apontada por Krein e Teixeira (2016) onde o trabalhador terceirizado recebe 43% menos que os trabalhadores bancários, também fica evidente que os trabalhadores terceirizados perdem em benefícios como vale alimentação onde o terceirizado recebia 6 reais por dia enquanto o contratado direto recebia 23 reais por dia. Ribeiro (2004) observa também que uma diminuição do salário por hora que ocorre quando se tem um aumento da jornada de trabalho mantendo o valor do salário. Em seu estudo Ribeiro (2004) aponta que com a terceirização da indústria de fertilizantes os trabalhadores de manutenção industrial passaram de contratados diretos para terceirizados, nesse processo o salário

base foi mantido, no entanto ocorreu um aumento da jornada de trabalho de 40 horas para 44 horas semanais que acarretou em uma redução de salário por hora de trabalho, os trabalhadores alegaram também que ocorreu uma piora nas condições de trabalho e perda de benefícios.

De forma que nos estudos analisados podemos verificar que Zylberstajn, E. e Zylberstajn, H (2015) argumentam que praticamente não há alteração salarial e Chahad e Zockun (2003); Ribeiro (2004) e Krein e Teixeira (2016) argumentam que existe uma redução salarial como demonstrado acima.

### **1.2.3 Análise dos estudos da terceirização no sistema bancário brasileiro**

Estudos onde são apresentados dados decorrente da terceirização em bancos no país mostram os impactos que ocorrem no setor, desde a redução de pessoas que possuíam vínculo direto com o banco até as mudanças das relações e condições de trabalho.

No estudo realizado por Sanches (2006), são apresentados dados da quantidade de trabalhadores e bancos em 1990 e 2002, onde em 1990 os trabalhadores representavam 732 mil caindo para 398 mil em 2002. Em relação ao número de instituições no setor bancário, elas passam de 32 públicos para 15, os privados de 210 para 152, sendo que, estrangeiros eram 38 e subiram para 65. Ressaltando também que em meados dos anos 90 as atividades que começaram a ser terceirizadas são “telefonia, recepção, teletendimento, cobrança, análise de crédito, entre outros.

Amorim (2015) ressalta a redução de empregados de 1995 para 2002, contando com 398 mil funcionários em 2002 no setor bancário, passando para aproximadamente 512 mil em 2013. Alegando assim que a ocupação bancária acompanha os passos da economia do país, nos anos de 1995 a 2002 ocorre uma queda dos profissionais bancários que pode ter relação com a queda da atividade econômica nesse período, e a partir de 2003 começa uma retomada da economia e assim acontece uma retomada dos serviços bancários aumentando a contratação de funcionários, possivelmente para expansão das vendas dos serviços financeiros que foi possível com a elevação da atividade econômica no entanto o autor pondera que a elevação do número de empregos no setor bancário no período de crescimento da economia brasileira não atingiu o total de ocupados do final dos anos 80 que chegou a contar com cerca de um milhão de trabalhadores. Ou seja, a conjuntura econômica afeta o número de postos de trabalho no

setor bancário, mas as transformações organizacionais e tecnológicas adotadas no setor bem como as mudanças na composição do oligopólio bancário e suas funções evidenciam uma redução estrutural no número de ocupados nos bancos.

Sanches (2006) vincula também a redução de trabalhadores as inovações tecnológicas que ocorreram no período, onde os bancos fizeram grandes investimentos na área tecnológica, sendo R\$1,5 bilhões de reais em 1996 passando para R\$3,5 bilhões de reais em 2002, assim não sendo apropriado deixar toda a responsabilidade da redução do número de trabalhadores no período por conta da terceirização ou passando essa responsabilidade da redução para o processo de automação dos bancos.

Na primeira metade da década de 90 notasse uma diminuição nos funcionários que tinha vínculo direto com bancos e um aumento em funcionários terceirizados, comparando com a segunda metade da década de 80. Onde nos anos de 88/89 se tinha 75% da mão de obra passando para 70,5% em 93/94, enquanto os trabalhadores terceirizados passam de 8,7% para 9,6% segundo Sanches (2006).

Sanches (2006) aponta os gastos totais de teleatendimento que um banco tinha quando a operação ficava inteiramente por conta do próprio banco (gastos com equipamentos e formação das posições de atendimento), com funcionários do banco ou terceirizados e quando passava toda a operação para terceirizados, assim, quando a operação fica por conta do banco o gasto inicial era de R\$430.370,00 mil reais enquanto a operação fica por conta da terceirizada o banco não tinha nenhum gasto inicial, ficando assim toda responsabilidade da parte física da operação por conta da terceirizada. Já os valores com folha de pagamento, quando a operação fica por conta do banco e os funcionários são do banco a folha de pagamento ficava em R\$113.359,00/mês, mas se os funcionários eram terceirizados a folha ficava em R\$129.669,65/mês, e quando a operação e os funcionários eram terceirizados a folha de pagamento ficava em R\$72.600,00/mês. Assim evidenciando a redução dos gastos quando ocorria a terceirização do setor de teleatendimento.

Barreto júnior (2012) demonstra os valores nas convenções coletivas dos bancários e dos terceirizados, dos bancários em 2011 e dos terceirizados em 2012, comparando vários itens e seus valores que os dois tipos de funcionários iriam receber no ano seguinte. O piso salarial para o bancário passaria a R\$1141,82 reais enquanto o do trabalhador terceirizado R\$630,00 reais, bonificação como participação nos lucros e resultados (PLR) para os bancários seria de 54% sobre o salário base acrescido do valor

fixo de R\$840,00 e essa mesma bonificação para os terceirizados seria de R\$180,00, os dois receberiam vale transporte e vale alimentação, mas, o vale alimentação dos bancários de R\$19,78 por dia e do terceirizado de R\$5,00, os bancários ainda receberiam R\$339,08 de cesta alimentação e R\$339,08 de 13º cesta alimentação benefícios que os terceirizados não receberiam, e auxílio creche de R\$284,85 para os bancários e R\$128,00 para os terceirizados.

Podendo verificar dessa maneira que os trabalhadores de teleatendimento contratados diretos pelo banco em 2011 e 2012 recebiam um salário base maior e muitos benefícios que não eram recebidos pelos trabalhadores terceirizados.

## **2- Terceiras e Trabalhadores Terceirizados: Estudo de Caso Entre Banco X e Empresa de Teletendimento Z**

Nesse estudo analisamos a função exercida pelos trabalhadores terceirizados de uma empresa de teletendimento Z contratada por um banco X bem como os dados salariais desses trabalhadores e de bancários no período de 2010 a 2015. Em seguida, um breve histórico das empresas envolvidas e dos sindicatos que representam os trabalhadores da empresa.

