



» XI Congresso Luso Afro Brasileiro de Ciências Sociais

Diversidades e (Des)Igualdades

Salvador, 07 a 10 de agosto de 2011.

Universidade Federal da Bahia (UFBA) - PAF I e II  
Campus de Ondina

## **XI Congresso Luso-Afro-Brasileiro de Ciências Sociais**

Diversidade e (Des)Igualdades

Salvador, 07 a 10 de Agosto de 2011

Grupo de Trabalho: Trabalho, Sindicalismo e Movimentos Sociais

### **Reestruturação Produtiva e Gestão do Trabalho nos Correios: Renormatizações, Conflitos e Resistência**

Tadeu Gomes Teixeira  
Universidade Estadual de  
Campinas (Unicamp).  
Contato: tagote@gmail.com

#### **1 - Introdução**

As transformações socioeconômicas da segunda metade do século XX desencadearam nas organizações empresariais transformações em seus padrões organizacionais e produtivos, propiciando rearranjos nos métodos de gestão da produção e também nas relações de trabalho. Essas mudanças, entrelaçadas, forjaram diversas possibilidades de combinação entre modelos produtivos e as relações de trabalho, embora quase sempre tenham preservado a lógica da instrumentalidade das práticas administrativas.

Esses aspectos inspiram a investigação realizada em 2009 na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT), cujos objetivos foram definidos nas seguintes questões: Como ocorreu o processo de reestruturação produtiva na ECT? Como a reestruturação produtiva influenciou a organização do processo de trabalho em uma unidade operacional? Como são vivenciadas as relações de trabalho em uma unidade operacional da ECT que passou por esses processos? A pesquisa foi realizada a partir de um estudo de caso em um Centro de Distribuição Domiciliária (CDD), incluiu entrevistas com carteiros e com gestores, análise documental e observação direta das atividades de trabalho no CDD.

Dentre as constatações, encontra-se o hibridismo das práticas de gestão, que combina e seleciona procedimentos e ferramentas tayloristas e toyotistas para administrar suas atividades; o controle sobre os trabalhadores e a gestão autoritária das relações de trabalho e, com maior impacto, a influência que as práticas de gestão exercem sobre as relações entre os funcionários, que vivenciam constante pressão, intensificação do trabalho, fragmentação e individualização das atividades. Nesse cenário, renormatizações e resistência aos procedimentos prescritos e o conflito - mesmo que tácito - dos trabalhadores com a gerência são partes indissociáveis.



» XI Congresso Luso Afro Brasileiro de Ciências Sociais

Diversidades e (Des)Igualdades

Salvador, 07 a 10 de agosto de 2011.

Universidade Federal da Bahia (UFBA) - PAF I e II  
Campus de Ondina

O *paper* apresenta, além desta Introdução, seções para organizar a discussão. A seguir, discute-se as principais mudanças nas técnicas de gestão do trabalho. Na seqüência, analisa-se o processo de reestruturação na ECT e suas características para a gestão do trabalho. Por fim, analisa-se as relações de trabalho a partir de suas interfaces com o processo de gestão.

## 2 - Breves Considerações sobre Estratégias de Gestão da Produção

O século XX trouxe inúmeras transformações para a organização das sociedades ocidentais nos mais variados aspectos, sobretudo em relação à sociedade, à economia e à política. Nesse contexto de intensas transformações, há um processo concomitante de desenvolvimento e aperfeiçoamento de métodos e técnicas de produção com vistas à racionalização crescente da produção (FARIA; MENEGHETTI, 2002; BRAVERMAN, 1987; SALERNO, 2001).

Esse processo inicia-se ainda com a revolução industrial e culmina, em sua busca pela racionalização e controle por meio da disciplina industrial, no desenvolvimento do taylorismo. O taylorismo é, assim, o ápice de um processo social que objetivava impor o controle, a ordem e a disciplina sobre os trabalhadores (PERROT, 1988, BRAVERMAN, 1987). No desenvolvimento dos princípios de sua administração científica, Taylor apontava a necessidade de superação do gerenciamento vigente em sua época, baseado na iniciativa e no incentivo pecuniário ao trabalhador, para aumentar a produtividade e combater “a vadiagem no trabalho” (TAYLOR, 1989, p.35).

Com esse intuito, ele indicou a necessidade de se estabelecer, necessariamente, uma separação entre o trabalho dos operários responsáveis pela execução das atividades produtivas e o trabalho dos responsáveis por conceber o projeto de trabalho. Com isso, seria possível “[...] reunir os conhecimentos, tabulá-los, reduzi-los a normas, leis ou fórmulas, grandemente úteis ao operário para execução de seu trabalho diário” (TAYLOR, 1989, p.51). Essa concepção taylorista não era só no plano formal, mas significava passar todo o processo produtivo às mãos da gerência, que estipularia, então, o controle e a fixação de cada fase do processo produtivo, principalmente a maneira de executar as atividades de trabalho (BRAVERMAN, 1987; FARIA, 2004).

Esse controle do trabalho que ficaria a cargo de um corpo gerencial específico, incluindo o planejamento e controle de todas as demais atividades de produção, baseava-se nos estudos de tempos de cada atividade. Para o taylorismo, além da expropriação do saber operário, era necessário controlar o ritmo e a intensidade do trabalho através de uma “análise científica”. Dessa forma, um tempo-padrão poderia ser estabelecido e considerado o tempo ótimo para cada atividade de trabalho (BRAVERMAN, 1987; FARIA, 2004).

Concomitante a esses princípios, Taylor (1989) falava da necessidade de selecionar e treinar adequadamente cada trabalhador, pois a realização da tarefa de trabalho conforme prescrição gerencial impunha a necessidade ao trabalhador de suportar fisicamente a rotina de trabalho. Segundo Braverman (1987), o problema do “rendimento ótimo” de Taylor é que essa premissa baseia-se unicamente nos critérios fisiológicos, remetendo, portanto, somente ao que o corpo físico pudesse suportar. Esses princípios proporcionaram uma nova dimensão ao controle fabril, depois disseminando-se para os serviços, já que “Taylor elevou o conceito de controle a um plano inteiramente novo quando asseverou como uma necessidade absoluta para a gerência



adequada a imposição ao trabalhador da maneira rigorosa pela qual o trabalho deve ser executado” (BRAVERMAN, 1987, p. 86).

Simultaneamente ao desenvolvimento da Administração Científica, Ford introduziu significativas mudanças no processo de produção de automóveis que propiciaram a redução dos custos, o aumento da qualidade de seus automóveis e a produção em larga escala (WOMACK; JONES; ROOS, 1992; WOOD JR, 1992); sem, contudo, abrir mão dos princípios da administração científica de Taylor. Tais estratégias de produção introduzidas consistiram na introdução de métodos e técnicas que fixavam o operário em uma plataforma de trabalho para montagem dos automóveis, local de onde os operários não saíam para buscar as peças necessárias e nem as ferramentas, já que as peças viriam até eles pela linha de montagem. Nesse sentido, cada operário fixo em seu posto fazia um trabalho diminuto, o que acentuou a parcelização e a divisão social do trabalho dentro das fábricas (FARIA, 2004; KUMAR, 1997).

Aliás, para Best (1990) e Womack, Jones e Roos (1992), a grande chave do processo produtivo sob a lógica fordista estava na possibilidade de intercambiar as peças e na facilidade de ajustá-las, e não apenas na linha de montagem. Em conjunto, a intercambialidade, a simplicidade, a padronização das medidas e a facilidade de ajuste das peças permitiram o aumento da produtividade e, somados a linha de montagem, a expansão da produção em massa.

Com essas inovações nos processos de produção, isto é, com as peças intercambiáveis e a simplicidade para ajustá-las, a fixação dos operários em postos de trabalho, a divisão exacerbada do trabalho, a realização de tarefas únicas e simples por cada operário não qualificado, ferramentas e máquinas específicas para cada atividade de trabalho e a linha de montagem dentro de uma estrutura empresarial verticalizada e departamentalizada, houve o aumento da “produtividade” e da produção das indústrias pertencentes à Ford (WOMACK, JONES e ROOS, 1992) e das organizações que se inspiraram em seu modelo; devido, principalmente no caso de Ford, à intensificação do trabalho: “a linha de montagem tornava-se assim, notável instrumento de intensificação do trabalho” (FLEURY; VARGAS, 1983, p. 26). Para Wood Jr (1992, p. 10), “o trabalhador da linha de montagem não comandava componentes, não preparava ou reparava equipamentos, nem inspecionava a qualidade. Ele nem mesmo entendia o que seu vizinho fazia”.

