

**Universidade Federal do Espírito Santo  
Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas  
Programa de Pós-Graduação em Administração**

**Tadeu Gomes Teixeira**

**Práticas de Gestão e Relações de Trabalho na Produção:  
estudo de caso em uma empresa estatal**

**Vitória  
2010**

**Tadeu Gomes Teixeira**

**Práticas de Gestão e Relações de Trabalho na Produção:  
estudo de caso em uma empresa estatal**

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas da Universidade Federal do Espírito Santo como requisito parcial para cumprimento dos créditos necessários à conclusão do Curso de Mestrado em Administração.

Orientadora: Dr<sup>a</sup>. Antonia de Lourdes Colbari.

Co-orientadora: Dr<sup>a</sup>. Mônica de Fatima Bianco.

**Vitória  
2010**

Dados Internacionais de Catalogação-na-publicação (CIP)  
(Biblioteca Central da Universidade Federal do Espírito Santo, ES, Brasil)

---

T266p Teixeira, Tadeu Gomes, 1983-  
Práticas de gestão e relações de trabalho na produção :  
estudo de caso em uma empresa estatal / Tadeu Gomes  
Teixeira. – 2010.  
173 f. : il.

Orientadora: Antonia de Lourdes Colbari.  
Co-Orientadora: Mônica de Fátima Bianco.  
Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Espírito  
Santo, Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas.

1. Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos. 2. Gestão de  
empresas. 3. Relações trabalhistas. 4. Taylorismo. 5. Sistema  
Toyota de produção. I. Colbari, Antonia L. II. Bianco, Mônica de  
Fátima. III. Universidade Federal do Espírito Santo. Centro de  
Ciências Jurídicas e Econômicas. IV. Título.

CDU: 65

---

**Tadeu Gomes Teixeira**

**Práticas de Gestão e Relações de Trabalho na Produção:  
estudo de caso em uma empresa estatal**

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas da Universidade Federal do Espírito Santo como requisito parcial para cumprimento dos créditos necessários à conclusão do Curso de Mestrado em Administração.

Aprovada em 08 de fevereiro de 2010.

**Comissão Examinadora**

---

Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Antonia de Lourdes Colbari  
Orientadora

---

Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Mônica de Fátima Bianco  
Co-orientadora

---

Prof<sup>º</sup>. Dr<sup>º</sup>. Alfredo Rodrigues Leite da Silva  
Avaliador

---

Prof<sup>º</sup>. Dr<sup>º</sup>. Gelson Silva Junquillo  
Avaliador

Aos meus pais,  
Toninho e Selma

## **Agradecimentos**

A tarefa de agradecer às pessoas e instituições que estiveram direta e indiretamente envolvidas no trabalho de pesquisa que resultou nessa dissertação não é das mais fáceis, já que ao longo da trajetória muitos contribuíram para que hoje eu pudesse ter a versão final do trabalho.

Inicialmente, agradeço a CAPES pelo apoio financeiro concedido, sem o qual, talvez, os primeiros passos deste trabalho não teriam se iniciado.

Aos profissionais e trabalhadores da ECT agradeço pela convivência enquanto estivemos juntos. Os momentos compartilhados foram de enorme importância para meu crescimento pessoal. Apesar de muitas das angústias compartilhadas, as alegrias também foram inúmeras. Agradeço a ECT pela oportunidade de ter trabalhado na organização e, também, por ter realizado essa pesquisa na mesma. Serei sempre grato e, como todo cidadão brasileiro, desejo que a empresa esteja cada vez melhor, servindo a todos os cidadãos desse país da melhor maneira possível.

Aproveito a ocasião também para agradecer a todos os colegas do mestrado que estiveram comigo no primeiro ano, momento em que foi possível usufruir de agradáveis companhias. O ensejo é oportuno também para agradecer aos professores do mestrado, que, cada um a sua maneira, contribuíram para que eu crescesse um pouco mais – intelectualmente. Em especial agradeço aos professores que participaram de meu exame de qualificação – Mônica e Gelson -, e aos professores que aceitaram participar de minha banca de defesa, a professora Mônica e os professores Gelson e Alfredo. O ensejo é oportuno para agradecer à Belkiss por sua competência e disponibilidade a frente da secretaria do programa, sempre pronta a tirar nossas dúvidas e a resolver nossos problemas com as instâncias departamentais da universidade.

De forma muito especial quero agradecer à professora Antonia, que desde a graduação sempre esteve disposta a me orientar e a me ajudar nessa trajetória de aprendizagem e de descobertas. Certamente, muito do que consegui desenvolver e aprender em meus estudos se deve aos seus ensinamentos, embora minhas limitações e dificuldades tenham me impedido de avançar um pouco mais. A professora Antonia tem sido um exemplo para mim, tanto em sua brilhante trajetória intelectual quanto em sua postura pessoal diante de suas conquistas profissionais: humilde, proba, íntegra, afável e

generosa. Sempre será uma das mais marcantes pessoas em minha vida profissional e um exemplo a sempre ser seguido.

Agradeço também aos meus amigos que estiveram sempre presentes em momentos tão variados ao longo dos últimos dois anos, seja em ocasiões divertidas ou mesmo em momentos de angústias, em que uma boa conversa sempre aliviava e ajudava a seguir. Em especial, agradeço ao Josimar, à Karina, ao Pablo, ao Cleyton, ao Alessandro e à Angélica, que estiveram mais próximos nos últimos momentos.

Com muito amor e carinho agradeço à Camila, companheira e amiga que ao longo do mestrado, muito pacientemente, me ajudou e incentivou a concluir esse trabalho e a correr atrás de meus projetos pessoais e profissionais. Sem ela, as coisas certamente teriam sido muito mais difíceis. O companheirismo foi essencial nesses anos de alegrias e, também, de superações, principalmente quando problemas “acadêmicos” se apresentaram. Sem ela as coisas não teriam o mesmo sentido. Agradeço também aos meus sobrinhos – Gleidston, Gean, Nena e ao Pedrito, que muitas vezes me mostraram a beleza e alegria de ser criança. A vocês, digo só uma coisa: Bode!.

Finalmente, agradeço aos meus pais – Selma e Toninho – por tudo o que fizeram por mim. Sou grato por todos esses anos nunca perderem a esperança em mim e por sempre me incentivarem a buscar o que queria e, também, por me apoiarem integralmente em muitas decisões difíceis de minha trajetória. Agradeço pela vida e por todo o amor que sempre tiveram por mim e por tudo que fizeram e fazem para que eu siga adiante. Minha gratidão será eterna.

## Resumo

A análise das práticas de gestão e das relações de trabalho na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT) foi o objetivo que norteou a pesquisa para esta dissertação. O foco da análise abarcou os diversos contextos sócio-históricos em que práticas de gestão e organização do trabalho foram implantadas na empresa, bem como as correspondentes relações sociais de produção. Para atingir o objetivo estabelecido, algumas questões específicas nortearam a condução do trabalho: 1) Como a história da ECT se relaciona às tentativas de “modernização” e racionalização dos serviços públicos no Brasil? 2) Qual foi o contexto em que ocorreram as reformas dos processos produtivos na ECT? 3) Quais são as características das práticas de gestão da produção utilizadas nas unidades operacionais de distribuição domiciliária da ECT? 4) Como as relações sociais de produção se configuram nas unidades de distribuição e se relacionam às práticas de gestão do trabalho na ECT? Para a execução do trabalho de pesquisa, realizou-se uma análise documental, entrevistas com carteiros e uma observação direta das atividades de trabalho em um Centro de Distribuição Domiciliária. Sendo assim, verifica-se que o processo de modernização da ECT acompanha as tendências constantes de atualização das práticas de gestão consoantes à dinâmica capitalista, fato evidenciado pela influência que o processo de racionalização exerceu sobre a organização, tanto nas décadas de 1930 e 1940, quando a principal característica do processo era formar uma força de trabalho disciplina e apta ao trabalho fabril, quanto na organização do processo de trabalho na década de 1970, ocasião em que o taylorismo foi a principal técnica utilizada. Nesse contexto, observou-se que o autoritarismo, o controle e a racionalização caracterizaram as relações de trabalho. Na década de 1990, a ECT inicia um processo de reestruturação produtiva visando implantar técnicas de gestão com orientação toyotista em suas unidades operacionais, em uma operação que objetiva consolidar a produção industrial de serviços na empresa. Sendo assim, verificou-se a associação de ferramentas e técnicas de orientação taylorista e toyotista na unidade operacional pesquisada, indicando existir um hibridismo nas práticas de gestão da produção, aspecto que impacta as relações sociais de produção. Nesse sentido, as práticas de gestão da produção utilizadas pela ECT modelam as relações de trabalho, caracterizadas pelo autoritarismo dos gestores, os conflitos entre trabalhadores e gestores, bem como o dissenso entre os trabalhadores.

Palavras-chave: Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos - Gestão de empresas - Relações trabalhistas – Taylorismo - Sistema Toyota de produção



## Abstract

The analysis of management practices and labor relations in the Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT) was the goal that guided the research for this dissertation. The focus of analysis runs the various socio-historical contexts in which management practices and organization of work were employed in the company, as well as respond to it the social relations of production. To achieve the stated objective, specific questions guided the conduct of work: 1) As the history of ECT is related to attempts at "modernization" and streamlining of public services in Brazil? 2) What was the context in which there were reforms of productive processes in ECT? 3) What are the characteristics of management practices used in production units operating home delivery of ECT? 4) How the social relations of production to configure the switching units and relate to management practices in ECT work? For the implementation of the research work, there was a documentary analysis, interviews with mail and a direct observation of work activities in a home-delivery center. Thus, it appears that the modernization process of ECT monitors trends constant updating of management practices consonant with capitalist dynamics, evidenced by the influence that the rationalization process had on the organization, both in the 1930s and 1940s, when the main feature of the process was to create a workforce able to discipline and factory work, and in the organization of the work in the 1970s, during which taylorism was the main technique used. In this context, it was observed that authoritarianism, control and rationalization characterized labor relations. In the 1990s, ECT start a restructuring process in order to implement management techniques with guidance lean production in its operations in an operation that aims to consolidate the industrial production of services within the company. Therefore, it was the combination of tools and technical guidance and the taylorism and lean production in operation investigated, indicating that a hybrid management practices in production, an aspect that impacts the social relations of production. In this sense, the practices of production management model used by the ECT labor relations, characterized by authoritarian managers, conflicts between workers and managers, as well as dissent among workers.

**Keywords:** Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos - Management companies - Labor relations - Taylorism - Toyota Production System

## **Lista de Siglas**

AC – Agência dos Correios

CDD – Centro de Distribuição Domiciliária

CTCE – Centro de Tratamento de Cartas e Encomendas

CEE – Centro de Encomendas Expressas

DA – Depósito Auxiliar

DR – Diretoria Regional

ECT – Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos

GU – Grande Usuário

LOEC – Lista de Objetos Especiais Entregues ao Carteiro

MOT – Mão de obra terceirizada

OTT – Operador de Triagem e Transbordo

PCCS – Plano de Carreiras, Cargos e Salários

SL – Separação por Logradouro

TD – Triagem por Distrito ou Triagem por Distribuição

UD – Unidade de Distribuição

## Lista de Fotografias

Fotografia I – <i>Layout</i> do “CDD 1” .....	117
Fotografia II – Disposição de caixetas e posições de trabalho ocupadas precedem o início da triagem.....	124
Fotografia III – Carteiros realizam triagem por distrito (TD).....	126
Fotografia IV – Mesa de Triagem (“Escaninhos”). .....	127
Fotografia V – Desabastecimento das mesas de triagem. ....	131
Fotografia VI – Carteiro durante a separação por logradouros.....	133
Fotografia VII – Carteiro realizando ordenamento de correspondências.....	135
Fotografias VIII – Depósitos Auxiliar preparados para distribuição.....	136

## Sumário

<b>1 - Introdução .....</b>	<b>13</b>
<b>1.1 - O Tema, A Problemática e Os Objetivos da Pesquisa .....</b>	<b>13</b>
<b>1.2 - Estrutura da Dissertação.....</b>	<b>20</b>
<b>1.3 – Aspectos Metodológicos .....</b>	<b>21</b>
<b>2 - O Fordismo como Regulação Social.....</b>	<b>24</b>
<b>2.1 - A Reestruturação do Processo de Acumulação Capitalista .....</b>	<b>30</b>
<b>2.2 - Impactos da Flexibilidade no Processo Produtivo e no Mundo do Trabalho.....</b>	<b>32</b>
<b>3 - O Nascimento da Disciplina Industrial: o desenvolvimento das práticas de gestão ..</b>	<b>36</b>
<b>3.1 - O Taylorismo e a Racionalização das Práticas de Gestão da Produção .....</b>	<b>42</b>
<b>3.2 - O “Modelo” de Produção Japonês .....</b>	<b>48</b>
<b>4 - Racionalização e “Modernização” da Produção no Brasil.....</b>	<b>63</b>
<b>4.1 - Do Taylorismo à Rotinização .....</b>	<b>69</b>
<b>5 - Os Correios no Brasil: uma breve história do serviço postal brasileiro. ....</b>	<b>72</b>
<b>5.1 - Os Correios no Período Colonial .....</b>	<b>72</b>
<b>5.2 - Períodos da Regência Joanina e Reino Unido .....</b>	<b>74</b>
<b>5.3 - Os Correios no Brasil no Século XX: racionalização e modernização .....</b>	<b>78</b>
<b>5.4 - A Influência de Governos Militares na Gestão Autoritária dos Correios .....</b>	<b>91</b>
<b>5.5 - As Escolas de Correio e a Reprodução de Práticas Autoritárias de Gestão.....</b>	<b>93</b>
<b>6 - A Organização Racional do Processo Produtivo nos Correios .....</b>	<b>96</b>
<b>6.1 - A Reestruturação Produtiva na ECT.....</b>	<b>102</b>
<b>6.2 - A Produção Industrial de Serviços Postais .....</b>	<b>108</b>
<b>7 - Práticas de Gestão da Produção e Relações de Trabalho em Centros de Distribuição Domiciliária: estudo de caso.....</b>	<b>114</b>
<b>7.1 – O Layout do CDD.....</b>	<b>115</b>
<b>7.2 - A Abertura do CDD e a Preparação das Atividades de Trabalho .....</b>	<b>119</b>
<b>7.3 - Triagem por Distritos ou Triagem de Distribuição .....</b>	<b>124</b>
<b>7.4 - Desabastecimento.....</b>	<b>130</b>
<b>7.5 - Separação por Logradouros.....</b>	<b>131</b>
<b>7.6 - Ordenamento.....</b>	<b>133</b>
<b>7.7 - Atividades Preparativas à Distribuição e a Lógica do Trabalho por Tarefa .....</b>	<b>135</b>
<b>8 - Considerações sobre as Relações de Trabalho e sobre A Gestão Dissensual.....</b>	<b>142</b>
<b>8.1 - Constituição de uma Gestão Dissensual nas Relações de Trabalho .....</b>	<b>146</b>
<b>9 - Considerações Finais .....</b>	<b>154</b>
<b>9 - Referências .....</b>	<b>158</b>
<b>10 - ANEXOS.....</b>	<b>163</b>

<b>ANEXO A – Organograma da ECT .....</b>	<b>163</b>
<b>ANEXO A – Organograma da Diretoria Regional .....</b>	<b>164</b>
<b>ANEXO A – Organograma da Diretoria Regional .....</b>	<b>165</b>
<b>ANEXO B - Controle de Produção do CDD .....</b>	<b>166</b>
<b>ANEXO C – Fluxograma Desabastecimento .....</b>	<b>167</b>
<b>ANEXO D – Boletim de Itinerário.....</b>	<b>168</b>
<b>ANEXO E – Controle de DA's e GU's .....</b>	<b>169</b>

## **1 - Introdução**

### **1.1 - O Tema, A Problemática e Os Objetivos da Pesquisa**

Trata esta dissertação de questões relacionadas às práticas de gestão da produção e das especificidades das relações de trabalho configuradas a partir das relações sociais de produção mantidas no *chão de fábrica* da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT). As mudanças que perpassaram a organização social e as especificidades econômicas e políticas da segunda metade do século XX, principalmente o impacto dessas reorientações no campo da organização do trabalho, estão no cerne da escrita deste trabalho.

Nesse sentido, é importante situar a temática a ser tratada no bojo dessas profundas transformações, sobretudo a partir de meados da década de 1970, quando o Estado de bem-estar e o arranjo social ao qual representava começa a ruir, ensejando outra forma de reprodução do capital (HARVEY, 1992; ANTUNES, 1999). Mudanças e transformações essas que impactaram a organização da gestão do trabalho, da organização dos processos produtivos e formas de produção e reprodução do capital, com impacto direto nas relações de trabalho e nas configurações do mundo do trabalho (ZARIFIAN, 1990).

Dessa maneira, acompanhando o processo de rearranjo da acumulação e reprodução capitalista, as reestruturações das organizações empresariais também se conformaram a essas transformações, já que são partes indissociáveis do mesmo (ALVES, 2000). Os processos de reestruturação das organizações empresariais brasileiras, que se acentuam na década de 1990, evidenciam um relativo “atraso” desse processo no cenário nacional, já que a economia e alguns grupos empresariais internacionais estavam, pelo menos, desde a década de 1980 envolvidos com essas mudanças (LEITE, 1997).

Isto significa que os processos de reestruturação produtiva no Brasil tiveram considerável aceleração com a adoção de práticas e de um ideário neoliberal pelos agentes governamentais brasileiros, sobretudo a partir de 1992 com o Governo de Fernando Collor – quando o processo se inicia – e durante os Governos de Fernando Henrique Cardoso (1994-1998 / 1998-2002). Apesar de se apresentar como agente de descontinuidade, o governo de Luís Inácio Lula da Silva tem se caracterizado pelas

manifestações de ações que apresentam uma continuidade com o ideário neoliberal (BOITO JR, 2006; ANTUNES, 2005).

A reorientação econômica e política propagada pelo ideário e prática neoliberais comportam, como movimentos predominantes, o foco em “ajustes” estruturantes da economia e no campo da política, manifestos, principalmente, pela ênfase numa suposta necessidade de abertura da economia, pela privatização de empresas estatais e mesmo de serviços públicos essenciais e, ainda, pela desregulamentação e flexibilização das relações de trabalho (BOITO JR., 1999).

Nesse sentido, os “ajustes fiscais” realizados objetivavam desobrigar o Estado para com a sociedade, sendo a abertura comercial, a manutenção de altas taxas de juros aliada ao controle monetário, a flexibilização dos mercados financeiros e a acentuação das privatizações para saldar a dívida pública, os principais elementos desse ajuste, bem como a flexibilização do mercado de trabalho e da legislação trabalhista (BOITO JR, 1999; 2005; ANTUNES, 1999).

Como resultado desse receituário e das ações governamentais orientadas por essa lógica neoliberal – em associação com a recessão econômica da década de 1980 -, assistiu-se ao crescente aumento das desigualdades sociais, da informalidade e do desemprego, fatos acentuados e integrantes do processo de flexibilização e desregulamentação dos mercados nacionais e da busca pela competitividade por parte das organizações empresarias (POCHMAN, 2001).

Nesse mesmo sentido, o processo de reestruturação produtiva que se acentuou no Brasil na década de 1990, foi acompanhado por uma reestruturação da organização do trabalho e das práticas e tecnologias de gestão da produção, numa busca por maior lucratividade e “melhorias” nos processos produtivos, cujos resultados apresentaram, quase sempre, uma maior intensificação e precarização do trabalho (LEITE, 1997; ALVES, 2000).

Dessa maneira, esta dissertação está inserida nas discussões que visam debater e investigar alguns aspectos do universo das relações de trabalho e das práticas de gestão da força de trabalho na contemporaneidade, identificando as continuidades e descontinuidades, as rupturas e as atualizações no mundo do trabalho, especificamente na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT).

A organização dos serviços postais no Brasil é antiga, com presença já no período colonial brasileiro. Assim, durante os mais diversos períodos e momentos históricos do país, essa organização fez parte dos serviços públicos, sofrendo, em razão disso, parte das reformas administrativas, gerenciais e operacionais que por diversas ocasiões perpassaram os serviços públicos, muitas vezes sob alegadas necessidades de “modernização” desses serviços. Portanto, a ECT fez parte de todo esse processo e história dos serviços públicos brasileiros, embora com especificidades, marcantes – no caso desta organização - principalmente a partir da década de 1960, que a aproximou das organizações de capital privado, sobretudo nos aspectos relacionados à gestão de suas atividades de trabalho.

Cabe ressaltar que a ECT, originária do antigo Departamento de Correios e Telégrafos (DCT), transformada em empresa pública por meio de decreto em 1969<sup>1</sup>, possui o monopólio para execução de atividades postais em território brasileiro e sua capilaridade atinge a todos os municípios do Brasil, o que lhe propicia não somente cumprir a sua função de empresa postal como também ser parte de ações e planos dos governos em ações sociais por meio do trabalho das agências ou carteiros.

Para realizar suas atividades, a empresa conta com aproximadamente 115 mil funcionários em seu quadro, segundo o presidente da empresa Carlos Henrique Custódio<sup>2</sup>. A empresa é considerada a primeira em respeitabilidade no mundo no ramo de correios, segundo uma pesquisa da Forbes, e a segunda na área de logística, o que tem emplacado a direção da empresa. No ano de 2008, enquanto as grandes empresas de Correios do mundo tiveram prejuízo, a ECT teve uma lucratividade operacional de mais de 11,5 bilhões.

A prestação dos serviços postais pela ECT se realiza por meio de uma estrutura organizacional formada pela Administração Central – subordinada ao Ministério das Comunicações -, com sede em Brasília, e as diversas Diretorias e Departamentos que lhe são subordinados. Para atender aos estados da federação, 27 Diretorias Regionais – que podem atender até mais de um estado ou região – foram criadas. Para assessorar as Diretorias Regionais (DR), foram criadas Gerências para dar suporte aos negócios da

---

<sup>1</sup> O Decreto-Lei Nº. 509, de 20 de Março de 1969, dispõe sobre as diretrizes dessa transformação.

<sup>2</sup> Disponível em: < <http://www.terra.com.br/istoedinheiro/edicoes/595/artigo127062-1.htm> > Acesso em 20/03/2009.



empresa, como, por exemplo, a Gerência de Qualidade, de Relações do Trabalho, de Recursos Humanos, etc. (cf. ANEXO A).

As atividades operacionais da empresa ficam subordinadas à Gerência dos Centros de Tratamento de Cartas e Encomendas (GCTCE), que é responsável pelas atividades finais da empresa, isto é, captação de encomendas postais, transporte dos objetos postais, “tratamento” (separação conforme local de destino) desses objetos e sua posterior distribuição. Assim, as unidades operacionais que os clientes e a população têm acesso como as Agências de Correios (AC), os Centros de Tratamento de Cartas e Encomendas (CTCE) e os Centros de Distribuição Domiciliária (CDD), subordinam-se a essa Gerência Operacional e são responsáveis pela atividade final da empresa.

Neste trabalho, o intuito é focar, dentre outros aspectos, as análises e discussões nas unidades operacionais de distribuição, ou seja, nos Centros de Distribuição Domiciliária (CDD’s), que são as unidades onde os carteiros recebem as correspondências postadas nas agências e realizam os trabalhos de preparação dos objetos postais para distribuição em parte do dia, deixando uma segunda parte para a execução dessa tarefa. Sendo assim, é a unidade operacional que se localiza ao final da cadeia produtiva da ECT.

Na Diretoria Regional<sup>3</sup> analisada nesta dissertação há, atualmente, um total de 2.013 funcionários<sup>4</sup>, cuja maioria é enquadrada na área operacional. Para a distribuição dos objetos postais a empresa possui 16 CDD’s distribuídos nas três regiões operacionais, isto é, REOP 1 (região sul), REOP 2 (região norte) e REOP 3 (região metropolitana). Há ainda um Centro de Entrega de Encomendas e mais de uma centena de Agências de Correios, contando as próprias, franqueadas e comunitárias. Cabe ressaltar que nas localidades onde inexistente o CDD, as Agências também são responsáveis pela distribuição.

O trabalho do carteiro, mais conhecido pela população e que durante algum tempo simbolizou a própria ECT, pode ser caracterizado por uma jornada interna e outra externa. A jornada interna de trabalho é a que deve cumprir no CDD preparando os objetos postais que serão distribuídos na jornada externa, isto é, quando estiver nas ruas

---

<sup>3</sup> A Diretoria Regional em que a pesquisa foi realizada não será identificada neste trabalho.

<sup>4</sup> Informação da Diretoria de Gestão de Pessoas. Disponível em: [www.fentect.org.br](http://www.fentect.org.br) Acesso em 01/06/2009.

para entregar os objetos postais. Essa preparação consiste, de forma concisa, em colocar os objetos postais em ordem de distribuição, conforme os endereços dos destinatários.

É essa jornada de trabalho do carteiro, principalmente as atividades realizadas no CDD, que são o foco desta dissertação, isto é, será analisado, dentre outros aspectos, como as atividades de trabalho do carteiro e dos funcionários presentes nessa unidade operacional estão sob influência e impacto das mudanças dos modelos de gestão e organização da produção, indicando quais continuidades e rupturas a ECT decide estabelecer no processo cotidiano de trabalho.

Além disso, é de interesse deste trabalho analisar como as atividades de trabalho e a gestão dos Correios enquanto organização pública foi influenciada pelas idéias e concepções de organização do trabalho hegemônicas que estiveram presentes na sociedade brasileira, principalmente nos processos de mudança por que passou essa empresa, como na Era Vargas e durante a Ditadura Militar (1964 - 1985). Assim, as discussões sobre o processo de racionalização na sociedade brasileira são cotejadas com medidas adotadas em relação a essa organização.

De forma esquemática, apresenta-se o **objetivo** que norteia esta dissertação como sendo o interesse em analisar como as práticas de gestão e as relações de trabalho na produção se configuram e se caracterizam na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT) a partir do contexto sócio-histórico em que essas práticas foram implantadas nas organizações brasileiras e, por conseguinte, nessa empresa pública, com foco, principalmente, no processo de trabalho de uma unidade operacional de distribuição de objetos postais.

Para atingir o objetivo estabelecido, algumas **questões específicas** nortearam a condução do trabalho: 1) Como a história da ECT se relaciona às tentativas de “modernização” e racionalização dos serviços públicos no Brasil? 2) Qual foi o contexto em que ocorreram as reformas dos processos produtivos na ECT? 3) Quais são as características das práticas de gestão da produção utilizadas nas unidades operacionais de distribuição domiciliária da ECT? 4) Como as relações sociais de produção se configuram nas unidades de distribuição e se relacionam às práticas de gestão do trabalho na ECT?

Ao estabelecer esses objetivos, este trabalho define dois caminhos para analisar a ECT: um que analisa os aspectos sociais e institucionais da organização, o processo de formação e constituição da empresa, o papel das políticas públicas e das transformações socioeconômicas que impactaram e influenciaram as ações e planos dessa organização, bem como as estratégias adotadas para gestão de sua mão-de-obra; outro que centra a análise nos aspectos de gestão direta da força de trabalho lotada nos Centros de Distribuição Domiciliária, nas estratégias de gestão e nas características das relações sociais estabelecidas nesses espaços de produção, o *chão de fábrica* da ECT.

Antes, no entanto, de analisar essas dimensões que impactam a organização do trabalho na ECT, cabe evidenciar como o pesquisador conscientizou-se da problemática de pesquisa e interessou-se pela temática a ser desenvolvida e trabalhada.

Inicialmente, as primeiras inquietações que agora se apresentam nesta dissertação se originaram de minha vivência profissional, já que trabalhei por quase cinco anos em uma unidade operacional da ECT, mais precisamente de 2003 a 2008, quando deixei a empresa para me dedicar às atividades do mestrado. No dia-a-dia de trabalho, mesmo sem compreender as características das práticas de gestão implantadas na unidade operacional, perguntava-me sobre as origens das mesmas e tentava relacionar as características da gestão da produção com as relações de trabalho praticadas na unidade, sobretudo porque entre os colegas carteiros havia muitas reclamações sobre as condições de trabalho e sobre as ações da empresa em relação aos mesmos.

Nesse período em que trabalhei na empresa, cursava a graduação no curso de ciências sociais no período noturno, na Universidade Federal do Espírito Santo. Diante das questões que para mim eram muito importantes, porque se relacionavam com a própria constituição de minha subjetividade e com meu cotidiano enquanto carteiro, realizei uma disciplina de sociologia do trabalho com a professora Antonia Colbari, marco para eu começar a compreender certos traços das relações de trabalho e práticas de gestão vivenciadas. Com isso, aprendi um pouco mais sobre as características das tecnologias de gestão empregadas pelas organizações, sobre as transformações ocorridas rumo à reestruturação da produção e sobre as mudanças na vida econômica e política que impactaram profundamente a vida em sociedade e, conseqüentemente, as organizações empresariais.

Sendo assim, diante de minha atividade como carteiro, que me proporcionava o contato direto com as atividades de trabalho e, ainda mais, proporcionava-me a vivência daqueles trabalhadores, o compartilhar de suas alegrias e dores, frustrações e conquistas, iniciei uma pesquisa sob orientação da professora Antonia, que me possibilitou realizar um trabalho de conclusão de curso de graduação.

Em continuidade a esse projeto, aprofundi os estudos ali realizados por meio desta dissertação de mestrado, que me possibilitará analisar, mais profundamente, as relações entre as reestruturações produtivas implementadas pelas organizações em interface com as transformações sociais, as práticas de gestão empregadas por essas organizações e as configurações sociais em que as mesmas foram adotadas, o que será analisado, mais detidamente, por meio de uma análise do caso da ECT, com foco, principalmente, nas práticas de gestão implantadas em suas unidades operacionais e as relações de trabalho que marcam o relacionamento entre os trabalhadores dessa empresa e os gestores que a representam.

Diante disso, a análise de Weber (1989) sobre as motivações que impulsionam e aproximam os pesquisadores de seus temas de pesquisa a partir de seus valores e experiências sociais, mostra-se, mais uma vez, apropriada para compreender as motivações que nos fazem escolher certas temáticas ou “objetos” de pesquisa. No caso deste trabalho, a minha própria vivência como funcionário da ECT impulsionou-me a buscar a compreensão do contexto em que as relações sociais de produção vão sendo estabelecidas.

Assim, nessa imbricação entre o interesse micro e macro, buscar a compreensão dos principais traços das práticas de gestão do trabalho empregadas nas organizações públicas e privadas é fundamental à compreensão da utilização das mesmas pelos gestores da ECT, bem como o contexto social em que essas práticas influenciaram e foram utilizadas, predominantemente, por essa organização. Dessa maneira, este trabalho incursiona sobre esse contexto social e suas características principais, como no caso do taylorismo/fordismo, sobre a história da ECT e suas imbricações com esse processo histórico, além das mudanças derivadas do emprego das tecnologias de gestão mais apropriadas ao processo de acumulação flexível do capital, bem como das específicas relações de trabalho configuradas no espaço produtivo ao longo desse

processo. Para melhor sistematizar as discussões travadas neste trabalho, apresenta-se, a seguir, a estrutura desta dissertação.