### **2.1-Breve histórico da empresa contratante e contratada e os sindicatos**

A Empresa contratada Z é uma empresa de gestão de clientes e gestão de serviços de tecnologia da informação e comunicação (TIC), sua fundação se deu em 1999, iniciando suas atividades com 500 funcionários e 1111 postos de trabalho para realizar o teletendimento ao cliente, atualmente no ano de 2018 conta com aproximadamente 12.000 funcionários e 7.500 postos de trabalho direcionado ao teletendimento. A empresa contratada Z faz parte de um grupo empresarial que através de uma holding administram suas empresas em vários seguimentos como Tecnologia, agronegócio, serviços e turismo. Atualmente, a empresa Z é fechada com característica familiar. A Empresa Contratada presta serviço de teletendimento para um grande número de empresas em todo Brasil.

O banco contraente X é um banco que foi fundado em 1943, que no decorrer das décadas fez inúmeras fusões e aquisições de outros bancos e empresas financeiras, atualmente é considerado um dos 5 grandes bancos do Brasil, possuindo ativos que ultrapassam R\$1 trilhão de reais no ano de 2017 contando também com um lucro líquido superior a R\$14 bilhões de reais também em 2017. O banco é uma empresa aberta, e o grupo que gerencia o banco também conta com outras empresas do ramo financeiro, essas empresas que compõe o grupo atuam em setores diversos para atender os clientes em várias necessidades que possam apresentar.

O Sindicato dos Trabalhadores em Telecomunicações conhecido como SINTTEL está presente em todo Brasil sendo que cada estado possui sua própria sede, em Minas Gerais o SINTTEL foi criado em 1956 com o intuito de representar os trabalhadores da empresa de telecomunicações que atuava em Minas Gerais Tal

empresa que na época se chamava Companhia Telefônica Brasileira (CTB). Atualmente representa os trabalhadores que trabalham com telecomunicações em Minas atuando como um mediador entre as empresas e funcionários, organizando assembleias de acordos salariais, carga horaria de trabalho, bonificações, processos jurídicos trabalhistas contra as empresas de telecomunicações, entre outras funções que o trabalhador tem dificuldade de tratar diretamente com o empregador. O SINTTEL Minas possui 5 regionais sendo elas: Leste, Norte, Zona da Mata, Sul e Triângulo. A regional triângulo incorpora a cidade de Uberlândia, onde se localiza a empresa contratada. A monografia trata de trabalhadores terceirizados representados pela seção do SINTTEL em Uberlândia. Esse sindicato representa as empresas de telemarketing<sup>2</sup> como Algar tech, Callink , FMC Brasil, Virtual connection, Melo Freitas, Disk Center, etc. Este estudo se concentra somente numa empresa de teleatendimento.

O Sindicato dos Empregados em Estabelecimentos Bancários de Uberlândia e Região (SEEB) foi criado em 1946, que a princípio tinha a intenção de reestabelecer a antiga União Bancária de Uberlândia, elaborando assim uma nova associação a partir dessa com finalidades equivalentes, essa associação surge com o nome de Associação Profissional dos Bancários de Uberlândia, passando a ser conhecida como Sindicato já no ano de 1948. Representando assim nos dias de hoje os municípios de Campina Verde, Centralina, Conquista, Coromandel, Estrela do Sul, Frutal, Ibiá, Indianópolis, Itapagipe, Iturama, Monte Alegre de Minas, Monte Carmelo, Paracatu, Patrocínio, Prata, Romaria, Sacramento, Tupaciguara e Uberlândia. O atual presidente do sindicato é o Edivaldo Dias Cunha que faz parte da diretoria da Federação do Empregados em Estabelecimentos Bancários (FEEB) MG, GO, TO, DF a Comissão Bancária Nacional de Negociação da confederação nacional dos trabalhadores nas empresas de credito (CONTEC).

---

<sup>2</sup> As empresas citadas acima contam com o contingente de 48 funcionários a 12.000 funcionários.

## 2.2-Evolução do número de trabalhadores de teleatendimento e do setor bancário escriturário de agencia

Os dados das tabelas abaixo foram retirados da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS)<sup>3</sup> que é um importante cadastro de informações que permite estudar a evolução de trabalhadores em vários setores do país.

A quantidade de trabalhadores de teleatendimento teve um crescente no Brasil nos anos de 2010 para 2014 passando de 358 mil para 382 mil com uma redução no ano de 2015 passando a contar com 365 mil trabalhadores, no contexto estadual e municipal seguiu a mesma tendência do âmbito nacional aumento da quantidade de trabalhadores de 2010 a 2014 e redução em 2015, conforme se pode observar na tabela abaixo, sendo que a redução na esfera municipal é pouco significativa pois passa de 10.951 em 2014 para 10.941 em 2015 (Tabela 1). A redução do número de funcionários de teleatendimento entre 2014-15 se deve em parte ao contexto macroeconômico adverso no país. O cotejo do número desses trabalhadores de 2010 para 2015 revela crescimento no emprego gerado no setor de teleatendimento embora algumas inovações tecnológicas difundidas recentemente apontem para automação de vários postos de trabalho do teleatendimento.

**Tabela 1** – Evolução da quantidade de trabalhadores Teleatendimento em Uberlândia, Minas Gerais, Brasil- 2010/15

Ano	Uberlândia	Minas Gerais	Brasil
2010	8.575	40.352	358.886
2011	9.402	44.831	370.510
2012	10.192	49.722	378.699
2013	10.564	48.140	377.384

<sup>3</sup> A Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) surge em dezembro de 1975 pelo decreto nº76900/75, a RAIS é um registro administrativo de esfera nacional, elaborada anualmente, com coleta de dados feitas de janeiro a março do ano subsequente. A RAIS nasce com o objetivo de monitorar a entrada de mão de obra estrangeira que adentrava o país na década de 70, vistoriar os registros do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS) e arrecadações e concessões de benefícios do Ministério da Previdência Social, também servindo de base de cálculo para o PIS/PASEP. Os dados da RAIS são de extrema importância para produção de estudos sobre o mercado de trabalho brasileiro, sindicatos tem apoio para negociações coletivas com base nos dados da RAIS, ajuda a instruir investimentos públicos e como base para que outras instituições elaborem novas pesquisas estatísticas. Alguns dos objetivos da RAIS são, subsidiar as políticas de formação de mão-de-obra, prestar subsídios ao controle relativo ao FGTS e à Previdência Social, gerar estatísticas sobre o mercado de trabalho formal brasileiro, entre outros objetivos sociais. Atuando sobre todo território nacional e chegando a nível de municípios o público alvo é vasto e variado, de governos e prefeituras a pesquisadores e estudiosos, chegando a sociedade em geral. A RAIS ainda conta em sua pesquisa um vasto leque de variáveis sobre os estabelecimentos e empregados como, Função do trabalhador, vínculo com a empresa, Escolaridade, Idade, Sexo, etc.

2014	10.951	49.687	382.704
2015	10.941	47.515	365.814

**Fonte:** RAIS (2010 - 2015); Elaboração própria.

Em relação aos escriturários de agencia no âmbito nacional a quantidade de trabalhadores teve aumento de 2010 para 2015 (Tabela 2) onde passou de 387 mil para 525 mil, já no cenário municipal e estadual seguiu a mesma tendência dos trabalhadores de teleatendimento onde teve aumento de 2010 a 2014 e redução em 2015.