Com isso, esse modelo de produção em massa transformou-se, como nos mostra Harvey (1992), no modelo hegemônico de produção empregado pelas indústrias até meados das décadas de 60 e 70 do século XX. E, apesar disso, a Companhia Toyota investiu na reformulação de seu parque produtivo a fim de estruturá-lo de acordo com as peculiaridades impostas pelas condições do Japão, como nos mostra Zilbovicius (1999), dentre as quais um país devastado pela guerra, um mercado consumidor limitado, uma produção automobilística externa querendo investir no país e abocanhar o já limitado mercado consumidor, como analisam Womack, Jones e Roos (1992), além de uma mão de obra não muito disposta a se submeter ao fordismo (CORIAT, 1994).

A Toyota estruturou um modelo de produção que rapidamente se disseminaria por outras empresas japonesas e, posteriormente, para empresas ocidentais – sendo por isso conhecido como toyotismo. Segundo Coriat (1994), o mais significativo e profundo do modelo toyotista é o fato de ser “adaptado à produção em séries restritas de produtos diferenciados e variados” (CORIAT, 1994, p. 30). Zilbovicius (1999), no entanto, aponta para a maneira como as técnicas de produção utilizadas são capazes de associar



» XI Congresso Luso Afro Brasileiro de Ciências Sociais

Diversidades e (Des)Igualdades

Salvador, 07 a 10 de agosto de 2011.

Universidade Federal da Bahia (UFBA) - PAF I e II  
Campus de Ondina

essa flexibilidade à produção em grandes quantidades de produtos e mercadorias, como na indústria automobilística.

Um dos pilares do modelo toyotista é o *just in time*, que de acordo com Mello e Silva (2005) é o componente que “talvez melhor traduza o espírito da ‘produção enxuta’ (MELLO E SILVA, 2007, p.151) . O método se origina nos supermercados norte-americanos e se dissemina nas indústrias através de sua utilização associada com as demais técnicas do modelo de produção toyotista. A técnica consiste, conforme explica Coriat (1994), em três reorientações na produção. Em primeiro lugar, há uma reorientação nas técnicas de controle do processo de fabricação e de otimização. Isso significa que o processo de fabricação se inicia a partir das demandas dos produtos encomendados às fábricas, e não o processo inverso de fabricação para posterior venda.

Em segundo lugar, há um fluxo de informações que vai ao sentido da produção e outro, paralelamente, que segue no sentido inverso, ou seja, enquanto ocorre a produção das mercadorias já solicitadas, inicia-se um processo de transmissão de informações que vai do posto mais avançado de trabalho, próximo ao término da cadeia de produção, ao primeiro posto da cadeia de produção, informando exatamente as necessidades para a continuidade da produção, fato que possibilita produzir a quantidade exata de produtos. Segundo Antunes (2000), esse fornecimento de materiais, no qual os estoques são eliminados ou reduzidos consideravelmente, já que se trabalha com os fornecedores com um sistema de entrega dos componentes necessários à produção no momento solicitado e no local especificado, impede a formação de estoques, podendo chegar ao “estoque zero”.

Além disso, e em terceiro lugar, há uma espécie de “caixa” – ou placas - que organiza a produção, que caminha no sentido do posto de trabalho anterior ao posterior, levando as mercadorias já produzidas adiante, e dos postos posteriores aos anteriores, informando as necessárias quantidades de materiais para a produção, numa mudança estritamente organizacional, sem nada de tecnológico, como afirma Coriat (1994), o que dá lógica ao sistema denominado de *Kanban*. Ou seja, o *kanban* “acaba funcionando como meio de comunicação entre seções ou postos em uma estação de trabalho, ativando a produção ou os eventuais estoques – que deverão ser sempre mínimos” (MELLO E SILVA, 2005.p. 151). Somado a isso, como mostram Corrêa e Corrêa (2006), um controle de qualidade ao longo do processo produtivo com prioridade para zerar os defeitos é acionado, sendo a perfeição o padrão almejado. Com essas técnicas “as conseqüências foram a redução dos custos de inventário e, mais importante, a possibilidade quase instantânea de observação dos problemas de qualidade, que podiam ser rapidamente eliminados” (WOOD JR, 1992, p. 13).

Segundo Corrêa e Corrêa (2006) e Coriat (1994), o *layout* adequado para organizar o trabalho toyotista é o celular no formato de “U”. Essa forma de organizar o espaço produtivo, no entanto, era utilizada já ao final do século XIX, como nos mostra Perrot (1988). Assim, o toyotismo atualiza sua função com o objetivo de aumentar o controle e a supervisão visual. Acrescenta-se às características do toyotismo o envolvimento dos trabalhadores polivalentes através das equipes de trabalho em células de produção, o que permitiria iniciativas descentralizadas e maior autonomia aos trabalhadores operacionais, além de uma estrutura administrativa mais horizontal, fato que minimiza os símbolos de *status* na vida diária da empresa.

A partir desses modelos esquemáticos de métodos de gestão e organização do trabalho, instaurou-se um debate sobre a continuidade ou a ruptura entre os mesmos. Para os que advogam um pós-taylorismo, como é o caso da equipe integrada por



Womack, Jones e Roos (1992) que difundiu o conceito de *lean production*, observa-se no toyotismo uma flexibilidade, cooperação entre os funcionários dos diferentes níveis hierárquicos, uma produção com qualidade e variedade inexistentes no taylorismo, posição que é corroborada por Coriat (1994), responsável pela popularização na França das teses de Taichi Ohno, engenheiro chefe da Toyota e que acreditava ser o trabalho sob o toyotismo mais abstrato, autônomo e qualificado.

Autores como Faria (2004), Leite (1997; 2003), Antunes (2000), Kumar (1997), dentre outros, mesmo identificando mudanças nos métodos de gestão, verificam uma adaptação do taylorismo/fordismo às novas tecnologias microeletrônicas, não identificando contradições entre as novas técnicas e tecnologias eletrônicas e o taylorismo/fordismo, mas uma atualização das ferramentas de gestão aos novos contextos sociais. A lógica presente no taylorismo/fordismo, como assevera Zilbovicius (1999), continua no toyotismo, já que, como analisa Wood jr. (1992) “sua vantagem competitiva, na comparação com o fordismo, seria uma maior adaptabilidade às condições ambientais” (WOOD JR, 1992, p. 15). Sendo assim, esses métodos seriam neofordistas e caracterizariam um fordismo ‘maduro’ (ZILBOVICIUS, 1999).

No caso brasileiro, alguns autores identificaram em suas pesquisas o que poderíamos identificar como um neofordismo. Nesse sentido, Humphrey (1993) aponta para um “*just in time* taylorizado” nos processos produtivos das empresas brasileiras que passaram por um processo de reestruturação e adotaram os métodos japoneses, porque as práticas de gestão da produção utilizadas, da mesma forma que o taylorismo, não demandariam um maior envolvimento e participação dos trabalhadores, impondo aos mesmos maior coerção e pressão, resultantes da exigência de uma polivalência e multifuncionalidade dos trabalhadores. Dessa forma, a versão “abrasileirada” do toyotismo, como afirma Salerno (1993), continua com uma divisão rígida do trabalho e uma prescrição rígida das tarefas, além de não possibilitar, como defendem os pós-tayloristas, uma autonomia aos trabalhadores no processo de trabalho.