### ***1.2 - Estrutura da Dissertação***

Para apresentar as discussões teóricas que nortearam a condução deste trabalho, os processos históricos envolvidos e os resultados obtidos na análise, estruturou-se com as seguintes seções esta dissertação:

A Introdução, seção já apresentada, evidenciou a temática e os objetivos da pesquisa situados dentro do contexto proposto. Na próxima seção, apresentam-se os aspectos metodológicos que nortearam a condução do trabalho. No capítulo 2 discute-se a ascensão do Fordismo como sistema de regulação social e as configurações sociais apresentadas nessa sociedade de bem-estar, com especial destaque para as formas de acumulação do capital nesse contexto. Dentro dessa discussão, os processos de reestruturação do capital e os impactos que a flexibilidade implantada pelas organizações empresariais são analisados, bem como seus reflexos sobre instâncias sociais como a econômica e a política.

No capítulo 3, seguindo as discussões sobre o Fordismo e o processo de acumulação flexível do capital, analisa-se o surgimento da disciplina fabril e destaca-se o contexto em que o taylorismo aparece como prática de gestão dentro de um momento em que a racionalização não só da produção, mas também da vida social, orientava as ações dos agentes sociais e das organizações. Assim, ainda no capítulo 3, discute-se o “modelo” de produção japonês como uma alternativa que acompanha o processo de acumulação e reprodução flexível do capital.

No capítulo 4, apresenta-se uma análise do processo de racionalização e de uma busca pela racionalidade pelos industriais e empresários paulistas na primeira metade do século XX, com especial destaque para a influência dessa busca pela racionalização no setor público, além de analisar como o taylorismo, enquanto prática de gestão da produção, é introduzido em indústrias nacionais a partir da segunda metade do século XX.

No capítulo 5, apresenta-se uma reconstituição histórica dos Correios, analisando-se como os vários períodos da história nacional tiveram uma influência na constituição das

práticas de gestão e nas relações de trabalho na empresa, com especial destaque para esse processo no século XX, com o processo de racionalização e a gestão de sujeitos oriundos das forças armadas na empresa, tanto na Era Vargas quanto na Ditadura Militar (1964 -1985).

No capítulo 6, analisa-se como o processo de trabalho foi estruturado na ECT ainda durante a Ditadura Militar, em que o taylorismo foi a prática de gestão norteadora das ações, além de marcar as relações de trabalho na empresa. Discute-se também, ainda neste capítulo, como a reestruturação produtiva na empresa ocorreu na década de 1990 a partir de uma experiência de educação corporativa com foco no desenvolvimento de práticas de gestão orientadas pelo “modelo” de produção toyotista.

No capítulo 7, apresenta-se e analisa-se a organização do processo produtivo de um CDD da ECT, destacando-se as práticas de organização da produção e as práticas de gestão ali encontradas. No capítulo 8, por fim, discutem-se as características das relações de trabalho na empresa.

### ***1.3 – Aspectos Metodológicos***

A realização da pesquisa que permitiu desenvolver esta dissertação seguiu algumas etapas delimitadas pelos objetivos propostos no projeto. Os procedimentos metodológicos seguidos assumem uma abordagem diferenciada em cada uma das etapas, o que implica, portanto, em uma descrição desses procedimentos metodológicos utilizados e a forma como foram manejados na pesquisa.

Sendo assim, cabe explicitar, mais uma vez, a proximidade que tenho, enquanto pesquisador, com os sujeitos da pesquisa, já que estive como funcionário da ECT por quase cinco anos, o que me colocou em contato com as práticas de gestão da produção e com as relações de trabalho presentes nas unidades operacionais da empresa, mais detidamente nos Centros de Distribuição Domiciliária (CDD's). Tal fato, além de me motivar para a realização da pesquisa, apresentava a vantagem da familiaridade e a desvantagem de impedir o necessário *estranhamento*.

Ainda quando funcionário da empresa, isto é, em meados de 2007, diante da rotina dos procedimentos operacionais e da vivência como carteiro, iniciei procedimentos de pesquisa que possibilitaram acumular informações necessárias à compreensão da rotina

operacional da ECT. Sendo assim, quando iniciei a pesquisa com o intuito de escrever esta dissertação, já conhecia a rotina operacional da empresa e possuía informações acumuladas nessa fase de *participação observante*, a qual perdurou pelo ano de 2007.

Diante disso, escolhi seguir três caminhos diferentes com procedimentos de pesquisa distintos para dar continuidade à pesquisa, a fim de obter e confrontar as informações que seriam necessárias à escrita desta dissertação. Esses três procedimentos distintos são a análise documental, a observação direta das atividades de trabalho e entrevistas semi-estruturadas. Esses distintos meios de obter as informações necessárias, além de possibilitar por vias diversas um olhar diferenciado, também exerciam a função de romper com uma única visão do processo, já que permitiam diferenciar os sujeitos envolvidos, isto é, a perspectiva oficial da empresa, a perspectiva dos trabalhadores e as práticas no *chão de fábrica*, de forma que um confronto das visões apresentadas pelos agentes de um mesmo processo fosse mantido (LEITE, 2005).

A análise documental foi realizada a partir de informações primárias e secundárias, isto é, por meio de documentos oficiais da empresa, principalmente manuais e materiais para treinamento dos funcionários, e também por informações oficiais, como relatórios e documentos governamentais e/ou empresariais disponíveis em obras já publicadas, como livros e/ou artigos.

Para analisar as fontes documentais, a análise de conteúdo (cf. BARDIN, 2003; FRANCO, 2005) foi empregada para conduzir essa etapa da pesquisa. Sendo assim, categorias temáticas foram escolhidas de acordo com os objetivos específicos da pesquisa. Nesse sentido, ao trabalhar com a análise dos documentos primários e secundários, além das entrevistas e das notas de campo, busquei identificar, tematicamente, informações relacionadas às práticas de gestão e as relações de trabalho.

Em um segundo momento, a observação direta dos procedimentos de trabalho em uma unidade operacional da ECT, um Centro de Distribuição Domiciliária (CDD), agregou e possibilitou confrontar informações expressas pelos manuais e documentos oficiais com a prática cotidiana de trabalho. Nesse aspecto, devo ressaltar que a sistematização e a obtenção de informações relacionadas às práticas de trabalho e gestão no *chão de fábrica* também tiveram, portanto, dois momentos: o primeiro, que perdurou pelo ano de 2007, quando ainda era funcionário da empresa e a observação participante foi

possível pela integração com o grupo, e um segundo momento, no qual uma observação direta das atividades de trabalho foi realizada, a fim de obter as informações relacionadas aos objetivos traçados para esta dissertação.

Para realizar a observação direta, estive presente em um CDD – que será denominado neste trabalho de “CDD 1” - de março a novembro de 2009. As visitas foram semanais, quase sempre as segundas e sextas-feiras. Durante as visitas, anotei a forma como as atividades de trabalho eram realizadas e os procedimentos adotados. Posteriormente, sistematizei e organizei tematicamente essas observações por categorias capazes de descrever a rotina da unidade operacional, como a abertura da unidade, as atividades precedentes ao início da triagem, as triagem por distritos e por logradouros, o ordenamento e as atividades precedentes à saída do carteiro para a distribuição. Essas informações foram cotejadas com a análise documental a fim de confrontar as informações obtidas nesses dois procedimentos.

Devo destacar ainda que durante a observação foi possível fotografar como as atividades de trabalho eram realizadas, de forma que os procedimentos e a rotina operacional possam ser, em alguns exemplos, visualizados. Juntamente com fotografias obtidas *in loco*, durante a observação direta, outras, relacionadas aos mesmos procedimentos operacionais, foram utilizadas, estando todas em acervo pessoal. A utilização das imagens, assim como as informações obtidas pela pesquisa documental, também segue uma categorização temática.

Somado a isso, foram realizadas sete entrevistas semi-estruturadas com carteiros, uma entrevista com o supervisor e outra com o gestor de CDD, sendo que as mesmas focam aspectos relacionados às relações de trabalho e as práticas de gestão. Importante destacar que esta etapa foi uma das mais difíceis da pesquisa, já que muitos dos entrevistados, quando não estavam diante do “momento da entrevista” dispunham-se a colaborar com muitas informações, mas quando se viam no “momento da entrevista” buscavam alguma forma de se desvencilhar do “pesquisador-colega”. Para resolver esse impasse, muitas das considerações obtidas foram incorporadas ao material que não seria propriamente parte das entrevistas, mas sim das observações diretas de *campo*. Antes de analisar os resultados obtidos pela utilização desses procedimentos metodológicos, discute-se, a partir do próximo capítulo, os marcos teóricos que nortearam este trabalho.



## ***2 - O Fordismo como Regulação Social***

O processo de acumulação e reprodução da sociedade capitalista reorganiza-se constantemente, atualizando-se conforme as dinâmicas socioeconômicas e políticas das sociedades em que é o modo de produção hegemônico. Ao longo do século XX, muitas mudanças marcaram esse modo de produção, principalmente nas economias centrais, isto é, Europa e Estados Unidos.

Uma dessas alterações ocorreu a partir do intuito de criação de uma sociedade de consumidores por Henry Ford. Nesse sentido, pelos esforços que ele empreendeu para a construção de um sistema social específico, a configuração social que posteriormente se manifestaria ficou conhecida como Fordista.

A origem simbólica dessa nova configuração social que marcaria o modo de reprodução capitalista é 1914, quando a jornada de trabalho de oito horas diárias por cinco dólares foi introduzida na fábrica de Michigan de Ford (HARVEY, 1992). No entanto, o que veio a ser caracterizado e conhecido como Fordismo resulta de um processo sociopolítico mais complexo.

Quando Ford iniciou suas atividades produtivas, o processo de racionalização das atividades industriais já estava delineado no processo histórico que forjou e instituiu a disciplina fabril (PERROT, 1988). Nesse processo que tem o taylorismo como ápice dessa tendência à racionalização, essa prática administrativa já estava em vigor em muitas indústrias americanas quando Ford iniciou suas atividades empresariais.

Dessa maneira, em se tratando de racionalização e inovações no processo produtivo, a principal contribuição de Ford está na linha de montagem e no aumento de produtividade que a mesma proporcionou ao fixar os operários em posições de trabalho imóveis.

Apesar dessa importante contribuição de Ford à racionalização, o que é mais marcante em sua visão e concepção de sociedade é o seu reconhecimento de que o aumento da produção implicava também em um aumento do consumo, o que exigia um novo sistema de reprodução da força de trabalho e novos métodos para controlar o trabalho, além de uma nova estética e psicologia, isto é, “um novo tipo de sociedade democrática, racionalizada, modernista e populista” (HARVEY, 1992, p.121).

Na concepção de Ford, esse tipo de sociedade poderia ser construído pela ação das corporações, nas fábricas, desde que assumissem o papel social que lhes cabia no processo. É como consequência dessa concepção que ele introduziu a jornada de trabalho de oito horas diárias em suas fábricas com um salário alto para os padrões da época.

Com isso, o objetivo de Ford era forjar não só uma sociedade com trabalhadores disciplinados para operar suas funções na linha de montagem, mas também possibilitar o acesso desses operários ao lazer e ao consumo, já que em uma sociedade de produção em massa o consumo também teria que ocorrer em massa, introduzindo um círculo produtivo ascendente na economia, aumentando a demanda e fomentando a produção. Ele acreditava nisso de tal forma que mesmo durante o começo da Grande Depressão em 1929 ele aumentou os salários de seus funcionários, embora posteriormente tenha recuado, demitindo também funcionários.

Ao analisar o sentido dos altos salários pagos aos trabalhadores no início do Fordismo nos Estados Unidos, Gramsci (2001) aponta esse fenômeno como parte de um processo de coação e persuasão dos trabalhadores, pois as características das técnicas produtivas empregadas nas fábricas requeriam consenso entre os trabalhadores, conseguido “[...] por meio de uma maior retribuição, que permita um determinado padrão, capaz de manter e reintegrar as forças desgastadas pelo novo tipo de esforço” (GRAMSCI, 2001, p. 273).

Soma-se a isso, como parte do processo de racionalização, a tentativa de criar um quadro de funcionários estáveis na indústria Fordista, diminuindo a rotatividade de operários, já que as características do processo de trabalho não eram aceitas por todos os funcionários, gerando instabilidade, em termos de manutenção dos empregos, entre o efetivo operacional.

Na análise de Gramsci (2001), a indústria fordista tem algo de novo que explica esses fenômenos, que é a exigência pela especialização e qualificação de seus operários que as demais indústrias ainda não demandavam, isto é, um tipo de consumo da força de trabalho muito mais extenuante, pois exigia o dispêndio de força e energia pelos trabalhadores muito acima da média das indústrias da época, fato que nem o salário alto conseguia compensar nas condições dadas pela sociedade.

Dentro desse panorama, há ainda a regulamentação da vida social e pessoal do trabalhador ideal do Fordismo. Para que esse operário pudesse gastar o seu salário de acordo o novo padrão de racionalidade, ele era orientado a uma condução moral que se coadunasse com o “novo homem” requerido pela indústria. Para isso, Ford chegou a enviar equipes de assistentes sociais aos lares dos operários para averiguarem se não estavam gastando de forma irracional, principalmente com bebidas, conforme as expectativas das corporações (HARVEY, 1992).

Além disso, a própria vida sexual dos trabalhadores passou a ser parte dos interesses das corporações e a ser pensada em termos de regulamentação e racionalização. Para Gramsci, os novos métodos de trabalho tayloristas/fordistas exigiam uma rígida disciplina até mesmo dos instintos sexuais, o que se refletia na tentativa de fortalecimento da “família”, na regulamentação e estabilidade dos laços afetivos e relações sexuais.

Conforme analisou Gramsci:

Deve-se observar como os industriais (especialmente Ford) se interessam pelas relações sexuais de seus empregados e, em geral, pela organização de suas famílias. (...) a verdade é que não se pode desenvolver o novo tipo de homem exigido pela racionalização da produção e do trabalho enquanto o instinto sexual não for adequadamente regulamentado, não for também ele racionalizado (GRAMSCI, 2001, p. 252).

Dessa maneira, pode-se compreender o que Gramsci (2001) concebia como americanismo, isto é, uma configuração, nos Estados Unidos e depois na Europa, de uma forma de organização da produção que se constitui também em um modelo de construção do controle e da autoridade sobre os trabalhadores industriais por parte dos empresários, que investiam não só na regulamentação dos processos de trabalho como também na vida social dos operários.

Além disso, o próprio controle do “bom comportamento” durante a jornada de trabalho do operário mediante diferenças salariais estendia a regulamentação para a vida privada dos trabalhadores. Dessa forma, as práticas da indústria Fordista repercutiam sobre o conjunto de toda a organização social e engendrava, juntamente com aspectos socioeconômicos e políticos, o que ele denominou de “americanismo”.

Diante desse quadro, tem-se a conclusão de Gramsci (2001) de que a racionalização do trabalho e o movimento “proibicionista” na sociedade americana, que objetivava impedir o consumo de qualquer substância psicotrópica - até mesmo o álcool - estão intrinsecamente ligados e que as investigações dos industriais sobre a vida íntima dos funcionários para controle de sua “moralidade” não era mera hipocrisia puritana, mas parte “[...] do maior esforço coletivo até agora realizado para criar, com rapidez inaudita e com uma consciência de objetivo jamais vista na história, um tipo novo de trabalhador e de homem” (GRAMSCI, 2001, p. 266).

Ao analisar o processo de implantação do fordismo enquanto sistema social, Harvey (1992) demonstra como na Europa e nos EUA os grupos sociais envolvidos nesse processo travaram suas lutas no plano sociopolítico e construíram um ponto de equilíbrio em seus anseios, bem como analisa a reformulação do papel e das ações dos Estados Nacionais.

Harvey (1992) situa o Fordismo como parte de uma reformulação do sistema capitalista, uma mudança dos seus meios de gerenciamento e de suas técnicas produtivas, que somadas a uma concepção de sociedade do consumo, implicavam na reformulação não só do sistema capitalista, mas também do *ethos* do trabalho, como analisado por Gramsci (2001).

O desenvolvimento e o estabelecimento do Fordismo perpassam a história do último século, incluindo os esforços da Segunda Guerra, que contribuíram para propagar uma idéia de planejamento estatal e de racionalização dos processos produtivos, além de contribuir na disseminação da linha de montagem como o meio para se atingir esses objetivos (HARVEY, 1992).

Foi principalmente no esforço de guerra que o Fordismo foi viabilizado, de acordo com Harvey (1992), já que no período entreguerras encontrava resistências tanto entre os trabalhadores que não se sujeitavam ao ritmo intenso de trabalho, como por parte dos Estados, que não intervinham na economia, pois seguiam o liberalismo econômico à risca. Esta situação seria revista com a depressão de 1930 e depois com a Segunda Guerra, passando a ser parte dos projetos de governo até o final do século, quando o modelo entra em crise.

Dessa maneira, os anos do pós-guerra, que se caracterizaram pela prosperidade nos países desenvolvidos, foram marcados pelo equilíbrio entre as classes sociais distintas, principalmente com os trabalhadores sob controle, devido às novas legislações sindicais e trabalhistas, bem como pela concessão de alguns benefícios por parte das corporações e também pela mediação por parte dos Estados Nacionais, já que ele assumiu novos papéis e o controle na condução da economia.

Nas palavras de Harvey:

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

Isto significa que para o Fordismo se implantar efetivamente, uma série de medidas que detivessem o poder dos sindicatos e da organização dos trabalhadores resistentes tiveram de ser adotadas, o que significou uma derrota por parte dos movimentos operários mais radicais, que sofreram no pós-guerra pelo macarthismo nos EUA que perseguia os operários mais combativos sob alegação de serem comunistas.

Diante disso, e buscando vantagens para os seus representados em termos de aumentos reais de salários e alguns benefícios, as organizações dos trabalhadores cederam aos interesses das corporações que exigiam certos sacrifícios na esfera produtiva, bem como contribuíram algumas vezes para a implementação dos projetos corporativos de reformulação dos processos produtivos embasados no modelo fordista/taylorista.

Tendo os sindicatos e as organizações trabalhistas sob controle, as organizações empresariais e as corporações trataram de cumprir sua parte no acordo de cooperação social, mesmo que este fosse tácito, o que significa que tiveram de aumentar a produtividade visando ao aumento do crescimento econômico e da melhoria da qualidade de vida.

Para que isso pudesse se efetivar, as empresas trataram de investir em marketing, em reforçar suas esferas burocráticas com base nos princípios tayloristas e investiram no seu capital fixo, numa constante renovação do seu parque tecnológico, o que, aliado aos

outros fatores, possibilitava a padronização da produção e a produção em massa, para um consumo também em massa, num círculo ascendente de bem estar social.

Nesse acordo tácito, o papel do Estado, agora já reformulado e desimpedido dos valores clássicos do liberalismo de não-intervenção na economia, era o de garantir que os investimentos do capital tivessem retorno a longo prazo, já que a lucratividade se efetivaria dessa forma. Garantia essa que se tornava possível pela manutenção de ciclos econômicos estáveis, onde as políticas fiscais e monetárias estivessem sincronizadas e equilibradas.

Isso significa, segundo Harvey (1992), que o setor público deveria investir em áreas da economia que viabilizassem o aumento e o consumo da produção, como na área de infra-estrutura, que além de viabilizar uma base para o escoamento dos produtos, ainda garantia uma sociedade onde o desemprego quase inexistia.

Além disso, o papel do Estado também se estendia a complementação dos salários e benefícios sociais, investindo nas áreas de previdência, saúde, educação, habitação, etc., o que garantia à população atendida uma qualidade de vida almejada em outros lugares onde a população não desfrutava desses benefícios.

Apesar da variedade de formas de se intervir e de se planejar as ações do Estado, os espectros ideológicos não influenciavam diretamente nesse panorama, já que os diferentes partidos e matizes ideológicos trabalhavam na perspectiva de manutenção desse sistema. E isso na busca pelos mesmos objetivos de crescimento econômico estável com significativa melhoria da qualidade de vida através de um estado de bem-estar social, administração de diretriz keynesiana e controle das relações de salário e trabalhistas (HARVEY, 1992).

Diante do exposto, Harvey (1992) conclui que o Fordismo precisa ser concebido não só como um sistema de produção, mas também como um modo de vida, o que implica em uma padronização da produção e consumo de massa somados a um jogo de poder de intervencionismo estatal, aliado a uma democracia econômica que se sustentava pelo equilíbrio dos interesses concorrentes.

Todo esse arranjo da sociedade do bem-estar começa a ruir, entretanto, quando as organizações econômicas envolvidas no processo de acumulação do capital não

conseguiram mais reproduzir seus investimentos, já que as instituições sociais não permitiam o rearranjo das forças produtivas nesse contexto, dada a rigidez dos acordos tácitos entre as partes. Assim, essas mesmas organizações empresariais passaram a buscar caminhos mais flexíveis, e rentáveis, para o processo de acumulação capitalista.

### ***2.1 - A Reestruturação do Processo de Acumulação Capitalista***

Mudanças socioeconômicas, políticas e tecnológicas que ocorreram na sociedade capitalista a partir do início da década de 1970, a integração entre os mercados consumidores e de produção se manifestou como uma característica inexorável desse processo, que por sua vez impactou as formas de trabalho nos processos produtivos e nas práticas de gestão consoantes às novas diretrizes de reprodução do capital.

Mesmo não sendo o objetivo principal deste trabalho analisar profundamente as mudanças por que passou o capitalismo recentemente, é importante apresentar algumas das características predominantes desse processo, como fizemos anteriormente com o Fordismo, até mesmo para melhor situar as transformações que também ocorreram nos processos produtivos e nas concepções gerenciais, já que as empresas contemporâneas a todo esse processo de integração global estão inseridas num mesmo contexto histórico.

As causas que contribuíram para o declínio do sistema de produção Fordista nos países capitalistas avançados são diversas, sendo que a rigidez das instituições é apontada como uma das principais (HARVEY, 1992), isto é, devido à complexa relação entre o declínio da produtividade das indústrias e a conseqüente queda da lucratividade das empresas, o que, por sua vez, acabou impactando negativamente na política fiscal dos Estados.

Além disso, o processo inflacionário gerado pela emissão de moedas pelos países centrais do capitalismo – Europa e Estados Unidos - se associou à espiral de estagnação econômica, que teve na crise do petróleo de 1973 o ápice desse processo, impossibilitando a continuação desse modelo Fordista de organização social (HARVEY, 1992).

Segundo Harvey (HARVEY, 1992), por trás de toda a rigidez havia uma configuração de poder político e de relações que unia os maiores representantes do capital aos grandes representantes dos trabalhadores aos interesses da classe burocrática que

dominava o poder político, propiciando uma configuração disfuncional de interesses que solapavam a acumulação de capital, em vez de garantir a sua reprodução.

A partir dessa análise sobre a rigidez das instituições no Fordismo é que se inicia, tanto pelos agentes econômicos como pelas instituições políticas, uma reestruturação das relações até então estabelecidas, que se iniciou ainda na década de 1970 e que se estendeu pelas décadas seguintes, com concentrado esforço para a desregulamentação, para a privatização e para o fim do contrato social entre capital e trabalho.

Isto significa que uma série de reformas foi iniciada visando, principalmente, aprofundar a lógica capitalista nas relações entre o capital e o trabalho, isto é, aumentar as possibilidades de lucro com a mão-de-obra empregada.

Além disso, o objetivo era também aumentar a produtividade do trabalho e do capital, intensificar a globalização da produção e da circulação das mercadorias e o do capital financeiro em busca de novas oportunidades que garantissem realizações maiores de lucros. Nesse sentido, as reformas direcionavam o apoio dos Estados Nacionais para maiores ganhos das organizações empresariais a partir da produtividade e competitividade, o que quase sempre desconsiderava a proteção social e os interesses públicos (CASTELLS, 2005).

A partir dessas reformas, um novo processo na dinâmica capitalista se intensificou. Essa dinâmica se configurou em uma nova forma, em uma atualização, do processo de acumulação capitalista, processo esse que foi denominado por Harvey (1992) de *Acumulação Flexível do Capital*.

Esse processo de acumulação flexível, baseado no emprego intensivo das tecnologias da informação (CASTELLS, 2005) possui como características que o configura predominantemente, o aparecimento de setores novos de produção, novas formas de fornecimento de serviços financeiros e novos mercados de consumo, bem como altas taxas de inovação tecnológica, organizacional e comercial (HARVEY, 1992).

Somado a essas características, há também um processo concomitante de desenvolvimento desigual entre setores e regiões produtivas, com a criação de empregos, por exemplo, no “setor de serviços” e áreas industriais novas, como os



distritos industriais italianos (PIORE; SABEL, 1983), bem como a eliminação das distâncias e do tempo nas relações econômicas e mesmo sociais (HARVEY, 1992).

Segundo Castells (2005) essa nova economia se distingue por três características principais: o informacionalismo, a globalização e o funcionamento em rede. Ou seja, a nova forma de acumulação do capital depende, para a sua produtividade e competitividade, de que os agentes envolvidos, sejam nações ou empresas, tenham a capacidade de gerar informações, de processá-las e aplicá-las de forma eficiente.

Além disso, essa nova economia se manifesta de forma global, não só nas atividades produtivas, de circulação e de consumo, mas também nos elementos que a compõe, como o capital, o trabalho, a matéria-prima, a administração, os mercados, etc., proporcionando uma imensa rede que conecta os diversos atores desse processo, principalmente em relação à produtividade e à concorrência, que ocorrem numa interconexão cada vez mais complexa.

Tudo isso não seria possível, segundo Castells (2005), se esse processo não tivesse por base a revolução nas tecnologias da informação, que permitem essa conexão histórica entre o conhecimento e informação do mercado, a dimensão global que ele assume e as formas de organização em rede dessa nova etapa do capitalismo mundial.

De acordo com Castells (2005), foram essas mudanças, principalmente a inovação tecnológica e a transformação organizacional com foco nos processos flexíveis, que possibilitaram maior eficiência e velocidade ao processo de reestruturação capitalista, possibilitando, assim, que o Fordismo deixasse de ser o sistema social das principais economias mundiais em favor de um processo econômico informacional, de acumulação flexível do capital.

## ***2.2 - Impactos da Flexibilidade no Processo Produtivo e no Mundo do Trabalho***

Com a intensificação do processo de reestruturação das atividades econômicas, houve também impactos sobre o processo produtivo e as formas de se organizar e regular o trabalho. Conforme Harvey (1992), o processo de reestruturação imposto sobre as sociedades que se organizavam conforme o Fordismo e as crises enfrentadas por essas sociedades em decorrência do desemprego e pela inflação tornaram mais fácil aos empregadores a imposição de suas condições aos trabalhadores.

Isso foi possível porque os sindicatos, uma das colunas de sustentação do Fordismo, estavam enfraquecidos, sem poder de barganha com os empresários. As crises geravam excedentes de mão-de-obra, o que enfraquecia ainda mais a capacidade de mobilização dos trabalhadores.

As transferências das atividades produtivas para regiões já adaptadas aos processos flexíveis impuseram novas condições para a acumulação do capital. Para Harvey (1992), as condições que influenciaram na reestruturação do trabalho em termos flexíveis são “[...] níveis altos de desemprego “estrutural” [...], rápida destruição e reconstrução de habilidades, ganhos modestos (quando há) de salários reais [...] e o retrocesso do poder sindical” (HARVEY, 1992, p.141). Com isso, motivados pela concorrência e pela tecnologia (CASTELLS, 2005) e pela volatilidade do mercado, do aumento da competição e pelo estreitamento das margens de lucro (HARVEY, 1992), os empresários passaram a requerer padrões flexíveis de trabalho para a execução de suas atividades lucrativas.

Esses padrões flexíveis incluem quatro características elementares na transformação do mundo do trabalho, segundo Carnoy (CARNOY, *apud* CASTELLS, 2005), e que se manifestam com algumas peculiaridades. Nesse sentido, a jornada de trabalho deixa de se restringir ao modelo tradicional de 35-40 horas semanais em expediente integral. Em segundo lugar, há uma mudança no padrão de estabilidade do emprego, pois o trabalho flexível é regido por tarefas, o que não inclui compromisso com a permanência no emprego.

Em terceiro lugar, há uma transformação do local de trabalho, isto é, mesmo que predominantemente o local de trabalho ainda seja a empresa, um número crescente de trabalhadores não se restringem a esse âmbito, utilizando também o espaço da própria casa, o trânsito, ou mesmo as instalações de outra empresa na qual se presta serviço. Por fim, há também uma mudança radical no contrato entre patrão e empregado, pois enquanto no contrato tradicional o compromisso do empresário como os direitos dos trabalhadores eram definidos, com níveis padronizados de salário, benefícios, treinamentos e uma carreira previsível, com lealdade a empresa e comprometimento e disponibilidade para a produção, esse tipo de contrato já é seriamente questionado (CASTELLS, 2005; ANTUNES, 1999).

Segundo Castells (2005), esse modelo de contrato de trabalho típico do Fordismo está em declínio no mundo inteiro, cedendo lugar ao contrato de trabalho flexível, em que inexistem garantias prévias para o empregado. Há ainda outras características desse processo, como a reformulação da semana de trabalho, que pode ter “nove dias corridos”, o processo de terceirização de algumas atividades das empresas, a formação de um “banco de horas”, em que os trabalhadores com a jornada ainda de 40 horas/semanais trabalham menos em períodos de menor demanda com compensação das horas quando aumenta a produção. Mas, nas palavras de Harvey: “Mais importante [...] é a aparente redução do emprego regular em favor do crescente uso do trabalho em tempo parcial, temporário ou subcontratado” (HARVEY, 1992, p. 143).

Além dessas dimensões que impactam o mundo do trabalho, novas reorganizações nas empresas também refletem as novas condições de acumulação do processo capitalista. Principalmente em relação à organização da produção e a organização do processo de trabalho.

A reestruturação econômica da década de 1980 ocorreu como consequência, segundo Castells (2005), do modelo de produção em massa que já estava esgotado, passando, então, a ser alvo de críticas e a ser progressivamente substituído por métodos de produção mais flexíveis, que atendiam ao processo de concorrência e de lucratividade demandados pelas novas condições capitalistas.

Assim, a primeira reorganização realmente importante por que passou a maioria das empresas foi a substituição da produção em massa pela produção flexível. A produção em massa fundamentava-se nos ganhos de produtividade advindos de um processo de produção em escala de produtos padronizados e em linhas de montagem que ocorriam “[...] por uma forma organizacional específica: a grande empresa estruturada nos princípios de integração vertical e na divisão social e técnica institucionalizada de trabalho” (CASTELLS, 2005, p. 212).

Quando ocorre uma mudança na demanda de produtos e a qualidade passa a ser buscada de forma diferenciada e com a diversificação dos mercados mundiais, além das mudanças tecnológicas que tornavam a produção rapidamente obsoleta, o sistema de produção em massa torna-se rígido e inadequado para as novas condições econômicas.

Possibilita-se, assim, o surgimento de uma produção flexível para superar a rigidez da produção em massa e atender, portanto, de forma diferenciada as diversas demandas por mercadorias, o que não implica no abandono da produção em grande volume, já que, conforme a demanda da mercadoria, ela pode ser produzida de forma personalizada em grande escala, pois as tecnologias permitem tal flexibilidade no processo de produção para atender a flexibilidade dos produtos demandados pelos consumidores.

São essas características e especificidades dos processos de gestão da produção que analisaremos a seguir a fim de compreender e analisar o processo produtivo da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos e a influência das mesmas sobre essa organização. Antes disso, no entanto, evidencia-se no próximo capítulo como esse contexto relaciona-se ao surgimento e desenvolvimento de práticas de gestão.