**Tabela 2** – Evolução da quantidade de trabalhadores Escriturário nas agências bancárias em Uberlândia, Minas Gerais, Brasil- 2010/15

Ano	Uberlândia	Minas Gerais	Brasil
2010	1.396	33.322	387.717
2011	1.660	34.886	413.979
2012	1.678	35.661	419.743
2013	1.654	35.702	444.073
2014	1.656	36.459	478.443
2015	1.541	35.806	525.952

**Fonte:** RAIS (2010 - 2015); Elaboração própria.

Comparando as duas tabelas observa-se que a quantidade de trabalhadores que atuavam como escriturários de agencia teve um aumento muito mais significativo que o aumento dos trabalhadores de teleatendimento, onde em 2015 apresentavam as quantidades de 525 mil para os escriturários e 365 mil para o teleatendimento, pode-se verificar também que em Uberlândia se concentra uma maior quantidade de pessoas atuando com teleatendimento do que como escriturário, bem como o aumento nacional dos escriturários não teve as mesmas proporções na cidade de Uberlândia. Ou seja, o segmento de teleatendimento absorve uma grande quantidade de empregados nesse município. No ano de 2015, a participação relativa do emprego do teleatendimento no emprego total na cidade correspondeu a 5,07%, e a participação relativa do emprego de escriturário de agencia correspondia a 0,71%. Em 2015 de acordo com a RAIS a cidade contava com 215.700 trabalhadores. Os dados salientam a importância do emprego gerado no setor de teleatendimento na cidade.

### **2.3-Função exercida pelos trabalhadores da contratada: descrição e análise**

Na empresa Terceirizada os funcionários exerciam funções equivalentes a de bancários no seu dia a dia. Área de segurança nome dado ao setor que verificava



atividades fraudulentas como tentativas de compras em cartões de créditos dos clientes ou despesas realizadas que os clientes desconheciam, bem como estornos dessas despesas fraudulentas, e chegando até a verificação de endereços suspeitos e falsidade ideológica. A área de segurança era dividida em 4 ilhas (como eram chamados cada setor ou etapa da tratativa dos cartões) que eram chamadas de outbound, inbound, contestação, QPREA (Nome dado ao setor responsável para verificar falsidade ideológica).

O outbound (que no teleatendimento significa o atendente fazer ligação o que se remete ao atendimento ativo) era responsável por entrar em contato com o cliente e confirmar despesas suspeitas, essas despesas apareciam em um sistema que capitava despesas que saíam fora do padrão de compras dos clientes, feito o contato se tinha duas opções para confirmação, se a compra foi aprovada ou se não foi aprovada, caso a compra não tivesse sido aprovada acarretava em mais duas opções, se tinha sido realizada pelo cliente ou não, caso tivesse sido realizada pelo cliente o procedimento era de liberação do cartão para que a compra fosse concluída e em caso de não ter sido realizada pelo cliente era feito o cancelamento do cartão e a remissão de um novo desde que o cliente fizesse algumas confirmações referente a conta como confirmação do endereço e se não tinha ocorrido alguma mudança do mesmo recentemente. A outra alternativa era se a despesa tinha sido aprovada que ocasionava em mais duas opções de tratativa, a primeira se o cliente reconhecesse a despesa, então o atendente confirmava a compra e era feito um registro na conta do cliente com as informações do cliente, da despesa e sobre a ligação, o segundo caso era se o cliente desconheciasse a despesa aprovada, assim o atendente bloqueava o cartão do cliente e direcionava para outra ilha, a de contestação onde era feito o estorno das despesas que será explicada posteriormente.

O inbound (que no teleatendimento significa o atendente recebe a ligação o que se remete ao atendimento receptivo) na tratativa de confirmação de despesas funcionava de forma parecida com o outbound mudando a forma de contato com o cliente que nesse caso o cliente que entrava em contato e teria que responder perguntas de identificação, essas perguntas eram referentes a conta corrente do cliente, se ele errasse as questões o cartão era bloqueado e o cliente era direcionado a agência ou retornar o contato para que outras questões fossem efetuadas, se o cliente acertasse as questões então o procedimento ocorria normalmente, no caso do inbound o cliente entrava em contato

solicitando outros serviços como um desbloqueio de cartão feito pelo o atendente de outbound que não conseguiu contato com o cliente e analisou a despesa como suspeita e optou pelo bloqueio do cartão, também um bloqueio de cartão feito pela equipe QPREA que verificou que ocorreu uma mudança de endereço suspeita ou uma tentativa de falsidade ideológica, assim o atendente transferia a ligação para a ilha responsável.

A ilha contestação era responsável por verificar todas as despesas irregulares nos cartões dos clientes e fazer o estorno, eram feitas confirmações de despesas no prazo de um mês e as despesas que não eram reconhecidas eram reembolsadas para os clientes. Antes de fazer esse procedimento era feito uma série de questionamentos sobre os gastos do cliente se ele fez a compra em um estabelecimento no valor registrado, mas com a razão social diferente do que aparece, ou se o gasto já tinha ocorrido em meses anteriores e se alguém da família poderia ter usado o cartão sem que o cliente estivesse sabendo, para verificar se aquela despesa era mesmo fraudulenta ou não. Após o procedimento de contestação era realizado o cancelamento do cartão com remissão de uma nova via seguindo as regras de confirmação de endereço.

Por último a ilha QPREA que era responsável pelo trabalho de identificar possíveis endereços fraudulentos e prováveis invasões de contas e falsidade ideológica, essa ilha recebia para tratativa cartões em que ocorreram mudanças de endereço com solicitação de remissão de novas vias de cartões, principalmente cartões com um alto limite de crédito, essa verificação era minuciosa, entrando em contato somente em telefones validados no sistema, esse sistema era responsável por buscar telefones que foram cadastrados no nome do cliente, como ocorreu uma invasão de conta o telefone possivelmente também foi modificado. O papel do QPREA era entrar em contato com o cliente ou receber ligação das outras ilhas, fazer perguntas de identificação mais crítica que as outras ilhas e verificar se foi ele ou não que fez essa mudança e fazer os procedimentos de cancelamento de cartão e remissão, mas com a diferença que para isso deveria ser feita a mudança de endereço para a do cliente.

Em todos os casos em ligações suspeitas o cartão era bloqueado e o cliente encaminhado para agência, e o gerente da conta entrava em contato com a área de segurança e todo o procedimento era feito normalmente.

Nas funções descritas, os funcionários tinham acesso a dados bancários dos clientes como conta corrente, informações de documentos pessoais, movimentação

bancaria, compras feitas pelo cartão de crédito e débito, bem como conseguiam fazer alterações relevantes no endereço e cancelamento e remissão dos cartões, funções que são atribuídas aos bancários e deveriam ser feitas nas agências bancárias. No período analisado a Empresa Z fazia uma locação de um prédio ao lado de suas instalações para o Banco X, nesse local de trabalho do Banco X tinham funcionários com vínculo empregatício direto com o banco que também faziam essas mesmas funções de bloqueio, cancelamento e remissão de cartões para os clientes, além de um setor para verificar as demandas das operações que surgiam na Empresa Z.