Esse debate aponta, portanto, para um processo de mudanças na organização do trabalho que não é unívoco, por comportar especificidades conforme o setor estudado e as estratégias de gestão do trabalho no contexto da reestruturação das atividades produtivas, conforme observa Leite (2003). Assim, antes de tomar uma posição *a priori*, é importante acompanhar a posição de Linhart (2007), ou seja, “sair de um debate tão dividido e globalizante e se fixar na tarefa [...] de analisar as mudanças tais como se manifestam no interior das empresas, sem procurar sistematicamente estatuir o modelo que elas ilustram” (LINHART, 2007, p. 30). Além disso, é preciso considerar, nesse debate, o fio condutor da racionalidade fabril, já que os

aspectos da organização e do processo de trabalho em empresas capitalistas, os quais permanecem sob a égide do despotismo fabril — sendo que esse último pode-se manifestar não apenas em sua forma autoritária e “clássica”, mas, também, em outras formas mais dissimuladas e fluidas de poder. Assim, enquanto a uma divisão do trabalho que correspondia à manufatura do século XIX — e que se consolidou no taylorismo e no fordismo no século XX — estava associada o exercício do despotismo fabril predominantemente autoritário, estaríamos assistindo hoje a um novo feitio de despotismo fabril, adequado a uma nova divisão do trabalho devida aos tempos de produção flexível (MELLO E SILVA, 2005, p. 139).

Essas características dos métodos de gestão da produção têm influenciado a organização do trabalho e as relações sociais de produção inclusive nos Correios, como será analisado a seguir.



» XI Congresso Luso Afro Brasileiro de Ciências Sociais

Diversidades e (Des)Igualdades

Salvador, 07 a 10 de agosto de 2011.

Universidade Federal da Bahia (UFBA) - PAF I e II  
Campus de Ondina

#### 4 - Estruturação e Reestruturação Produtiva nos Correios

A reestruturação produtiva e as novas estratégias de gestão, principalmente as técnicas e ferramentas do toyotismo, muitas vezes tratado como neofordismo, que passaram a integrar o rol de possibilidades das organizações a partir das décadas de 1980 e 1990, impulsionou ainda mais as empresas a buscarem o aumento de produtividade e de eficiência ((ZARIFIAN, 1990; ANTUNES, 2000).

A estruturação do processo de trabalho na ECT ocorreu durante a década de 1970, quando essa estatal contratou uma consultoria de empresas francesas especializadas em serviços postais. A lógica que orientou o processo de organização e estruturação da produção e do trabalho foi a taylorista, considerada, no contexto, a mais adequada para controlar o processo de trabalho e aumentar a eficiência das unidades operacionais (BOVO, 1997). Esse aspecto, evidentemente, influenciou as relações de trabalho na empresa, já que esse modelo de gestão pressupõe um maior controle não só do processo de trabalho como também das relações sociais de produção (BRAVERMAN, 1987).

Na ECT, o processo de reestruturação produtiva iniciou-se em 1994, quando a empresa, por meio de parceria com a Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), implantou o Projeto de Gestão da Produtividade Aplicado aos Correios (GPAC), que visava a “melhoria contínua dos processos e o conseqüente aumento da produtividade”, o qual “contribuiu, sobremaneira, para a melhoria da qualidade e o aumento da produtividade nos Correios” (ECT, 2005, p. 355). O objetivo estabelecido para o projeto foi disseminar e aplicar, em toda a estrutura da ECT, novas tecnologias de gestão fundadas e referenciadas no modelo de produção toyotista.

O projeto GPAC consistiu, inicialmente, na formação de pessoal capacitado para transmitir, por toda a empresa, princípios e ferramentas de gestão da produção vinculados ao modelo toyotista de produção, os quais deveriam orientar, posteriormente, a reformulação das práticas de gestão das unidades operacionais, ou seja, mais uma vez a institucionalização de técnicas com propósitos sociais (Zilbovicius, 1999). Assim, os Departamentos de Operações e Recursos Humanos ficaram incumbidos de conduzir esse processo, que deveria reverberar por toda a organização por meio do treinamento maciço dos funcionários da empresa nas técnicas toyotistas, desde a área operacional até a Administração Central, cada qual, evidentemente, com as especificidades dos cargos ocupados (ECT, 2005).

Uma segunda etapa do projeto seria realizada nos anos de 1997 e 1998, com a realização pelas Diretorias Regionais de seminários e premiações para as melhorias apresentadas nas unidades operacionais a partir dos conceitos do modelo de produção toyotista (ECT, 2005). Com isso, as práticas consideradas mais eficientes e produtivas — racionalizadoras — se tornariam modelo para as demais unidades, integrando, a partir disso, o processo de padronização do processo produtivo das unidades operacionais. Com isso, o processo de reestruturação produtiva na ECT incorporaria princípios e técnicas consoantes ao modelo de produção toyotista, possibilitando, com isso, aperfeiçoar e melhorar a qualidade dos serviços operacionais — ênfase em ‘serviço’ coadunada com os princípios da produção neofordista —, com reflexo direto, portanto, sobre as práticas de gestão e as relações de trabalho nas unidades operacionais (ZILBOVICIUS, 1999; ZARIFIAN, 2001). As continuidades ou rupturas permitidas



» XI Congresso Luso Afro Brasileiro de Ciências Sociais

Diversidades e (Des)Igualdades

Salvador, 07 a 10 de agosto de 2011.

Universidade Federal da Bahia (UFBA) - PAF I e II  
Campus de Ondina

pela reestruturação sobre as práticas de gestão em uma unidade operacional são analisadas a seguir, por meio do exame de um Centro de Distribuição Domiciliária.

## 5 - A Organização do Trabalho em um Centro de Distribuição Domiciliária

O Centro de Distribuição Domiciliária (CDD) estudado neste trabalho situa-se na capital de um Estado da região sudeste do Brasil. Os carteiros, que são funcionários da área operacional, estão lotados nos CDD's. A principal atividade de um CDD é a distribuição dos objetos postais pelos carteiros. No CDD examinado, trabalham 30 pessoas, das quais vinte e três são carteiros, cinco operadores de triagem e transbordo e dois chefes. Essa unidade será denominada neste trabalho de "CDD 1".

A condução das atividades do CDD baseia-se em princípios que são expressos em manuais elaborados para institucionalizar as decisões relativas à produção. Um desses manuais aborda, especificamente, as normatizações referentes à produção nos Centros de Distribuição. Esse manual é denominado Sistema de Melhorias em CDD's: Processo Produtivo. É esse manual, portanto, que orientará a condução dos trabalhos nesses centros operacionais.

Para que as atividades de trabalho no CDD sejam iniciadas, a organização e disposição dos móveis no CDD devem obedecer ao que é normatizado pelos gestores, ou seja, o *layout* da unidade deve estar em conformidade com o que é estabelecido para o espaço destinado ao CDD tendo em vista os objetivos relacionados ao aumento da produtividade e ao uso de forma eficiente da força de trabalho.

Nesse *layout*, uma área deve ser reservada à manipulação e separação de objetos especiais, que são as cartas registradas, sedex e encomendas com valor declarado. O acesso a essa área é restrito aos funcionários autorizados, normalmente operadores de triagem, que separam esses objetos por área de distribuição antes de entregá-los aos carteiros. O isolamento da área é feito pelo emprego de divisórias. Caso seja necessário aumentar o efetivo de funcionários desse setor devido ao aumento da carga de trabalho do dia, recomenda-se "empregados previamente escolhidos entre os de maior confiança da chefia" (ECT, 2006, p. 32).

Além disso, essa área de tratamento de objetos especiais precisa estar próxima à entrada do CDD, já que são os funcionários desse setor que fazem os eventuais atendimentos aos clientes que retiram suas encomendas na própria unidade operacional. Para atender essas prescrições, a área destinada ao tratamento de objetos especiais e que também é utilizada para atendimento ao público está localizada no "CDD 1" na entrada do imóvel, sendo separada dos demais funcionários e do público em geral por meio de balcões, que além de serem utilizados como divisórias, também são utilizadas pelos carteiros como mesa de apoio para colocar os objetos postais especiais em ordem de distribuição.