### ***3 - O Nascimento da Disciplina Industrial: o desenvolvimento das práticas de gestão***

A história da produção de produtos e mercadorias na sociedade ocidental não pode ser escrita sem a menção às inúmeras transformações e mudanças que a Revolução Industrial desencadeou. Dentre essas transformações, há as alterações relacionadas ao emprego das tecnologias nos processos de produção, as conseqüências sociais e modificações na estrutura das forças produtivas e ainda o processo de racionalização por que passou a sociedade de forma geral, mas, principalmente, o setor produtivo (HOBSBAWM, 2001).

No contexto socioeconômico dos séculos XVIII e XIX, portanto, assistiu-se o surgimento de uma nova ordem social, que implicava na adequação dos trabalhadores aos novos tempos. Essa reorientação implicava, sobretudo, na adequação dos indivíduos sociais aos novos processos de produção, aos novos instrumentos empregados e, principalmente, a uma nova disciplina e racionalidade, consoantes ao momento sócio-histórico (PERROT, 1988).

O processo de construção de uma sociedade disciplinar no ocidente implicou na racionalização e disciplina não só nas fábricas e indústrias, mas também nas escolas, exércitos, prisões, etc., isto é, as instituições, de forma geral, passaram pelo processo de regulamentação e controle, que visavam instituir um sistema disciplinar (FOUCAULT, 1987).

A partir do *Panopticon* de Jeremy Bentham, Foucault (1987) analisa como a vigilância e o controle poderia servir à disciplina não só nas prisões como também nos locais em que a fiscalização fosse necessária. O princípio básico era a construção de uma torre no centro de um círculo em que as celas estivessem dispostas de onde o vigilante poderia ver e não ser visto, controlando todo o tempo as ações dos detentos sem que os mesmos soubessem que estavam sendo observados, embora tivessem a consciência da vigilância (FOUCAULT, 1987).

De acordo com Perrot (1988), esse mesmo princípio será empregado na constituição da disciplina fabril. A autora analisa como, em fases distintas, a disciplina industrial se constituiu e consolidou. Buscando estabelecer uma periodização na constituição da disciplina industrial, Perrot (1988) destaca três momentos principais na formação dessa disciplina e racionalidade industrial.

Para a autora, os métodos pioneiros na construção de uma disciplina e de uma racionalidade na fábrica foram exatamente os princípios do *Panopticon*: a visibilidade e a vigilância. Para isso, as fábricas eram construídas com uma arquitetura muito simples, com amplos espaços onde os trabalhadores eram reunidos. Nesse momento, o trabalho manual predominava, com intensa divisão do trabalho, que também ajudava a organizar os espaços destinados às atividades de trabalho.

Nesse espaço fabril, os trabalhadores recebiam a matéria-prima em que trabalhariam e eram vigiados constantemente, tanto para evitar o desperdício de tempo e controlar a qualidade das mercadorias como também para evitar os furtos. Nesse contexto, as entradas e saídas dos edifícios também são utilizadas para controlar os trabalhadores. A ordem, o respeito à hierarquia e a limpeza da fábrica são também parte das exigências feitas aos trabalhadores (PERROT, 1988).

Dessa maneira, inicia-se a constituição de uma disciplina dentro das fábricas que irá compor o processo de racionalização comportamental relacionado à organização do processo de trabalho. Com papel fundamental nesse processo de constituição de uma disciplina fabril, de acordo com Perrot (1988), está a “família”. Quando analisa a industrialização na França, a autora analisa a importância da família como unidade produtiva e o seu respectivo papel disciplinar.

Segundo Perrot (1988), a organização das relações familiares no contexto da produção passou a inspirar o modelo de gerência do trabalho, sobretudo nas práticas disciplinares e no modelo de autoridade vigente. Isso significa que “as relações sociais de trabalho são concebidas conforme o modelo familiar” (PERROT, 1988, p.61), fato que serve para a constituição do paternalismo como tipo administrativo nas relações produtivas. Com isso, o modelo de organização do trabalho de tipo familiar não se restringia somente a esse âmbito, mas também se estendeu para as relações entre operários e patrões.

Dessa maneira, os patrões encarnaram a função paterna e os operários o lugar dos filhos, relação que se estendia inclusive para as relações estabelecidas fora do espaço de produção, momento em que os operários integravam o círculo de “protegidos” do patrão. É importante ressaltar que esse tipo de relação, como Perrot (1988) destaca, era

não só aceito como esperado pelos operários, que o reivindicavam, o que impedia, muitas vezes, a revolta e o confronto através de greves e outros meios combativos.

Dessa maneira, esse tipo de relação social de produção é um tipo de gestão de mão-de-obra que possui diversas dimensões, como a sociológica, a política, psicológica e simbólica (PERROT, 1988).

Outra maneira de impor o controle, a ordem e a disciplina sobre os trabalhadores se manifestou quando o sistema paternalista se enfraqueceu como modalidade gerencial e as relações produtivas deixaram de ser diretamente controladas pelos patrões que se distanciaram dos operários e delegaram as funções de controle a outros funcionários. Além disso, a autonomia dos trabalhadores passou a ser um elemento que impedia o aumento da produtividade capitalista. Isto explica porque se rotulava como imprevidência e preguiça a preferência dos trabalhadores por manter seu tempo livre a aumentar a produtividade e ganhar a mais por isso ( PERROT, 1988).

Seguindo a caracterização de Perrot (1988), podemos ver nesse segundo momento o surgimento das novas fábricas, que, diferentes das que existiam ainda no Antigo Regime, eram orientadas pelo seu fechamento ao mundo externo e pela sua orientação pelos regulamentos e pelos guardiões.

Os regulamentos se constituem na peça chave desse sistema (PERROT, 1988). Os patrões continuaram, apesar da Revolução Francesa, com o direito de elaborarem os regulamentos conforme lhes parecia mais conveniente, sendo necessária apenas a sua leitura para os operários em algum momento, como na hora da contratação, ou sua afixação em local visível. Assim, o regulamento se constituía na vontade exclusiva do patrão, não cabendo aos operários nenhuma influência na sua elaboração.

Essa prática se propaga nas fábricas do século XIX, com cada uma criando os próprios regulamentos, mas sempre com alguma similaridade. Inicialmente, de acordo com Perrot (1988), esses regulamentos fixavam os horários e os valores das multas sobre os operários, caso desobedecessem às normas estabelecidas para a produção, embora as obrigações morais fossem predominantes nos primeiros manuais. Posteriormente, foram inseridas regulamentações também sobre os salários, regras de higiene e segurança, além de limitações na circulação dentro da fábrica.

Os regulamentos previam, além disso, uma série de sanções, como as multas em casos de faltas, atrasos e falhas na fabricação, em casos de brigas e “bagunças”, “conversas obscenas”, “maneiras indecentes” e “grosserias” e “insolência em relação aos chefes” (PERROT, 1988, p. 68). Assim, além da finalidade econômica do regulamento, a finalidade política se manifesta claramente, com o objetivo explícito de controlar o corpo do operário, seus gestos e seu comportamento.

Com a ineficiência das multas, outras formas de impor ao trabalhador a vontade dos empresários são admitidas, como a introdução da advertência, da suspensão e da demissão, numa clara inspiração no exército e na igreja (PERROT, 1988).

Para realizar o controle dos trabalhadores, a presença de vigilantes era indispensável, por isso membros dos exércitos e da igreja eram empregados nas fábricas para realizar esse papel, sendo posteriormente substituídos, quando o desenvolvimento tecnológico assim o requer, por um pessoal de fiscalização com qualificação técnica, papel que coube aos contramestres (PERROT, 1988). Os contramestres, portanto, tinham uma dupla função: a de vigilância e a de assessoria técnica. Dessa forma, cumprindo a primeira função, eles, que apesar da origem extremamente variada, podendo ser escolhidos entre os operários ou não, ficavam como intermediários entre os proprietários e os operários. Quase sempre os patrões buscavam meios para tê-los ao seu lado, o que resultava na hostilidade entre os contramestres e os demais trabalhadores.

O sistema de disciplina elaborado para criar uma regularidade entre os trabalhadores e submetê-los à disciplina fabril tornou-se, no final do século XIX, bastante impopular entre os operários, que buscaram meios para contorná-lo ou lhe resistir. Nesse sentido, foram criados jornais operários com o objetivo de denunciar os abusos patronais. Nesses jornais, as multas foram denunciadas, os horários rígidos e os contramestres autoritários também foram expostos ao conhecimento e denunciados pelos trabalhadores (PERROT, 1988).

Além disso, outros sinais como o aumento do absenteísmo, a dificuldade de se encontrar mão-de-obra para certos setores, como o de minas, é uma forma de resistência a esse modelo de sistema disciplinar que imperava nas fábricas.



Há ainda as contestações coletivas contra esse sistema de disciplina, como as greves, que aumentam vertiginosamente no início do século XX, as revoltas contra os agentes da fiscalização e vigilância, com o conseqüente aumento das hostilidades, bem como a exigência por parte dos trabalhadores da retirada dos regulamentos com advertências morais afixados nas paredes, juntamente com a exigência de um tratamento digno e respeitoso, não mais se admitindo xingamentos e arbitrariedades por parte dos chefes (PERROT, 1988).

Em conformidade com essas demandas, os operários passaram a reivindicar mais qualitativas, como a diminuição da jornada de trabalho, com diminuição desta para oito horas, além do controle operário de forma mais institucionalizada, como a formação de conselhos de fábrica e a indicação de delegados de fábrica.

A partir dessas reivindicações, os trabalhadores franceses, por exemplo, lutaram pela diminuição da jornada de trabalho no 1º de maio de 1906, demanda que não conseguiram, mas que se traduziu, com a derrota do movimento, numa queda da produção pelo aumento das “operações tartaruga”, que se tornaram uma prática bastante difundida no início do século (PERROT, 1988, p. 74).

Essas operações, além disso, também eram resultantes do apego dos operários pela liberdade cotidiana e também da crença de que a superprodução de mercadorias traria juntamente o desemprego, daí, portanto, realizarem operações de “matação de tempo” (PERROT, 1988, p. 74-75).

Como conseqüência desses movimentos, os operários conseguiram o atendimento de algumas de suas reivindicações e, por outro lado, possibilitou aos empresários que inovassem, por exemplo, “nos procedimentos salariais (desenvolvimento do salário-incentivo), numa reorganização técnica com finalidades amplamente sociais que precede e prepara o taylorismo” (PERROT, 1988, p. 76).

Assim, as manifestações dos operários proporcionaram não só o atendimento de algumas de suas reivindicações, mas também propiciaram uma reestruturação das formas administrativas e, às vezes, também das produtivas. Verifica-se, no final do século XIX, a incorporação dos engenheiros à nova organização fabril, bem como a

presença do Estado que, segundo a concepção organicista da sociedade, deveria intervir nas relações entre patrões e operários a fim de evitar maiores conflitos.

Com o desenvolvimento das práticas gerenciais que objetivavam obter o controle e impor a racionalidade industrial sobre o processo produtivo, emana na sociedade a vontade de se constituir uma “ciência do trabalho” (PERROT, 1988, p. 77). O corpo do trabalhador torna-se objeto de estudos e cuidados, tanto por parte de médicos como de higienistas, que pensavam numa melhor utilização da “máquina humana”.

Essa tendência à racionalização nas fábricas e indústrias, segundo Zilbovicius (1999), não era uma especificidade desse campo social, mas parte de um processo amplo porque passava a sociedade ocidental e, especificamente, o espaço de produção, que tiveram nas atividades dos engenheiros industriais o seu cume.

Os estudos realizados nos espaços fabris e industriais objetivavam desenvolver a capacidade de realização de grande quantidade de trabalho mecânico com o mínimo de esforço possível, ou seja, o corpo se tornaria, nesse momento, o centro das discussões sobre o processo produtivo, não por sua força, que não era mais tão necessária em razão dos aprimoramentos tecnológicos, mas pela vontade de fazê-lo resistir aos esforços e desgastes fisiológicos (PERROT, 1988).

De forma análoga ao corpo, todo o processo de trabalho e o espaço da fábrica tornam-se objeto de análise por engenheiros e administradores, cujo ápice dessa busca pela eficiência e produtividade culmina no desenvolvimento do taylorismo (PERROT, 1988). O taylorismo, portanto, é herdeiro direto dessa tendência social racionalizadora (ZILBOVICIUS, 1999).

Desses estudos e análises sobre os processos administrativos e produtivos por parte de engenheiros e técnicos, que objetivavam uma reformulação desses processos, surgiu, portanto, o taylorismo, que terá desde a sua formulação enorme impacto sobre a organização das atividades laborais. A seguir, analisam-se mais detidamente as características dessa prática de gestão.

### 3.1 - O Taylorismo e a Racionalização das Práticas de Gestão da Produção

A tendência à racionalização dos processos de trabalho assume contornos bem definidos no início do século XX quando o engenheiro Frederick Winslow Taylor desenvolve os princípios do que denominou *Administração Científica*. O desenvolvimento dessa prática de gestão, portanto, é o ápice do processo em que se busca disciplinar e racionalizar o trabalho, tornando-o parte indissociável da sociedade industrial (PERROT, 1988).

O taylorismo, de acordo com Braverman (1989), é o ápice de uma tendência de desenvolvimento dos métodos e das formas de organização do trabalho e, além disso, está inserido em um contexto em que o tamanho das empresas crescia enormemente juntamente com a expansão monopolística do capital.

Diante desse contexto e dos métodos tradicionais de administração nas fábricas e indústrias e com a idéia disseminada entre os trabalhadores que o aumento da produção serviria ao maior desemprego, o que resultou em resistências a intensificação do trabalho através da diminuição do ritmo de trabalho, Taylor desenvolve os princípios do que seria uma administração voltada aos interesses nacionais, que aumentassem a produtividade do trabalho e, ao mesmo tempo, beneficiassem aos trabalhadores.

Com base nisso, Taylor considerava que essa “[...] vadiagem no trabalho” era “assunto tão amplo e importante [...] que diretamente afeta o salário, a prosperidade e a vida de quase todos os trabalhadores, bem como a prosperidade das indústrias nacionais” (TAYLOR, 1989, p. 35).

Para Taylor (1989), caso se eliminasse a “cera” (sic), os custos de produção diminuiriam enormemente, possibilitando o aumento da produção e a maior competitividade das indústrias, o que possibilitaria aumentar os salários e diminuir a pobreza, além de garantir maiores aumentos salariais e melhores condições de trabalho.

Na concepção de Taylor (1989), o papel das atividades administrativas era garantir a lucratividade máxima aos patrões e o máximo de prosperidade aos empregados, pois, segundo ele, havia uma identidade de interesses entre ambos, pois quando os primeiros lucravam pelo aumento da produtividade, os segundos lucravam com maiores ganhos salariais.

Nesse sentido, observa-se uma concepção de conciliação de interesses de cunho organicista no pensamento de Taylor, o que o situa no conjunto dos que visualizaram a possibilidade de surgimento de uma sociedade em que o desenvolvimento das técnicas produtivas contribuiria para uma conciliação de interesses. Nesse sentido, juntamente com Ford, embora cada um com suas especificidades, Taylor mais voltado aos processos de trabalho e Ford às condições sociais, ambos somaram no processo de construção do Fordismo (HARVEY, 1992; CORIAT, 1994).

No entanto, seguindo o pensamento de Taylor (1989), dadas às condições em que os processos produtivos se encontravam, com os funcionários deliberadamente trabalhando devagar e de forma improdutiva e ineficiente, essa convergência de interesses não se concretizaria. Seria preciso intervir nos processos de trabalho.

Dessa maneira, Taylor apontava como necessário intervir nos métodos tradicionais de trabalho e, ao mesmo tempo, combater a “vadiagem no trabalho”.

Taylor (1989) afirmava que os métodos tradicionais de administração faziam com que os trabalhadores despendessem esforços inutilmente e, ao mesmo tempo, forçava os trabalhadores a diminuir o ritmo de trabalho. Além disso, os operários acreditavam que se aumentassem a produção pela intensificação do trabalho pelo uso das máquinas, os seus empregos estariam ameaçados.

Segundo Taylor (1989), esses fatores problemáticos para o aumento da produtividade do trabalho decorriam, fundamentalmente, da crença infundada dos operários sobre o aumento da produtividade, pois havia o interesse de objetivos entre eles e os patrões, e também do que ele denominou de “indolência natural” - a tendência “natural” a realizar o menor esforço físico possível - ou “indolência sistemática”, a realização do menor esforço possível de maneira deliberada e premeditada (TAYLOR, 1989, p. 38).

Além disso, o desconhecimento por parte das chefias do tempo necessário a realização das atividades de trabalho, também explicava essa diminuição do ritmo de trabalho, pois o gerente ficava impossibilitado de controlar o trabalho dos operários.

Esse método tradicional de administração, segundo estudos analisados por Perrot (1989), recomendava a divisão do trabalho de forma calculada, a “ordem das oficinas”, o que significava limpeza, silêncio, submissão e pontualidade. Além disso, a função dos

vigilantes era ressaltada nesse contexto, já que era preciso constantemente vigiar os trabalhadores para que produzissem mais.

Além desses procedimentos, essa forma tradicional de administração recomendava a vinculação do trabalho com o salário, o trabalho por peça produzida. De acordo com o pensamento da época, isso possibilitaria o aumento da produtividade pelo fato dos operários se esforçarem mais na produção para aumentarem os seus ganhos, o que resultaria em uma busca por parte dos trabalhadores pelas melhores técnicas e movimentos mais adequados para a execução das atividades.

A esse método administrativo, que visa incentivar os trabalhadores pagando-lhes mais por sua iniciativa na produção, Taylor (1989) chama de administração por iniciativa e incentivo. Segundo ele, nesse tipo de administração o êxito depende quase inteiramente da contribuição do operário, o que explica o insucesso do mesmo.

Dessa maneira, Taylor (1989) aponta para a necessidade de substituir os métodos empíricos de trabalho por métodos “científicos”, que consistiriam na orientação científica das atividades de trabalho através do estudo dos tempos e movimentos necessários a cada atividade de trabalho.

Com isso realizado, o modelo científico resultante deveria ser ensinado aos instrutores e, através deles, a todos os trabalhadores da empresa, implantando gradualmente os princípios da Administração Científica. De acordo com Fleury e Vargas (1983), essa “análise científica” objetivava separar, basicamente, os movimentos úteis dos inúteis, para com isso aumentar a intensificação do trabalho. Dessa maneira, a gerência, muito mais do que expropriar o saber operário, poderia controlar o ritmo de trabalho e intensificar a sua realização (FLEURY; VARGAS, 1983).

Esse estudo da melhor maneira de realizar as atividades de trabalho, juntamente com os demais princípios da Administração Científica, enseja o controle das atividades pela gerência.

Dessa maneira, as atividades realizadas pelos trabalhadores seriam obtidas uniformemente e, com as novas responsabilidades da gerência, 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).

Para Fleury e Vargas (1983), esse primeiro princípio taylorista – o controle do trabalho pela gerência – eliminava a iniciativa do operário, portanto, e implicava na escolha de um tempo ótimo para a realização das atividades laborais pela gerência, que através dos tempos e movimentos estudados cientificamente, atingiria o padrão necessário ao aumento da produtividade.

Segundo Braverman (1989), essa transferência do controle das atividades de trabalho para a gerência não ocorria só formalmente, mas significa que todo o processo de trabalho devia passar ao controle da gerência, que a partir de então estipularia o controle e a fixação de cada fase do processo produtivo e os movimentos para a execução das atividades de trabalho, isto é, a concepção do trabalho e a maneira de executá-lo passam à responsabilidade da gerência.

De acordo com Zilbovicius (1999), essa concepção de organização da produção não se tratava apenas de uma separação entre concepção e execução, como os analistas do taylorismo quase sempre afirmam, mas uma separação entre sujeito e objeto, que para esse autor abarca uma dimensão mais ampla.

Segundo essa análise de Zilbovicius (1999), portanto, a separação entre sujeito e objeto na análise é mais pertinente, pois aponta para o cerne do taylorismo e de uma forma mais ampla, ou seja, o sujeito – que em seu entendimento era a administração da fábrica e da produção – separa-se do objeto – a fábrica e seu processo produtivo, incluindo todos os indivíduos que dele participam – de forma paradigmática nos modelos de produção existentes até então. Para esse autor, é a partir disso que as demais técnicas, ferramentas e formas de organizar a produção que caracterizam o taylorismo serão desenvolvidas.

Mesmo com essa instrumentalidade, o taylorismo tentou assumir as características do paradigma e do modelo científico predominante a fim de possuir as prerrogativas do mesmo e, a partir disso, legitimar as normatizações e prescrições explicitadas pelos sujeitos da administração, cujos interesses práticos eram regidos pela busca da eficiência, eficácia, produtividade, otimização, maximização dos rendimentos e “a melhor maneira”, numa incessante normatização e prescrição das atividades produtivas (ZILBOVICIUS, 1999).

Diante disso, Braverman (1989) afirma que a Administração Científica se empenhou em aplicar aspectos da ciência aos procedimentos de organização e controle do trabalho nas empresas capitalistas que estavam em rápida expansão, mas que faltam à gerência científica as características paradigmáticas da ciência porque os seus objetivos assumem a perspectiva capitalista acerca das condições de produção.

Dessa maneira, está claro que o conceito de controle que se manifesta no pensamento de Taylor difere das práticas tradicionais de administração de seu tempo, que já que ele “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). Dessa maneira, esse princípio taylorista foi incorporado aos processos de trabalho e influenciou a realização da organização do trabalho por todo o século XX.

Depois de passar o controle dos processos de trabalho às mãos da gerência que determinava como as atividades de trabalho deveriam ser executadas, era necessário selecionar cientificamente o trabalhador ideal para o tipo de trabalho a ser realizado (TAYLOR, 1989).

Não há, segundo Fleury e Vargas (1983), na concepção taylorista a necessidade de contratar pessoas extraordinárias, já que são requeridas habilidades específicas para atender à exigência do trabalho. Isso porque existiriam trabalhadores específicos para cada tipo de atividade laboral, mesmo que essa atividade fosse, como no exemplo que Taylor (1989) dá, para carregar barras de ferro, em que trabalhadores do tipo “bovino”, como disse Taylor, estavam aptos a transportar as barras de ferro.

Selecionados os trabalhadores, não era necessário ensiná-lo um ofício ou profissão, mas treiná-los de acordo com a concepção gerencial. Segundo Fleury e Vargas (1983), essa concepção diferia da organização do trabalho tradicional, em que o trabalhador era treinado a partir da observação do trabalho de outro operário. Dessa forma, no lugar da observação a outro operário para aprender a tarefa, seria preciso obedecer ao determinado pela gerência (FLEURY; VARGAS, 1983).

Essa seleção científica do trabalhador era importante, segundo Taylor (1989), para que o trabalhador pudesse suportar por anos as atividades de trabalho que lhe foram impostas

pelos padrões planejados. Para ele, isso permitira aos operários obterem “um dia completo de trabalho (...), isto é, o melhor rendimento diário que um bom operário pode realmente obter, durante anos seguidos, sem prejudicar-se” (sic) (TAYLOR, 1989, p. 65).

O problema, segundo Braverman (1989), é a determinação do que seja esse dia completo ou “ótimo” de trabalho. Conforme a análise desse autor, a definição de Taylor sobre isso é simplesmente fisiológica, ou seja, ele relaciona o dia “ótimo” de trabalho com a resistência física dos trabalhadores à jornada de trabalho. Dentro da perspectiva taylorista, é de responsabilidade também da gerência as funções de planejamento e controle do trabalho. A partir disso, reformulou-se toda a estrutura das organizações industriais, com departamentos sendo criados para as mais diversas áreas dentro das empresas (FLEURY; VARGAS, 1983).

A programação do trabalho tinha como elemento central o regime de trabalho por tarefas. Segundo o idealizador da Gerência Científica, por tarefa devia-se compreender o planejamento pela direção da empresa, com antecedência, das instruções que detalhavam a tarefa a que cada trabalhador estava encarregado, bem como os meios utilizados para executá-la (TAYLOR, 1989).

Além disso, “o trabalho planejado adiantadamente constitui, desse modo, uma tarefa que precisa ser desempenhada”. E “Na tarefa é especificado o que deve ser feito e também como fazê-lo, além do tempo exato concebido para a execução”. Por fim: “A tarefa é sempre regulada, de sorte que o homem, adaptado a ela, seja capaz de trabalhar durante muitos anos, feliz, próspero, sem sentir os prejuízos da fadiga. A administração científica, em grande parte, consiste em preparar e fazer executar essas tarefas” (TAYLOR, 1989, p. 53).

Cabe ressaltar, neste momento, que as prescrições e as normatizações das atividades de trabalho que o taylorismo preconiza comportam as características atribuídas por Telles e Alvarez (2004) à prescrição do trabalho, isto é, apresenta como elementos fundamentais as ordens provenientes de superiores hierárquicos, uma definição dos objetivos a ser seguidos e a maneira de executar as tarefas de trabalho, as normas, os ritmos, o padrão de produtividade a ser seguido, etc. Dentro da prescrição, no entanto, há que se considerar o distanciamento do trabalho real, vivenciado nas situações de trabalho, que



se diferenciam e demandam uma certa variabilidade em decorrência das contingências da situação, tanto em relação aos aspectos técnicos e organizacionais ou mesmo em razão das idiossincrasias pessoais e sociais (TELLES; ALVAREZ, 2004).

É em razão disso que devemos compreender a análise de Veltz e Zarifian (1993), que ao analisar aspectos do modelo de operação taylorista, indicam que não há nenhuma oposição entre o trabalho prescrito e o real no modelo taylorista, já que são partes do mesmo modelo e servem para orientar, sobretudo a prescrição, a condução das operações a realizar na organização do trabalho e as respectivas ações na operação, sendo, dessa maneira, parte do mesmo escopo que objetiva controlar a produção, embora possa apresentar – no trabalho real – variações.

Dessa maneira, com base nesses princípios, o taylorismo serviu de base para a organização do trabalho fabril (FLEURY; VARGAS, 1983). As práticas gerenciais do século XX se fundam nesses princípios, o que não ocorreu somente nas fábricas e indústrias, mas também nos mais diversos campos e áreas produtivas, como os escritórios, hospitais, fábricas, etc. Estende sua influência, portanto, para as mais amplas áreas, como a medicina do trabalho, a psicologia industrial responsável pela seleção e treinamento de funcionários, etc.

Além disso, com a expansão atividades produtivas e econômicas com o Fordismo nos países centrais do capitalismo mundial no século XX, o taylorismo se expandirá enormemente, orientando a condução das atividades de trabalho nos mais diferentes contextos, hegemonia que será questionada quando o processo de acumulação flexível do capital impõe a necessidade de novos métodos de produção, adaptados ao novo contexto socioeconômico.

### ***3.2 - O “Modelo” de Produção Japonês***

As transformações ocorridas nas últimas décadas do século XX nas esferas socioeconômicas e políticas impactaram os mais diversos aspectos da organização social e do trabalho, impondo uma lógica diferenciada ao processo de acumulação capitalista (HARVEY, 1992).

Nesse sentido, em busca de coadunar a organização do trabalho às transformações por que passava o processo de acumulação flexível do capital, processos produtivos

flexíveis e mais dinâmicos passaram a fazer parte dos novos esforços da organização produtiva. (ANTUNES, 2000).

Como parte desse processo, que possui especificidades nos processos produtivos de empresas alemãs e suecas, por exemplo, o modelo de produção desenvolvido e disseminado pela empresa japonesa Toyota tornou-se o símbolo de um modelo de produção flexível e adaptado à lógica do mercado de acumulação flexível (ANTUNES, 2000).

Dessa maneira, muitos modelos de produção passaram a coexistir, muitos inclusive mesclando-se, e impondo ao taylorismo e ao fordismo a necessidade de adaptações ao desenvolvimento tecnológico, ou mesmo cedendo espaço a uma possível lógica de organização da produção que aparentemente substitui o modelo taylorista/fordista, como é o caso do modelo japonês. Com isso, cabe-nos compreender melhor a lógica que orienta a produção nesse modelo toyotista de produção.

Inicialmente, é importante reiterar aqui que o contexto em que a lógica que orienta essas transformações na organização do trabalho é profunda, pois ruma numa direção em que as transformações do universo da produção são parte de transformações muito mais amplas, pertencentes ao universo social, em uma acepção mais ampla possível.

Nesse sentido, houve, segundo Antunes (2000) uma reconfiguração das técnicas e práticas de organização do trabalho, sobretudo do fordismo/taylorismo, que em sua concepção pode ser entendido

[...] fundamentalmente como a forma pela qual a indústria e o processo de trabalho consolidaram-se ao longo deste século [século XX], cujos elementos constitutivos básicos eram dados pela produção em massa, através da linha de montagem e de produtos mais homogêneos; através do controle dos tempos e movimentos pelo cronômetro taylorista e da produção em série fordista; pela existência do trabalho parcelar e pela fragmentação das funções; pela separação entre elaboração e execução no processo de trabalho; pela existência de unidades fabris verticalizadas e pela constituição/consolidação do operário-massa, do trabalhador coletivo fabril (ANTUNES, 2000, p. 25).

Com a renovação do processo de acumulação do capital, portanto, e a busca por diferenciadas formas de inserção no mercado, cada vez mais flexível e diferenciado, novas formas de produção são empregadas e buscadas, com foco numa especialização produtiva também cada vez mais flexível (HARVEY, 1992; ANTUNES, 2000).

Será nesse cenário que essa organização da produção fordista, como entendida por Antunes (2000), dará lugar, no imaginário e prática organizacional, aos modelos de produção flexíveis, do qual o toyotismo é o maior expoente.

Segundo Coriat (1994), o mais significativo e profundo do modelo toyotista de produção é o fato desse modelo 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 empregadas pelas empresas japonesas são capazes de associar essa flexibilidade à produção em grandes quantidades de produtos e mercadorias, como na indústria automobilística.

Ao analisar o modelo de produção toyotista, Coriat (1994) tenta mostrar como, em sua concepção, esse sistema de produção inova em suas técnicas organizacionais, o que objetiva realizar pelos significados e alcances dessas inovações na organização do processo produtivo. Segundo esse autor, o modelo japonês de produção possui importância comparada ao taylorismo e ao fordismo na primeira metade do século XX. Para ele, o toyotismo caminhou, não só pelas condições em que surgiu, mas pelos meios utilizados em busca do aumento da produtividade e racionalização do trabalho, por caminhos opostos e diferentes do taylorismo e fordismo.

Assim, esse modelo toyotista de produção seria - como pretendido por Ohno, engenheiro da Toyota que desenvolveu a maioria dos princípios do modelo (por isso que muitos o chamam de “ohnismo”) - uma ruptura com o taylorismo e fordismo, que se baseavam na produção em série de produtos com a mesma padronização. A possibilidade, portanto, de produzir uma série restrita de produtos diferenciados e variados se oporia, dessa maneira, a produção idêntica dos mesmos produtos. Seriam, portanto, dois modelos “inversos” de produção, como afirma Coriat (1994).

Essa concepção, no entanto, é questionada por alguns autores. Segundo Zilbovicius (1999), o modelo de produção toyotista não pode ser compreendido sem o devido enquadramento no seu contexto socioeconômico e histórico e a herança que carrega do modelo clássico, como boa parte da literatura ocidental faz ao indicar o modelo como absolutamente novo. Para esse autor, em vez de se tratar de um modelo novo, o toyotismo segue a mesma lógica e racionalidade do modelo da administração científica, eliminando, no entanto, suas fraquezas.