#### **2.4- Análise dos salários dos trabalhadores das empresas contratante e contratada**

Nesta seção analisamos os salários diretos e indiretos nas empresas contratante e contratada. Os dados analisados foram retirados dos acordos coletivos<sup>4</sup> e das convenções coletivas<sup>5</sup> genéricas (constam cláusulas econômicas, sociais e sindicais) e dos instrumentos normativos que versam sobre Participação nos lucros e resultados (PLR)<sup>6</sup> ou programa de participação nos resultados (PPR)(a sigla muda entre a empresa e o banco mas eles tem a mesma função, o banco X chama de PLR e a empresa Z chama de PPR) firmados entre SINTTEL (representante dos trabalhadores de teleatendimento em Uberlândia) e a Empresa Z bem como das Convenções Coletivas assinadas pela CONTEC<sup>7</sup> e Federação Nacional dos Bancos (FENABAN - que representa os trabalhadores dos bancos em questões trabalhistas) no período de 2009/2010 a 2015. Vale salientar que as duas empresas forneciam nesse período vale transporte e convênio médico para seus funcionários, no entanto não foi encontrado valores monetários desses benefícios nos instrumentos de negociação.

---

<sup>4</sup> O Acordo Coletivo de Trabalho é um instrumento que tem o intuito de garantir a classe trabalhadora demandas referentes a salário e benefícios pago pela empresa, o acordo coletivo é um consenso entre a empresa e o sindicato.

<sup>5</sup> Convenção Coletiva de Trabalho (CCT) é um acordo celebrado entre dois sindicatos, ou seja, é um acordo feito entre sindicato dos trabalhadores e o sindicato patronal.

<sup>6</sup> A Lei 10.101/2000 regula a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados (PLR) da empresa como instrumento de integração entre o capital e o trabalho e como incentivo à produtividade, nos termos do art. 7º, inciso XI, da Constituição.

<sup>7</sup> O sindicato dos bancários de Uberlândia é associado a essa confederação.

Nos anos de 2010 e 2011 a remuneração dos funcionários da empresa contratada Z consistia em um salário com os valores nominal de R\$511,50<sup>8</sup> em 2010 e R\$550,00 em 2011 juntamente com vale transporte, convenio medico e auxilio refeição/alimentação onde a escolha entre auxilio refeição ou auxilio alimentação ficava por decisão do funcionário sendo que o valor do auxílio era de R\$156,00 em 2010 e R\$160,00 em 2011, e auxilio creche de R\$44,00 para crianças até 5 anos em 2010 e 2011, também uma bonificação chamada Valorização de Desempenho Excepcional (VDE) que era pago a cada 3 meses chegando a pagar R\$385,00 (ou R\$128,33 mensal se dividir por 3 meses) se o funcionário conseguisse atingir as metas de assiduidade que é a presença todos os dias de trabalho, qualidade nas ligações e metas de produtividade que eram as quantidades de cartões trabalhados por cada atendente (Tabelas 3 e 4). E anualmente era pago o PPR (Programa de Participação nos Lucros ou Resultados) que ficou acordado no sindicato SINTTEL o valor chegando a 80% do salário base se o funcionário conseguisse atingir todas as metas, essas iguais as metas para receber o VDE, o valor dos 80% do salário base poderia chegar a R\$440,00 no ano de 2010

A remuneração no Banco X que consistia em salário base tinha a seguinte funcionalidade no ano de 2010 (Tabela 3), o trabalhador ingressava na função recebendo R\$980,08 após os 3 meses de experiência o salário base sobe para 1074,46, pagando vale transporte mensalmente de acordo com os dia trabalhados, para o auxílio alimentação e refeição era pago dois valores uma para cada auxilio para a refeição o valor pago era de R\$371,36 já para a alimentação o valor era de R\$289,36, o auxilio creche pago nesse ano consistia no valor de R\$207,95 para cada filho com até 83 meses (6 anos e 11 meses) e os trabalhadores também receberam o PLR que ficou estipulado da seguinte forma, um valor fixo com um acréscimo de uma porcentagem do salário base, para o ano de 2010 o valor fixo foi de 1024,00 mais os 90% do salário base no valor de 966,60, assim o PLR recebido foi de R\$1990,60.

No ano de 2011 (Tabela 4) os Funcionários do Banco X tinha o salário base no valor de R\$1250,00 o auxílio refeição e o auxílio alimentação eram pagos respectivamente nos valores de R\$399,30 e R\$311,08, já o auxílio creche em 2011 era pago o valor de R\$261,33, a mudança nesse ano foi em relação ao PLR que foi inferior

---

<sup>8</sup> No ano de 2010 o piso salarial pago pela a empresa representava 1 salário mínimo, no banco o piso salarial pago pelo o banco representava 2,10 salários mínimo.

ao ano anterior, em 2011 o valor fixo foi de R\$840,00 mais o acréscimo de 54% do salário base no valor de R\$675 resultando assim no PLR no valor de R\$1515,00.

**Tabela 3 - Valor monetário do piso salarial e benefícios na Empresa Z e no Banco X- 2010.**

	<b>Empresa Contratada Z</b>	<b>Banco contratante X</b>	<b>%*</b>
<b>Piso salarial</b>	R\$511,50	R\$1.074,00	47,63
<b>Auxílio alimentação</b>	R\$156,00	R\$289,36	53,91
<b>Auxílio refeição</b>	-----	R\$371,36	0
<b>Auxílio creche</b>	R\$44,00	R\$207,95	21,16
<b>Prêmio de metas</b>	R\$128,33	-----	100
<b>PPR ou PLR</b>	R\$409,20	R\$1.990,60	20,56

**Fonte:** Instrumentos normativos entabulados pelo SINTTEL e CONTEC, 2010.

Legenda: \*Esse percentual corresponde a razão entre os benefícios salariais entre a empresa Z e benefícios banco X multiplicada por 100; Elaboração Própria.

**Tabela 4 - Valor monetário do piso salarial e benefícios na Empresa Z e no Banco X- 2011.**

	<b>Empresa Contratada Z</b>	<b>Banco contratante X</b>	<b>%*</b>
<b>Piso salarial</b>	R\$550,00	R\$1.250,00	44,00
<b>Auxílio alimentação</b>	R\$160,00	R\$311,08	51,43
<b>Auxílio refeição</b>	-----	R\$399,30	0
<b>Auxílio creche</b>	R\$44,00	R\$261,33	16,84
<b>Prêmio de metas</b>	R\$128,33	-----	100
<b>PPR ou PLR</b>	R\$440,00	R\$1.515,00	29,04

**Fonte:** Instrumentos normativos entabulados pelo SINTTEL e CONTEC, 2011.

Legenda: \*Esse percentual corresponde a razão entre os benefícios salariais entre a empresa Z e benefícios banco X multiplicada por 100; Elaboração Própria.