Somado a isso, prescreve-se o arranjo físico das mesas dos carteiros, que se destinam a separação dos objetos postais simples, no formato de um "U" ou de um "W" (duplo U), "de modo que seja facilitada a movimentação de carga e a supervisão visual". O manual estabelece ainda que "as mesas dos supervisores devem estar localizadas de frente para o "U" ou para cada parte do "W", permitindo a visualização de todo o grupo de trabalho" (ECT, 2006, p 08), conforme recomendado pelo toyotismo (CORRÊA; CORRÊA, 2006)

Ainda segundo Corrêa e Corrêa (2006), o *layout* que atende ao modelo da produção enxuta recomenda mudanças na organização do espaço e dos arranjos



produtivos para que os objetivos de toda a “filosofia” e conjunto de técnicas da produção toyotista sejam alcançados. Dessa forma, prioriza-se o *layout* celular linear em algumas empresas que trabalham com uma gama limitada de produtos, pois por ser linear é aplicável a processos que se destinam a produzir quantidades maiores de poucos produtos padronizados. Neste tipo de organização, os postos de trabalho são colocados próximos a fim de evitar movimentações desnecessárias de materiais e funcionários.

Como o processamento – processo de triagem - dos objetos postais simples nos Correios praticamente não apresenta variações em relação às práticas de trabalho e constituem um mesmo produto – objetos postais, normalmente envelopes e cartas -, o *layout* celular linear em forma de “U” é empregado em suas unidades de distribuição. Assim, no “CDD 1” as mesas dos carteiros são dispostas no formato de “U” e colocadas lado a lado. A mesa do supervisor de operações fica localizada de frente para o *layout*, o que lhe permite a supervisão visual mesmo quando sentado.

As orientações sobre como dispor os móveis e os funcionários são prescritivas e seguidas, bem como as recomendações acerca da supervisão do processo de trabalho pelo supervisor de operações, que deve ter sua mesa colocada de frente para as mesas onde os carteiros estão trabalhando, de forma a melhor controlar todo o processo produtivo visualmente.

De acordo com Perrot (1988), esse tipo de método de gestão se alinha a um dos primeiros tipos gerenciais utilizados nas indústrias, quando o controle sobre os funcionários era feito pela visibilidade e pela vigilância de um “capataz” que cuidava de visualizar todos os trabalhadores para que os mesmos não ficassem ociosos durante a execução das atividades que lhes haviam sido prescritas, idéia essa que foi absorvida pelo taylorismo e instituída no CDD investigado.

No entanto, a vigilância visual não é uma característica que se restringiu a essas práticas gerenciais. De acordo com Corrêa e Corrêa (2006) e Coriat (1994), o *layout* do sistema de produção enxuta apresenta, dentre outras características, o controle visual das operações, que pode ser realizado também pelos próprios trabalhadores, o que se coaduna com os objetivos traçados pelos Correios. Fica evidente, assim, a combinação de uma organização da produção com base celular de inspiração no sistema de produção enxuta com princípios tayloristas de controle da produção, hibridismo que seleciona procedimentos operacionais que contribuam para aumentar os índices de produtividade (ZARIFIAN, 1990; ANTUNES, 2000; BRAVERMAN, 1987).

Entendido os aspectos de organização do *layout*, pode-se pensar no fluxograma das atividades. Primeiramente, observa-se que antes das atividades dos carteiros começarem, há todo um processo que o precede, que vai desde a chegada da carga postal ao CDD até o abastecimento do local de trabalho do carteiro, onde ele irá separar os objetos conforme o endereço. O processo de trabalho de um CDD inicia, portanto, com a chegada da carga postal para a unidade operacional. Com o carro descarregado, alguns funcionários, normalmente operadores de triagem ou funcionários terceirizados, iniciam o processo de “tratamento” dessa carga, ou seja, eles colocam esses objetos postais em caixas com objetos do mesmo formato, como cartas, envelopes e caixas. Em seguida, conta-se a quantidade de objetos postais que chegaram ao CDD.

Essa mensuração da carga é importante para o supervisor de operações controlar o dia de trabalho de acordo com os índices que foram estabelecidos para a unidade. É relevante, portanto, para controlar a capacidade do processo de produção, isto é, o tempo de separação dos objetos postais pelos carteiros conforme os bairros e áreas de distribuição, embora o foco seja o término dessa separação e a distribuição de toda a



» XI Congresso Luso Afro Brasileiro de Ciências Sociais

Diversidades e (Des)Igualdades

Salvador, 07 a 10 de agosto de 2011.

Universidade Federal da Bahia (UFBA) - PAF I e II  
Campus de Ondina

correspondência do dia, independente da quantidade de correspondências que chegam ao CDD, resultando, em algumas ocasiões, em tempos adicionais para o processamento - separação - e distribuição, já que não pode haver ao final do dia de trabalho objetos a serem distribuídos no CDD.

Tais orientações gerenciais com base nos índices e nos resultados são convergentes com os princípios tayloristas, que indicam índices de produção baseados nos tempos e movimentos para cada tarefa de trabalho, além de receber influências do sistema de produção enxuta (BRAVERMAN, 1987; FARIA, 2004; CORRÊA & CORRÊA, 2006).

Ainda no momento de recepção da carga, ela poderá passar por uma verificação em que o objeto postal será avaliado, podendo estar em conformidade ou não-conformidade, sendo que se alguma irregularidade ou não-conformidade for constatada, como a ausência de selo, violação ou dano ao objeto, deverá a unidade expedidora ser autuada para explicar o que houve com o objeto. Tal verificação dos objetos postais antes do início das operações está associada à idéia de qualidade do sistema toyotista de produção, como nos mostram Corrêa e Corrêa (2006). Com isso, o controle dos objetos é feito diretamente na produção, no momento do abastecimento das posições de trabalho e também na hora da separação dos mesmos pelos carteiros, que são orientados para isso.

Dessa maneira, quando a carga está pronta para ser processada pelos manipuladores – separada pelos carteiros ou operadores de triagem – deve ocorrer o setup preferencialmente uma única vez, isto é, o tempo de preparação, que consiste no abastecimento e desabastecimento das mesas dos carteiros para a realização das atividades de separação por distritos de distribuição e por logradouros, deve ser realizado em uma única etapa, evitando que ocorram deslocamentos e abandono da posição de trabalho pelos manipuladores, deslocamentos que podem ser ocasionados pela necessidade dos carteiros buscarem as caixas com objetos postais a serem manipulados em mesas de outros carteiros.

A imagem do trabalhador fixo no espaço e atuando em uma linha de montagem móvel, tão cara ao fordismo, se reproduz de uma forma adaptada na organização do trabalho dos carteiros, que são orientados a esperar, em seus postos de trabalho, as caixas com objetos postais para iniciarem as atividades de triagem. A fixação do trabalhador em seu posto de trabalho proporcionou enorme aumento de produtividade às indústrias Ford, já que fixo em seu posto de trabalho, as atividades de produção intensificaram-se para cada funcionário, resultado que inspira os Correios em sua produção industrial de serviço em busca de eficiência e produtividade em suas unidades operacionais, como ocorre no “CDD 1” (FARIA, 2004; WOMACK; JONES; ROOS, 1992).

Esse primeiro processo de separação das correspondências é denominado TD, isto é, triagem por distritos, já que corresponde a separação das correspondências de acordo com as áreas que serão percorridas pelos carteiros. Essa triagem deve iniciar-se no mesmo horário para todos os carteiros, em um processo que começa depois da compactação de toda a carga e da mesma já estar distribuída para triagem nas mesas dos carteiros. Nesse processo, duplas de carteiros devem ser formadas, sendo que entre eles ficará uma dessas caixas. Todo esse processo de triagem deve ser realizado com os carteiros em pé, para um melhor rendimento, conforme prescrição.

À medida que as caixas são esvaziando essas posições de trabalho são mantidas e o seu reabastecimento é realizado por um dos funcionários terceirizados ou



pelos operadores de triagem, já que a separação das correspondências realizada pelos carteiros não pode parar, pois a produtividade, conforme estabelecido pelos índices, deve ser mantida. O índice que orienta os supervisores em relação ao trabalho do carteiro é dado pela quantidade de objetos que ele separa por hora, isto é, 1920 objetos postais, de acordo com o padrão estabelecido. O carteiro precisa ainda seguir algumas orientações ao manipular os objetos postais, como não pegar grandes quantidades para triar, usar o polegar para a passagem dessas cartas e esclarecer dúvidas somente ao final da triagem por distrito.