Zilbovicius (1999) assume essa posição como decorrência da presença de elementos do modelo de administração científica no Japão. Esse autor mostra, por meio de um retrospecto histórico, como administradores japoneses levaram as técnicas, ferramentas e instrumental do modelo taylorista para o Japão. No entanto, é preciso compreender, de acordo com ele, que quando o modelo da administração científica chega ao Japão ele não se transforma no modelo de produção hegemônico empregado nas empresas, como o foi no ocidente.

Segundo Zilbovicius (1999), quando os princípios do taylorismo chegam ao Japão os mesmos se associam ao ambiente tradicional de organização do trabalho das empresas japonesas, como o paternalismo fabril e as regras de promoção por antiguidade e emprego permanente. Dessa forma, o taylorismo esteve presente nas empresas e técnicas de administração empregadas no Japão, apesar de mescladas com as especificidades e adaptações locais, isto é, as ferramentas e técnicas tayloristas capazes de proporcionar o aumento da eficiência são adotadas em associação com valores morais daquela sociedade e novas técnicas de produção.

Não são apenas as bases tayloristas que influenciaram, conforme Zilbovicius (1999), o modelo toyotista, mas também todo o pensamento administrativo que surgirá posteriormente no ocidente, como a ênfase na qualidade, no controle dos processos, dentre outros, embora, como o autor afirma, no Japão os

[...] elementos do modelo clássico serão adaptados [...] a condições específicas locais, tanto econômicas como sociais e culturais, permitindo a extrapolação de determinados limites que a formulação clássica havia cristalizado e permitindo que, a partir de uma nova formulação, fosse desenvolvido um novo modelo universalizável de eficiência (ZILBOVICIUS, 1999, p. 141).

O que Coriat (1994) chama de “espírito Toyota” ao analisar as práticas de gestão da produção implementadas no Japão é, pela sua explanação, o pensamento focado na pequena produção diversificada e não a grande série, não a padronização e uniformização, mas a diferença e variedade; ou seja, o modelo toyotista tem como meta “buscar origens e naturezas de ganhos de produtividade inéditos, fora dos recursos das economias de escala e da padronização taylorista e fordista, isso na pequena série e na produção simultânea de produtos diferenciados e variados” (CORIAT, 1994, p. 32).

O que irá diferenciar, diante disso, a lógica produtiva dos modelos toyotista e fordista é, fundamentalmente, o papel desempenhado pelo mercado na orientação da produção, ou seja, se no modelo fordista produzia-se produtos padronizados para posterior venda, no modelo toyotista as demandas orientam a organização da produção, o que implica o atendimento de uma demanda por produtos variados e diferenciados, fato que orienta a organização e desenvolvimento da produção nesse modelo e, de forma contrária ao que alardeiam os divulgadores e entusiastas do toyotismo como Coriat, o modelo japonês possui como foco sim uma produção em grande quantidade de produtos, embora realize essa produção de forma diferenciada e mais “flexível” (ZILBOVICIUS, 1999).

Como consequência desse “espírito”, o modelo teve desdobramentos na esfera produtiva. A primeira consequência foi a chamada “fábrica mínima”, isto é, a eliminação dos “excessos” que porventura existiam nas fábricas. Segundo Coriat (1994), essa premissa pressupunha que por trás de todo estoque há um excesso de pessoas a trabalhar em atividades que não são essenciais quando relacionadas à demanda efetiva da empresa, além de um número muito grande de equipamentos que serviam para atender às necessidades dos estoques.

Dessa maneira, era preciso partir dos estoques para eliminar os excessos das fábricas e focar nas mercadorias que estivessem em produção. Com isso, cortava-se o excesso de pessoal e o excesso de equipamentos empregados nos estoques. Assim, as fábricas ficam com um “pessoal mínimo” concentrado em suas atividades de produção. Dessa maneira, o *kanban*, utilizado para indicar a relação entre mercadoria demandada e consumida, não é, segundo Coriat (1994), um modelo de gestão dos estoques, mas um modelo de gestão dos efetivos dos estoques.

Diante disso, Coriat (1994) realiza um paralelo do modelo japonês com o modelo taylorista, afirmando que a gestão dos estoques consiste no *one best way* do toyotismo, o que, assim como no taylorismo, “a melhor maneira” no toyotismo também objetiva aumentar a produtividade e aumentar a racionalização. Como desdobramento desse princípio, tem-se uma segunda característica do modelo: a “administração pelos olhos”. Tal administração consiste em deixar visível tudo o que é possível dispensar na fábrica, o que significa “poder a qualquer momento, e visualmente, exercer um controle direto sobre os empregados subordinados” (CORIAT, 1994, p. 35).

Tal modelo consiste, segundo o próprio Coriat (1994), numa atualização das práticas de vigilância dos primeiros contramestres e do modelo de vigilância do *Panopticon* de Bentham, como também analisado na primeira parte deste trabalho. Com isso, os postos de trabalho são controlados, com placas informativas acerca das condições de produção de cada um, o que aumenta o controle sobre o fluxo da produção, sendo essa uma consequência imperativa do toyotismo, principalmente quando este modelo aciona o *kanban*.

Dessa combinação entre o controle do estoque pela redução dos excessos e a “administração pelos olhos” resulta a “fábrica mínima”, que é também uma “fábrica flexível”, capaz de trabalhar conforme as flutuações das demandas. Dessa forma, o aumento de produtividade é buscado no interior da fábrica e não em seu exterior, nas demandas em pequenas e diversificadas quantidades de produtos e não nas grandes escalas de produção (CORIAT, 1994).

De acordo com Coriat (1994), o modelo toyotista se constitui, basicamente, pelos dois princípios que fundamentam a organização do modelo: a “auto-ativação” da produção e o *just in time*. Conforme Coriat (1994), Ohno explicita que as demais técnicas do modelo são derivadas, ou são pré-condições, desses dois princípios.

O primeiro pilar do “espírito” Toyota, a auto-ativação e a autonomação, consistem num dos principais elementos do modelo. A autonomação, que é um neologismo criado a partir das palavras autonomia e automação, refere-se à certa autonomia atribuída às máquinas automatizadas no processo de produção, com o objetivo de introduzir um mecanismo de parada automática nas mesmas caso encontrem algum funcionamento defeituoso (CORIAT, 1994).

Já a auto-ativação está relacionada aos dispositivos organizacionais que se relacionam as atividades humanas. Dessa forma, afirma Coriat (1994), o conceito refere-se aos dispositivos criados para aplicação às situações de trabalho e de operações que mobilizam máquinas e trabalho humano. Tudo isso com o objetivo de evitar defeitos e problemas na produção a partir de dentro do próprio modelo produtivo.

Como desdobramento desse princípio e prática, há a “desespecialização” e a polivalência dos funcionários. Como a autonomação permite a um operário operar

várias máquinas simultaneamente, esse operário utilizará a auto-ativação e a organização do trabalho em postos polivalentes para a execução das atividades nessas distintas máquinas.

Dessa maneira, tal desdobramento colocaria um corte central entre o modelo taylorista e o toyotista, pois enquanto o taylorismo vai ao encontro da parcelização das atividades de trabalho e da decomposição das atividades em gestos elementares, o modelo japonês, através de sua desespecialização, conduz a polivalência dos operários e a multifuncionalidade.

Apesar disso, reconhece o próprio Coriat (1994), essa transformação dos operários em polivalentes e multifuncionais caminha no mesmo sentido que o taylorismo, isto é, no rumo da racionalização do trabalho a fim de atingir maior produtividade, com o ataque ao saber operário para diminuir o controle do mesmo sobre a produção, além de aumentar a intensidade do trabalho. Dessa forma, desespecialização do trabalho e intensificação caminham juntos, num mesmo processo.

O segundo pilar do modelo japonês é o *just in time*. O método *kanban*, que 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, é considerado por Coriat (1994) como uma das maiores inovações organizacionais da segunda metade do século XX.

O método consiste, conforme explica Coriat (1994), sucintamente, em três reorientações na produção. Em primeiro lugar, há uma reorientação nas técnicas de controle do processo de fabricação e de otimização das fabricações. Isso significa que, comparando com a lógica fordista, 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 vão no sentido da produção e outro, paralelamente, que seguem 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 a produção da quantidade exata de produtos, o que permite chegar ao “estoque zero”.

Além disso, e em terceiro lugar, há uma espécie de caixa 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).

Diante dessas inovações no modelo, Coriat (1994) conclui que o modelo japonês é antitaylorista. Ele chega a essa conclusão em decorrência dos desdobramentos da desespecialização, que não se refere apenas ao operário, mas a todas as atividades de trabalho nas fábricas, numa recomposição de tarefas que antes do taylorismo, no sistema artesanal, estavam associadas. Assim, existiria um repensar da divisão do trabalho nas fábricas e mesmo na divisão funcional do trabalho, como no caso da extinção de departamentos.

Essa concepção, no entanto, é passível de questionamentos. Conforme vimos com Zilbovicius (1999), o modelo de produção toyotista incorpora muitas influências do taylorismo, principalmente àquelas referentes à racionalidade e a eficiência necessárias à produção, o que é corroborado pelas análises de Zarifian (1990), que indica haver muito mais uma “combinação” entre essas práticas de gestão que visam ao aumento de produtividade do que um rompimento entre as mesmas.

Além disso, Zarifian (2001) aponta para um problema que estaria “mal resolvido”. Para Zarifian (2001), a lógica toyotista admite que as fábricas estejam mais conectadas ao mercado e produzam no tempo certo, de acordo com a demanda dos clientes. No entanto, existe, segundo esse autor, uma relativa confusão entre o que é o princípio do *just in time* – que aponta para a necessidade de produzir o que é estritamente necessário – e o princípio da redução máxima de estoques, que é algo, inclusive, muito próprio das empresas prestadoras de serviços e que está dentro de uma lógica fordista clássica, que trabalha a partir da vazão da produção, em um fluxo que envolve o fluxo por unidade de tempo.



Segundo Zarifian (2001), essa noção de fluxo é muito importante para a análise desse modelo, principalmente para a sua análise dentro de uma *produção industrial de serviço*<sup>5</sup>. Para o *just in time*, deve-se respeitar, por exemplo, os prazos que foram estabelecidos com os clientes. Sendo assim, ao se negociar com os consumidores os prazos para entrega de produtos ou prestação de serviços, é preciso controlar também os ciclos de produção e a organização dessa etapa produtiva. No entanto, reitera Zarifian (2001), a prática é que a lógica de um estoque mínimo, conforme a lógica fordista, é imposta à produção.

Com isso, a velocidade do fluxo produtivo é aumentada, intensificando-se o trabalho operacional para se diminuir o investimento em capital. Assim, não seria o caso de se respeitar os prazos com os clientes, mas de utilizá-lo como pretexto para impor uma cadência de trabalho. Sendo assim, sob a alegada intenção de uma melhoria contínua dos processos produtivos por meio da redução dos estoques, o que se tem é, segundo Zarifian (2001), uma intensificação do trabalho operário.

No entanto, de forma diversa do modelo taylorista, há no modelo japonês uma polivalência e multifuncionalidade dos trabalhadores. Além disso, aos operadores diretos são restituídas as funções de reparo, manutenção e diagnóstico das máquinas e processos de produção. Somado a isso, ocorre a reintrodução das tarefas de controle de qualidade nos postos de fabricação. Por fim, há também a re-agregação das tarefas de programação às tarefas de fabricação (CORIAT, 1994).

Para a organização desses princípios e práticas no modelo toyotista, técnicas e ferramentas foram desenvolvidas para organizar a produção. Com o intuito de encontrar formas de organizar as máquinas e os trabalhadores em seus postos de trabalho, as técnicas complementares a organização *just in time*, isto é, a disposição do *layout* de produção, manifestam o intuito de aumentar a produtividade através da flexibilidade do processo produtivo e de realocar os trabalhadores envolvidos no processo (GIANESI; CORREA, 1993).

Para Coriat (1994), não se pode perder de vista que o objetivo desses métodos de organização da produção é reduzir o contingente de pessoal caso a demanda também diminua. Os três princípios para a organização da produção, assim, são: organizar as

---

<sup>5</sup> A *produção industrial de serviço* será discutida, posteriormente, ainda neste trabalho.

instalações na forma de um “U”, o que permite a reorganização da linha de produção; a mobilização de trabalhadores multifuncionais e recalculando constantemente os padrões de operação e alocação dos funcionários.

Para os *layouts* de organização do trabalho, portanto, recomenda-se a organização em “U”, de forma que a entrada e saída da linha de produção estejam de frente. Com isso, os postos de trabalho ocupados pelos operários são capazes de produzir séries de operações. Um mesmo trabalhador, nesse caso, ocupado com várias tarefas, pode ser destinado a executar uma variedade de operações dentro da série de produção estabelecida. Dessa maneira, a busca pela produtividade mediante a flexibilidade pode ser alcançada.

Além disso, como vantagem desse tipo de organização do *layout*, está a redução do tempo de espera, de estocagem e de transferência, já que o funcionário está constantemente em busca da maximização de suas operações. Com isso, as tarefas podem ser redefinidas e recompostas, conforme a necessidade, incluindo colocar lado a lado duas linearizações no formato de “U”. Dessa forma, afirma Coriat (1994), o tempo partilhado e a construção da produtividade sobre a flexibilidade da tarefa é possível.

As características principais do toyotismo como modelo de produção, portanto, podem ser resumidas, conforme Antunes (2000), pela produção direcionada diretamente pela demanda do mercado, de forma diversificada e variada. De maneira diferente do fordismo, é o mercado quem impõe o que será produzido, características muito diferentes do fordismo, portanto, que produzia as mercadorias para depois criar a demanda.

Com isso, o toyotismo baseia-se no estoque mínimo, com um aproveitamento melhor do tempo de produção através do *just in time*. Assim, o *kanban*, que são as placas sinalizadoras utilizadas para controlar a reposição das mercadorias, indicando as necessidades de produção e reposição, cumpre papel fundamental no controle da demanda e da produção, dando vazão ao estoque, que pode, então, ser mínimo (ANTUNES, 2000).

Essas transformações e inovações no processo de organização do trabalho que o modelo de produção toyotista comporta, são acompanhadas de implicações na atuação dos

sujeitos envolvidos, sobretudo nas relações de trabalho e de produção. Nesse sentido, é importante situar como essas técnicas fazem parte de um contexto social.

As relações sociais de produção no Japão se conformaram de forma bastante peculiar, coadunando-se às inovações ocorridas nos processos produtivos das fábricas e indústrias. De acordo com Coriat (1994), as relações industriais japonesas podem ser caracterizadas por três características principais: o sindicalismo de empresa, o emprego vitalício e o salário por antiguidade.

O sindicalismo de empresa, que caracteriza as ações coletivas dos empregados das grandes empresas japonesas, possui como elementos fundamentais o histórico de sua formação. Isso significa que o processo histórico que possibilitou a derrocada dos aguerridos sindicatos japoneses na década de 1950 impôs uma reestruturação nas relações trabalhistas e organizações coletivas dos trabalhadores, cujo principal desdobramento foi a formação do sindicalismo de empresa. Nesse processo, as práticas de enfrentamento que caracterizavam as relações entre os empresários e os trabalhadores foram substituídas pela cooperação dos sindicatos e até mesmo pela colaboração do mesmo com a empresa a qual se vincula (CORIAT, 1994).

De acordo com Coriat (1994), desde a década de 1970 as principais características do sindicalismo japonês são: o sindicalismo de empresa, o sindicato integrado e o sindicalismo corporativista.

Com o sindicalismo de empresa deve-se entender, como explica Coriat (1994), que a empresa é o âmbito de atuação do sindicato, sendo o espaço restrito ao qual as reivindicações e organizações dos trabalhadores se limitam. Assim, ao ingressar numa empresa o funcionário novato automaticamente é associado ao sindicato e passa a contribuir com as cotizações sindicais. Importante ressaltar que a empresa, nesse caso, abrange todos os funcionários da mesma, incluindo os subcontratados e mesmo os terceirizados.

Com o sindicalismo integrado, Coriat (1994) compreende os aspectos relacionados a burocracia sindical, que possui uma hierarquia paralela a da empresa. De acordo com esse autor, a passagem pela estrutura hierárquica do sindicato é condição até mesmo para ocupar algumas funções na empresa, principalmente na área de gestão de pessoal.

Dessa maneira, a lógica que orienta as promoções e ascensão hierárquica na empresa vincula esta última a estrutura sindical.

A dimensão de um sindicalismo corporativista está relacionada com as reivindicações locais, no âmbito somente da empresa, que incluía o discurso acerca da rentabilidade e lucros das empresas. Não é incomum, afirma Coriat (1994), existir uma declaração de cooperação entre empresa e sindicato, que estabelece, de forma tácita, como cada um deve se comportar nas negociações.

Apesar disso, é preciso analisar caso a caso, afirma Coriat (1994), já que tanto a forma quanto o conteúdo das relações podem variar, pois nem sempre esse padrão é seguido, como no caso de empresas menores e mesmo as relações de enfrentamento ou cooperação podem assumir contornos muito díspares de acordo com cada empresa. O que incluía a não representação sindical por parte de muitos trabalhadores dos níveis mais baixos, principalmente nas pequenas empresas (ANTUNES, 2000).

Segundo Antunes (2000), essas práticas do sindicalismo japonês subordinam o trabalho às empresas, num verdadeiro sindicalismo patronal, manipulado e cooptado. É nesse contexto, segundo esse mesmo autor, que o modelo toyotista de produção é gerado, fato que não pode ser dissociado, portanto, dessas relações sociais de produção. Fato que objetiva retirar qualquer possibilidade de organização autônoma dos trabalhadores (ANTUNES, 2000).

Para compreender o princípio japonês de emprego vitalício é necessário seguir o curso histórico. Ao final da Segunda Guerra, a escassez de mão-de-obra masculina para as indústrias era enorme, já que esse conflito ceifou a vida de milhares de homens adultos japoneses em idade ativa e experientes em suas funções. Ao mesmo tempo, havia uma considerável oferta de força de trabalho juvenil, o que aumentava a concorrência entre as empresas sobre a mão-de-obra, cuja mobilidade era considerável no período.

Nesse contexto, aponta Coriat (1994), as empresas desenvolveram mecanismos para “segurar” a força de trabalho em suas empresas, com estímulos e benefícios que os mantivessem. Com o crescimento econômico japonês da década de 1960, houve a necessidade de se contratar mão-de-obra, e não de demitir, fato que assegurou a continuidade do emprego “vitalício”. No entanto, essa política comporta mecanismos

flexíveis, segundo o autor, que possibilita a demissão dos funcionários caso a empresa decida que o seu crescimento econômico justifique a diminuição de seu efetivo.

O salário por antiguidade no sistema japonês consiste, sem esmiuçar o funcionamento dessa prática, basicamente, pela formação do salário de um funcionário. O salário é formado por mecanismos que o possibilitam ter uma parte fixa e outra variável, sendo esta relacionada a aposentadoria, aos bônus pagos, etc.

A parte fixa do salário, como ocorre em quase todo o mundo, constitui-se pela qualificação do trabalhador e posto de trabalho. Somado a isso, no entanto, há a valorização da “antiguidade” do funcionário, que, na prática, é fundamental na constituição do salário, já que mesmo os funcionários jovens mais qualificados ganham menos que os funcionários de menor qualificação. Com isso, há o fortalecimento do vínculo do empregado com a empresa, pois o mesmo terá que permanecer na empresa por um longo tempo até atingir níveis salariais maiores.

Como conseqüência dessa prática, tem-se uma combinação salarial composta de uma parte fixa e outra mais flexível, que varia conforme o desempenho da empresa. Além disso, o sistema de antiguidade salarial remete aos compromissos individuais de cada trabalhador, podendo este ser penalizado ou bonificado em razão disso, o mesmo que ocorre no caso da remuneração vinculada ao desempenho da organização (CORIAT, 1994).

Nesse sentido, as práticas de formação no trabalho proporcionam aos mais antigos uma equivalência prática aos novos funcionários, que já entram na empresa com níveis maiores de educação formal, fato que possibilita investir na qualificação dos funcionários, pois os mesmos proporcionarão a empresa o retorno de todo o investimento na qualificação dos mesmos (CORIAT, 1994).

A análise de Coriat (1994) acerca do toyotismo é, apesar de todo o exame por ele realizado, marcada pela “positividade” do modelo, isto é, pelo entendimento de que as transformações que o modelo abarca são tão profundas que ensejam um novo momento para os trabalhadores, já que romperia com o taylorismo e o fordismo característicos das relações de produção hegemônicas até meados da segunda metade do século XX.

Coriat (1994) identifica o processo de universalização do modelo japonês como parte do atual estágio de reprodução capitalista. Segundo esse autor,

[...] se as 'lições' japonesas são em toda parte copiadas e recopiadas, é porque elas correspondem à fase atual de um capitalismo caracterizado pelo crescimento da concorrência, pela diferenciação e pela qualidade, condição original, lembremo-nos, da constituição do método ohnista [...]. "Se em todo lugar se busca importar esse método, é que em seu princípio ele é portador de um modo de extração de ganhos de produtividade que corresponde às normas atuais de concorrência e competição entre firmas (CORIAT, 1994, p. 164).

No entanto, segundo esse autor, o que se observa é muito mais a importação de técnicas e ferramentas específicas do que o modelo em sua complexidade. Para Coriat (1994), apesar disso, nem tudo no modelo é "negativo", principalmente "o questionamento da divisão do trabalho da qual este modelo procede, pela construção sistemática de uma flexibilização 'interna'" ( CORIAT, 1994, p 164), fato que se coaduna, segundo ele, com as demandas sociais decorrentes das transformações porque passou a sociedade ocidental.

Com isso, propõe Coriat (1994), as relações de trabalho menos assimétricas que o modelo incorpora devem ser incorporadas numa vertente social-democrática, o que possibilitaria agregar os interesses de eficácia econômica com equidade social, possibilitando uma ampliação da base social-democrática na Europa. Para Antunes (2000), o modelo toyotista está sintonizado, pelo contrário, com a lógica neoliberal, o que contribuiria ainda mais para solapar as configurações do Estado de Bem-Estar que ainda restam na Europa.

Conforme Antunes analisa (2000), o modelo de produção toyotista não deve ser entendido como um novo modo de organização social ou mesmo uma inovadora maneira – e melhor - de organização de processos produtivos capitalistas do que foi o taylorismo e o fordismo. Para esse autor, a questão é compreender em que se diferencia o modelo taylorista/fordista do toyotista.

Nesse sentido, Antunes (2000) afirma que a diminuição da distância entre os responsáveis pela execução e concepção só é possível porque se refere unicamente ao universo da fábrica, que permanece dentro da lógica de valorização do capital, bem como as demais formas de organização da produção, como a redução das hierarquias, a maior "participação" do trabalhador na concepção de suas tarefas de trabalho, etc., não

impedem o estranhamento (alienação) na era toyotista, pelo contrário, a manifestam sob uma nova lógica, “mais *despótica* [...], mais *consensual*, mais envolvente, mais *participativa*, em verdade mais *manipulatória*” (ANTUNES, 2000, p. 42) (Grifos no original). No próximo capítulo, analisa-se como muitas dessas questões discutidas neste capítulo influenciaram e assumiram especificidades no contexto brasileiro.

#### ***4 - Racionalização e “Modernização” da Produção no Brasil***

Discute-se, neste capítulo, a introdução das práticas de racionalização da produção e do trabalho, focando, sobretudo, as especificidades do taylorismo e fordismo no Brasil e sua influência nas organizações públicas e privadas. Nesse sentido, analisa-se, posteriormente, como a racionalização e modernização dos serviços públicos influenciaram a organização e as práticas de gestão dos Correios no Brasil.

O processo de racionalização contido no taylorismo e fordismo, nesse sentido, mais uma vez é tomado como parte de um processo mais amplo de modernização que extrapola os limites do processo de produção e organização do trabalho nas fábricas e indústrias, porque o mesmo é entendido como parte de um processo social mais amplo que possui interfaces com o contexto socioeconômico e, também, político em que está inserido.

Em sua introdução no Brasil, a racionalização - expressa por meio do taylorismo e fordismo - vinculou-se aos projetos de industriais paulistas e a concepção que os mesmos tinham sobre a organização social. No entanto, a racionalização no Brasil não trilhou os mesmos passos que o processo nos Estados Unidos, possuindo algumas especificidades na elite brasileira. Assim, não houve uma simples transposição do ideário taylorista para o país, mas uma adaptação aos interesses e especificidades produtivas nacionais (VARGAS, 1985).

Em sua fase inicial de difusão no Brasil, que começa nos anos 1920 e se consolida na década de 1930, o foco estava mais na propagação dos princípios do taylorismo visando interferir na socialização da força de trabalho assalariada e na concepção de trabalho dos técnicos industriais - engenheiros, psicólogos do trabalho, assistentes sociais, administradores, etc., além dos esforços para influenciar a burocracia do serviço público. Com isso, as técnicas racionalizadoras foram empregadas no processo produtivo de forma bastante limitada nesse momento, restringindo-se a algumas indústrias. Portanto, a racionalização do trabalho no Brasil, em seus primórdios, buscou criar as condições para estabelecer um processo de acumulação do capital que precisava de força de trabalho disciplinada disposta a se submeter à disciplina fabril, bem como formar essa mão-de-obra nas técnicas industriais (ANTONACCI, 1993; VARGAS, 1985).



Dessa forma, o recurso aos métodos científicos insere-se na dimensão política acionada pelos industriais paulistas, já que as preocupações que os motivaram não foram apenas técnicas, focadas na eficiência e eficácia das práticas produtivas de suas empresas, o que por si mesmo já comportaria essa dimensão política, mas os esforços desses empresários estavam vinculados as contestações coletivas, as mudanças sociais, as mudanças nas normas sociais e nas condições de vida que influenciavam, decisivamente, nas práticas e organizações coletivas dos trabalhadores na década de 1920 e 1930 no Estado de São Paulo. Assim, recorrer à instrumentalidade da técnica, diante das transformações sociais, tornou-se uma forma legitimada e “neutra” de administrar e circunscrever as resistências operárias ao universo fabril e industrial, onde seriam trabalhadas e geridas “tecnicamente” (ANTONACCI, 1993).

Ainda na década de 1920, os princípios racionalizadores do taylorismo e fordismo se manifestaram entre os industriais paulistas por meio da busca desses, segundo Vargas (1985), em controlarem a vida social dos trabalhadores, de forma a construírem uma ética consoante ao novo tipo de homem adaptado aos novos padrões produtivos, fato que se aproxima da experiência americana, como bem analisado por Gramsci (2001). No Brasil, entretanto, os esforços pela criação de um consenso entre os trabalhadores não se manifestou no pagamento de salários maiores que a média nacional, mas principalmente pelo reforço de crenças, valores, um *ethos*, e o controle do lazer, numa tentativa primeira de controlar e racionalizar o trabalhador, e só posteriormente o trabalho.

Nesse sentido, compreendem-se os esforços para a substituição de trabalhadores que controlavam todo o processo de produção de suas atividades, mantendo a produtividade e o ritmo de trabalho conforme a necessidade de seu grupo social, o que lhes garantiria maior acesso ao mercado de trabalho. Essa autonomia do saber e do ofício operário foi minada pela utilização, pelos industriais, de métodos e técnicas tayloristas, que aprofundaram as transformações sociais por acentuar a divisão do trabalho e a expropriação do saber operário, fato que impunha sobre os trabalhadores uma reorganização do trabalho e da ordem consoante aos princípios tecnicistas que legitimavam o poder dos industriais no espaço fabril em nome de uma objetividade do poder científico que seria supostamente neutro para arbitrar as relações entre operários e empresários (ANTONACCI, 1993).

Nesse contexto, as atividades dos industriais paulistas, de forma dispersa ou numa incipiente aglutinação de esforços conjugados, alinhavam-se às concepções organicistas acerca da organização social, numa tentativa, portanto, de arrefecer os embates e conflitos entre as classes sociais em nome de uma suposta convergência de interesses ou do progresso nacional. Essa concepção social, também encampada a partir da influência das idéias de Ford sobre a organização social e do trabalho, influenciou as ações dos empresários em busca de maior controle sobre o mercado de trabalho, a organização do trabalho e as práticas sociais dos operários. Com isso, o intuito de construir uma ordem social coerentemente afinada com os propósitos de uma sociedade fundada com base nos princípios racionais se propagava, fato que influenciou nos desdobramentos desse “movimento” pela racionalização (ANTONACCI, 1993).

Depois da “revolução” de 1930 e início da Era Vargas, os empresários paulistas estruturaram suas atividades a partir da institucionalidade, isto é, decidiram criar uma entidade para articular os esforços difusores da racionalização. O Instituto de Organização Racional do Trabalho (IDORT), criado em 1931, é assim, a institucionalização de uma tendência racionalizante presente entre os industriais paulistas. A fundação do IDORT vincula-se a uma agregação de interesses dispersos de grupos empresariais, mas que visavam ao mesmo objetivo: aumentar o controle sobre a classe trabalhadora, tanto do processo de formação dessa classe quanto da organização do trabalho. Assim, esse instituto assume um papel de “catalisar” a agregação de interesses constituídos de empresários e industriais (ANTONACCI, 1993; VARGAS, 1995).

Para a realização das atividades a que se destinava, o IDORT foi organizado em duas divisões: Divisão Administrativa e Divisão Técnica do Trabalho, que passaram a divulgar por meio da mídia e do ensino acadêmico os seus princípios, concepções, objetivos e trabalhos. A existência dessas duas organizações dentro do IDORT evidencia, ainda, a diversidade dos grupos empresariais existentes no instituto e os distintos propósitos destes grupos que visavam, conjuntamente, ampliar o domínio da classe patronal sobre o trabalho e os trabalhadores. De forma sucinta, pode-se dizer que a primeira divisão preocupou-se com os aspectos da organização do trabalho e das estruturas administrativas das empresas, de forma a controlar o processo de trabalho, enquanto a segunda divisão tratou dos aspectos relativos à execução das atividades de

trabalho segundo os princípios tayloristas/fordistas (ANTONACCI, 1993; VARGAS, 1985).

A Divisão Administrativa, responsável pelos aspectos estruturais das organizações, em seus anos iniciais, implantou processos de trabalho racionalizados em algumas empresas dos associados, embora tenha redirecionado o trabalho, posteriormente, para a organização administrativa da burocracia estatal. Já a segunda divisão, a Divisão Técnica do Trabalho, cujo principal diretor do período foi Roberto Mange, que desde 1924 já realizava trabalhos a partir da “psicotécnica” em cursos de preparação de pessoal para atuar em companhias ferroviárias de São Paulo, aplicou em suas atividades uma concepção “revisada” do taylorismo, que abarcava a dimensão mais “humana” nos processos de trabalho, numa crítica à mecanização que as técnicas tayloristas impunham aos trabalhadores envolvidos no processo produtivo.

A partir dessa experiência de Roberto Mange em cursos de preparação nas companhias ferroviárias, o IDORT estruturou o Centro Ferroviário de Ensino e Seleção Profissional (CFESP), uma congregação de diversas empresas que passaram a liderar a aplicação do taylorismo no Brasil, já que possuíam porte suficiente para disseminar os princípios racionalizadores a partir de sua influência. Essa orientação para o ensino profissional vinculava-se à preocupação dos industriais com a força de trabalho nacional, que precisava de qualificação para não ser substituída por imigrantes, que à época organizavam-se politicamente e empreendiam ações coletivas mais aguerridas. Dessa maneira, interessa aos empresários industriais formar uma mão-de-obra de acordo com os princípios tayloristas e fordistas (ANTONACCI, 1993; VARGAS, 1985).