Já para o ano de 2012 a empresa contratada adota o sistema de planos de carreiras, surgindo os seguintes cargos atendente júnior, atendente pleno e atendente sênior; para que o empregado fosse beneficiado com esse plano de carreira ele tinha que bater as metas de assiduidade, qualidade das ligações e a pontualidade no começo do trabalho e nas pausas por 6 meses consecutivos, dessa forma ele estaria apto para uma possível mudança de cargo, desde que houvesse vagas disponíveis para essa mudança de cargo.

Em 2012 as bonificações continuam as mesmas (Tabela 5), vale transporte e refeição/alimentação no valor de R\$156,00 juntamente com o VDE trimestral que por mês era no valor de R\$128,33, e o auxílio creche de R\$46,67 a mudança nesse ano vai

para o salário devido ao plano de carreira, o atendente júnior recebia um salário mínimo no valor de R\$622,00 o atendente pleno recebia salário no valor R\$660,02 e o atendente sênior recebia salário no valor R\$792,02, o acordo coletivo aumentou os salários de pleno e sênior a ser pago a partir do dia primeiro de Abril de dois mil e doze para R\$746,42 e R\$895,69 respectivamente . O PPR em 2012 continuou sendo 80% do salário base sendo que o funcionário recebia o valor integral se conseguisse atingir todas as metas estipuladas, assim o valor máximo que o funcionário recebia era R\$497,60.

Para os bancários a situação salarial seguiu da seguinte forma, o piso salarial passou para R\$1400,00 em 2012 (Tabela 5), o valor do auxílio refeição foi de R\$433,84 e o do auxílio alimentação R\$339,08, o auxílio creche continua sendo pago para quem tem filhos de até seis anos e onze meses com o valor de R\$284,85 por filho. O PLR em 2012 volta a pagar 90% do salário base mais o valor fixo de 1540,00, assim o total recebido foi de R\$2800,00.

**Tabela 5 - Valor monetário do piso salarial e benefícios na Empresa Z e no Banco X- 2012.**

	<b>Empresa Contratada Z</b>	<b>Banco contratante X</b>	<b>%*</b>
<b>Piso salarial</b>	R\$622,00	R\$1.400,00	44,43
<b>Auxílio alimentação</b>	R\$156,00	R\$339,08	46,01
<b>Auxílio refeição</b>	-----	R\$433,84	0
<b>Auxílio creche</b>	R\$46,67	R\$284,85	16,38
<b>Prêmio de metas</b>	R\$148,00	-----	100
<b>PPR ou PLR</b>	R\$497,60	R\$2.800,00	17,77

**Fonte:** Instrumentos normativos entabulados pelo SINTTEL e CONTEC, 2012.

Legenda: \*Esse percentual corresponde a razão entre o os benefícios salariais entre a empresa Z e benefícios banco X multiplicada por 100; Elaboração Própria.

No ano de 2013 (Tabela 6) se tem a continuidade do plano de carreira, onde o atendente júnior recebia um salário no valor de R\$680,00 o atendente pleno recebia salário no valor R\$840,26 e o atendente sênior recebia salário no valor R\$951,22. As bonificações como VDE passa a ser paga mensalmente, chegando ao valor máximo de R\$148,00 se o empregado atingir todas as metas. Se tem também o vale transporte e o vale refeição/alimentação no valor de R\$168,00 e o auxílio creche no valor de R\$70,00, o PPR foi pago chegando o valor de R\$544,00.

No banco o salário base era de R\$1519,00 em 2013 (Tabela 6) sendo que as gratificações de auxílio alimentação e auxílio refeição passaram a ser pagas no valor de R\$367,92 e R\$472,12 respectivamente contando ainda com R\$306,21 de auxílio creche

para cada filho, o PLR de 2013 teve o valor fixo de R\$1694,00 mais 90% do salário base chegando ao valor total de R\$3061,10.

**Tabela 6 - Valor monetário do piso salarial e benefícios na Empresa Z e no Banco X-2013.**

	<b>Empresa Contratada Z</b>	<b>Banco contratante X</b>	<b>%*</b>
<b>Piso salarial</b>	R\$680,00	R\$1.519,00	44,77
<b>Auxílio alimentação</b>	R\$168,00	R\$367,92	45,66
<b>Auxílio refeição</b>	-----	R\$472,12	0
<b>Auxílio creche</b>	R\$70,00	R\$306,21	22,86
<b>Prêmio de metas</b>	R\$148,00	-----	100
<b>PPR ou PLR</b>	R\$544,00	R\$3.061,10	17,77

**Fonte:** Instrumentos normativos entabulados pelo SINTTEL e CONTEC, 2013.

Legenda: \*Esse percentual corresponde a razão entre os benefícios salariais entre a empresa Z e benefícios banco X multiplicada por 100; Elaboração Própria.

O ano de 2014 (Tabela 7) segue com a mesma tendência para o pagamento das bonificações como VDE sendo mensal podendo chegar a R\$148,00, o empregado também recebia o auxílio refeição/alimentação no valor de R\$153,00, o valor do auxílio alimentação teve uma redução pois nesse ano o funcionário começou a arcar com 1% do auxílio enquanto a empresa contratada arcava com 99% nos anos anteriores essa relação era de 20% para o funcionário e 80% para a empresa, o auxílio creche nesse ano pagava R\$75,00. Em relação ao salário, para o atendente júnior seguiu a mesma regra para os anos anteriores pagando um salário no valor de R\$730,00 o atendente pleno recebia salário no valor R\$890,67 e o atendente sênior recebia salário no valor R\$1008,29, sendo que o valor do PPR foi R\$584,00.

O salário base em 2014 (Tabela 7) nos bancos foi de R\$1648,12, em relação aos auxílios tivemos no valor de R\$330,71 o auxílio creche para cada filho de até seis anos e onze meses, auxílio alimentação de R\$397,36 e auxílio refeição de R\$509,96, contando também com PLR com 90% do salário base no valor de R\$1483,30 mais o valor fixo de R\$1837,99 onde o trabalhador recebeu o total de R\$3331,30.

**Tabela 7 - Valor monetário do piso salarial e benefícios na Empresa Z e no Banco X- 2014.**

	<b>Empresa Contratada Z</b>	<b>Banco contratante X</b>	<b>%*</b>
<b>Piso salarial</b>	R\$730,00	R\$1.648,12	44,29
<b>Auxilio alimentação</b>	R\$153,00	R\$397,36	38,50
<b>Auxilio refeição</b>	-----	R\$509,96	0
<b>Auxilio creche</b>	R\$75,00	R\$330,71	22,68
<b>Prêmio de metas</b>	R\$148,00	-----	100
<b>PPR ou PLR</b>	R\$584,00	R\$3.321,30	17,58

**Fonte:** Instrumentos normativos entabulados pelo SINTTEL e CONTEC, 2014.

Legenda\*Esse percentual corresponde a razão entre o os benefícios salariais entre a empresa Z e benefícios banco X multiplicada por 100; Elaboração Própria.