Diante disso, vemos que os estudos de tempos e movimentos que se originam no taylorismo influenciam a condução do processo produtivo no CDD, já que o índice de triagem e até mesmo os movimentos das mãos ao triar devem ser mantidos conforme o padrão estabelecido. Além disso, são imprescindíveis ao planejamento da produção diária, pois são esses índices que são utilizados para calcular a quantidade de carga postal que será possível a cada empregado manipular numa certa quantidade de horas e com tempo suficiente para a distribuição dessas correspondências.

Segundo Braverman, Taylor e seus sucessores incorreram na tentativa de “tratar os próprios trabalhadores como máquinas” (BRAVERMAN, 1987, p.151), sendo que o estudo do tempo fez parte do empenho do taylorismo para controlar os processos de trabalho. Além dos esforços dele, outros trataram de aperfeiçoar esse controle através do estudo dos tempos e movimentos, como analisado.

Orientações da empresa são, ainda, para que se evitem atitudes supostamente propícias a dispersão do carteiro, já que podem acarretar uma diminuição no ritmo e na disciplina do trabalho, como a circulação de carteiros dentro do CDD, conversas paralelas, uso de aparelhos sonoros individuais, etc. Tal tentativa de controle dos trabalhadores no processo de produção remete a realização das atividades de trabalho pelos funcionários das empresas como se os mesmos fossem integrantes de uma máquina produtiva.

O supervisor de operações assume a responsabilidade durante a separação das correspondências por distritos de evitar que os carteiros encaminhem muitos objetos para distritos errados. Esses objetos que são destinados de forma errada de um distrito de distribuição para outro são chamados de “gatos”. Os carteiros que recebem esses “gatos” reclamam de tais erros em razão disso retardar o processo de trabalho, ou seja, a pressão das metas e normas de controle estabelecidas remete ao erro que por sua vez coloca um trabalhador a controlar o outro, coadjuvantes da supervisão do trabalho.

Com o término da separação por distritos, os carteiros iniciam o desabastecimento das mesas de triagem. Cada um recolhe com uma caixa destinada a cada distrito os objetos destinados ao mesmo. E isso deve ser realizado com os carteiros recolhendo as correspondências de mesa em mesa, sempre no sentido horário e todos ao mesmo tempo, em sincronia. Nessas ocasiões o supervisor de operações orienta os carteiros para que os mesmos evitem os “gargalos”, isto é, evitem permanecer dois recolhendo as correspondências em uma mesma mesa de triagem, respeitando, para isso, certa distância entre si.

O gargalo de produção, nesse contexto, refere-se ao procedimento que pode comprometer a produtividade e a padronização, pois caso o desabastecimento seja realizado de forma equivocada, todo o processo de triagem necessitará ser refeito, ocasionando um “retrabalho”. Nesse processo de recolhimento das correspondências nas mesas de triagem, há uma aplicação do princípio de linha de montagem, com a



» XI Congresso Luso Afro Brasileiro de Ciências Sociais

Diversidades e (Des)Igualdades

Salvador, 07 a 10 de agosto de 2011.

Universidade Federal da Bahia (UFBA) - PAF I e II  
Campus de Ondina

peculiaridade da mecanização dos trabalhadores, que passam em cada mesa para desabastecimento das mesmas (CORRÊA; CORRÊA, 2006).

Quando todos os carteiros terminam de recolher as correspondências correspondentes ao distrito de distribuição, tem-se início a separação por logradouro. Nessa fase do trabalho, os carteiros devem separar os objetos postais que são destinados ao seu distrito por logradouros, ruas ou trechos de ruas, bem como pela numeração dessas ruas nas mesmas mesas utilizadas na separação por distritos.

Esta etapa do trabalho do carteiro é realizada com base na seguinte orientação:

A Separação por Logradouro (SL) representa uma das fases mais delicadas do processamento dos objetos simples, por ser feita individualmente, exigindo um acompanhamento constante por parte dos SOs (supervisores de operações). Tal preocupação se prende à necessidade de se evitar que todo o ganho de tempo, obtido até então com a obtenção de tarefas e o trabalho em equipe, seja desperdiçado em face das limitações de rendimento individuais (ECT, 2006, p.20).

Compreende-se, com isso, a orientação taylorista que preconiza a necessidade dos trabalhadores executarem suas atividades de acordo com padrões universais que lhes são impostos, excluindo qualquer individualidade que por acaso possa existir nas atividades que desenvolvem. Como parte desse processo, o supervisor de operações necessita, portanto, estar presente para verificar se o trabalho executado está ou não de acordo com as metas e padrões estabelecidos.

Com isso, o princípio taylorista que advoga a separação entre as atividades de execução dos procedimentos operacionais das atividades de elaboração, de concepção, manifesta-se. Além disso, conforme exposto, a própria figura do “capataz”, que o taylorismo indica como necessário para acompanhar a realização do trabalho, é incorporada nesse processo na figura do supervisor de operações (BRAVERMAN, 1987; FARIA, 2004).

Apesar disso, esse trabalho de separação das correspondências por logradouros é executado, no “CDD 1”, de acordo com as peculiaridades de cada carteiro, já que os ritmos de trabalhos são diferentes: há os que conseguem atingir os índices de triagem e os que não atingem a velocidade padrão. Além disso, as características de cada distrito também influenciam no desempenho individual de cada carteiro, já que a quantidade e os tipos de pontos de entrega das correspondências também influenciam no ordenamento das correspondências para distribuição.

Compreende-se, diante disso, que as prescrições do trabalho que indicam não só como realizá-lo, mas também os meios para a execução, nem sempre são seguidos. Pelo contrário, o trabalho real contempla renormatizações quando, individualmente, efetivado pelo trabalhador. Dessa maneira, há sempre um distanciamento entre a prescrição e a ação efetiva de cada trabalhador, o que impossibilita o controle absoluto sobre as atividades de trabalho como é o objetivo dos departamentos responsáveis pelo planejamento do trabalho, sobretudo quando influenciados pelo taylorismo e fordismo (TELLES; ALVAREZ, 2004).

Quando o carteiro termina a SL, ele inicia o ordenamento, que

[...] consiste na colocação dos objetos a serem distribuídos na seqüência de entrega que otimize a percorrida dos carteiros”, sendo que “o ordenamento deve ser realizado com os carteiros devidamente sentados em suas posições



» XI Congresso Luso Afro Brasileiro de Ciências Sociais

Diversidades e (Des)igualdades

Salvador, 07 a 10 de agosto de 2011.

Universidade Federal da Bahia (UFBA) - PAF I e II  
Campus de Ondina

de trabalho, em postura correta”. E essa “seqüência do ordenamento deve ser a mesma estabelecida no Boletim (...) que traz a ordem de distribuição das várias ruas e a disposição da numeração em cada trecho”. E “sempre que o carteiro não tiver conhecimento suficiente da percorrida para fazer o ordenamento de memória (ele deverá consultar o Boletim de Itinerário). Para tanto, os titulares desses distritos são responsáveis pela atualização constante das informações contidas no Boletim (ECT, 2006, p. 22).

Diante dessas considerações, evidencia-se o objetivo de controlar as atividades de trabalho que são realizadas pelos funcionários, além do intuito de retirar de cada carteiro o conhecimento que têm do distrito. Tal coordenação dos saberes do trabalhador ocorre por meio da atualização do itinerário de percorrida e dos conhecimentos que somente o funcionário que está na rua domina, ocorre quando há, uma vez por ano, a contagem de todas as correspondências destinadas aos distritos, com cada carteiro tendo que informar à empresa a quantidade de objetos destinados àquela área de distribuição, além do percurso necessário para distribuí-las.

Esse processo se coaduna com a estruturação pela qual a organização dos Correios passou na década de 1970, momento em que os especialistas em serviços postais das missões francesas realizaram uma série de estudos e sugeriram inúmeras alterações na condução das atividades produtivas. Essas mudanças eram orientadas, como analisado, pela concepção taylorista de organização do trabalho, que previa a retirada do conhecimento particularizado de cada funcionário sobre a sua atividade de trabalho, transmitindo o mesmo para a empresa, para que esta pudesse controlar e conceber a realização das atividades produtivas (BOVO, 1997).