Dessas experiências do IDORT com o processo de racionalização nos setores empresariais e produtivos, a influência dos grupos patronais sobre o Estado e as esferas públicas expandiu-se, principalmente quando o IDORT foi encarregado de analisar e indicar os caminhos para uma reforma administrativa no governo paulista, no início da década de 1930. A partir desse momento, portanto, os grupos empresariais e sociais que estavam envolvidos com os princípios e imaginários da racionalização social trataram de expandir suas atividades ao Estado como forma de consolidar o processo de racionalização. A partir disso, portanto, o IDORT e o modelo de organização social preconizado passou a fazer parte não só do governo paulista e dos demais governos estaduais, mas também do próprio Estado Novo (ANTONACCI, 1993).

Dessa maneira, a partir da inspiração da Divisão Administrativa do IDORT, o Estado Novo criou, em 1939, o Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), que ficou responsável pela administração das repartições públicas federais e pela formação técnica dos funcionários públicos, tornando-se, juntamente com o IDORT, o principal propagador, na esfera pública, das idéias racionalizadoras.

A experiência da Divisão Técnica do Trabalho, um dos braços do IDORT, com o ensino profissional nas ferrovias levou o governo a direcionar suas ações para o ensino industrial, resultando na criação em 1942 do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) de acordo com os moldes do CFESP, e com Roberto Mange como principal líder. Em seguida, a partir da experiência de um industrial que por meio de projetos de assistência social fornecida aos trabalhadores conseguiu neutralizar a ação de movimentos grevistas, fundou o Serviço Social da Indústria (SESI). Nessa estratégia, o SESI e o SENAI foram vinculados aos sindicatos patronais de cada Estado, com o presidente dessas entidades respondendo também por aquelas (ANTONACCI, 1993; VARGAS, 1995).

Diante disso, depreende-se que a difusão da racionalização por meio do taylorismo e fordismo no Brasil nas décadas de 1930 e 1940 foi conduzida tanto pelo setor público como pelo privado. Nessa fase, os esforços foram no sentido de socializar a força de trabalho conforme as necessidades da nova disciplina industrial. A este fato aliou-se a busca pelo desenvolvimento técnico precedido pela conformação e adequação da mão-de-obra, fato que teve intenso desdobramento por meio das campanhas de divulgação dos ideais da racionalização e pela formação de mão-de-obra técnica para atuar nas fábricas e indústrias, objetivo que evitava amenizar os descontentamentos entre os operários. Além disso, o próprio papel das instituições acadêmicas e a formação do aparelho burocrático estatal convergiam com esse processo e eram empregados nesse propósito (VARGAS, 1985).

Esse primeiro momento em que a racionalização e o taylorismo são empregados no Brasil está relacionado, portanto, com a implantação de princípios e práticas controladoras, sobretudo os concernentes à organização social e ao controle da força de trabalho, para que a mesma se coadunasse com a disciplina fabril e com o projeto de nação “moderna” preconizado pelos industriais paulistas, sendo desse período o esforço

para a socialização do trabalho assalariado, o domínio das técnicas industriais e a integração de engenheiros e administradores às indústrias.

Em um segundo momento, que pode ser delimitado pelo governo de Juscelino Kubitschek em meados da década de 1950, inicia-se o processo de difusão da racionalização que não se baseava apenas na propagação dos princípios e idéias tayloristas, mas que incluía também as técnicas tayloristas no processo produtivo. Busca-se, nesse momento, mudar os padrões de produção das indústrias nacionais, além do próprio consumo. A “modernização” do processo produtivo nesse momento é o cerne dos fatores que permeiam as discussões que visam ao incremento da produção e do desenvolvimento da indústria nacional, que precisava, então, se modernizar para acompanhar o processo de internacionalização da economia, que tem na instalação da indústria automobilística o seu ápice (VARGAS, 1985).

Esse processo converge com os interesses dos empresários nacionais e com as propostas dos governos nas décadas de 1950 e 1960 de implantar reformas e aumentar a competitividade da indústria nacional por meio da modernização da estrutura produtiva a partir dos modelos aceitos e utilizados internacionalmente – que ainda era o taylorismo/fordismo – e com o capital produtivo industrial, fato que teve no Plano de Metas de JK, que pretendia fazer “cinquenta anos em cinco”, a maior representatividade dessa concepção de desenvolvimento. Assim, o taylorismo difundiu-se nesse segundo momento nas indústrias e sociedade não apenas como princípio, mas também como forma de administrar o processo produtivo das indústrias e fábricas.

Dessa forma, no ápice da Ditadura Militar na década de 1970, algumas técnicas e princípios do taylorismo foram adaptados às condições “nacionais”, propiciando sua implantação em atividades empresariais, embora tal implantação tenha se adaptado às condições sociais locais, o que propiciou a adoção de técnicas e instrumentos tayloristas e racionais de maneira parcial, segundo as conveniências da gestão nas condições socioeconômicas do período, o que permite tratar esse processo de gestão mais como “rotinização” das atividades produtivas do que como taylorismo (FLEURY, 1983).

#### ***4.1 - Do Taylorismo à Rotinização***

Os trabalhos de Afonso Fleury, principalmente a sua tese de doutorado, foram estudos pioneiros no Brasil na área de organização e gestão do trabalho (SALERNO, 2004). Em suas abordagens sobre a organização do trabalho, Fleury (1983) organizou um modelo de contingência para analisar a organização do trabalho que levava em consideração as características dos processos de produção das empresas e as características do ambiente.

Nesse sentido, Fleury (1983) baseia-se no grau de automatização do processo de produção para construir seu modelo de análise. Para o autor, três tipos de sistemas de produção podem ser definidos em função da automatização: 1) não automatizados, em que ocorre a relação direta entre o homem e o produto; 2) automatizados, em que impera a relação entre a máquina e os produtos; 3) semi-automatizados, em que não apresentam a preponderância dos homens ou máquinas para a preparação do produto.

De acordo com o autor, a automatização dos sistemas de produção encontra correspondência na gestão do processo, pois, pelas pesquisas que até então foram realizadas, existia uma correspondência dos sistemas não-automatizados com a gestão de tipo semi-artesanal, ao mesmo tempo que a racionalização (taylorismo) correspondia aos sistemas semi-automatizados e, por fim, os processos produtivos automatizados tinha como contrapartida os grupos semi-autônomos.

Segundo Fleury (1983), as pesquisas que realizou com base no modelo de contingência, isto é, em um modelo teórico construído que sistematizou as escolas de organização do trabalho (taylorismo, enriquecimento de cargos, grupos semi-autônomos) até então preponderantes, indicou resultados divergentes do modelo.

Os resultados indicaram, segundo Fleury (1983), que as empresas pesquisadas utilizavam um mesmo esquema para a organização do trabalho, não importando a base tecnológica ou o ambiente em que estavam e, além disso, que o modelo de gestão encontrado nas empresas diferia de qualquer modelo teórico proposto.

Apesar disso, esse modelo encontrado nos processos de gestão da produção, ao qual Fleury (1983) denomina de Rotinização, deriva do taylorismo. Com isso, a prática da

gestão apresenta aproximações e distanciamentos com o modelo clássico de organização do trabalho.

A rotinização, segundo Fleury (1983), assim como o taylorismo, não permite a formação de grupos de trabalhos no processo de produção e também separa o setor responsável pelo planejamento do pessoal que executa as tarefas de trabalho. No entanto, de forma diversa ao taylorismo, a rotinização não estabelece a maneira ótima de produzir, não realiza a seleção “científica” do trabalhador e não usa a recompensa monetária como fator motivacional para aumentar a produtividade.

Para o autor, a lógica do taylorismo é o aumento máximo da produtividade, enquanto a lógica da rotinização deriva de concepções acerca do trabalhador e do mercado de trabalho.

Para Fleury (1983), três princípios fundamentam a rotinização. Em primeiro lugar, a criação de uma estrutura organizacional de apoio a produção, com a criação de departamentos responsáveis pela estruturação dos cargos no setor de produção até a possível utilização da mão-de-obra desprovida de conhecimento sobre o processo de trabalho de forma segura.

Nesses departamentos, apesar de existir um estudo das tarefas e das atividades de cada cargo, não há, todavia, um estudo dos tempos e movimentos de forma cronometrada e controlada como no taylorismo, que somado ao conjunto dos movimentos, propiciará o aumento da produtividade e a maneira ótima de produzir. Com isso, as atividades de trabalho são planejadas até a possibilidade de utilização de uma mão-de-obra pouco qualificada e sem muitos conhecimentos, sendo preciso apenas algum treinamento.

Um segundo princípio da rotinização, de acordo com Fleury (1983), é o estabelecimento de tarefas simples e individualizadas que possibilitem a substituição dos operários, de forma permanente ou definitiva. Assim, a possibilidade de substituir facilmente um trabalhador é o que orienta a manutenção de uma baixa complexidade nas atividades de trabalho, e não o aumento da produtividade, como no taylorismo.

Por fim, o autor define uma terceira e última diretriz da rotinização: a criação de um sistema hierárquico para supervisionar as tarefas de trabalho, eliminando a necessidade de contato entre os operários. Com isso, a divisão do trabalho é bastante acentuada na

rotinização, assim como no taylorismo. No entanto, enquanto a busca pela máxima produtividade orienta o taylorismo, o intuito de evitar o contato entre os trabalhadores é o que norteia a rotinação.

Dessa maneira, conclui Fleury (1983), os aspectos sociais envolvidos nas relações de trabalho norteiam mais a organização do trabalho nas indústrias que os fatores técnicos que propiciariam um aumento da produtividade.

Para Salerno (2004), a rotinação segue uma lógica absolutamente racional, tanto nos aspectos relacionados ao contexto social como na lógica instrumental utilizada, já que o controle que busca nos processos de trabalho e o consentimento que objetiva entre os operários não exclui a necessidade de eficiência do processo produtivo, o que propicia o processo de acumulação da sociedade e das empresas.

Esses aspectos peculiares do taylorismo no Brasil são importantes para este trabalho, pois estão no cerne das discussões acerca da organização do trabalho e, principalmente, sobre as condições sociais de produção presentes no contexto brasileiro, elementos que influenciaram na organização do trabalho na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, como mostraremos a seguir.



## ***5 - Os Correios no Brasil: uma breve história do serviço postal brasileiro.***

### ***5.1 - Os Correios no Período Colonial***

O início da colonização das terras brasileiras foi uma necessidade quase que imposta a Portugal, pois embora esse empreendimento não fosse a prioridade, e nem o interesse imediato, o governo português, caso não começasse o processo de colonização imediatamente, poderia ser penalizado com perda de parte do território brasileiro para as nações interessadas no mesmo (PRADO JR., 1994).

Dessa maneira, Portugal inicia, por meio de Capitânicas Hereditárias, o processo de ocupação do território brasileiro, o que se explica pela suposta disponibilidade de recursos que os agentes escolhidos tinham para investir na ocupação da terra e nos negócios que seriam implantados, que demandariam altos investimentos com escravos, instrumentos e ferramentas para os engenhos, etc. Assim, a presença dos investimentos de agentes particulares foi a principal marca da primeira fase do processo de colonização, inclusive com o estabelecimento de privilégios e concessões de toda a sorte, como a possibilidade de legislar dentro do território que lhe fosse designado. No entanto, esses estabelecimentos rurais ficaram isolados uns dos outros, constituindo-se em unidades auto-suficientes (PRADO JR., 1994).

Apesar desse contexto em que a colonização se iniciou, o estabelecimento de uma relação entre a colônia brasileira e o reino de Portugal não significou uma ligação efetiva entre as comunicações de ambos, já que mesmo em Portugal os serviços de correio eram ineficientes, sendo necessário este país recorrer aos serviços de países vizinhos quando necessitava de correios.<sup>6</sup>

Não obstante as dificuldades de comunicação entre os países, o cargo de Correio-mor é criado em 1520, sendo sua jurisdição sobre todo o Reino de Portugal. Isso significa que somente quem fosse nomeado pela coroa portuguesa poderia prestar os serviços de correios e as atividades relacionadas, o que conferia o monopólio da execução desse serviço ao detentor de tal prerrogativa. Com isso, todas as correspondências que chegassem a Portugal e todas as correspondências que saíssem desse país, deveriam

---

<sup>6</sup> Disponível em: < [http://www.correios.com.br/institucional/conheca\\_correios/conheca.cfm](http://www.correios.com.br/institucional/conheca_correios/conheca.cfm) >  
Acesso em: 12/12/2008.

passar pelo Correio-mor, o que incluía as linhas do correio marítimo existente entre os portos, o que abarcava o Brasil, e também as linhas terrestres de correio.

Nesse mesmo sentido, no dia 25 de janeiro de 1663 foi nomeado um Correio-mor para a Capitania do Rio de Janeiro, data que é considerada o marco da instituição da atividade postal no Brasil, sendo por isso a data em que também é comemorado, ainda hoje, o dia do carteiro.

Apesar da criação do cargo de Correio-mor no Brasil, que funcionava com as mesmas diretrizes estabelecidas para Portugal, o serviço era ineficiente e não atendia satisfatoriamente as necessidades que surgiram com a crescente demanda pelos serviços postais em decorrência do aumento das relações comerciais, diplomáticas e industriais de Portugal, que exigiam melhores meios de comunicação, com mais regularidade e segurança para atender ao crescente fluxo entre as nações, o que não era possível no caso brasileiro em razão, sobretudo, da extensão do território e da inexistência de estradas que atendessem a necessidade de comunicação entre as vilas e cidades (BARROS NETO, 2004).

A partir dessa necessidade e em uma tentativa de dinamizar o serviço, o Vice-rei do Brasil propôs a criação de um serviço de correio público, o Correio da Corte, que foi estabelecido em 1798. A partir disso, o serviço de correios no Brasil passou a ser de responsabilidade da Fazenda Real, sendo a Administração do Correio estabelecida na cidade do Rio de Janeiro, no Paço Real, local onde também preparavam as correspondências que chegavam de Portugal para distribuição, que ocorria nesse mesmo local.

As cartas passaram a ser carregadas pelos paquetes - navios a vapor utilizados no transporte de passageiros - para os portos que havia no litoral brasileiro, o que acontecia a cada dois meses, além de ir para Portugal transportando não somente cartas, mas também mercadorias e produtos nativos, que estavam sujeitos a tarifação alfandegária e aos fretes estabelecidos pelo Correio-Geral de Portugal.

Segundo Barros Neto (2004), à Fazenda Real coube fixar o local onde as cartas seriam recebidas e preparadas para a distribuição, a indicação do número de pessoas

encarregadas desse serviço, além da responsabilidade pela criação de rotas entre as diversas localidades da colônia.

As Juntas da Fazenda também eram responsáveis pela criação, direção e administração de novas linhas de correio, além de nomear os responsáveis pelas mesmas. Os empregados que eram escolhidos, sujeitavam-se a diversas formas de admoestação e punição, conforme instrução da Junta de Fazenda:

[...] faltando qualquer destes empregados à sua obrigação em parte essencial da mesma depois de haver sido admoestado, será despedido, e provido o seu lugar; se cometer o crime de abrir cartas, ou de as entregar maliciosamente, e de caso pensado a outra pessoa que não seja seu Dono, será preso, e punido segundo as Leis (Artigo de instrução da Junta da Fazenda, *apud* BARROS NETO, 2004, p. 25).

Apesar disso, cada um dos estafetas designados para as novas linhas tinham a seu dispor um escravo e uma cavalgadura para auxiliar na realização das atividades (BARROS NETO, 2004). Tal relacionamento trabalhista explica-se pela lógica que então imperava no Brasil colônia, isto é, a escravidão que permeava todas as relações sociais daquela sociedade (PRADO JR., 1994).

Nesse período, mais precisamente em 1799, uma nova organização dos serviços postais ocorreu no Brasil com o Regulamento Provisional para o Novo Estabelecimento do Correio, implantando as Administrações do Seguro, das Cartas do Reino, das Cartas do Ultramar e Estrangeiro. A partir desse decreto regulamentador, o porte das correspondências passou a ser calculado pelo peso e pela distância percorrida.

Ainda como resultado dessa regulamentação foi criado o serviço de caixa postal - que consiste num local onde os clientes buscam suas correspondências - e o serviço de registrados, que possibilita rastrear a localização de um determinado objeto postal por uma identificação que lhe é atribuída. Esses serviços funcionam ainda hoje na ECT com base nos mesmos princípios.

## ***5.2 - Períodos da Regência Joanina e Reino Unido***

As Guerras Napoleônicas, travadas no continente Europeu, não limitou os seus impactos somente àquele continente, mas os estendeu às colônias das metrópoles européias. Nesse sentido, quando a família real portuguesa decide fugir do cerco imposto pelo

exército napoleônico em 1808 para o Brasil, o status político e o destino da então colônia mudam significativamente.

Com a família real, uma enorme comitiva também foi transferida para o Brasil, o que aumentou não só o número de habitantes da cidade do Rio de Janeiro, como também demandou a implantação de serviços essenciais para a execução das atividades rotineiras, em termos administrativos, na nova sede do governo.

Assim, diversas Secretarias de Estado foram criadas, como a de Negócios Estrangeiros e da Guerra, a da Marinha e de Ultramar e a de Negócios do Reino. À Secretaria de Negócios do Reino coube a reorganização dos serviços de correio para as novas necessidades burocráticas e administrativas. O primeiro ato administrativo nessa direção foi a expedição, ainda em 1809, do primeiro regulamento postal do Brasil, o Regulamento Provisional.

A partir de então, novas linhas de correio foram criadas, como a ligação marítima entre Brasil e Inglaterra, com escalas nas então províncias da Bahia e Pernambuco. Dessa maneira, objetivava-se atender as demandas não apenas entre esses dois países, mas também as necessidades crescentes de comunicação entre as províncias. Além disso, o estabelecimento dessa ligação postal entre esses dois países foi um marco na história postal do Brasil, já que essa ligação direta substituiu a mediação do correio Português no tráfego de correspondências entre a colônia e as demais nações.

Além da nova linha ultramarina de ligação entre os serviços postais, outras linhas entre as províncias também foram criadas pelos governos provinciais e municipais. Além da criação de novas linhas de correio, era de responsabilidade dessas esferas governamentais também estabelecer as tarifas dos serviços postais, o que resultava em complicações decorrentes da falta de unidade das tarifas.

Apesar desses esforços pela criação de novas linhas e de uma nascente organização dos serviços postais, esse serviço ainda era extremamente precário, já que a descentralização administrativa impedia uma maior eficiência e organização, além de inexistir um conjunto de normas e regras que orientassem a condução dos serviços, o que resultava, na maioria das vezes, em diferentes organizações do serviço postal em cada uma das províncias que dispunham do serviço (BARROS NETO, 2004).

Com o objetivo de melhorar a qualidade dos serviços postais e minorar os problemas relacionados, o Ministro e Secretário dos Negócios do Império propôs as bases para o decreto imperial de 1829 que reorganizou o serviço postal no Brasil. Esse decreto instituiu o Regulamento da Administração Geral dos Correios no Brasil, que unificou todas as linhas postais existentes e as subordinou à Administração Geral da Corte, conferindo a esta ainda a função de fiscalizar, dirigir e buscar a melhoria do serviço postal.

Além disso, transformou os Correios que até então eram de responsabilidade das províncias em Administrações Provinciais, o que significa que as administrações dos serviços de correios das províncias deveriam, a partir daquele momento, submeter-se à Administração Geral, situação que proporcionou formatação nacional aos serviços postais, além de estruturar o funcionamento dos serviços, estrutura essa que ainda hoje apresenta os mesmos moldes.

Com esse decreto imperial instituindo o Regulamento da Administração Geral dos Correios, não se rompeu, contudo, com a tradição patrimonialista que formatava a administração pública no Brasil até então, o que, dentre outros aspectos, apontava para o patrimônio público como sendo uma extensão das posses do soberano. Com isso, até mesmo os servidores eram considerados como favorecidos pelo rei, devendo-lhe, portanto, fidelidade e dedicação.

Dessa maneira, mesmo que esse regulamento fosse um avanço para o serviço postal da época, ainda estava organizado com base na tradição patrimonialista de sua época, sem os avanços de uma administração burocratizada que já se apresentava nos empreendimentos públicos e privados de países centrais do capitalismo (WEBER, 1991).

Dentre as novas características que o serviço postal passou a apresentar, há a mudança na forma de cobrança das tarifas, que deixaram de ser cobradas com preços diferenciados em cada província ao serem unificadas. Nesse período, iniciou-se também na cidade do Rio de Janeiro a distribuição das correspondências nas casas de comércio e nas residências, desde que uma tarifa fosse paga pelo serviço. Quem não pagava a tarifa pela distribuição, deveria buscar na Administração do Correio a sua correspondência depois de avisado pelos jornais diários. Caso o destinatário não fosse procurar sua

correspondência no prazo estipulado, incinerava-se a mesma na porta dos Correios no primeiro dia útil do mês subsequente.

De acordo com as regulamentações do decreto de 1829, a segurança dos objetos postais era uma preocupação das mais pertinentes, o que requeria medidas para assegurar a integridade das mesmas. Nesse sentido, estabeleceu-se que as malas postais deveriam ser fechadas com cadeados e lacradas com o selo das armas imperiais, além de serem conduzidas por “correios” (carteiros) que poderiam portar armas de fogo para a proteção das correspondências. Além disso, esses carteiros não poderiam ser presos enquanto estivessem conduzindo as malas, exceto em flagrante delito, sendo que quem o prendesse ficava responsável pelo transporte das malas com as correspondências até o posto de correio mais próximo (BARROS NETO, 2004).

Aos carteiros dessa época, proibia-se também receber cartas, dinheiro ou encomendas para transporte até o destino dos mesmos para terceiros e, durante o trajeto percorrido, caso recebessem alguma correspondência, deveriam deixá-la no posto de correio mais próximo, pois caso não fizesse, poderia ser demitido.

Importante destacar, ainda, que caso um carteiro atrasasse na entrega dos malotes com os objetos postais, as horas em atraso seriam descontadas do salário desse carteiro, além de ser passível de demissão. Se por algum motivo o carteiro demorasse a chegar ou não chegasse no dia previsto, outro era enviado na escala, pois o cumprimento dos prazos era indispensável e, portanto, a saída dos malotes não poderia esperar.

Diante do exposto, depreende-se que nesse longo período que perdurou quatro séculos houve um crescente processo de regulamentação e de criação de identidade organizacional nos serviços de Correios no Brasil, além de estabelecer as bases para a expansão da organização por todo o território nacional de forma integrada e unificada. Nesse mesmo processo, houve a regulamentação das atividades de trabalho na organização, o que configurou padrões e estabeleceu normas que seriam aprofundadas e conformadas ao processo burocrático que se estabeleceria posteriormente no período republicano e no século XX.

### ***5.3 - Os Correios no Brasil no Século XX: racionalização e modernização***

A atividade postal no Brasil, como analisado, iniciou-se ainda no século XVII. Desde então, essa atividade está submetida à responsabilidade do Estado e sob as influências das mudanças institucionais e socioeconômicas por que o país tem passado. Dessa maneira, ao analisar as transformações ocorridas no serviço postal brasileiro ao longo do século XX, convém compreender como os aspectos sociais influenciaram a conformação dessa atividade e na forma como a sua gestão é realizada de maneira consoante aos contextos sociais.

Nesse sentido, ao final do século XIX, quando finda o Período do Império e a República é proclamada no Brasil, mudanças administrativas e também simbólicas ocorreram na estrutura dos Correios. As mudanças simbólicas estão relacionadas à passagem do Regime Imperial ao Republicano, que implicou numa mudança dos símbolos da administração pública e, conseqüentemente, da empresa, pois até mesmo as caixas de coleta de correspondência tiveram o brasão alterado como parte dos “novos tempos” nos serviços públicos.

Nesse período, a Repartição Postal, que até 1890 esteve sob responsabilidade do Ministério da Instrução Pública, Correios e Telégrafos foi submetida, como parte das mudanças, ao Ministério da Indústria, Viação e Obras Públicas em 1894, permanecendo sob esse Ministério até 1967, quando o Ministério das Comunicações foi criado e o então DCT foi subordinado ao mesmo.

Pelo período que se estendeu por toda a República Velha, ou seja, até 1930, um dos principais instrumentos utilizados pela Repartição de Correios para a gestão de suas atividades postais era o Boletim Postal, um jornal interno que apresentava em seu conteúdo orientações de serviços, nomeações e exonerações, assinatura de acordos, informações de interesse geral e também sobre a criação e extinção de agências.

Segundo Barros Neto (2004), não se tem informações consideradas estratégicas nesses boletins que indiquem uma preocupação futura com a prestação dos serviços postais, mas apenas assuntos pertinentes às rotinas cotidianas de prestação dos serviços. Para esse autor, há a percepção de que há forças paralisantes nos Correios nesse período que não possibilitavam nenhuma visão estratégica para o futuro, o que impedia a realização

de investimentos, fato que gradativamente levou a decadência dos serviços prestados, ainda no início da década de 1930.

Com a chamada Revolução de 1930 e o fim da República Velha, inicia-se a Era Vargas, que influenciou de forma decisiva não só a configuração dos serviços postais no Brasil, como também nas demais esferas da administração pública. A percepção que se tinha no início da década de 1930 era que os serviços postais apresentavam dificuldades em sua realização, com constantes atrasos e com a concorrência de empresas particulares, além de ter o seu principal meio de comunicação interna – o Boletim Postal – nas mãos de funcionários despreparados para o exercício dessa função, o que se somava a falta de normatização e sistematização da prestação dos serviços postais.

Nessa época, ainda durante o Governo Provisório de Vargas, José Américo de Almeida foi nomeado como Ministro da Viação e Obras Públicas. Sobre esse momento, ele faz a seguinte análise sobre os funcionários dos Correios:

Nos Correios, não fora organizado, nem disciplinado o funcionalismo. [...] Não foi selecionado, convenientemente, o pessoal para o tráfego. Entrechocam-se os horários regulamentares com interesses privados. [...] Os Correios constituíram, tradicionalmente, o encosto de filhos-família e de pessoas que precisavam de uma achega ou de dividir o tempo entre as funções públicas e deveres de outra natureza, exercidos fora da repartição. [...] estafetas (carteiros) protegidos, como mensageiros dos telégrafos, eram retirados da distribuição domiciliária para os serviços internos. [...] Paralelo aos titulados, proliferava o extravagante conglomerado de diaristas de admissão sumária (ALMEIDA, 1933, p. 150-152).

De acordo com Almeida (1933), esses problemas enfrentados em relação ao funcionalismo, eram generalizados em diversos órgãos da administração pública, mas ainda mais marcante nos Correios, o que exigia “antes de tudo, a independência moral do funcionalismo” (ALMEIDA, 1933, p. 05). Para “incutir esse novo espírito”, o Ministro expediu circular determinando que, enquanto estivessem no trabalho nas repartições, os funcionários deveriam continuar os procedimentos, sentados ou nas posições respectivas e necessárias ao trabalho, caso chegasse “qualquer autoridade superior”, o que garantiria uma liberdade política ao funcionalismo (ALMEIDA, 1933, p. 05).

Além disso, as ingerências externas sobre as repartições públicas, como era o caso dos Correios, era tamanha que não impactava somente nos procedimentos de contratação, mas eram também “desastrosos os desestímulos, as quebras do princípio de autoridade,



as subserviências criminosas e a perturbação geral dos serviços” (ALMEIDA, 1933, p. 06).

Para resolver os problemas enfrentados, José Américo de Almeida chegou a afirmar que transformaria os Correios numa “praça de guerra”, caso isso fosse necessário para transformar a empresa (BARROS NETO, 2004). Inicialmente, suas ações foram no sentido daquilo que se pode denominar de burocratização da máquina pública, exonerando funcionários designados para a empresa pelos vínculos políticos, estabelecendo critérios para a promoção dos funcionários, que “mediante rigoroso exame nos assentamentos de todo o pessoal, para o fim da organização, em cada categoria, de uma lista de promoções por merecimento, obedecendo aos requisitos de zelo, assiduidade e competência” (ALMEIDA, 1933, p. 06). Nessa época, instituiu-se o concurso para acesso aos cargos dos Correios.<sup>7</sup>

Como parte das medidas tomadas para resolver esses problemas, o Ministério da Viação e Obras Públicas determinou o congelamento do quadro de pessoal, a abertura de concursos para a regularização dos diaristas, a preparação de cursos de capacitação para os concursados, a extinção de agências e linhas de condução das malas postais, pois essas medidas melhorariam, no entendimento dos administradores da empresa, a qualidade dos serviços prestados pelos funcionários e a “mentalidade do pessoal” (ALMEIDA, 1933).

Assim, para atingir o objetivo de melhoria e modernização dos serviços, o Ministério da Viação e Obras Públicas trabalhou na formação de práticas rígidas, disciplinadas e ordenadas para os funcionários e para a execução das atividades na empresa, principalmente no sentido de burocratizar e racionalizar o funcionalismo. De acordo com Barros Neto (2004), a disciplina, o mérito e a hierarquia passaram a fazer parte da rotina dos Correios e dos demais Departamentos subordinados ao Ministério da Viação e Obras Públicas, embora nos Correios isso tenha sido levado adiante, enquanto nos demais tal tentativa tenha malogrado.

Além disso, como parte dos planos de reformulação da administração pública na Era Vargas, toda a estrutura administrativa dos Correios passou por mudanças, já que esta

---

<sup>7</sup> Com a criação da ECT, em 1969, o regime da CLT torna-se o instrumento regulador das relações trabalhistas nos Correios, o que elimina a necessidade de concurso, que só se torna novamente exigência para ingresso na empresa a partir da constituição de 1988.

instituição integrava a estrutura político-administrativa do país que passava, então, pelas transformações não só institucionais, mas que visavam também interferir no desempenho e na capacidade técnica dos órgãos administrativos.

Nesse sentido, dentre as transformações por que os Correios passaram, está a unificação, em 1931, da Administração Geral dos Correios com a Repartição Geral dos Telégrafos, originando o Departamento de Correios e Telégrafos (DCT), que ficou subordinado ao Ministério da Viação e Obras Públicas. Somada a essa estrutura central, as administrações regionais dos Correios transformaram-se em Diretorias Regionais, responsáveis pela administração dos serviços em Estados da federação, estrutura administrativa que ainda se mantém na empresa.

Com essas medidas, a qualidade dos serviços postais melhorou na década de 1930, até mesmo porque era parte do panorama institucional da Era Vargas a criação de estatais, e o soerguimento e reformulação dos Correios estava inserido nesse contexto. As medidas adotadas pelo Governo Vargas, portanto, estavam dentro de um contexto institucional mais amplo, que visava criar diversas estatais e melhorar a qualidade dos serviços prestados pelas existentes, o que explica os esforços em melhorar os serviços postais e a criação do DCT, já que a Repartição dos Correios apresentava uma série de problemas que implicavam na ineficiência dos serviços como, por exemplo, constantes atrasos, funcionários despreparados e a falta de sistematização e de normas que regulassem a prestação dos serviços postais (ALMEIDA, 1933; BARROS NETO, 2004).