Em 2015 (Tabela 8) o piso salarial passou para R\$800,00 para o atendente júnior, o atendente pleno e sênior recebiam R\$946,78 e R\$1071,10 respectivamente. O auxilio alimentação passou a ser no valor de R\$162,00 e o auxílio creche no valor de R\$79,67 os prêmios de metas (VDE) continuam mensal pagando até R\$148,00 se o funcionário conseguir alcançar as metas, o PPR pagando até 80% do salário base chegando a pagar R\$640,00 nesse ano.

Enquanto no banco o salário em 2015 (Tabela 8) era de R\$1796,45, com auxilio alimentação de R\$431,16 e auxilio refeição de R\$572,00 e para os funcionários que tinham filhos até seis anos e onze meses recebiam auxilio creche de R\$358,82 por filho, ainda receberam o PLR de R\$2182,91 sendo R\$1213,07 de valor fixo mais 54% do salário que foi no valor de R\$969,84.

**Tabela 8 - Valor monetário do piso salarial e benefícios na Empresa Z e no Banco X- 2015.**

	<b>Empresa Contratada Z</b>	<b>Banco contratante X</b>	<b>%*</b>
<b>Piso salarial</b>	R\$800,00	R\$1.796,45	44,53
<b>Auxilio alimentação</b>	R\$162,00	R\$431,16	37,57
<b>Auxilio refeição</b>	-----	R\$572,00	0
<b>Auxilio creche</b>	R\$79,67	R\$358,82	22,20
<b>Prêmio de metas</b>	R\$148,00	-----	100
<b>PPR ou PLR</b>	R\$640,00	R\$2.182,91	29,32

**Fonte:** Instrumentos normativos entabulados pelo SINTTEL e CONTEC, 2015.

Legenda: \*Esse percentual corresponde a razão entre o os benefícios salariais entre a empresa Z e benefícios banco X multiplicada por 100; Elaboração Própria.



Em percentuais, nota-se que o piso salarial da empresa contratante permanece estável em 44% do salário base da contratada após 2010 (Tabelas 3 a 8). Em relação aos benefícios indiretos observou que o auxílio alimentação teve reduções periódicas a cada ano entre 2010 e 2015, passando de 53% para 37% (Tabelas 3 a 8) do auxílio recebido pelos funcionários do banco contratante, como os funcionários da contratada não recebiam auxílio refeição essa variação ficou com o valor de 0 (zero), lembrando que o valor nominal pago chegou a R\$572,00 em 2015. O auxílio creche pago pela contratada que em 2010 era de 21% do valor pago pela contratante com uma queda para 16% em 2011 e 2012 e se elevando nos anos seguintes chegando a 22% (Tabelas 3 a 8). No caso do PLR pago na empresa contratada variou entre 17% a 29% do valor pago pelo banco contratante entre os anos analisados (Tabelas 3 a 8).

Analisando os dados em percentuais observou-se que a empresa contratada pagava seus funcionários entre 2010 a 2015 o valor inferior a 50% do valor pago pela contratante, tanto em salário base quanto nos benefícios indiretos em todos os anos que foram estudados.

### **2.5-Análise dos processos dos empregados demitidos da empresa contratada no período 2010 a 2015.**

Em contato com a SINTTEL foram passadas algumas informações referente a reclamações trabalhistas feitas junto a justiça do trabalho, essas por sua vez com os resultados até o posicionamento do STF em autorizar a terceirização irrestrita. No SINTTEL entre 2010 e 2018 aproximadamente mil trabalhadores acionaram a justiça para receber isonomia salarial, que significa que o trabalhador que estava atuando na empresa contratada deveria ter os mesmos direitos assegurados que o funcionário da empresa contratante, recebendo assim o valor proporcional referente as atividades realizadas, no caso analisado o operador de teleatendimento alegava que exercia as mesmas funções de um funcionário do banco e por esse motivo era necessário a compensação de salários, auxílios e benéficos que eram divergentes entre as empresas contratada e a contratante.

A quantidade passada pela SINTTEL de aproximadamente mil trabalhadores engloba um universo que vai além do que o estudado, devido ao sindicato representar também funcionários de outras empresas além da analisada nesse trabalho, dados

quantitativos não foram disponibilizados pelo sindicato, dificultando assim uma análise mais assertiva sobre as informações passadas pelo próprio sindicato.

As ações trabalhistas seguem um fluxo de julgamento, o primeiro acontece na cidade de Uberlândia que possui 6 varas, quando uma das partes tem parecer favorável a outra parte recorre fazendo com que o processo vá para a segunda instância a nível estadual que fica na capital Belo Horizonte, se a parte trabalhador perde na vara em Uberlândia e perde em Belo Horizonte não cabe a ele mais recurso. Se a parte empresa perde na vara em Uberlândia e perde em Belo Horizonte cabe a ele mais um recurso em última instância. Assim fica a cargo da justiça federal dar causa ganha para o trabalhador ou para a empresa, e até o posicionamento do STF em autorizar a terceirização irrestrita era usado a jurisprudência a favor do trabalhador.

O sindicato passou informações que, das causas finalizadas, cerca de 70% delas eram ganhas por parte do trabalhador, sendo que os outros 30% das causas eram perdidas, para que causas fossem perdidas tinham que ser julgadas em uma combinação entre a 1ª vara em Uberlândia e a 9ª vara em Belo Horizonte, quando acontecia essa combinação o trabalhador tinha parecer desfavorável.

A nova lei que invalidou trechos da sumula 331, deixou em situação delicada os trabalhadores que acionaram judicialmente as empresas contratantes e contratadas dos diversos ramos de atividades existentes no Brasil, e ainda dificultou a possibilidade de um trabalhador terceirizado entrar com uma ação por motivos trabalhistas derivados da terceirização, um ponto importante nessa decisão era realmente a diminuição dessas ações trabalhistas que ficavam estagnadas por anos até que fosse tomada uma decisão, com a mudança ocasionada pela reforma trabalhista os julgamentos que antes grande parte eram favoráveis aos trabalhadores se tornarão, provavelmente, favoráveis às empresas, e deixando difícil a reivindicação dos trabalhadores que trabalham em empresas terceirizadas.

### 3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Sobre os aspectos que cercam a questão da terceirização nos serviços do setor bancário brasileiro, vemos que essas práticas começam a se fazer presentes na realidade do país ao longo da década de 90, onde atividades de telefonia, recepção, teleatendimento, cobrança, análise de crédito, dentre outras, passam a delegadas ao exercício de outras empresas, que prestariam esse serviço aos bancos.

Ao longo da década, nota-se uma diminuição drástica no número de empregados, assim como no número de instituições públicas e privadas. Porém, a década seguinte demonstra uma tendência inversa, de aumento do número de empregados e de atividades bancárias.