Esta diretriz para a condução das atividades de trabalho é seguida no “CDD 1” nos dias atuais até mesmo com o controle que se estabelece sobre o itinerário percorrido pelo carteiro para a distribuição das correspondências. Para isso, um carteiro que conheça o distrito deve, quando há a contagem das correspondências, indicar as alterações nos percursos de distribuição, isto é, indicar se novos pontos de entrega que surgiram e quais são esses novos pontos. Isso é realizado para averiguar se a quantidade de objetos postais destinados à determinada área está dentro dos padrões estabelecidos para a percorrida do carteiro. Tal fato é a “otimização” da distribuição das correspondências pelos carteiros.

Na seqüência das atividades de trabalho, depois da separação por distritos e por logradouros há o processo de ordenamento dos objetos postais, sendo em seguida preparados depósitos auxiliares de correspondências que são levados a um local estabelecido, normalmente um ponto comercial ou um local de referência, onde serão deixados para que o carteiro do distrito distribua essas correspondências. Esses depósitos são formados quando o peso permitido para a bolsa do carteiro é ultrapassado (dez quilos para homem e oito para mulher).

Em seguida, o carteiro busca no local reservado aos objetos especiais - sedex e cartas registradas - correspondentes de sua área de distribuição. Para receberem esses objetos, eles precisam assinar uma “lista de objetos especiais entregues ao carteiro”, que atesta a entrega e a respectiva transmissão da responsabilidade por aqueles objetos. A entrega dessas correspondências especiais exige a assinatura do destinatário, atestando o recebimento das mesmas.

Quando o carteiro volta da distribuição, essa mesma lista é conferida e cada objeto postal que consta na mesma é verificado. Caso haja a assinatura no local correspondente ao objeto, significa que foi entregue ao destinatário. Caso não tenha sido



» XI Congresso Luso Afro Brasileiro de Ciências Sociais

Diversidades e (Des)igualdades

Salvador, 07 a 10 de agosto de 2011.

Universidade Federal da Bahia (UFBA) - PAF I e II  
Campus de Ondina

entregue, o carteiro precisa devolvê-lo ao responsável pelo setor de objetos especiais para que haja uma nova tentativa de entrega no dia seguinte. Caso o carteiro não tenha entregado a correspondência e também não retornado ao CDD com a mesma, responderá a um processo administrativo para explicar a falta dessa correspondência que estava sob sua responsabilidade.

Com o término dessa tarefa, o carteiro irá devolver aos remetentes, com carimbo informando os motivos, as cartas que não puderem ser entregues aos respectivos destinatários. Quando finalizada essa atividade, ele terá cumprido sua tarefa de trabalho e estará liberado, ainda que às oito horas de trabalho não tenham sido preenchidas. Caso já tenha ultrapassado às oito horas de trabalho, o carteiro fará hora-extra para cumprir a sua tarefa do dia. O trabalho não pode ficar para o dia seguinte, pois no dia seguinte as mesmas atividades de trabalho recomeçam.

A seguir, mostra-se como essa organização do trabalho repercute nas relações de trabalho e nas percepções e vivências dos trabalhadores do CDD.

## **6 - As Relações de Trabalho no CDD: renormatizações, conflitos e resistência.**

As diversas etapas do processo de trabalho apresentadas comportam diversas especificidades que influenciam as características das relações sociais de produção presentes no “CDD1”, e também de outras unidades operacionais da ECT. Assim, durante a realização da TD e da SL, por exemplo, as relações de trabalho assumem características peculiares aos procedimentos realizados. Nesse sentido, é importante destacar como os funcionários que realizam essas atividades no “CDD 1” interpretam e apresentam a sua perspectiva sobre o trabalho realizado e sobre as relações de trabalho. Sendo assim, deve-se buscar compreender de forma relacionada às exigências da ECT e as perspectivas dos funcionários envolvidos nas relações de produção.

Dessa maneira, a disciplina e a ordem que devem ser mantidos durante a triagem, bem como o silêncio dentro do CDD e o controle sobre a forma como se dispõem para realizar a triagem, devem ser compreendidos no contexto do trabalho. É nesse sentido que, ao serem questionados sobre a “triagem por distritos” e a “separação por logradouro” e os procedimentos requeridos durante esses processos, um funcionário apresentou a seguinte opinião:

Aqui, ambas são realizadas em pé. Acho que ergonomicamente, efetuar a separação sentado seria prejudicial à saúde, pois teríamos que forçar mais o braço para alcançar os pontos mais altos. Mas como dizem por aqui, se o seu distrito for zerado [não tiver nenhuma carta para distribuir ao final do dia] à tarde, você pode triar de costas, de cabeça para baixo [...] (Entrevista Carteiro 1).

De acordo com esse carteiro, durante os processos de triagem no “CDD 1” deve-se, como é requerido pelo ECT, realizar esses procedimentos em pé. No entanto, de acordo com a opinião desse mesmo funcionário, esse procedimento pode não ser realizado conforme a padronização, desde que ao término do dia de trabalho não haja objetos postais a distribuir em seu distrito, o que aponta para a realização da triagem a partir de características de cada carteiro, podendo, inclusive, burlar a normatização acerca da padronização, o que pode ser mais bem apreendido na fala de outro funcionário:



» XI Congresso Luso Afro Brasileiro de Ciências Sociais

Diversidades e (Des)Igualdades

Salvador, 07 a 10 de agosto de 2011.

Universidade Federal da Bahia (UFBA) - PAF I e II  
Campus de Ondina

Na TD realmente tem que ser em pé e em silêncio. Morro pela boca aqui porque eu não fico calado um instante o dia todo. Mas depois [Na SL] é tarefa individual e a pessoa é livre pra executar dentro dos tempos [de triagem] (Entrevista Carteiro 2).

Segundo esse carteiro, além de realizar o trabalho durante a separação por logradouro de acordo com as características individuais de cada carteiro, desde que mantidos os índices de triagem, cada carteiro deve ainda manter-se em silêncio, conforme a ordem e a disciplina requeridas durante a realização das atividades de trabalho. Esse aspecto possibilita compreender, a partir da própria experiência de trabalho apresentada, que a prescrição é renormatizada no contexto real das atividades de trabalho, tal como Telles e Alvarez (2004) indicam. Isso implica numa renormatização das prescrições, mesmo com todo o esforço empreendido pela ECT para controlar o processo produtivo, já que o mesmo é reelaborado pelos funcionários que realizam as atividades de trabalho reconfigurando as normas.

Dentro desse contexto, cabe discutir outro aspecto apresentado por um funcionário, que apresentou em sua fala os conflitos existentes dentro da unidade operacional decorrentes das relações de trabalho e, também, das tentativas dos gestores de impor sua autoridade na condução das tarefas:

[...] tem supervisor que lê a porcaria do manual e lá tá escrito: 'SL tem que ser feita na velocidade de tantos objetos por hora e com concentração'. Daí o infeliz do chefe entende que a pessoa tem que ficar calada durante a TD, a SL, o ordenamento e se possível só dizer a ele que tá saindo [para a distribuição] (Entrevista Carteiro 4).

Diante dessa fala, observa-se que não se restringem as tentativas de controle apenas aos processos de trabalho da unidade operacional, mas também a busca pela imposição de normas racionalizadoras dos comportamentos necessários ao aumento da produtividade, o que resulta, por parte dos carteiros, em atitudes desafiadoras - como pode ser observado na seguinte fala:

Eu sou quase sempre o primeiro a acabar de triar e ordenar, então tá provado que isso não atrapalha [conversar durante a triagem], a empresa deve parar de ficar inventando regras e metas absurdas e dar melhores condições de serviço (Entrevista Carteiro 6)

Eu também sou um cara que fala muito, tanto na TD quanto na SL, e não atrapalha em nada o andamento do serviço, afinal de contas, jogo carta com a mão e não com a boca (Entrevista Carteiro 5)

[...] eu trabalho conversando há mais de 11 anos e não vou mudar! já me chamaram na sala [do chefe] pra tentar mudar isto (Entrevista Carteiro 2)

Diante do apresentado, depreende-se que procedimentos de gestão com finalidade de obter o disciplinamento e a racionalização comportamental dos carteiros durante a realização da triagem, principalmente em relação às conversas e brincadeiras entre os trabalhadores que realizam essas operações, são reconsideradas pelos carteiros, que resistem e não realizam, em alguns momentos, as atividades de trabalho conforme a prescrição e às normas, além de resistirem, como disse o carteiro 2, à imposição de um



» XI Congresso Luso Afro Brasileiro de Ciências Sociais

Diversidades e (Des)igualdades

Salvador, 07 a 10 de agosto de 2011.