Esse processo precisa ser analisado dentro do quadro social e institucional do país, principalmente em relação às idéias e concepções de sociedade então em voga nos meios empresariais. É nesse quadro que se encontra o processo de racionalização que se manifestava no contexto brasileiro das décadas de 1920 a 1940, que inicialmente pretendia a formação de quadros disciplinados e adaptados ao trabalho disciplinado, como propunham os adeptos da racionalização. Dessa maneira, depreende-se que as transformações da década de 1930 nos Correios, como a criação do DCT e as transformações institucionais, são parte do mesmo processo que visava criar uma força de trabalho para que estivesse fundado na disciplina, ordem e adequação ao trabalho industrial.

É nesse sentido que se analisa, neste trabalho, a influência que a racionalização no Brasil exerceu sobre os Correios na década de 1930 e 1940, principalmente a partir da influência das idéias propagadas pelo IDORT sobre os serviços públicos, que se manifestou na criação do DASP e a influência que estas duas instituições exerceram sobre a formação da disciplina industrial e reformas racionalizadoras nos serviços públicos.

Sendo assim, os processos de transformação e formação da força de trabalho nos Correios que estivessem mais alinhados aos princípios da burocratização dos serviços e de uma “nova mentalidade” e de “um novo espírito”, como afirmou Almeida (1933), estão imersos no contexto político e social brasileiro, que objetivava, por meio de novas crenças, valores e disciplina, formar trabalhadores adequados e socializados ao trabalho nas atividades industriais. É esse mesmo processo de racionalização do trabalho que propulsiona as reformas da Repartição dos Telégrafos e da Administração dos Correios, transformando-os no DCT, de forma mais sistematizada, normatizada e com novos princípios de gestão, mais direcionados e alinhados ao contexto institucional brasileiro.

Esse processo de racionalização da força de trabalho nos Correios se estendeu para além da década de 1930. Nesse sentido, quando o DCT impõe reformas que tinham como foco os funcionários, como a necessária disciplina de seus funcionários, é preciso relacioná-las a esse contexto histórico e social. A seguir, apresenta-se um excerto de um relatório do DCT de 1941 que abordava a formação de um novo *ethos* para o trabalhador da empresa:

Estabelecido em regulamentos e ordenações administrativas, o uso do uniforme não era, todavia, adotado em caráter obrigatório, o que revelava a incompreensão das conveniências e dos termos expressos das prescrições a observar.

O Estatuto, consagrando os dispositivos anteriores, incluiu entre os deveres do funcionário, o de apresentar-se em serviço, decentemente trajado ou com uniforme respectivo, tornando-o passível de punição disciplinar, quando procede de modo contrário.

[...] observando-se as maiores e mais bem organizadas instituições, evidencia-se que não foi o castigo, mas a compreensão, que as fez modelares. Há uma força muito maior, que é o sentimento do dever, a de determinar o comportamento de cada um.

A exigência de o funcionário comparecer ao trabalho vestido com decência não importa, apenas reclamo do corpo, mas louvável sentimento de ordem e asseio, de interesse e zelo consigo mesmo, significativos de um estado de espírito que não pode deixar de refletir-se beneficentemente nas tarefas que executa.

Nas inspeções levadas a efeito, quer na sede, quer nas repartições do Departamento, fácil era verificar que o pessoal sujeito a uniforme ora era

admitido em serviço sem fardamento, ora indevidamente uniformizado, mal asseado, causando muitas vezes desagradável impressão.

As organizações se impõem, adquirem confiança e infundem respeito, pela ordem, pela disciplina, pela harmonia entre a aparência e a realidade.

Onde quer que se penetre, onde quer que se receba a correspondência, teremos na apresentação correta dos que usam uniforme um índice de disciplina e de perfeita execução dos serviços.

Um exército não nos infundirá confiança, ou não nos despertará entusiasmo, se os seus soldados não se apresentarem corretamente uniformizados.

[...] o carteiro ou mensageiro, que entrega uma carta ou um telegrama, não deixará no espírito de quem os recebe, embora o serviço se realize com regularidade, a certeza de que efetivamente assim ocorre, se se apresentar mal fardado, desalinhado, ou em atitude negligente (Relatório de 1941, *apud* BARROS NETO, 2004, p, 63-64).

A partir das análises de Gramsci (2001) sobre a formação do *ethos* adequado ao trabalho no fordismo, ou seja, de uma racionalização necessária do próprio corpo, dos hábitos e comportamentos que possibilitassem uma adequação às atividades produtivas industriais, compreende-se como - por meio de tentativas de impor aos funcionários não somente o uso do uniforme mas também a maneira de usá-lo, o que exigiu muito mais que uma vestimenta, mas uma disciplina para utilizá-lo – os princípios da racionalização estavam presentes e difundidos nos Correios que tentavam impor aos seus funcionários esses padrões comportamentais.

A formação dessa força de trabalho disciplinada, com comportamentos adequados e disciplinados ao trabalho tornou-se uma busca constante por parte da empresa, tanto que o uso da “farda” pelos carteiros ( como o uniforme, numa clara alusão aos jargões militares, é denominado por alguns funcionários da empresa) ainda hoje é motivo de preocupação e admoestações. Tanto que, ao receber os uniformes novos, os carteiros recebem dentro da embalagem um panfleto intitulado *Manutenção dos Uniformes*, no qual se encontram as seguintes recomendações:

Prezado Colaborador,

Você está recebendo um uniforme que é mais do que simplesmente um artigo de vestuário, pois trata-se da imagem da ECT circulando por todas as ruas do Brasil. Você é o nosso representante junto aos clientes e sua aparência é muito importante, por isso, devemos zelar por sua manutenção. Para tanto, descrevemos algumas medidas a serem tomadas na sua conservação [...].

É em articulação com essa recomendação que se deve buscar a compreensão para os diálogos presenciados no “CDD1”. Em uma reunião com os carteiros, antes do início das atividades de trabalho, e em um dia em que três novos carteiros estavam de

transferência para a unidade, o gestor comentou sobre os novos uniformes que seriam distribuídos e exortou:

Vocês trabalham numa área nobre da capital. Trabalham com um público diferenciado. Faço questão que todos andem com o uniforme por dentro da calça, com o sapato engraxado e de cinto! Tem camarada que fica sem cinto e a barriga fica caída, numa coisa medonha! Graças a Deus, a gente não tem esse problema aqui. A gente anda por outras unidades, como o CDD... [cita o nome do CDD] e encontra verdadeiros carteiros-mulambos!

No contexto, a fala do gestor da unidade provocou gargalhadas e comentários jocosos entre os carteiros e funcionários do CDD. Uma carteiro comentou com um colega:

Meu marido me perguntou outro dia por que alguns carteiros andam tão maltrapilhos. Aí eu falei pra ele que é por desleixo pessoal, já que a empresa dá uniforme com frequência, mas que também depende das chefias cobrarem.

Diante disso, observa-se que o intuito da empresa de impor o uso e a forma como o uniforme devia ser usado ainda na década de 1940, que estava num contexto social em que as tentativas de criar uma socialização da disciplina fabril e industrial, de orientação taylorista/fordista, estava dentro de um contexto em que não era somente o uso do uniforme que estava em questão, mas a socialização de valores, de uma disciplina para o trabalho e comportamental dentro de uma lógica da racionalização. Assim, a construção de um novo *ethos* para o trabalho entre os funcionários da empresa, ao regulamentar a maneira como deviam vestir-se, exemplifica esse momento, que se atualiza, como evidenciado pela apresentação das instruções do panfleto relacionado à manutenção dos uniformes dos carteiros, que trata da responsabilidade do carteiro representar a empresa por meio de seu uniforme. Pela fala da funcionária, esses valores foram incorporados à rotina disciplinada e ao *ethos* racionalizante, sendo atualizados pelos próprios carteiros.

Esse processo de racionalização, que acompanha o primeiro momento de introdução dos princípios do taylorismo/fordismo no Brasil, cimenta o processo posterior de modernização da empresa. Como pode ser observado pelas mudanças na ordem institucional e no foco das transformações por que a empresa passou.

Nesse sentido, podem-se observar essas transformações no sentido da “modernização” da empresa ao se observar que ao chegar à década de 1960 a qualidade dos serviços prestados pelo DCT tem novamente uma queda, já que diante do processo inflacionário

do período não houve uma recomposição das tarifas e os recursos para a manutenção dos serviços – por parte do governo federal - escassearam, o que impossibilitou ao DCT acompanhar o desenvolvimento tecnológico e de prestação de serviços de qualidade como o país demandava, o que novamente o tornou símbolo da ineficiência nos serviços públicos. A partir da constatação da ineficiência dos serviços prestados pelo DCT e com um panorama acerca das novas necessidades relacionadas aos seus possíveis clientes, o governo militar, que assumiu o poder por meio do Golpe de 1964, deu início a um processo de reformulação e reorganização dos serviços postais e de comunicação no país.

Os problemas, em se tratando do DCT, se apresentavam principalmente pela detecção da frágil infra-estrutura dos serviços operacionais de distribuição postal e da rede telegráfica, bem como no setor administrativo do Departamento, que não acompanhavam o processo de desenvolvimento econômico do país. Segundo Barros Neto, “era de conhecimento de toda a sociedade a falta de adequada política tarifária, a precariedade das instalações e o despreparo do pessoal” (BARROS NETO, 2004, p. 47), elementos que contribuíam para a ineficiência do serviço.

Com a criação do Ministério das Comunicações em 1967, os serviços postais passaram por uma nova fase, já que o DCT foi colocado sob a subordinação desse ministério. Diante de todo o quadro problemático, o governo decide criar, a partir do DCT, a atual Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT) em 1969 e submetê-la a subordinação do recém criado Ministério das Comunicações. Segundo o posicionamento oficial da empresa, tal mudança não foi apenas nominal:

O surgimento da ECT corresponde a uma nova postura por parte dos poderes públicos com relação à importância das comunicações e, particularmente, dos serviços postais e telegráficos, para o desenvolvimento do País”. E ainda: “O ciclo de desenvolvimento ocorrido na década de 70 correspondeu a novas necessidades de uma clientela que, pouco a pouco, viu as distâncias serem encurtadas e percorridas graças ao serviço postal, que se estruturou e passou

a desenvolver e oferecer produtos e serviços de acordo com a realidade do mercado e as necessidades de sua clientela<sup>8</sup>.

Essa “nova postura” da empresa incluiu, portanto, o lançamento de novos serviços prestados aos seus clientes em diversas modalidades, principalmente em relação aos serviços expressos, com o oferecimento de novos tipos de serviços mais ágeis. Somam-se a isso a estratégia de marketing junto à população, enfatizando a satisfação dos clientes, bem como investindo nos programas sociais oficiais do governo federal, prestando apoio por meio de sua logística e inserção social pulverizada pelo país.

Além disso, a empresa reformulou seu processo produtivo na década de 1970 – processo que será analisado detidamente nos próximos capítulos-, o que deu base para todas as suas ações internas e externas, já que os planos estratégicos e de marketing, além das ações sociais, foram possíveis em decorrência da melhoria da qualidade dos serviços prestados em sua atividade primária, a distribuição e captação de objetos postais. Esse processo, que incluiu toda a transformação da organização do trabalho e da forma como as atividades de trabalho estavam estruturadas na empresa, corresponde ao segundo momento de disseminação da racionalização no Brasil, em que não só os princípios, mas também as técnicas e ferramentas do taylorismo são introduzidos no processo produtivo das organizações.

Dessa forma, a partir da década de 1970 a ECT passou por várias mudanças e transformações, tanto nos aspectos internos à organização, como em relação a modificações no processo produtivo, quanto nos aspectos relacionados à diversificação dos serviços oferecidos e novas formas de inserção mercadológica da prestação de serviços postais. Para reformular suas ações operacionais, a empresa contratou nessa mesma década uma consultoria do serviço de Correio francês para analisar os principais pontos que poderiam ser alterados no processo de produção da empresa, principalmente na organização dos centros de distribuição domiciliária – que são unidades responsáveis pela entrega dos objetos postais aos destinatários finais – e nos centros de tratamento de

---

<sup>8</sup> Disponível em: <  
[http://www.correios.com.br/institucional/conheca\\_correios/historia\\_correios/historia\\_correios\\_brasil.cfm#pect](http://www.correios.com.br/institucional/conheca_correios/historia_correios/historia_correios_brasil.cfm#pect) > Acesso em: 10/01/2009.

cargas e encomendas – setor que encaminha os objetos postais recebidos aos estados da federação e municípios de destino da correspondência. Com o objetivo de melhorar esse processo de encaminhamento, a empresa cria o Código de Endereçamento Postal (CEP) de cinco dígitos, que conferia maior velocidade de encaminhamento aos objetos postais.

Além disso, pela consultoria contratada visando ao aperfeiçoamento do processo de produção, a empresa introduziu técnicas de produção industrial na prestação de suas atividades de serviço postal, já que houve a introdução de princípios tayloristas/fordistas nos centros de distribuição e nos centros de tratamento de objetos postais com vistas ao aumento da produtividade e maior controle das atividades realizadas pelos funcionários.

Consoante a essas diretrizes, em 1971 se iniciou o processo de automatização do processo de triagem nos centros de tratamento de São Paulo, processo que se intensificou nas décadas posteriores. Ainda na década de 1970 e, pouco depois, em 1980, a ECT investiu na criação de novas modalidades de serviços postais com o objetivo de ampliar sua inserção e participação no mercado postal e atender às necessidades de seus clientes.

Fato importante na década de 1980 na ECT foi o aumento crescente da quantidade de greves em decorrência do surto inflacionário e reivindicações por melhorias nas condições de trabalho. Nessas ocasiões, contingentes significativos de trabalhadores da empresa foram demitidos, já que processos administrativos eram instaurados e, como os funcionários tinham seus contratos regidos pela Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), tal processo era facilitado para a empresa.

Ainda nesse momento, a empresa decide abrir franquias de suas agências para a iniciativa privada, em um processo conturbado e alvo de disputas políticas e legais em decorrência das suspeitas de favorecimento político e facilidades nos processos de concessão da licitação para apadrinhados políticos ou mesmo para ocupantes de cargos eletivos no legislativo.

Na década de 1990, a ECT, em parceria com a Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), implantou um processo de reformulação e reestruturação de suas atividades de trabalho que culminou no desenvolvimento do projeto *Gestão da*



*Produtividade Aplicada aos Correios (GPAC)*<sup>9</sup>, que desde então tem desenvolvido técnicas e ferramentas para reestruturar, de forma global, as atividades de trabalho. Como desdobramento das ações desse projeto, há o desenvolvimento de planos para acelerar a automatização de processos operacionais, como a separação mecanizada de objetos postais nos CTCE's, a implantação de tecnologias para controlar etapas da produção, como o sistema de rastreamento de objetos postais, a padronização e “otimização” das atividades de trabalho nos CDD's, dentre outros.

O projeto GPAC, que visa realizar suas ações a partir da orientação do “modelo” de produção toyotista, visa reestruturar, portanto, toda a estrutura de trabalho da ECT, bem como a organização dessas atividades produtivas da área operacional. Os planos e atividades ainda não foram todos implementados, com estratégias e diretrizes ainda em curso. Como parte desse processo de reestruturação, há a reformulação do Plano de Carreiras, Cargos e Salários (PCCS).

O PCCS que vigorava na ECT até 2008 foi implantado em 1995. Desde então, as funções e cargos que existiam na empresa estavam divididos por cargos, acessíveis por meio de concurso público, como no caso dos carteiros, OTT's, motoristas, psicólogos, advogados etc. Com a implantação do PCCS de 2008, o objetivo da empresa é implantar três cargos em sua estrutura funcional: Agente de Correios, para todos os cargos de nível médio (carteiros, OTT's, Atendentes Comerciais, Motoristas, etc.) e restritos à área de execução operacional e administrativa da empresa; Técnico de Correios (para cargos de formação técnica, como técnicos em contabilidade, segurança do trabalho, enfermagem, etc.); e o cargo de Analista de Correios, para todos os funcionários de nível superior.

Com isso, a principal mudança seria a instituição do “cargo amplo”, de natureza multifuncional e polivalente, principalmente na área operacional, com o cargo de Agente de Correios, fato que se alinha aos princípios e práticas toyotistas de gestão da força de trabalho, aspecto que não é novidade em algumas empresas brasileiras que passaram por processos de reestruturação (GOUNET, 1999; CORIAT, 1994; ARAUJO; GITAHY, 1998).

---

<sup>9</sup> O projeto GPAC iniciou-se em 1994, tendo desdobramentos até o ano 2000, quando as atividades de planejamento foram finalizadas.

Diante dessas ações da empresa, a Federação Nacional dos Trabalhadores em Correios e Telégrafos e Similares (FENTECT)<sup>10</sup>, entidade federativa dos sindicatos dos trabalhadores da ECT, tem participado das discussões relacionadas à reestruturação da empresa. Como parte dessas discussões, há a negociação do PCCS e o questionamento pela entidade das intenções da direção da empresa ao implantar o “cargo amplo”, que poderia indicar uma possível abertura do capital da empresa e talvez preparar a organização para uma possível privatização<sup>11</sup>, como propõe o receituário neoclássico (BOITO JR., 1999).

Diante disso, e como parte dos embates da Federação pela aceitação pelo governo da atividade de trabalho do carteiro como uma função que apresenta em sua realização periculosidades, o que proporcionaria a incorporação de um adicional de periculosidade à remuneração dos carteiros<sup>12</sup> – enquadramento aprovado pelo senado e vetado pelo presidente Lula em 2007 –, a FENTECT tem organizado greves e campanhas reivindicativas, mesmo fora da data-base da categoria.

Aliás, a realização de greves pelos funcionários dos Correios durante o Governo Lula tem sido, desde 2003, de pelo menos uma por ano, com a realização, em 2007 e 2008, de duas greves em cada ano. Dentre esses movimentos grevistas, por exemplo, está a segunda paralisação de 2007, que aconteceu no mês de setembro daquele ano, como parte das negociações coletivas. Dentre outras reivindicações, estava a contratação de novos funcionários pela empresa em decorrência da sobrecarga e condições de trabalho, além de reivindicações relacionadas à Participação nos Lucros e Resultados (PLR)<sup>13</sup>. Como decorrência do descumprimento do acordo com a categoria nessa greve, a FENTECT organizou em abril de 2008 uma nova paralisação exigindo que a ECT cumprisse o acordado entre as partes, sendo a adesão dos trabalhadores à greve em torno de 80% dos funcionários da área operacional. Ainda em julho de 2008 houve uma

---

<sup>10</sup> As informações relacionadas à FENTECT foram obtidas, salvo quando expressamente identificada a fonte, nos boletins sindicais disponíveis no site da federação: [www.fentect.org.br](http://www.fentect.org.br)

<sup>11</sup> Disponível em: < <http://www.cut.org.br/content/view/15031/170/>> Acesso em: 18/06/2009.

<sup>12</sup> O adicional de periculosidade foi transformado pela empresa, diante do veto presidencial e da insatisfação da categoria, em adicional de risco, vinculando-se, no entanto, a certas condições de produtividade e absentéismo.

<sup>13</sup> Disponível em: < <http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u328148.shtml>>. Acesso em 22/06/2009.

nova greve como parte das ações das negociações coletivas e pela revisão do PCCS, desfavorável, segundo a FENTECT, aos trabalhadores<sup>14</sup>.

Em setembro de 2009, como parte das negociações coletivas, houve, novamente, greve nos Correios em decorrência de impasses na negociação coletiva, cujas reivindicações foram por melhorias salariais e pelo aumento de benefícios, além da luta pela manutenção do monopólio postal e pela continuidade dos Correios como uma empresa pública. Nesta negociação coletiva, a empresa propôs, com anuência de integrantes da FENTECT<sup>15</sup>, que o acordo coletivo fosse bianual, para que no ano de 2010 não haja greve, já que se trata de um ano eleitoral. Na fala do presidente da empresa, constata-se essa preocupação com greves anuais: “Queremos um acordo bianual para sair dessa questão de greve todos os anos”<sup>16</sup>.

Além disso, e diante da realização de três greves em menos de um ano (de setembro de 2007 a setembro de 2008), em janeiro de 2009 o Governo Lula criou um Grupo de Trabalho Interministerial (GTI) coordenado pelo Gabinete de Segurança Institucional (GSI) para avaliar a situação nos Correios e propor ações “modernizadoras” na empresa, o que pode incluir, dentre outros aspectos, a restrição ao direito de greve na ECT, que passaria a ser considerada área essencial e estratégica<sup>17</sup> e também uma abertura do capital da empresa a investidores e acionistas privados, além de transformar a ECT em Correios S.A, ou seja, em uma sociedade anônima, o que possibilitaria ampliar a atuação no cenário internacional e também como agente bancário.

Com essas mudanças, apesar das afirmações da FENTECT acerca de possíveis interesses em privatizar a empresa, o governo, por meio do ministro das comunicações, afirmou que “nesse governo, não haverá privatização”<sup>18</sup>. No entanto, criou-se, por

---

<sup>14</sup> Disponível em: < <http://www.agenciabrasil.gov.br/noticias/2008/07/01/materia.2008-07-01.7710253684/view>> Acesso em: 22/06/ 2009.

<sup>15</sup> A proposta da ECT, aceita pelos membros da FENTECT, tem gerado discussões no meio sindical ecetista acerca do posicionamento dos integrantes da entidade, principalmente pelo fato de a maioria dos negociadores ser integrante da Articulação Sindical, o que supostamente os vincularia ao Governo petista, impedindo uma possível radicalização do movimento.

<sup>16</sup> Disponível em: < <http://g1.globo.com/Noticias/Politica/0,,MUL1306544-5601,00-COSTA+DIZ+NEGOCIAR+COM+BERNARDO+PROPOSTA+AOS+CORREIOS.html>. Acesso em 19/09/2009.

<sup>17</sup> Disponível em: < <http://www1.folha.uol.com.br/folha/brasil/ult96u496257.shtml>> Acesso em: 22/06/ 2009.

<sup>18</sup> Disponível em: < [http://www.noticiacapital.com.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=6136:frente-parlamentar-discute-futuro-dos-correios&catid=47:brasil&Itemid=57](http://www.noticiacapital.com.br/index.php?option=com_content&view=article&id=6136:frente-parlamentar-discute-futuro-dos-correios&catid=47:brasil&Itemid=57)>. Acesso em : 19/09/2009.

estímulo de alguns deputados interessados em debater temas relacionados à empresa e sob estímulos de entidades sindicais, uma Frente Parlamentar em Defesa dos Correios.

Importante destacar ainda a recente crise que abalou a República tendo como epicentro essa empresa pública. De acordo com Relatório<sup>19</sup> da CPI instaurada no Congresso Nacional com o nome da empresa, “CPI dos Correios”, a instituição foi o epicentro de atividades ilícitas que abalaram as instituições democráticas, apresentando em seu quadro funcional trabalhadores vinculados a políticos que loteavam cargos de livre nomeação de acordo com conveniências políticas. Dessa maneira, a capacidade de influenciar as ações da empresa de maneira ilícita e corrupta se tornou realidade.

Apesar disso, recentes pesquisas de opinião pública apontavam os Correios como uma das instituições mais confiáveis no Brasil, em decorrência, talvez, da qualidade e confiabilidade dos serviços prestados pelos seus trabalhadores junto aos moradores das mais distintas regiões do país.

Essas informações acerca de algumas mudanças e aspectos organizacionais ajudam-nos a compreender o contexto em que essa empresa está inserida e quais foram as principais diretrizes em sua formação, fato que contribui para contextualizar os aspectos dessa organização que interessam diretamente este trabalho, isto é, a influência da racionalização e modernização na empresa e as práticas de gestão da produção dos Centros de Distribuição Domiciliária. Em busca desses objetivos é preciso compreender, também, o papel da gestão autoritária de governos militares à frente da empresa nos diversos momentos em que foram responsáveis pela administração da mesma, o que é o intento da próxima seção.

#### ***5.4 - A Influência de Governos Militares na Gestão Autoritária dos Correios***

Analisar a influência dos militares na constituição dos Correios no Brasil é de enorme relevância, já que durante muitos anos ocuparam os principais postos da administração dessa organização, influenciando não só na formação do *ethos* que predominaria na empresa como também na implantação de reformas dos processos produtivos.

---

<sup>19</sup> Disponível em <  
<http://www.senado.gov.br/sf/atividade/comissoes/CPI/RelatorioFinalCorreios.asp>> Acesso em:  
03/06/2009.

A presença dos militares na instituição é antiga, remonta ainda ao período Imperial, com a implantação das redes telegráficas no país, sendo que foi na República Velha que essa presença se tornou mais constante, sendo, inclusive, as forças militares que se integraram para a criação dos serviços dos Correios Aéreos Militar e Naval, ocorrida em 1919.

No entanto, a presença e a influência dos militares na organização se manifestaram mais intensamente a partir da dita Revolução de 1930, fato decorrente do aumento das nomeações de militares para ocuparem cargos de chefia na empresa, sobretudo na Administração Geral do Departamento de Correios.

Desde então, a disciplina, o mérito e a hierarquia passaram a fazer parte da rotina dos Correios e dos demais Departamentos subordinados ao Ministério da Viação e Obras Públicas, embora nos Correios isso tenha sido levado adiante, enquanto nos demais tal tentativa tenha malogrado. É ainda significativo o fato de que mesmo durante governos democráticos os militares continuaram nos cargos administrativos dos Correios, permanecendo nessa organização até meados da década de 1980. Nesse período em que estiveram na organização, os valores e práticas militares – ordem, disciplina e hierarquia – foram incorporados ao cotidiano dos Correios, impregnando as ações dos gestores e funcionários (BARROS NETO, 2004).

Mesmo no período democrático entre 1946 e 1964, os militares não foram afastados da administração dos correios, embora a capacidade de gerir essa instituição conforme se administra uma organização militar tenha se debilitado. Sendo que nesse período a qualidade dos serviços prestados pelo DCT se mostram cada vez mais precária, como mostrado anteriormente. Com o golpe militar de 1964 e a criação da ECT em 1969, os militares voltaram a administrar a empresa conforme seu modelo de gestão e aplicaram na instituição seus valores e práticas.

Os casos a seguir, relatados por funcionários da empresa, exemplificam essa aplicação de práticas autoritárias nos correios:

Assim que os militares assumiram os correios a coisa ficou preta. Todo mundo tinha que trabalhar mesmo, não se tolerava mais atrasos, era muita pressão. Eu era um funcionário que tomava conta dos colegas lá na Vila Mariana, um cargo informal. De repente, um dia, o coronel me chama e mais todos aqueles que por algum motivo foram indicados como de confiança. Ele nos reuniu e disse que agora éramos monitores, que íamos tomar conta

mesmo dos colegas de verdade, que tudo de errado tinha que ser informado. Eu pedi licença e falei que não queria, que preferia continuar a entregar cartas. O coronel disse, na frente de todo mundo, gritando, que quem manda agora sou eu, você só obedece e vai fazer o que eu estou mandando seu FDP! Fiquei com vergonha e medo de ser preso ou alguma coisa parecida, mas aí tudo começou a melhorar, recebi aumento já no mês seguinte, depois fui fazer curso de supervisor, tudo ficou muito melhor do que era. Depois daquele dia nunca mais tive coragem de falar nada! (BARROS NETO, 2004, p. 71)

Há ainda o seguinte caso que exemplifica a forma de gestão dos militares nos correios:

Um dia o coronel (Diretor Regional de São Paulo na década de 70) chegou no meu CDD (Centro de Distribuição Domiciliária) para uma visita. Para meu azar, os carteiros já tinham saído para a rua, mas tinha ficado em cima de uma bancada um montinho de cartas. O coronel me perguntou o que era aquilo e eu disse que eram cartas que provavelmente algum carteiro tinha esquecido. Pra quê! O homem disse ‘negão segura na broxa porque vou puxar a escada’ e no dia seguinte recebi o comunicado que estava dispensado da chefia e transferido para Sorocaba. Rodei o interior todo, sem chefiar mais nada, (...). Com os coronéis era assim, a gente tinha que saber de tudo e fazer tudo certinho, se não, dançava feio”. E “Teve uma vez, acho que era final de 79, que prometeram para nós um aumento que não veio, aí o pessoal resolveu fazer um abaixo assinado questionando a empresa sobre o tal aumento e mandamos para a GAP [na época era a Gerência de Administração de Pessoal]. Três dias depois todo mundo do setor foi mandado embora (BARROS NETO, 2004, p. 71).

Segundo Barros Neto, virou lugar comum na empresa o mote “Manda quem pode, obedece quem tem juízo” (BARROS NETO, 2004, p. 72). Assim, é possível vislumbrar como a organização militar, que valoriza e enfatiza a disciplina, a ordem e a hierarquia, tornaram-se valores e práticas cotidianas na ECT, presentes em todo o processo organizacional da empresa. A seguir, analisa-se como essas práticas autoritárias reproduziram-se nos Correios.

### ***5.5 - As Escolas de Correio e a Reprodução de Práticas Autoritárias de Gestão***

Os valores e as práticas de gestão dos militares que ocuparam os cargos de gestão na direção dos Correios passaram a ser socializados e cultivados também pelos gestores civis dessa organização. As Escolas de Correio foram os espaços institucionais onde esses valores e práticas foram reproduzidos, já que essas escolas tinham como objetivo formar os novos gestores da organização.

A criação de espaços de treinamento e formação de pessoal qualificado para o exercício das atividades postais se manifesta como uma reação à qualidade dos serviços da

empresa. Isso porque na década de 30, ainda no antigo Departamento de Correios e Telégrafos (DCT), diante da prestação de serviços de forma ineficiente e precária, os gestores militares que assumiram a empresa tomaram diversas medidas visando melhorar a qualidade dos serviços.

Dentre essas medidas, uma em especial tinha o objetivo de proporcionar a melhoria da mão-de-obra que servia ao DCT pela profissionalização da mesma, objetivo que passou a ser buscado ainda no começo da década de 30 com a criação da Escola de Aperfeiçoamento dos Correios e Telégrafos (ALMEIDA, 1933).

Essa escola foi criada tendo como objetivo, portanto, o preparo dos funcionários tanto no plano teórico como técnico. Essa escola foi criada a partir da concepção dos militares sobre a formação dos funcionários dos Correios, já que na lógica desses agentes era necessário criar uma escola para a preparação desses funcionários da mesma maneira que havia as escolas militares para a preparação do pessoal das forças armadas (BARROS NETO, 2004).

Essa experiência inicial teria sido bem sucedida naquele momento, segundo os parâmetros dos militares, de forma que essa mesma experiência foi novamente realizada na década de 1970, já que a premissa que orientava as diretrizes da empresa supunha o “sucesso” da empresa como sendo de responsabilidade dos seus funcionários, o que se manifestava na necessidade de aumentar a qualificação dos seus quadros. A partir disso, criou-se na empresa o Departamento de Recursos Humanos, que ficou responsável em desenvolver atividades e planos para o treinamento técnico e gerencial.

Como parte desses planos, foi criado o Curso de Administração Postal em convênio com a PUC/RJ no ano de 1971 que formou cinco turmas e, logo em seguida, foi criada a Escola Superior de Administração Postal (ESAP), que funcionou até 1998 com o objetivo de formar uma “elite de funcionários altamente capacitados para os postos de maior responsabilidade da Empresa”, que ocuparão depois do curso “funções de Chefia, de Gerência, de Assessoria e atividades de Planejamento nos diversos órgãos da Administração Central e das Diretorias Regionais” (BARROS NETO, 2004, p. 77).