O que sugere que a dinâmica desse setor estaria sendo explicada, em grande parte, de acordo com o desempenho da economia no período, o que, no entanto, não isenta o processo de terceirização de uma parcela de explicação para a redução de empregados, uma vez que os níveis de trabalhadores no setor, mesmo no cenário de prosperidade econômica, não voltaram ao patamar dos níveis verificados no final dos anos 80, visto que a utilidade de se ter um trabalhador bancário se modificou para atender as necessidades dos clientes. A essa questão também são vinculadas a participação da introdução de inovações tecnológicas como um fator que resultaria no processo de automação de atividades bancárias.

O processo de terceirização foi se verificando de fato no setor, e sobre isso nota-se uma significativa redução dos gastos dos bancos com as atividades de teleatendimento. Isso se comprova haja visto a comparação entre os pisos salariais e os benefícios ao relacionarmos os contratados diretos pelo banco, com os trabalhadores terceirizados pela empresa.

Por que essa pressão pela redução de custos? Para certos setores se argumenta intensificação da concorrência internacional nos anos recentes. Visto que a teoria do custo de transação direciona a empresa para reduções de custo com o intuito de gerar uma maior eficiência, assim a empresa consegue uma certa competitividade com as outras firmas no âmbito internacional que já possuem custos mais reduzidos. Essa redução de custos pode se dar pela terceirização de atividades que não impactam diretamente o produto final.

O setor bancário no Brasil é concentrado e buscou reduzir custos. Dados recentes mostram que os lucros se ampliaram no setor. Em reportagem do site economia uol feita no dia 02/04/2018 referente aos lucros das empresas em 2017, mostra que os bancos tiveram lucros no ano citado de 63,12 bilhões, aumento de 12,27% em relação ao ano anterior, o que fica em evidência é que das cinco empresas que tiveram os maiores lucros em 2017 quatro são bancos que são: Itaú com R\$ 23,96 bilhões, Bradesco com R\$ 14,66 bilhões, Banco do Brasil com R\$ 11,01 bilhões e Santander com R\$ 8 bilhões. Se os custos com trabalho se reduziram e a produtividade do trabalho se elevou em conjunto com os rendimentos do setor o que se vê é uma transferência de renda dos empregados para os empregadores.

Sobre a análise dos dados no setor durante o período analisado do estudo de caso, vemos uma elevação no número de trabalhadores de teleatendimento em todos os anos, salvo em 2015<sup>9</sup> por conta de um contexto macroeconômico de recessão. Essa tendência não se verifica apenas numa análise do país, mas também do estado de Minas Gerais, e do município de Uberlândia. Os dados também revelam um aumento mais significativo, no âmbito nacional, de empregados na função de escriturário; o que, no entanto, já apresenta uma diferenciação no tocante a análise do município de Uberlândia, que apresenta um número muito maior de trabalhadores de teleatendimento do que de escriturários.

Sobre a análise dos salários e benefícios pagos aos trabalhadores contratados diretos e terceirizados, vemos as disparidades entre os valores pagos aos dois tipos de empregados. Com a empresa contratada pagando menos de 50% do valor pago pela empresa contratante. O estudo também mostra a grande diferença que é paga na participação nos lucros entre o banco e a empresa contratada, onde os funcionários da empresa terceirizada recebiam em média 20% do que os contratados diretos pelo banco recebiam. Quando comparado os outros benefícios notasse que o valor recebido pelos funcionários terceirizados é menor em todos os benefícios analisados nesse trabalho. O que representa um benefício óbvio desse tipo de prática aos bancos, no entanto, gera insatisfações compreensíveis por parte dos trabalhadores.

Nesse sentido, vários trabalhadores acionaram a justiça junto ao sindicato, para buscarem direitos a receber, esses direitos são os valores de 50% a menos que eles

---

<sup>9</sup> Nesse mesmo período foi verificada uma variação real do PIB no patamar de -3,55%.

recebiam na empresa contratada em relação aos funcionários da empresa contratante; com a justificativa de que o trabalho desempenhado seria o mesmo. Visto que essa prática teve grande redução devido as reformas trabalhistas que aconteceram no país a partir de 2017.

A Reforma trabalhista entrou em vigor em 2017, muitas mudanças foram efetuadas em relação os vínculos trabalhistas e a forma que as empresas contratam seus trabalhadores, a terceirização que tanto foi tratada nesse trabalho é um dos pontos importantes dessa reforma trabalhista, as empresas ganharam grande poder de negociação em relação aos trabalhadores, que no meu ponto de vista, o trabalhador pode ter mais prejuízos com a reforma trabalhista devido ao fato de em alguns casos passar a trabalhar como terceirizado em atividades que antes não podiam ser terceirizadas recebendo um salário menor que o contratado direto, algumas notícias mostram que no Brasil o trimestre que se encerrou em janeiro de 2019 registrou 12,7 milhões de pessoas desempregadas conforme mostra a reportagem do jornal eletrônico G1 Economia com o título “Desemprego sobe para 12% em janeiro e atinge 12,7 milhões, diz IBGE” publicada no dia 27 de fevereiro de 2019 escrita por Darlan Alvarenga e Daniel Silveira. Uma das principais promessas da reforma era que iria gerar mais empregos e diminuiria o número de desempregados.

A legislação ao conceber maior flexibilidade na contratação e maior espaço ao negociado facilita contrações num ciclo de crescimento econômico. Um outro argumento sobre a reforma trabalhista aponta que sem a flexibilização contratual da reforma trabalhista o desemprego se encontraria em patamares mais elevados. Ou seja, a reforma trabalhista aliviou em alguma medida o impacto da crise no mercado de trabalho. Isoladamente, a reforma não eleva o número de empregos mas pode contribuir para maior número de emprego num ambiente de retomada do crescimento econômico e minimizar os efeitos de uma fase de recessão econômica. A reforma trabalhista foi aprovada com o intuito de se retomar o crescimento e diminuir a taxa de desemprego no Brasil, podendo beneficiar as empresas que nesse processo começam a ter custos reduzidos com salários e redução das ações trabalhistas contra as empresas, além disso elas ainda ganharam a oportunidade de terceirizar qualquer atividade que exercem, como a atividade fim que quando a súmula 331 vigorava não era possível essa terceirização. Outro objetivo seria eliminar as dificuldades pela separação das atividades fins e meios nas empresas. Tal divisão não se revela sempre trivial.

## REFERENCIAS

ALVARENGA, D.; SILVEIRA, D. **Desemprego sobe para 12% em janeiro e atinge 12,7 milhões**, diz IBGE. Disponível em < <https://g1.globo.com/economia/noticia/2019/02/27/desemprego-sobe-para-12-em-janeiro-diz-ibge.ghtml>> Acesso em: 13 de abril de 2019

ARBEX, A. ; GALIZA, M. ; OLIVEIRA, T. . **A reforma trabalhista e o trabalho no campo**. Mercado de Trabalho (rio de janeiro. 1996) , v. 1, p. 95-106, 2017.

BRASIL. **LEI Nº 13467 DE 13 DE JULHO DE 2017**. Brasília, DF, 13 de julho de 2017. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/lei/L13467.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/L13467.htm)>.