Universidade Federal da Bahia (UFBA) - PAF I e II

Campus de Ondina

“silêncio” sobre o mesmo, ainda que para isso tenha havido a exortação, por parte da chefia, quanto ao seu comportamento durante a triagem.

Sendo assim, evidencia-se que há uma relação conflituosa entre os gestores e os carteiros, que resistem - mesmo que seja de forma tácita - à imposição das normas e prescrições, o que acirra o conflito entre esses agentes; esse aspecto pode ser também percebido na fala do carteiro 4, que de forma pejorativa explicita sua desconsideração a alguns “chefetes” que visam impor o controle e disciplina sobre os funcionários, aspecto tido como autoritário pelos trabalhadores.

Além disso, e a despeito do supervisor de operações solicitar que as conversas pessoais sejam cessadas durante o processo de trabalho, principalmente durante a triagem, como observado nos excertos das entrevistas, há uma constante conversação no “CDD1”, sendo muitas delas constituídas de brincadeiras e de jocosidade entre os carteiros e demais funcionários da unidade.

Nesse sentido, pôde ser observado, por exemplo, que na parte da manhã - período em que os carteiros estão envolvidos nas atividades do processo de trabalho que antecedem à distribuição - constantemente os funcionários brincam entre si, seja caçoando dos trejeitos de um colega, seja contando anedotas vivenciadas “na rua” (na distribuição postal). Muitas das brincadeiras, inclusive, evidenciam como as relações de trabalho são percebidas. Um dos casos emblemáticos observados está relacionado à quantidade de trabalho. Quando a carga postal a distribuir em um dia era considerada grande pelos carteiros, a reclamação aumentava. Concomitante a reclamação, alguns carteiros começavam a cantar e a brincar com a situação. Parodiando uma música relacionada à escravidão, alguns cantavam: “Leiê, leiê, leiê”. Nesse momento, algum outro carteiro realizava com a boca um som imitando algum tipo de chicote: “xilepiti!, xilepiti!”. Com a possível intervenção do supervisor para mandá-los cessar a conversa e a brincadeira, alguém gritava: “Cuidado, Joaquim! Carneirinho (apelido dado ao supervisor pelos carteiros) vai te colocar no tronco!”, numa explícita alusão aos castigos sofridos pelos escravos, significando no contexto a possibilidade de intervenção do supervisor ou do chefe do CDD para silenciar as brincadeiras. Quando “não estava demais”, os chefes riam diante da troça. No contexto, as brincadeiras e conversações são parte da troca de informações sobre o processo de trabalho, mas também constituem uma maneira de manifestar o descontentamento em relação às relações de trabalho.

Sobre as ações enquanto gestor do “CDD 1” e muitas das reclamações dos carteiros em relação às suas ações, ao entrevistar o chefe da unidade foi possível compreender alguns aspectos acerca de sua análise sobre a gestão nos Correios. Segundo o chefe da unidade, tudo na empresa precisa seguir o manual, daí a impossibilidade dos mesmos romperem com os padrões autoritários de gestão da empresa. Conforme sua fala, há uma prescrição para todo o processo produtivo na empresa. Não basta uma atividade ser realizada, ela tem de seguir a maneira correta de ser realizada. Um exemplo disso, segundo ele, ocorreu quando a carga da unidade estava muito acima dos índices estipulados para o CDD, o que estava impedindo o cumprimento de algumas normas na gestão do processo produtivo.

Nessa ocasião, foi realizada uma visita surpresa de inspetores a unidade, que observaram que não havia carga acumulada. No entanto, ao averiguarem se a realização das atividades estava ou não conforme as prescrições, verificaram que 53% dos itens da padronização não estavam sendo seguidos, o que foi considerado um índice baixíssimo. Ainda de acordo com o chefe da unidade, o manual padroniza tudo visando acabar com todo “obscurantismo, toda e qualquer dúvida sobre a forma correta de executar as



atividades do processo de trabalho”, como afirmou. Para o chefe da unidade, “não existe muita margem para os gestores das unidades realizarem suas atividades, porque tudo é normatizado, existindo uma hierarquia que deve ser seguida na instituição”.

Acerca disso, ele comentou sobre um CDD considerado exemplar, em que, segundo a sua fala, “os carteiros são disciplinados ao extremo”, pois “pela manhã, depois que todos os avisos foram dados e a carga do dia é informada, cada carteiro, cada qual em sua cadeira, levanta-se imediatamente e assim que o supervisor diz ‘fim da reunião’, começa imediatamente a TD, todos ao mesmo”. De acordo com o chefe do “CDD 1”, é essa disciplina e controle “quase militar”, como ele afirmou, que a empresa quer.

Na análise sobre os conflitos existentes nas relações de trabalho dentro do CDD, portanto, é preciso trabalhar a partir dessa inter-relação entre uma estrutura sócio-histórica presente na organização, que transmite e atualiza condições e formas de gestão e as condições do processo produtivo, elementos que juntos irão influenciar não somente a maneira como as relações sociais de produção são caracterizadas, mas também como os carteiros se relacionam entre si, não só a partir da resistência às estratégias de gestão, mas também pelos conflitos entre si decorrentes das condições de trabalho.

Nesse sentido, observou-se que a cadência do trabalho - o compasso constante, que ignora as singularidades, similar à linha de montagem - exigida principalmente durante a TD para que não se gere os “gatos” \_ separação errada de correspondências pelos carteiros\_ de triagem é a fonte da maior parte dos conflitos entre os próprios trabalhadores, como se pode perceber durante a pesquisa. Muitos carteiros, durante a TD chegaram a solicitar a presença do supervisor de operações junto à mesa de triagem de outro carteiro para averiguar os seus “gatos”. Nestes casos as brincadeiras eram dirigidas ao outro: “falta de competência”, “carteiro feito nas coxas”, “joga carta errado pra mãe”, etc. Um dos carteiros, pelas incisivas discussões sobre “gato” com alguns colegas, não conversava com pelo menos outros cinco carteiros.

Esses aspectos das relações sociais estão inseridos na lógica produtiva associada à produção industrial do serviço (ZARIFIAN, 2001), que impõe sobre os trabalhadores uma noção de tempo, pressão por resultados, “resto zero” na distribuição de objetos postais, intensificação do trabalho para cumprir os prazos, o que contribui, juntamente com a fragmentação e individualização das atividades de trabalho, para o aumento de disputas e conflitos entre os carteiros que, muitas vezes, são canalizados não contra a organização do trabalho e suas relações sociais, mas contra o colega de trabalho – que se torna o sujeito da insatisfação. Sendo assim, aspectos relacionados aos processos de organização do trabalho acabam por desencadear na organização conflitos não somente com os gestores, mas também entre os próprios trabalhadores, o que resulta no reforço das estratégias de gestão rígidas e autoritárias.

## 7 - Considerações Finais

Buscou-se neste *paper* analisar o processo de reestruturação produtiva na ECT e as especificidades desse processo para a organização do trabalho em um centro de distribuição domiciliária e a influência desse processo nas relações de trabalho em uma unidade operacional dessa estatal. Com isso, discutiram-se as principais características dos métodos de gestão da produção e o impacto dos mesmos na (re) estruturação, controle e organização do trabalho. Nesse sentido, evidenciou-se como as práticas de



» XI Congresso Luso Afro Brasileiro de Ciências Sociais

Diversidades e (Des)igualdades

Salvador, 07 a 10 de agosto de 2011.

Universidade Federal da Bahia (UFBA) - PAF I e II  
Campus de Ondina

gestão empregadas pelas empresas visam ao aumento da produtividade do trabalho por meio da racionalização das tarefas e atividades produtivas, mesmo se tratando da produção de serviços.