Na ESAP, até mesmo os exames de saúde realizados para ingresso na instituição, que abria concurso externo para escolher os alunos, eram rigorosos, mesmo que não se

tivesse a necessidade aparente de tal aptidão física, o que associa essa atitude a prática militar de escolher seus quadros conforme certas aptidões físicas. Além disso, o curso funcionava em horário integral, o que por si já era uma forma de isolamento dos estudantes do convívio social costumeiro, além de servir como um instrumento de disciplina e de dominação. Tratava-se de uma escola com o intuito de formar as lideranças da empresa conforme os que já administravam, isto é, conforme as práticas militares.

Nessas escolas, o que mais importava não eram as disciplinas cursadas, mas a socialização por que passavam os alunos ali, que diferenciava claramente o “nós” do “eles”, ou seja, essa socialização recriava a diferenciação entre os níveis hierárquicos diferentes da empresa, refazendo a distância entre os líderes da organização e os demais trabalhadores que não pertenciam a essa “elite” de funcionários.

Para finalizar, é importante ressaltar que essas práticas similares a militar que foram implantadas nos Correios com uma clara noção de hierarquia e de disciplina foram tão rígidas, segundo Barros Neto (2004), que durante muito tempo as punições eram utilizadas para intimidar e pressionar coletivamente a todos os funcionários. Isso fica claro ao se notar que ao punir um funcionário a penalidade que lhe era aplicada era divulgada nos meios de comunicação interna da empresa, além de ser lida em voz alta para todos os empregados do setor de trabalho do funcionário punido e afixada nos quadros de aviso das unidades de trabalho.

Conforme Barros Neto (2004), era prática comum na empresa durante o regime militar o discurso relacionado ao dever do funcionário de sempre obedecer e somente depois questionar. Assim, a socialização dos novos funcionários com base nesses mesmos padrões era apenas questão de enquadramento pela convivência, já que todos se submetiam a essas práticas na empresa. Todos os novatos precisavam aceitar tais valores e práticas, o que permitiu a reprodução desses comportamentos e práticas de gestão autoritária na organização. A seguir, para compreender as práticas de gestão da produção e as relações de trabalho nas unidades operacionais da ECT, realiza-se um exame do processo de estruturação e organização das atividades produtivas dessa organização.



## ***6 - A Organização Racional do Processo Produtivo nos Correios***

Com o Golpe Militar de 1964 e a conseqüente Ditadura Militar que se seguiu, estendendo-se até 1985, o Estado e a sociedade brasileiros passaram por várias e diferenciadas transformações. Nesse sentido, os serviços públicos prestados à população e as entidades estatais encarregadas dessa tarefa passaram, também, por mudanças.

Com isso, o governo militar deu início, juntamente com as demais mudanças, a reorganização de setores importantes do Estado. Como parte desse processo, criou-se em 1967 o Ministério das Comunicações, responsável, a partir de então, pela regulação do setor no país. Dessa maneira, em 1969, quando a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT)<sup>20</sup> é criada a partir do DCT, já fica subordinada a esse Ministério. Essa mudança não era apenas formal, mas implicava numa nova postura em relação ao setor de comunicações postais e de postura frente a lógica assumida, isto é, o governo visava solucionar as dificuldades dos serviços postais brasileiros pela lógica empresarial que a ECT deveria incorporar (BOVO, 1997).

Sendo assim, como parte do processo de estruturação dos serviços postais, a ECT inicia na década de 1970 uma série de mudanças que iam além das reformas administrativas, mas que objetivavam, principalmente, estruturar a área operacional da empresa para que a mesma melhorasse a qualidade dos serviços operacionais. Para realizar essa estruturação de seu processo produtivo, a ECT contratou vários especialistas na área postal oriundos de empresas postais francesas, consideradas então as melhores do mundo. Foram realizadas quatro missões integradas por esses consultores franceses entre 1971 e 1977. Essas missões elaboraram relatórios acerca das condições constatadas, das mudanças necessárias e das condições em que essas transformações deveriam ser implantadas, além de transferir conhecimentos sobre a área postal para técnicos da ECT (BOVO, 1997).

Dessas missões, resultou o *Projeto Eco*, assim denominado pelos consultores tendo em vista o objetivo de que suas ações “ecoassem” por todas as áreas da empresa e desse início a uma nova etapa nos serviços postais brasileiros. Com esse projeto, toda a

---

<sup>20</sup> O Decreto-Lei Nº. 509, de 20 de Março de 1969, dispõe sobre as diretrizes dessa transformação.

estrutura operacional e administrativa da ECT foi repensada, o que resultou em 28 relatórios sobre a empresa, indicando como os serviços postais deviam ser concebidos e realizados.

Um dos aspectos ressaltados nesses relatórios, segundo Bovo (1997), é a enorme dependência que os serviços postais têm da mão-de-obra, principalmente na área operacional. Isso evidencia, inclusive, a razão dos Correios ainda hoje possuírem um enorme contingente de mão-de-obra, aproximadamente 115 mil funcionários. Em 1985, a quantidade de funcionários era de quase 70 mil, de acordo com Bovo (1997). Isso evidencia como os serviços postais apresentam uma alta dependência de sua força de trabalho, não sendo isso apenas uma característica da ECT, mas das empresas de correios do mundo.

Os consultores das missões francesas, ao se depararem com o enorme contingente de mão-de-obra da ECT, fizeram as seguintes considerações:

[...] o correio é, antes de tudo, uma empresa de mão-de-obra que, com exceção do setor de transportes, necessita muito mais de homens do que de máquinas; o funcionário do guichê será insubstituível ainda por muito tempo e no momento não vemos que substituto dar ao carteiro. Somente os grandes centros de triagem começam a ser dotados de poderosos meios mecânicos e automáticos, tais como transportadores aéreos ou esteiras, máquinas de triar cartas ou encomendas etc.” E complementam: “É importante assinalar que, apesar da utilização mais freqüente de máquinas de triar, no futuro a distribuição postal continuará dependendo do elemento humano”. E por fim concluem: “Com efeito, para as tarefas de entrega a domicílio, o homem não pode ser substituído pela máquina (Relatórios das Missões Francesas, apud BOVO, 1997, p. 39).

Diante dessas considerações acerca da força de trabalho nos serviços postais, os consultores e os técnicos da ECT encarregados de propor uma nova organização do processo de trabalho para a área operacional da ECT focaram seus esforços no sentido de apresentar melhorias nas áreas passíveis de intervenção sem a mediação de processos mecanizados ou automatizados, o que implicava em adotar tecnologias de gestão que priorizassem a gestão da mão-de-obra. Nesse sentido, os relatórios deixados expressam a escolha e a concepção sobre os processos de trabalho que seriam adotados na ECT. De acordo com os relatórios:

Uma organização racional do trabalho constitui o meio mais seguro para se fazer economias, pois ela acarreta a supressão de trabalhos inúteis. (grifo nosso)

A organização científica do trabalho tem outra finalidade, obter o melhor rendimento com o mínimo de esforço e ao menor custo. (grifo nosso)

O estudo do funcionamento e da organização da maior parte do centro de triagem do país permitiu constatações passíveis de serem utilizadas na construção de uma organização racional de um centro de triagem de média importância [...] (Relatórios das missões francesas, apud BOVO, 1997, p. 47). (grifo nosso)

Ao adotar essa concepção de racionalização do processo de trabalho, vinculada à Gerência Científica, os consultores franceses e os técnicos da ECT alinhavam-se do lado do processo de racionalização da produção que ocorria no Brasil na década de 1970, conforme analisado por Fleury e Vargas (1983). Nesse momento, segundo estes autores, as empresas brasileiras racionalizavam o seu processo de produção ao introduzirem técnicas consoantes ao modelo taylorista na organização do processo de trabalho. Sendo assim, de forma diferente da primeira etapa da racionalização no Brasil, que consistiu na introdução de princípios racionalizadores utilizados para controlar a força de trabalho, esse segundo momento caracterizava-se pela adoção, nos processos produtivos, de princípios e técnicas tayloristas e fordistas.

A partir, portanto, da concepção racionalizante que orientava os consultores e os técnicos da ECT, as seguintes análises foram feitas sobre o processo de trabalho:

Por falta, às vezes, de documentos escritos e freqüentemente pela ausência de fiscalização e de autoridade dos chefes de turma os horários de fechamento são deixados à iniciativa dos servidores. (grifo nosso)

A simples presença de monitores de triagem no centro, após um período de formação e recebendo todo o apoio das autoridades hierárquicas, poderia eliminar maus hábitos contraídos durante anos pelo pessoal, entregue até então à sua própria vontade. (grifo nosso)

[...] na maioria das vezes o carteiro era o único funcionário que sabia exatamente como era feita, na verdade, a distribuição externa. (grifo nosso)

O encaminhamento a ser dado a uma correspondência e a lista das malas a ser formada não devem ser deixadas à iniciativa dos funcionários do centro de triagem (Relatórios das missões francesas, apud BOVO, 1997, p. 44). (grifo nosso)

Em relação ao serviço do carteiro, cuja participação no contingente de funcionários da empresa era e é dos maiores, as atividades foram revistas a partir das análises referentes à sua tarefa, como podemos observar pelos seguintes excertos:

[...] organização e definição de itinerários de distribuição externa, que não deveriam ficar mais a critério dos carteiros, visando criar na clientela o hábito de ver o carteiro passar numa hora certa, dando à Empresa a possibilidade de controlar o funcionamento da distribuição externa. (grifo nosso)

Em nenhuma hipótese, esta lista é deixada a critério do carteiro. (grifo nosso)

[...] itinerário: não tendo sido organizado, ele era determinado diariamente pelo carteiro (Relatórios das missões francesas, apud BOVO, 1997, p. 45). (grifo nosso)

Este último excerto indica o que não deveria acontecer em nenhuma hipótese, ou seja, que o carteiro controlasse o seu próprio trabalho. Diante dessas análises, é possível vislumbrar como o processo de estruturação da ECT foi conduzido. Para os Correios, a partir de então, deveria haver uma nítida separação entre o trabalho que tinha que ser executado e o setor responsável pela concepção das atividades de trabalho. Uma separação, portanto, entre execução e concepção. Assim, era necessário que ocorresse uma transferência do conhecimento dos trabalhadores sobre o processo de trabalho para os gestores da empresa, como foi prescrito no caso dos carteiros, que deveriam ter suas tarefas, a partir de então, regulamentadas e controladas não por eles mesmos, mas pela gerência responsável por conceber e determinar a rotina de trabalho do carteiro.

Diante disso, observa-se que os princípios que nortearam a condução da estruturação da ECT, principalmente na área operacional, estavam baseados na organização científica do trabalho, na organização racional do trabalho, como proposta por Taylor e pelos autores dessa corrente da Administração Científica.

Nesse período de estruturação da ECT, Departamentos e Gerências foram criados, em um processo que ampliava e diversificava a área de concepção do processo de trabalho. Consoante a esse processo, criou-se a Assessoria de Planejamento e Controle (APC), que ficou subordinada diretamente a Assessoria de Planos e Desenvolvimento (APD), situada em Brasília, na Administração Central. Além disso, em cada diretoria regional foi criado um setor de planejamento (BOVO, 1997).

Essa Assessoria não era apenas mais uma gerência, mas se tratava de um órgão responsável por realizar diversos estudos, por reorganizar e racionalizar o processo de trabalho. Dentre esses estudos realizados pela APC, destaca-se o estudo do tempo, que é

de fundamental importância para se modificar o ritmo de trabalho e a velocidade do mesmo. Assim, pode-se compreender, a partir disso, a preocupação expressa nos relatórios sobre a produtividade, o ritmo e o controle do trabalho:

[...] freqüentemente eram os próprios carteiros, cada um no seu ritmo próprio, que vinham apanhar os objetos nos manipuladores [...]. (grifo nosso)

[...] estes objetos não eram tratados com toda a rapidez necessária. (grifo nosso)

A organização do trabalho tem outra finalidade, obter o melhor rendimento com o mínimo de esforço e ao menor custo. Por isso, todos os fatores elementares do trabalho devem ser dissecados e estudados, o que exige comparações estabelecidas através de medidas. Essas medidas são exprimidas pelos “índices” ou “coeficientes” de rendimentos.

A velocidade média de caminhada deve ser apreciada em cada cidade e em cada setor por uma série de acompanhamento de carteiros com capacidade física normal (Relatórios das missões francesas, apud BOVO, 1997, p. 47).

Diante disso, a ECT implantou o estudo e controle do tempo da seguinte maneira:

- decomposição dos trabalhos em elementos simples, isto é, a análise detalhada de todos os movimentos do trabalho. Isto se dá de forma esquemática e é denominada de fluxograma.
- registro do tempo para realização de cada movimento, por meio de um cronômetro e um contador de objetos; e
- determinação de um índice (ou coeficiente) para cada movimento. Esse índice expressa quanto tempo um funcionário leva para efetuar as operações (existe um índice para cada operação). De acordo com o estudo padroniza-se o tempo médio observado ou impõe-se novo tempo para realizar cada movimento.

Esses índices serão empregados para determinar o número de trabalhadores necessários em cada unidade de trabalho. É a chamada dotação de pessoal. O número de funcionários lotados jamais pode ultrapassar a dotação de cada unidade de trabalho. A dotação é calculada por meio da relação: quantidade de objetos manipulados versus índices dos movimentos a eles relacionados. Chega-se, assim, a um total de horas para a unidade de trabalho em questão e divide-se pela jornada de trabalho. Tem-se o número de trabalhadores necessários (Relatórios das missões francesas, apud BOVO, 1997, p.49).

Esses princípios e orientações que passaram a nortear a condução do processo de trabalho na ECT, principalmente na área operacional, cujos desdobramentos em unidades de distribuição analisar-se-á posteriormente, inspiraram-se, pelo que se observa, nos princípios teóricos da *Administração Científica*, que propunham uma

organização racional dos processos de trabalho. O que fica evidente na análise referente à busca pela separação entre execução e concepção do trabalho, além do controle que se busca em todas as etapas do processo produtivo por meio do controle do tempo e da intensidade do trabalho.

Corroborar-se essa análise quando se observa que a ECT cria uma nova função para integrar o quadro de funcionários nas unidades operacionais, o supervisor operacional, que ficou encarregado de fiscalizar o trabalho no interior dessas unidades operacionais, como o serviço dos carteiros e OTT's dentro dos CDD's, e mesmo o trabalho externo de distribuição de objetos postais. Esse supervisor, portanto, que visa controlar e fiscalizar as atividades de trabalho de funcionários, lotados no chão de fábrica, que cuidam diretamente das atividades finais da empresa, assemelha-se ao capataz preconizado pelo taylorismo, necessário ao controle do processo produtivo.

Para além desse controle sobre os trabalhadores do setor operacional, principalmente sobre o carteiro, a ECT criou ainda uma forma mais ampla de averiguar se as unidades operacionais estavam efetivamente cumprindo o que lhes havia sido determinado pelos Departamentos que concebiam os projetos de trabalho. De fato, o que ocorreu não foi uma criação, mas uma revalorização do trabalho da Inspeção Regional, já que esse órgão existia ainda no período do DCT. Com a estruturação do processo de trabalho, a Inspeção teve suas funções reformuladas e adequadas ao novo contexto.

À Inspeção Regional caberia o papel de censor e de conselheiro, já que deveria verificar o trabalho que estava sendo executado e, ao mesmo tempo, propor mudanças, informar, “aconselhar” os responsáveis para que cumprissem as normas estabelecidas da forma mais conveniente, além de mostrarem como fazê-lo. A esse órgão cabia ainda fiscalizar o serviço do próprio chefe das unidades operacionais para verificar se ele está realizando o trabalho de forma satisfatória, ou seja, se está fazendo cumprir as decisões elaboradas pelas equipes de concepção da empresa, além de verificar assuntos relacionados a problemas financeiros, materiais, sindicâncias e problemas com correspondências, como atrasos e violações.

Diante da organização e estruturação do processo de trabalho na ECT a partir das orientações estabelecidas pelos consultores das missões francesas e pelos técnicos da ECT, estabeleceu-se a implementação de técnicas e princípios de gestão consoantes aos

ideais da organização racional do trabalho, fato observado nos relatórios e que passaram a orientar a realização das atividades de trabalho na organização.

Esse contexto é reforçado, como vimos, pela presença dos militares no comando não só da empresa, mas também do Estado brasileiro, o que permitiu que as características dessa tecnologia de gestão encontrassem terreno propício para sua implantação, já que o autoritarismo típico da mesma encontraria respaldo nos militares que administravam a empresa. Autoritarismo esse tipificado no número crescente de punições que ocorreu nesse período da ECT, aplicados pelas Inspetorias Regionais e pelos gestores das unidades operacionais, que visavam justamente enquadrar os trabalhadores da empresa nessa nova concepção de trabalho (BOVO, 1997).

Como a conjuntura política, econômica e social da década de 1990 é bem distinta das décadas anteriores, o contexto em que a empresa está inserida, portanto, é outro, o que pode se refletir nas práticas de gestão consoantes ao processo de reestruturação produtiva. Nesse contexto, as práticas de gestão das unidades operacionais também foram repensadas e reavaliadas, o que resultou em um processo de reestruturação produtiva na ECT, como será apresentado a seguir.

### ***6.1 - A Reestruturação Produtiva na ECT***

Com a atualização do processo de acumulação flexível do capital (HARVEY, 1992), que impulsionou, principalmente a partir da década de 1980 e 1990, uma série de reestruturações nos mais diversos tipos e setores produtivos em busca de maior eficiência, competitividade, aumento de produtividade e adequação ao novo contexto socioeconômico (ANTUNES, 2002; CASTELLS, 2005), as organizações, sobretudo as empresas, intensificaram o processo de implementação de novas tecnologias de gestão em seus processos produtivos.

A ECT, diante desse contexto, alinhou-se ao processo de reformulação de suas estratégias produtivas, com foco, principalmente, nos processos de gestão da área operacional. Nos mesmos moldes dos processos de estruturação e organização do processo produtivo da década de 1970, ocorrido sob orientação de consultores franceses em parceria com técnicos da empresa, na década de 90, essa organização firmou contrato com a Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Professores vinculados a essa instituição elaboraram um diagnóstico e formularam as diretrizes que

possibilitaram a reestruturação das atividades de trabalho da ECT com o intuito de aumentar a qualidade e a produtividade dos serviços realizados.

A partir desse contrato, firmou-se o projeto *Gestão de Produtividade Aplicada aos Correios* (GPAC), que ficou encarregado de diagnosticar, elaborar e propor as melhorias necessárias ao processo produtivo, bem como a maneira de realizá-las. Dentre as estratégias delineadas no projeto GPAC, responsável, portanto, por reestruturar os processos produtivos da ECT, a intervenção nos processos de trabalho não ocorreu de forma direta, mas de maneira indireta: inicialmente, além do aporte de novas tecnologias no processo de produção e da intervenção dos consultores no sentido de intervirem na organização do processo de trabalho, o objetivo era, principalmente, a disseminação de técnicas e ferramentas vinculadas, sobretudo, ao toyotismo, para, a partir disso, implementar intervenções na organização do processo de trabalho (ECT, 2005).

Esse processo de reestruturação foi elaborado, portanto, a partir da colaboração e envolvimento de professores da UFRGS – contratados como consultores – e técnicos da área operacional da ECT. Por parte da ECT, os técnicos possuíam o conhecimento acerca do processo de trabalho na área operacional da empresa, enquanto os consultores dispunham do conhecimento específico às concepções de administração da produção. Essa articulação ofereceria, portanto, o instrumental necessário para elaborar as intervenções futuras na gestão da empresa.

Assim, com o objetivo de disseminar conhecimentos de administração da produção para todas as áreas dos Correios, em todas as Diretorias Regionais e a na Administração Central, “para que se obtenha melhoria contínua dos processos e o conseqüente aumento da produtividade, [...] foram feitos aportes de teorias, ferramentas, técnicas e métodos de melhoria na organização” (ECT, 2005, p. 355).

O projeto GPAC, instituído nos Correios por decisão integrada das Diretorias de Operações, Técnica e de Recursos Humanos, foi implantado em três etapas compostas por cursos de capacitação padronizados, cada qual constituída por conjuntos de etapas, durante o período que se estende de 1994 a 1999.



A primeira etapa iniciou-se em 1995 com um curso de 40 horas, ministrado por profissionais da UFRGS, versando sobre administração da produção, para profissionais da ECT do Rio Grande do Sul. A partir dessa experiência, que tinha o objetivo de divulgar conhecimentos acerca da gestão da produção, resultados práticos foram alcançados em várias Diretorias Regionais, o que motivou a continuidade e propagação do projeto. Esses resultados foram divulgados no primeiro Seminário Gestão da Produtividade Aplicada aos Correios, que se tornaria parte do projeto de reestruturação da empresa. A meta desse seminário era divulgar os resultados das experiências dos gestores que aplicaram os novos conhecimentos de gestão da produção em suas unidades operacionais, mobilizando, com isso, os demais funcionários da empresa.

Diante disso, respaldados pela Direção da ECT, foram organizados vários seminários que objetivavam tornar o projeto GPAC conhecido pelas Diretorias Regionais, pelos Diretores Adjuntos, Assessores, Gerentes de Área, Chefes de Regiões Operacionais, Subgerentes e demais funcionários. A estratégia da empresa era disseminar e tornar o projeto atrativo para os funcionários, que poderiam se envolver com as atividades do mesmo, que propunha conhecimentos técnicos à disposição dos funcionários da empresa e adaptados ao contexto operacional, cujos resultados se manifestariam na melhoria da qualidade, da participação no mercado, na produtividade e na melhoria da entrega das correspondências (ECT, 2005).

Para que o projeto pudesse ser disseminado em todas as Diretorias com o mesmo formato e com o mesmo padrão, e ao mesmo tempo, foram formadas três turmas de multiplicadores do projeto: a primeira turma, com 24 alunos, formada por profissionais indicados pela ECT, que foi treinada em um curso de especialização e se tornou responsável por compartilhar os conhecimentos adquiridos para as lideranças operacionais (em torno de 1.600 funcionários); a formação, pelos 24 especialistas, de uma turma de 110 multiplicadores – responsáveis pela formação de supervisores operacionais (aproximadamente 3.360) nas Diretorias Regionais; por fim, a formação de cerca de 44.000 trabalhadores da área operacional – trabalhadores de execução – com conhecimentos referentes à sua área de trabalho. A figura I apresenta, esquematicamente, esse momento do projeto.

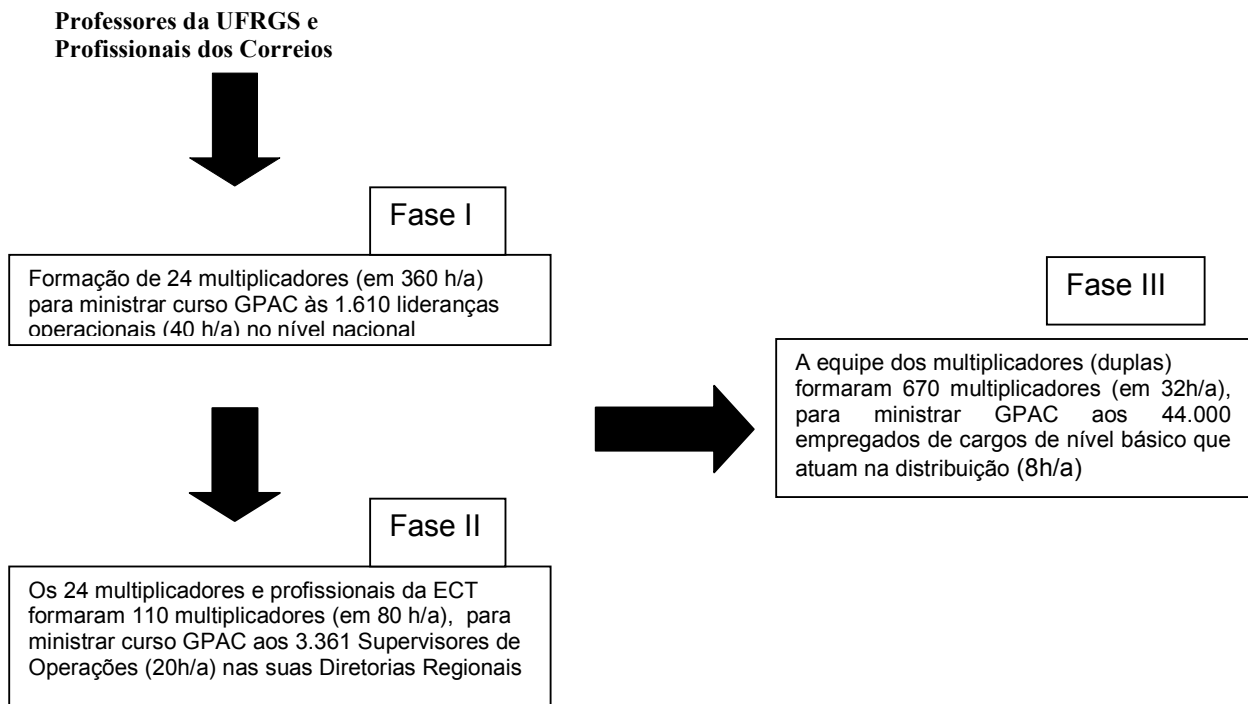


Fig. 1 – Níveis de multiplicadores do Projeto GPAC  
 Fonte: (ECT, 2005, p. 358). Com adaptações.

Em linhas gerais, esse processo de formação da mão de obra da organização assumiu as seguintes linhas gerais nessa primeira etapa do projeto:

- Necessidade de formar 24 multiplicadores para agilizar e massificar os conceitos de Administração da Produção na Organização;
- repasse tecnológico completo por parte dos facilitadores da UFRGS, dos conceitos, princípios e técnicas da Engenharia da Produção, para as pessoas envolvidas no projeto de multiplicação [...];
- Uma vez formados, os multiplicadores deveriam repassar o conhecimento para várias turmas em todo o Brasil.
- visando compreender melhor a realidade logística dos Correios, os professores da UFRGS realizaram uma imersão nas principais Unidades Operacionais nas cidades de São Paulo e Porto Alegre (ECT, 2005, p. 359).

A segunda fase do projeto consistiu na elaboração, a partir da imersão dos consultores em unidades operacionais da ECT, de relatórios acerca das condições do processo de trabalho na organização, apontando, a partir disso, as principais diretrizes para a formação e disseminação dos conhecimentos de gestão da produção. Assim, formulou-se e padronizou-se o curso que seria disseminado e ensinado aos funcionários da empresa.

A partir da realização dos cursos de formação, cujos ensinamentos deveriam redundar em projetos para reformulação de práticas de gestão da produção, foram realizados seminários para apresentação dos projetos elaborados, sendo que os escolhidos seriam adotados nas unidades operacionais semelhantes. Nesse sentido, em 2000 foi realizado o principal seminário nacional de gestão da produtividade e que proporcionou aos melhores projetos desenvolvidos o *Prêmio Produtividade dos Correios*.

Com isso, os trabalhos considerados mais adequados à realidade dos Correios e que cumpriram certos requisitos foram adotados, padronizados e disseminados nas unidades operacionais das diversas Diretorias Regionais. Dentre os requisitos cumpridos pelos projetos, destacam-se os seguintes:

[...] aplicabilidade (o trabalho poderá ser operacionalizado na unidade); possibilidade de implantação em outras unidades; eliminação de perdas; redução de custos; introdução de melhorias no processo (otimização e racionalização dos processos com ganho e qualidade); relação dos conceitos teóricos com a prática [...] (ECT, 2005, p. 372-373).

Esse processo de formação da força de trabalho de acordo com princípios e técnicas da gestão de produção, principalmente com técnicas do modelo de produção toyotista, apresenta, numa comparação longitudinal, as mesmas características do processo de implantação dos princípios da administração científica na primeira metade do século XX no Brasil, quando houve uma ênfase na formação da mão de obra, principalmente em deixá-la mais disciplinada e adequada ao trabalho, antes mesmo de implementar os processos de trabalho segundo os princípios tayloristas, que se efetivou no Brasil – e na ECT – nas décadas de 1960 e 1970, como foi mostrado anteriormente.

No caso da ECT, o esforço foi no sentido de “sensibilizar” a força de trabalho, tanto as lideranças da organização quanto os funcionários de *chão de fábrica* para a necessidade de reestruturar e implantar melhorias, que passam pela adoção de novas técnicas de produção, o que envolve a colaboração e participação de todos os funcionários, seja propondo intervenções, seja realizando o que foi estabelecido pelos gestores nas unidades operacionais. Assim, o primeiro momento, ainda de formulação e disseminação de novas tecnologias de gestão, envolve e convence os funcionários da ECT da necessidade da reestruturação, enquanto, num segundo momento, há a implementação das técnicas desenvolvidas durante o projeto.

Assim, enquanto o taylorismo no Brasil foi implantado em pelo menos dois momentos – os princípios e as técnicas de gestão, respectivamente, na primeira e segunda metades do século XX – o toyotismo na ECT o foi em menos de 10 anos (1995 - 2005), pelo menos da disseminação de seus princípios a chegada ao *chão de fábrica* por meio de técnicas e instrumentos de gestão.

Aqui, diante do exposto até o momento, cabe uma ressalva: mesmo não sendo o foco de este trabalho analisar aspectos relacionados à educação nas organizações e o impacto que exercem, é preciso ressaltar esses aspectos tendo em vista que foi por meio dessa estratégia que a reformulação da área operacional foi desencadeada.

Ao final do projeto GPAC, uma série de relatórios foram gerados, principalmente nas áreas em que o processo já apresenta alterações significativas, como nas áreas de captação, tratamento, transporte e distribuição dos Correios. De acordo com a ECT (2005), o projeto a capacitou para melhor gerir, inclusive, as mudanças tecnológicas por que passa, como a implantação do sistema de rastreamento eletrônico de objetos postais, a mecanização de centros de tratamento, etc. Além disso, esses projetos, ao se integrarem ao processo produtivo da empresa, foram integrados aos manuais da mesma, respaldando as ações dos gestores e normatizando as intervenções no processo produtivo.

Dentre os projetos considerados de maior sucesso, em relação à sua efetividade e adequação aos objetivos do projeto GPAC, a otimização e padronização dos processos produtivos em Centros de Distribuição Domiciliária foi considerado exemplar, já que pôde, rapidamente, aumentar a produtividade e integrar a lógica de uma melhoria contínua. Esse projeto, que se iniciou em regiões de São Paulo, foi avaliado nessa Diretoria e, somente então, pôde ser disseminado para as demais Diretorias Regionais, integrando as ações da empresa nacionalmente. É esse processo de padronização e otimização do CDD, inclusive, que será analisado ainda neste trabalho, a fim de compreender as rupturas e continuidades presentes no GPAC.

Os projetos de reestruturação das unidades operacionais foram sendo implantados e integrados à padronização e normatização da ECT, sendo, a partir disso, “a melhor maneira” de se realizar as atividades de trabalho, orientando, com isso, as tarefas dos supervisores operacionais e gerentes as unidades. A seguir, discute-se a lógica industrial

na produção de serviços dos Correios, lógica que orientou esse processo de reestruturação das atividades da empresa.