BRASIL, **Súmula 331 TST. CONTRATO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS. LEGALIDADE (nova redação do item IV e inseridos os itens V e VI à redação) - Res. 174/2011, DEJT** divulgado em 27, 30 e 31 de maio de 2011. Disponível em: < [http://www3.tst.jus.br/jurisprudencia/Sumulas\\_com\\_indice/Sumulas\\_Ind\\_301\\_350.html](http://www3.tst.jus.br/jurisprudencia/Sumulas_com_indice/Sumulas_Ind_301_350.html) >

CHAHAD, J. ; ZOCKUN, M. **A Terceirização do trabalho no Brasil: um estudo de caso**. In: José Paulo Zeetano Chahad; Maria Cristina Cacciamali. (Org.). Mercado de trabalho no Brasil: novas prática trabalhistas, negociações coletivas e direitos fundamentais no trabalho. São Paulo: LTr Editora Ltda, 2003, v. 1, p. 105-124.

Do UOL. **Bancos lucram R\$ 63,12 bi em 2017, melhor resultado entre empresas da Bolsa**. Disponível em <<https://economia.uol.com.br/cotacoes/noticias/redacao/2018/04/02/lucro-bancos-bolsa-de-valores-bovespa-2017-economica.htm>> Acesso em: 25 de março de 2019

FAGUNDES, J. e PONDÉ, J. **Economia Institucional: Custos de Transação e Impactos sobre Política de Defesa da Concorrência**. Artigo aceito para publicação na revista Archè, Faculdades Cândido Mendes, 1997

ILHA, V.T. **A Teoria dos Custos de Transação e o Modelo de Comercialização de Energia Elétrica após as Reformas do Setor Elétrico**. Trabalho de Conclusão de Curso, Curso de Ciências Econômicas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.

KALLEBERG, A. **O Crescimento do trabalho precário: Um desafio global**. Revista Brasileira de Ciências Sociais - VOL. 24 No 69 2009 p 22-30.

KREIN, J.; TEIXEIRA, M. **Terceirização e Relações de Trabalho**. In: Júnior Macambira, Tarcisio de Araújo, Roberto Alves de Lima. (Org.). Mercado de Trabalho. Qualificação, Emprego e Políticas Sociais.. 1ed.Fortaleza: Instituto de desenvolvimento do Trabalho-Núcleo de Economia Solidária da Universidade Federal de PE, 2016, v. , p. 109-138.

KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. **Economia Industrial: Fundamentos Teóricos e Práticas no Brasil**. Elsevier Editora Ltda, Rio de Janeiro, 2013.

NORTH, D.C. **Instituições Mudança Institucional e Desempenho Econômico**. Tradução Alexandre Morales. Três Estrelas. São Paulo, 2018

PONDÉ, J.; FAGUNDES, J.; POSSAS, M. **Custos de Transação e Políticas de Defesa da Concorrência**. Revista de Economia Contemporânea, Rio de Janeiro, n.2, 1997.

PUPO, A.; Moura, R.M. Por 7 a 4, **STF aprova terceirização irrestrita**. Disponível em <<https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,por-7-a-4-stf-aprova-terceirizacao-irrestrita,70002480546>> Acesso em: 30 de agosto de 2018.

RIBEIRO, R. **Terceirização no setor de fertilizante: impactos sobre os trabalhadores e sindicatos**. Revista da ABET, v. iv, p. 25-44, 2004.

SANCHES, A. T. et al. **Terceirização e terceirizados no setor bancário: relações de emprego, condições de trabalho e ação sindical**. Mestrado em Ciências Sociais Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo – 2006.

SILVA, A. **A Motivação nas Empresas Terceirizadas no Mercado Bancário** 76 pp. Monografia de Estágio, Curso de Administração de Empresas, Universidade São Francisco, São Paulo – 2008.

STEIN, G. ; ZYLBERSTAJN, E. ; ZYLBERSTAJN, H. . **Diferencial de salários da mão de obra terceirizada no Brasil 2015** (C-Micro Working Papers Series).

UBERLANDIA SEEB Acordo Coletivo de Trabalho **FINANCEIRAS CCT** 2009 - 2010 Disponível em < <http://www.bancariosuberlandia.org.br/content.asp?contentid=289>>

UBERLANDIA SEEB Acordo Coletivo de Trabalho **FINANCEIRAS PLR** 2009 - 2010 Disponível em < <http://www.bancariosuberlandia.org.br/content.asp?contentid=289>>

UBERLANDIA SEEB Acordo Coletivo de Trabalho **FENABAN Convenção** 2010 - 2011 Disponível em < <http://www.bancariosuberlandia.org.br/content.asp?contentid=289>>

UBERLANDIA SEEB Acordo Coletivo de Trabalho **FENABAN PLR** 2010 - 2011 Disponível em < <http://www.bancariosuberlandia.org.br/content.asp?contentid=289>>

UBERLANDIA SEEB Acordo Coletivo de Trabalho **FENABAN Convenção Coletiva** 2011 - 2012 Disponível em < <http://www.bancariosuberlandia.org.br/content.asp?contentid=289>>

UBERLANDIA SEEB Acordo Coletivo de Trabalho **FENABAN PLR** 2011 - 2012 Disponível em < <http://www.bancariosuberlandia.org.br/content.asp?contentid=289>>

UBERLANDIA SEEB Acordo Coletivo de Trabalho **FENABAN Convenção** 2012 - 2013 Disponível em < <http://www.bancariosuberlandia.org.br/content.asp?contentid=289>>

UBERLANDIA SEEB Acordo Coletivo de Trabalho **FENABAN PLR** 2012 - 2013 Disponível em < <http://www.bancariosuberlandia.org.br/content.asp?contentid=289>>

UBERLANDIA SEEB Acordo Coletivo de Trabalho **FENABAN Convenção Coletiva de trabalho** 2013 - 2014 Disponível em < <http://www.bancariosuberlandia.org.br/content.asp?contentid=289>>

UBERLANDIA SEEB Acordo Coletivo de Trabalho **PLR FENABAN** 2013 - 2014 Disponível em < <http://www.bancariosuberlandia.org.br/content.asp?contentid=289>>

UBERLANDIA SEEB Acordo Coletivo de Trabalho **FENABAN Convenção Coletiva de trabalho** 2014 - 2015 Disponível em < <http://www.bancariosuberlandia.org.br/content.asp?contentid=289>>

UBERLANDIA SEEB Acordo Coletivo de Trabalho **FENABAN PLR** 2014 - 2015 Disponível em < <http://www.bancariosuberlandia.org.br/content.asp?contentid=289>>

UBERLANDIA SEEB Acordo Coletivo de Trabalho **Convenção FENABAN** 2015 - 2016 Disponível em < <http://www.bancariosuberlandia.org.br/content.asp?contentid=289>>

UBERLANDIA SEEB Acordo Coletivo de Trabalho **PLR FENABAN** 2015 - 2016 Disponível em < <http://www.bancariosuberlandia.org.br/content.asp?contentid=289>>

YIN, R. K.; **Estudo de Caso Planejamento e Métodos 3ª edição** Ed Bookman 2005.