Sendo assim, para reorganizar, reestruturar e aperfeiçoar o processo de trabalho, a ECT iniciou, a partir de 1994, a implantação de técnicas e ferramentas de gestão da produção originária do toyotismo por meio do projeto de *Gestão da Produtividade Aplicada aos Correios* (GPAC). Com isso, a organização do trabalho passou a ser orientada no sentido de evitar o desperdício de tempo e aumentar o controle da qualidade dos processos de separação das correspondências conforme os destinos das mesmas, bem como para a constituição do *layout* das unidades operacionais e a organização dos trabalhadores visando “otimizar” o seu aproveitamento, isto é, aumentando ainda mais o controle sobre as atividades de trabalho e sobre os processos de produção; já que o aumento e a cobrança por produtividade do trabalho somou-se às técnicas taylorista/fordista já utilizadas na empresa.

Diante disso, a ECT apresenta em seu processo de produção, portanto, características tayloristas nas atividades de trabalho associadas à utilização de princípios e métodos do toyotismo, caracterizando, assim, uma hibridização dos modelos produtivos utilizados que manifestaram nos Correios a racionalização e controle dos processos produtivos e dos trabalhadores. Ou seja, a supervisão do trabalho torna-se rígida e a pressão pelos resultados ainda maior reconfigurando as formas de controle fazendo dos trabalhadores também coadjuvantes nesse processo

Nesse processo de reestruturação na ECT, dois aspectos se destacam e inovam: a lógica da produção industrial de serviço, que introduz na prestação dos serviços postais técnicas e princípios de gestão originários de grandes indústrias. Isso implica em inovações na instrumentalização da gestão pela ECT, tanto na forma de institucionalizar a reestruturação – por meio da difusão de técnicas de gestão entre os funcionários – como no resultado alcançado: a produção industrial de serviço postal.

Com isso, verifica-se que o processo de reestruturação das práticas de gestão na ECT apresenta como um de seus aspectos inovadores o fato de ser aplicado a uma empresa do setor de serviços, mesmo que seja de serviços postais – que apresenta, como discutido, especificidades. A contribuição do trabalho, portanto, é evidenciar como esse processo tem ocorrido na ECT e talvez em empresas que apresentam as mesmas características entre serviços e estratégias gerenciais de produção.

Essas características de gestão apresentam, quando juntas, implicações diretas para as relações de trabalho, que no caso dos Correios, caracterizam-se pelo autoritarismo dos gestores nas unidades operacionais e por tentativas de controlar e disciplinar a mão-de-obra; no entanto, os trabalhadores renormatizam as prescrições e realizam as atividades de trabalho a partir do conhecimento que construíram sobre o processo de trabalho, escapando, em parte, ao controle dos gestores. Com isso, os elementos simbólicos se manifestam nas percepções sobre as relações de trabalho, principalmente por meio de brincadeiras e ressignificações, seja resistindo, fazendo piadas, e mesmo aumentando, no momento em que isso ocorre, a integração entre os trabalhadores. No entanto, as próprias características das estratégias de gestão da produção acabam por resultar em conflitos, em alguns momentos, entre os próprios carteiros – aspecto que resulta no reforço das estratégias de gestão rígidas e autoritárias.

Para finalizar, cabe destacar a necessidade de estudos futuros que destaquem, por exemplo, as relações de trabalho com os altos índices de *turnover* na organização,



» XI Congresso Luso Afro Brasileiro de Ciências Sociais

Diversidades e (Des)igualdades

Salvador, 07 a 10 de agosto de 2011.

Universidade Federal da Bahia (UFBA) - PAF I e II  
Campus de Ondina

bem como a relação entre as especificidades das práticas de gestão da produção em empresas de serviço e sua influência nas condições e relações de trabalho.

## Referências

ANTUNES, Ricardo. **Adeus ao Trabalho?** Ensaios sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. 7ª. ed. Rev. Ampl. São Paulo: Cortez/Editora da UNICAMP, 2000.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. 3ª Ed. Lisboa: Edições 70, 2006.

BRAVERMAN, Harry. **Trabalho e Capital Monopolista**: a degradação do trabalho no século XX. 3ª. ed. Rio de Janeiro: LTC editora, 1987.

BEAUD, Stéphane e PIALOUX, Michel. **Retorno à Condição Operária**. São Paulo: Boitempo Editorial, 2009.

BOVO, Cassiano Ricardo Martines. **Os Correios no Brasil e a Organização Racional do Trabalho**. São Paulo: Annablume, 1997.

CORIAT, Benjamin. **Pensar pelo Averso**: o modelo japonês de trabalho e organização. Rio de Janeiro: Editora da UFRJ/REVAN, 1994.

CORRÊA, H.L.; CORRÊA, C.A. **Administração da Produção e Operações**. São Paulo: Atlas, 2006.

Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT). **Sistema de Melhorias em CDD'S**: processo produtivo. Brasília, 2006.

Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT). **Gestão da Produtividade Aplicada aos Correios**: educação para a produtividade. Brasília, 2005.

FARIA, J. H. de. **Economia Política do Poder**: uma crítica da Teoria Geral da Administração. Curitiba - PR: Juruá, 2004.

\_\_\_\_\_; MENEGHETTI, F. K. **A Instituição da violência nas relações de trabalho**. In: Encontro Nacional da Associação dos Programas de Pós-Graduação em Administração. Salvador: ENANPAD, 2002. Anais da ENANPAD, CD-ROM.

\_\_\_\_\_; MENEGHETTI, Francis Kanashiro. **Seqüestro da subjetividade e novas formas de controle psicológico no trabalho: uma abordagem crítica ao modelo toyotista de produção**. Campinas: XXV Encontro Nacional da ANPAD, 2001. Anais da ENANPAD [CD-Rom].

MELLO E SILVA, Leonardo . Mudanças na organização do trabalho em empresas brasileiras nas últimas décadas: uma visão geral. In: Elisio Estanque;



» XI Congresso Luso Afro Brasileiro de Ciências Sociais

Diversidades e (Des)igualdades

Salvador, 07 a 10 de agosto de 2011.

Universidade Federal da Bahia (UFBA) - PAF I e II  
Campus de Ondina

Leonardo Mello e Silva; Roberto Vêras; António Casimiro Ferreira; Hermes Augusto Costa. (Org.). **Mudanças no trabalho e ação sindical. Brasil e Portugal no contexto da transnacionalização.** São Paulo: Cortez, 2005.

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

KUMAR, K. Da Sociedade Pós-industrial à Pós-moderna, Novas Teorias sobre o mundo contemporâneo. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1997.

PERROT, Michele. **Os Excluídos da História:** operários, mulheres e prisioneiros. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1988.

SALERNO, Mário S. A seu serviço: interrogações sobre o conceito, os modelos de produção e o trabalho em atividades de serviços. In: Salerno, Mário S (Org). **Relação de Serviço:** produção e avaliação. São Paulo: SENAC São Paulo, 2001.

TAYLOR, Winslow Frederick. **Princípios de Administração Científica.** 7º. ed São Paulo: Atlas, 1989.

TELLES, Ana Luiza; ALVAREZ, Denise. Interfaces Ergonomia-Ergologia: uma discussão sobre trabalho prescrito e normas antecedentes. In: FIQUEIREDO, M.; ATHAYDE, M.; BRITO, J.; ALVAREZ, D. (Orgs). **Labirintos do Trabalho:** interrogações e olhares sobre o trabalho vivo. Rio de Janeiro: DP&A, 2004.

WOMACK, James. P; JONES, Daniel; ROOS, Daniel. **A Máquina que Mudou o Mundo.** Rio de Janeiro: Campus, 1992.

ZARIFIAN, Philippe. As Novas Abordagens da Produtividade. In: \_\_\_\_\_. MELLO, Rosa Soares (Org). **Gestão de Empresas, Automação e Competitividade:** novos padrões de organização e de relações de trabalho. Brasília: IPEA/IPLAN, 1990.

ZARIFIAN, P. Mutação dos Sistemas Produtivos e Competências Profissionais: a produção industrial de serviço. In: SALERNO, M. (ORG). **Relação de Serviço:** produção e avaliação. São Paulo: Editora Senac, 2001.

ZILBOVICIUS, Mauro. **Modelos para a produção, Produção de Modelos:** gênese, lógica e difusão do modelo japonês de organização da produção. São Paulo: FAPESP/AnnaBlume, 1999.