### ***6.2 - A Produção Industrial de Serviços Postais***

Ao analisar o processo de estruturação e organização do processo de trabalho na ECT, observa-se que esta organização iniciou, ainda na década de 1970, a introdução de práticas de gestão que eram, mais comumente, desenvolvidas e empregadas em indústrias. Com a reestruturação do processo produtivo na década de 1990, observa-se, novamente, que princípios oriundos de práticas de gestão industrial foram utilizados para orientar esse processo. Sendo assim, como compreender esse processo em que uma empresa prestadora de serviços postais utiliza-se de técnicas e princípios industriais? Para responder essa questão, serão necessárias breves considerações sobre o setor de serviços.

Ao analisar, de forma detida, a atividade de serviços, principalmente aspectos relacionados com o emprego, a produtividade e a avaliação de serviços, Gadrey (1999) mostra como o setor “terciário” da economia cresceu ao longo da segunda metade do século XX de forma ascendente, tanto nos países centrais do capitalismo quanto em países “emergentes” como o Brasil. O aumento significativo desse setor da economia suscita indagações e questionamentos, como aponta o autor, relacionados à própria categoria que define as atividades no setor de serviços.

Nesse sentido, Gadrey (1999) trabalha com dois grupos de atividades terciárias: um grupo em que há uma diminuição dos empregos, composto pelas telecomunicações, transporte, bancos, seguros e correios<sup>21</sup>; e um segundo grupo em que há uma expansão do emprego, não só nos países centrais do capitalismo, mas também nos periféricos, como os serviços de saúde, educação, turismo, ação social, etc.

---

<sup>21</sup> Em se tratando da ECT, essa análise sobre os Correios não se confirma, já que desde a década de 1970 o contingente de funcionários dessa empresa está aumentando. Se na década de 1970 era de 55 mil, como nos mostra BOVO (1997), atualmente são quase 115 mil. No entanto, é bom ressaltar que nos países periféricos, como o Brasil, o autor assevera que há uma descontinuidade do crescimento do número de empregos no setor, e não a sua diminuição quantitativa.

Diante disso, Gadrey (1999) destaca o fato das atividades terciárias em expansão apresentarem “relações” entre sujeitos, isto é, apresentarem um relacionamento direto entre sujeitos, uma interação verbal, de informações, contatos diretos, etc., o que caracteriza, especificamente, *relações de serviço*, como os serviços profissionais prestados por profissionais liberais que exigem um contato direto entre pessoas.

No caso de atividades em que não há essa relação de serviço, pondera o autor, há uma tendência maior em introduzir processos na prestação dos serviços que padronizem as atividades e “mecanizem” as operações, podendo mesmo ocorrer uma substituição do trabalho vivo por uma maior composição orgânica do capital, isto é, pelo emprego maior da automatização (GADREY, 1999).

É nesse sentido que a *produção industrial de serviço* deve ser analisada. De acordo com Zarifian (2001), o setor industrial e o setor de serviços possuem convergências em seus processos, já que as atividades industriais têm oferecido, juntamente com os produtos desenvolvidos em seu interior, diversos serviços, como assistência técnica, seguro extra, etc. Ao mesmo tempo, as atividades consideradas de serviço estão a ser realizados com diretrizes provenientes do mundo industrial. Dessa forma, a produção industrial de serviços deve ser entendida, segundo Zarifian (2001), como “uma produção que incorpora, nas suas tecnologias, na sua organização social, nos seus objetivos de eficiência, princípios semelhantes aos que são desenvolvidos na grande indústria e que os aplica, modificando-os, na produção de serviço” (ZARIFIAN, 2001, p. 69).

Sendo assim, a dicotomia entre empresas industriais e de serviços tem pouco poder explicativo sobre as dinâmicas do trabalho e da produção nas empresas contemporâneas (SALERNO, 2001). Sobretudo quando as empresas que seriam consideradas prestadoras de serviço organizam a sua produção e trabalho com princípios desenvolvidos na indústria. Diante disso, o conceito de *produção industrial de serviço*, tal como o propõe Zarifian (2001), apresenta uma possibilidade de compreensão da dinâmica produtiva no âmbito da ECT, que seria pela classificação clássica considerada uma empresa de serviços, mas que apresenta na organização de seu processo de trabalho princípios e diretrizes desenvolvidos e formulados em indústrias.

Com o processo de reestruturação produtiva implementado na ECT, como descrito anteriormente, incorporou-se essa lógica produtiva industrial de forma planejada no

processo produtivo e na organização do trabalho nessa organização, como tem sido uma constante nos processos de reestruturação produtiva (SALERNO, 2001).

Nesse sentido, mesmo antes das discussões sobre reestruturação produtiva e sobre a incorporação de novas tecnologias e ferramentas na organização e prestação de serviços, atividades que seriam consideradas do setor terciário, já utilizavam, em sua organização do trabalho, princípios e diretrizes típicos da produção industrial. É por isso que Braverman (1987) analisa o setor de serviços, ou o trabalho em “escritórios”, como sendo caracterizado também por uma racionalização que faz uso, tanto como nas indústrias, de princípios e técnicas da administração científica.

Pesquisas realizadas no Brasil indicam, já há pelo menos duas décadas, a realização de atividades terciárias a partir da “transposição” de práticas indústrias, como os trabalhos de Zamberlan e Salerno (1983) acerca da organização do trabalho em bancos e também os de Grun (1986), que também analisou as especificidades do trabalho bancário realizado nos moldes de uma racionalização taylorista e fordista. Mais recentemente, trabalhos como os de Segnini (2001) apontam para o processo de produção industrial de serviços também nos setores de telecomunicações, mais precisamente o ramo de *telemarketing*, principalmente a partir da utilização de técnicas de automação e mecanização em suas atividades, o que também é discutido por Braga (2006), que aborda, principalmente, a degradação do trabalho dos tele-operadores a partir da taylorização dessas atividades.

Sendo assim, a produção industrial de serviços nos Correios não é uma novidade em se tratando da adaptação da produção das atividades terciárias às atividades industriais, apesar de comportar especificidades em sua realização.

Em se tratando da ECT, portanto, essa lógica industrial nos serviços torna-se evidente quando se observa que a reestruturação na empresa tinha dentre seus objetivos introduzir na empresa a “utilização de ferramentas e conceitos ligados ao sistema Toyota de produção” (ECT, 2005, p. 06). Para os responsáveis pela reestruturação, não há dúvidas de que “para melhor compreender as transformações que deram origem à concepção atual (de produção)” é preciso entender que a “ECT incorpora ao seu modelo a idéia de *indústria de serviços*” (ECT, 2005, p. 15) (grifo no original).

Ao tratar desse processo, é imprescindível considerar que a reestruturação produtiva na ECT e a adoção de novas tecnologias de gestão foi realizado com base em dois pontos:

- [...] primeiro, as similitudes entre a produção industrial, conhecida como produção em massa, e a produção de serviços em larga escala, como é feita pelos Correios, determinaram uma busca por novas tecnologias que permitissem a conjugação de aspectos como maior flexibilização, melhor qualidade e produtividade [...];
- segundo, o reconhecimento da necessidade de se estabelecer uma condição de trabalho humano capaz de propiciar e despertar o interesse pela racionalização dos processos, pela eliminação de desperdícios [...] (ECT, 2005, p. 17).

Diante disso, os processos de trabalho na ECT, que desde a organização e estruturação porque passou na década de 1970 já havia introduzido técnicas e princípios típicos de atividades industriais nas atividades produtivas, são reorganizados a fim de ajustar as duas lógicas que se manifestam em suas atividades de trabalho, tanto no sentido de alinhá-las, quanto na racionalização e sistematização, “otimização” e padronização dos processos de trabalho.

Nesse cenário, pode-se indicar como a relação de serviço estabelecida a partir dos Correios é de tipo peculiar, já que em dois momentos distintos ocorre a inter-relação com o cliente: na captação e na distribuição dos objetos postais. O atendimento de suas expectativas, no sentido de prestação de um serviço e de relação de serviço, como analisa Gadrey (1999), coloca em perspectiva um processo que desencadeia nas unidades operacionais toda uma dinâmica produtiva presente em indústrias, como as entradas, processamentos e saídas.

No caso específico dos Correios, esse macro-processo apresenta as entradas com as postagens de objetos postais – de quaisquer tipos – nas agências de Correios. Tem o processamento nas unidades de tratamento como os Centros de Triagem, onde são separadas conforme a localidade de destino, e seguem, como produto final a ser entregue aos clientes, pelos Centros de Distribuição. Assim, tanto o atendimento ao cliente, o tratamento dos objetos postais e a distribuição dos mesmos são processos de um mesmo “sistema” produtivo, amplo, e que engloba uma *relação de serviço* com os clientes e que possui, como processamento direto, ferramentas e técnicas específicas em cada uma dessas etapas, embora no sentido ajustado de uma *produção industrial de serviço*, principalmente nas unidades de tratamento e de distribuição.



É por isso que ao planejar e sistematizar a produção em cada uma dessas etapas, a ECT assevera que os serviços postais devem ser tratados como se integrassem um “processo produtivo”, que a despeito de ser “bem distinto de uma linha de montagem de automóveis ou de eletrodomésticos”, possui princípios básicos que são semelhantes aos mesmos, o que pode aumentar a produtividade e a melhoria da qualidade dos serviços prestados caso sejam efetivamente implantados em suas unidades. Para isso, deve-se tratar o processo de forma sistêmica, visando a “eliminação de pequenas perdas, através da racionalização de rotinas operacionais”, o que resultaria, no caso específico da distribuição, numa “otimização de procedimentos [nos] CDD’s” (ECT, 2006, p. 03).

Para alcançar essa “otimização” nos procedimentos, é preciso, segundo a ECT, fugir de todos os particularismos e adotar uma uniformização nos procedimentos e processos, já que esta poderia tornar a gestão operacional mais produtiva. Sendo assim, com “a padronização é possível a produção em massa”, mesmo que seja de objetos postais, além de permitir que as tecnologias de gestão, procedimentos e regulamentos cheguem mais rapidamente ao nível operacional, onde “as atividades de supervisão e controle são facilitadas” pela padronização (ECT, 2006, p. 03-04).

E isso seria relevante por que

[...] todos os procedimentos prescritos não foram definidos arbitrariamente. São procedimentos amplamente discutidos por especialistas da área de distribuição e justificados pelos princípios da administração de produção, que tiveram como objetivo sistematizar as atividades desenvolvidas, desvinculando-as ao máximo das características individuais de cada colaborador, obtendo com isso a otimização de todo o processo produtivo dos CDDs e, conseqüentemente, efetivos ganhos de produtividade (ECT, 2006, p. 04).

Dessa maneira, o objetivo da ECT é conduzir as atividades produtivas nas unidades operacionais com base nos princípios e procedimentos típicos das unidades de produção de indústrias e fábricas. Dessa forma, analisar a produção nessa empresa de serviços implica compreender a aplicação de técnicas e métodos industriais em sua produção.

Observa-se ainda, a partir do excerto citado, que se objetiva criar um padrão que retire do trabalho e do trabalhador as suas particularidades, isto é, criar um padrão de trabalho universal para todos os funcionários, que terão de se submeter a essa padronização. Tal fato nos remete ao que o taylorismo ressaltava: a necessidade de se retirar dos

trabalhadores todo e qualquer traço de autonomia na execução das tarefas (TAYLOR, 1989; BRAVERMAN, 1987).

Isso, por sua vez, leva-nos a outro ponto da visão taylorista de administração: a necessidade de separar os executores das tarefas dos trabalhadores que concebem o “padrão” em que essas atividades devem ser executadas. Isso fica ainda mais evidente quando a empresa expressa a facilidade da padronização para manter o controle e a supervisão das atividades de trabalho, que foram concebidas pelos “especialistas” da empresa (FLEURY; VARGAS, 1983; BRAVERMAN, 1987).

Além disso, essa padronização das atividades produtivas nos Correios leva a formulação de índices e padrões a partir dos quais as atividades devem ser executadas, o que está associado aos índices e coeficientes que o taylorismo indicou como necessários à execução das atividades de trabalho (TAYLOR, 1989; BRAVERMAN, 1987; FLEURY; VARGAS, 1983).

A *produção industrial de serviço* postal, no caso aqui investigado, será melhor compreendido ao se analisar a organização do trabalho e a gestão das atividades de trabalho em um Centro de Distribuição Domiciliária (CDD), já que nessa unidade operacional as práticas de gestão da produção consoantes aos princípios, ferramentas, técnicas e diretrizes típicos de indústrias são implementados e integram essa etapa do “processamento” industrial de serviços da ETC. A seguir, é esse o trabalho a ser desenvolvido.

### ***7 - Práticas de Gestão da Produção e Relações de Trabalho em Centros de Distribuição Domiciliária: estudo de caso.***

A produção industrial de serviço nos Correios apresenta nos Centros de Distribuição Domiciliária (CDD's) práticas de gestão da produção consoantes com o processo de reestruturação da década de 1990 e com princípios e técnicas de gestão introduzidos ainda na década de 1970, quando ocorreu a organização e estruturação das atividades de trabalho nas unidades operacionais. Sendo assim, a ECT seleciona e combina procedimentos de gestão da produção típicos de organizações industriais para administrar suas atividades de serviço. Somam-se a esses aspectos as peculiaridades da racionalização e formação de uma força de trabalho disciplinada e adaptada ao controle industrial na empresa, fato que esteve durante todo o século XX nos planos e estratégias da organização, principalmente durante as décadas de 1930 e 1940 e durante a Ditadura Militar (1964-1984).

Sendo assim, as idiossincrasias gerenciais e implantadas no *chão de fábrica* dos Correios, manifestas por uma racionalização do trabalho que passou a incluir não apenas aspectos comportamentais, mas também das técnicas de gestão da produção que orientaram a estruturação e organização do trabalho na década de 1970, bem como a reestruturação do processo produtivo da empresa na década de 1990, com objetivo declarado de gerenciar o processo produtivo a partir de uma orientação que leva em consideração uma produção industrial de serviços. Essas peculiaridades da gestão da produção podem ser mais bem analisadas por meio de um estudo de caso em um CDD, o que permite analisar, ainda, as continuidades e rupturas, permanências e mudanças, bem como observar aspectos das relações de trabalho vivenciadas nesse espaço de produção.

Sendo assim, neste capítulo será descrita e analisada a organização do processo de trabalho de um Centro de Distribuição para melhor compreender e examinar esse processo. O CDD em que foi realizado este estudo localiza-se na capital de um estado brasileiro situado na região sudeste do país. A unidade possui 33 funcionários, sendo 28 carteiros, 3 operadores de triagem e transbordo (OTT), um supervisor de operações e um gerente. O CDD analisado será denominado neste trabalho de "CDD 1".

A organização do processo de trabalho no CDD envolve processos e procedimentos que seguem uma lógica tipicamente industrial, com sua organização e estruturação tendo que seguir um seqüenciamento e sincronização das atividades programadas, como a disposição do *layout* da unidade, a abertura e recepção da carga, a triagem por distritos, a triagem por logradouros e a distribuição dos objetos postais. A seguir, apenas para efeito de análise, abordam-se separadamente cada um desses sub-processos, sem perder de perspectiva, portanto, a integralidade do processo de trabalho.

### **7.1 – O Layout do CDD**

A organização do processo de trabalho nas unidades operacionais dos Correios, principalmente nos CDD's, tem como ponto de partida das atividades de trabalho a disposição física dos equipamentos e postos de trabalho dentro do prédio da unidade de produção, ou seja, a organização e disposição dos móveis, dos funcionários e do material de trabalho em um espaço em que ocorre o processo de trabalho, e isso com o objetivo de “obter a mais eficiente e econômica inter-relação entre os homens, equipamentos e movimentação de materiais dentro de um espaço disponível” (ECT, 2006, p.08).

O *layout* do CDD ainda tem que levar em consideração a facilidade que pode proporcionar ao processo produtivo e a decorrente eficiência da força de trabalho, minimizando a movimentação de materiais e pessoas, aproximando, para isso, equipamentos e pontos de estoque, o que evitaria a perda por deslocamento dos funcionários (ECT, 2006).

As prescrições da ECT são para que os CDD's se instalem em piso térreo. Caso isto não seja possível, a unidade deve providenciar sistemas de movimentação vertical da carga de objetos postais para que os carteiros ou operadores de triagem não façam esforços que os desgastem fisicamente ao descarregarem os carros e caminhões e transportarem as caixas com os objetos postais para o interior da unidade (ECT, 2006).

De acordo com essa norma, no “CDD 1” só há um andar térreo, o que dispensa a necessidade de máquinas/sistemas elevatórios das caixas com os objetos postais. A entrada de carga postal na unidade ocorre através de uma porta de aço, típica de estabelecimentos comerciais, o que permite que os veículos da empresa – normalmente

vans ou kombis – entrem na unidade, facilitando o trabalho de transporte das caixas para o interior da unidade.

Para que as atividades de trabalho se iniciem, a organização e disposição dos móveis no CDD devem obedecer ao que é normatizado para o processo produtivo, 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. Para isso, áreas específicas do “CDD 1” são destinadas a cada atividade.

Sendo assim, o *layout* do “CDD 1” reserva uma área para manipulação e triagem de objetos postais especiais - cartas registradas, sedex e encomendas com valor declarado, como talão de cheque, etc. 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 deve ser feito pela utilização de divisórias e/ou paredes. 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).

Essa área de tratamento de objetos especiais deve estar próxima a entrada do CDD, já que são os funcionários que trabalham neste setor que fazem os eventuais atendimentos aos clientes que por algum motivo retiram suas encomendas na própria unidade operacional. Para atender essa norma, 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, separada dos funcionários e do público em geral por meio de balcões, que além de serem utilizados como divisórias, também são utilizados pelos carteiros como mesa de apoio para colocar esses objetos postais especiais em ordem de distribuição.

O arranjo físico das mesas dos carteiros destinadas à triagem de objetos simples deve ser no formato de um “U” ou de um “W” (duplo U), “de modo que seja facilitada a movimentação de carga e a supervisão visual” (ECT, 2006, p 08). Estabelece-se 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).

Com isso, 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 a abertura do “U”, o que lhe permite a supervisão visual de todo o processo de trabalho, mesmo quando trabalha em sua mesa. Na imagem a seguir, observa-se a disposição em “U” das mesas de triagem dos carteiros e os balcões da área de tratamento de objetos especiais.



Fotografia I - Layout do “CDD 1”

O *layout* escolhido pela ECT para organizar o espaço físico do CDD atende aos objetivos e diretrizes do modelo de produção toyotista, que possui princípios de organização da produção focados 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 (GIANESI; CORRÊA, 1993; CORIAT, 1994). Com isso, prioriza-se o *layout* celular linear ao se trabalhar com uma gama limitada de produtos, pois 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.

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, como observado no “CDD 1”.

As orientações sobre como dispor os móveis e os funcionários são prescritivas e seguidas, portanto, bem como as diretrizes 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 o processo produtivo visualmente.

De acordo com Perrot (1988) - que analisa a fábrica a partir das considerações foucaultianas sobre disciplina, controle e visibilidade proporcionadas pelo *Panopticon* (cf. FOUCAULT, 1987) - esse tipo de norma se alinha a um dos primeiros tipos de administração utilizados nas indústrias e fábricas do século XIX, quando o controle sobre a força de trabalho 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.

O taylorismo, ao incorporar a figura do “capataz” encarregado de controlar as atividades de trabalho em seus princípios e práticas, prossegue com o controle visual sobre a força de trabalho. No entanto, essa vigilância visual não é uma característica que se restringiu a essas práticas gerenciais. De acordo com Coriat (1994), além de Zilbovicius (1999), o layout do sistema de produção toyotista apresenta, como mostrado, dentre outras características, o controle visual das operações, atualizando, portanto, uma maneira secular de controle da força de trabalho.

No “CDD 1”, essa vigilância visual sobre os carteiros é realizada pelo supervisor de operações, que tem sua mesa de trabalho estrategicamente localizada numa das pontas do “U”, o que lhe possibilita visualizar a realização das atividades de trabalho. O cargo de supervisor de operações encarna, portanto, essa figura do “capataz”, do “inspetor” que o taylorismo indicou como necessária ao processo de produção para controlar os trabalhadores na execução de suas tarefas, que realiza suas atividades de supervisão dentro desse layout toyotista de forma atualizada (BRAVERMAN, 1987).

O layout em “U”, no entanto, possibilita também uma maior interação entre os funcionários do “CDD 1”. Durante a triagem das correspondências, é freqüente a conversação entre os carteiros, tanto em assuntos diretamente relacionados ao trabalho como em conversas de caráter pessoal. Nesse sentido, foi possível observar freqüentes questionamentos entre os carteiros acerca de qual distrito era um endereço: \_ “Rua dos Carteiros é de qual distrito”? Pode questionar um carteiro, sendo informado: “Do distrito 569”, pode responder outro carteiro do outro lado do “U” que conheça a rua e o distrito. Aliás, a conversação relacionada ao trabalho é mesmo facilitada pelo layout e estimulada pelos carteiros durante o processo de trabalho: “\_ Não sabe onde é [o distrito a que pertence algum endereço], pergunta” \_ Gritou um carteiro. Já quando as conversas são relacionadas a assuntos pessoais, há uma tentativa de silenciar os carteiros, aspecto que será melhor abordado ao se analisar as relações de trabalho no “CDD1”.

### ***7.2 - A Abertura do CDD e a Preparação das Atividades de Trabalho***

As atividades de trabalho no “CDD 1” iniciam-se com trabalhos que precedem as etapas em que os carteiros estão diretamente envolvidos. São as atividades de preparação da carga de objetos postais do dia para que os carteiros e operadores de triagem desenvolvam suas tarefas. De acordo com a ECT, “os trabalhos de preparação se situam no princípio de todo o processo produtivo do CDD” sendo que “quaisquer atrasos gerarão perdas consideráveis na qualidade do processo como um todo” (ECT, 2006, p.10).

Sendo assim, a unidade precisa ser aberta pelo menos 10 minutos antes da carga de objetos postais chegar ao CDD por, no mínimo, dois funcionários, mas “caso seja necessário, deverá ser destacada mais uma equipe para entrar juntamente com a chegada da carga, para fazer o recebimento e controle das caixetas e a preparação das tarefas dos carteiros” (ECT, 2006, p.10).

No “CDD 1”, dois funcionários do setor de registrados entram às oito horas \_ uma hora antes do horário dos carteiros, que iniciam a jornada de trabalho às nove horas \_, juntamente com um funcionário terceirizado<sup>22</sup> e o supervisor de operações ou o “chefe”<sup>23</sup> do CDD.

---

<sup>22</sup> Os funcionários terceirizados, chamados pelos funcionários do CDD de “MOT”, numa referência a “mão-de-obra terceirizada”, auxiliam durante todo o processo de trabalho na unidade. No entanto, não é



Como no setor de objetos especiais há apenas um homem, um carteiro normalmente é designado para chegar também nesse horário, o carteiro “de confiança” que trabalha no setor de registrados, auxiliando no processo de triagem dos objetos especiais. Isso significa que esse carteiro entra na unidade uma hora mais cedo para auxiliar a descarregar o veículo que transportou os objetos postais até o CDD e depois ele irá participar da triagem das correspondências especiais e ainda fará a entrega das correspondências de alguns Grandes Usuários (GU)<sup>24</sup> para não sobrecarregar o carteiro que realiza a distribuição a pé.

Por aproximadamente um ano, segundo os carteiros, o supervisor de operações implantou um rodízio entre os carteiros em relação ao horário de entrada às oito horas, de forma a não ficar somente um nessa função de recepção e preparação da carga, já que o carteiro que sempre ficava havia reclamado da sobrecarga de serviço, tendo, inclusive, a necessidade de horas extras para finalizar a sua tarefa de distribuição, já que não conseguia terminar essa atividade com uma hora de antecedência em relação aos demais carteiros, como combinado com a chefia.

A idéia, no entanto, não prevaleceu entre os carteiros, já que a maioria, que não morava nas proximidades do “CDD 1”, alegou a impossibilidade de chegar no horário estabelecido, com uma hora de antecedência, devido aos constantes engarrafamentos na capital do estado e por terem atividades noturnas: por freqüentarem escola ou igrejas, não tinham condições de acordar no horário adequado para o início da jornada às oito horas.

Os que moravam perto do CDD, no entanto, sobretudo os mais antigos na profissão, alegaram que isso não era atividade deles enquanto carteiros. Não obstante, mesmo reclamando, alguns aceitavam chegar mais cedo. Como o descontentamento e as reclamações eram constantes, a chefia resolveu deixar apenas um carteiro “de confiança” chegando mais cedo, pagando-lhe horas extras quando sua jornada de oito horas diárias de trabalho era estendida.

---

permitido, pela legislação em vigor, que o mesmo participe das atividades diretas de trabalho, como a triagem e a distribuição de objetos postais, já que isso caracterizaria uma “terceirização” das atividades finais da empresa. A legislação e a necessidade de efetivos no CDD, no entanto, nem sempre são convergentes.

<sup>23</sup> Forma como o gerente da unidade operacional é chamado pelos funcionários do CDD.

<sup>24</sup> Grande Usuário é o destinatário que recebe, diariamente, uma quantidade maior de correspondências, como ocorre em edifícios comerciais.

Ao abrir a unidade e descarregar o veículo que transportou os objetos postais, a equipe encarregada dessa atividade deve ser organizada para evitar, segundo a norma, o desgaste físico dos carteiros e das caixetas, já que essa organização possibilita também uma maior rapidez na operação. Nesse momento da recepção da carga, devem-se observar aspectos como as condições dos objetos postais, como a forma como estão acondicionados e se apresentam sinais de violação, além de averiguações do franqueamento dos objetos, isto é, se não há uma evasão de receitas por falta de “selos” - ou indicação, por franquias, de que houve o pagamento dos objetos, (ECT, 2006).

Dessa forma, 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. 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, as preocupações com a qualidade e as condições dos objetos iniciam-se antes dessa separação, como prevê o toyotismo, e continua durante o processo de triagem, já que os funcionários podem encontrar algum objeto em não-conformidade e encaminhá-lo para autuação da unidade expedidora sem parar o processo de triagem, fato que remete ao processo de trabalho na linha de montagem fordista, que também não pararia a produção em razão de problemas na qualidade da produção, o que apresentava um hibridismo de orientações de tecnologias de gestão, portanto (GIANESI; CORRÊA, 1993; CORIAT, 1994).

Caso os objetos postais cheguem ao CDD dentro de malotes ou caixas, os mesmos devem ser transferidos para caixas, com a devida separação entre os formatos dos objetos postais. Em outras palavras, existem vários modelos de objetos postais simples, isto é, sem um registro eletrônico que possibilite um rastreamento. Esses objetos simples apresentam tamanhos e formatos variados, recebendo denominações específicas de acordo com esses critérios. Assim, carta, “F.A.C” (franqueamento autorizado pelos Correios), pequenas faturas, compõem o grupo de objetos simples menores, também

enquadrados como L.C. Formatos maiores são, genericamente, denominados de “semi-embaraçoso” e “embaraçoso” (ECT, 2006).

O tamanho e o formato dos objetos postais que chegam ao CDD é observado nesse momento de preparação para as atividades de trabalho porque “já no momento de recebimento da carga e formatação das tarefas, deve ser feita a contagem dos objetos simples recebidos” (ECT, 2006, p. 10). A contagem dos objetos é feita a partir do número de caixetas com o mesmo formato de objetos. Considera-se que cada caixeta comporta um número específico de cada formato/tipo de objeto postal.

Essa mensuração é feita para que o supervisor de operações controle o dia de trabalho conforme os índices estipulados para a unidade. O controle é realizado pela soma total dos objetos postais que chegaram à unidade. Como a unidade tem um número fixo de carteiros, dividi-se a carga da unidade pelo total de carteiros. O resultado indica a quantidade de objetos postais que cada carteiro deverá triar. Assim, pode-se ter uma previsão do término da triagem e um controle sobre o processo produtivo (o ANEXO B apresenta a planilha de controle de produção).

Esse processo pode ser melhor visualizado por meio de um exemplo hipotético do “CDD 1”: a média de objetos postais que chegam à unidade por dia está em torno de quarenta e oito mil. Como são vinte e cinco carteiros que realizam a triagem, a média de objetos para cada um manipular é de mil novecentos e vinte objetos. O índice estipulado para triagem de objetos postais para cada carteiro é de mil novecentos e vinte objetos em cada hora. Sendo assim, presume-se que a triagem terá uma hora de duração. No “CDD1”, o quantitativo de objetos postais é afixado num quadro de frente para o “U”, de forma que todos os carteiros visualizem a carga do dia e o horário de início e a previsão de término desse processo de triagem.

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 de cada tarefa de trabalho, além de receber influências do sistema de produção toyotista, já que o aumento da produtividade de trabalho e o controle de sua produção devem ser realizados de tal forma que haja uma redução dos estoques e maximização das operações, que no caso do CDD se apresenta como a manutenção de um índice de triagem para dar vazão à quantidade de objetos postais que chegaram à

unidade no dia, de tal forma que ao final do expediente haja “resto zero”, isto é, nenhum objeto postal a distribuir.

Antes do início da triagem, no entanto, e depois da mensuração da carga de objetos do CDD, há o abastecimento das posições de trabalho com as caixetas que contém os objetos postais. Os formatos devem estar separados, isto é, primeiro são dispostas as caixetas com formatos maiores de objetos – “semi-embaraçosos” e “embaraçosos” – e somente ao final da triagem desse formato que as caixas com “LC”, objetos menores, como as cartas, são manipulados. Apesar disso, o abastecimento ocorre uma única vez, com as caixetas dispostas entre as mesas dos carteiros e de forma perpendicular as mesmas (ECT, 2006).

Portanto, quando a carga de objetos postais está separada por formato, compactada e mensurada, a mesma é colocada em caixas que são posicionadas junto às mesas onde os carteiros irão separá-las, no processo de triagem. 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.

Esse abastecimento das mesas dos carteiros deve ser realizado sobrepondo-se as caixas, para que as mesmas atinjam uma altura que possibilite ao carteiro pegar os objetos sem abaixar-se. Além disso, as cadeiras dos carteiros devem estar separadas das mesas, permitindo a movimentação das caixas e dos carteiros, sem que isso influencie o processo de trabalho.



Fotografia II – Disposição de caixetas e posições de trabalho ocupadas precedem o início da triagem

As atividades de preparação das tarefas do processo de trabalho finalizam quando todos os carteiros estão em seus postos, no horário previamente determinado para o início da triagem de distribuição.

### ***7.3 - Triagem por Distritos ou Triagem de Distribuição***

A triagem de distribuição (TD) consiste na separação dos objetos postais destinados a unidade operacional para a distribuição conforme a circunscrição de cada localidade abrangida pelo CDD. Isso significa que cada CDD realiza o processo de distribuição dos objetos postais em áreas circunscritas, de tamanhos variados, que pode ser de um bairro a um município. Para o trabalho de distribuição domiciliar dos objetos postais, realizada pelos carteiros, são criados “distritos” de distribuição, que são delimitados pela relação entre a percorrida do carteiro e a quantidade de objetos a distribuir naquela área.

O processo de triagem por distribuição (TD) é a primeira etapa de trabalho dos carteiros no CDD. É o momento em que a carga compactada e disposta em cada mesa de triagem, como descrito anteriormente, está preparada para ser “tratada” pelos carteiros, isto é, separada conforme a faixa de CEP ou pelos nomes das ruas de cada distrito. A TD deve iniciar-se no mesmo horário para todos os carteiros. Nesse momento, duplas de carteiros

devem ser formadas, sendo que entre eles ficará uma das caixas com os objetos postais a triar.

Caso ocorra o atraso de algum carteiro, as posições de triagem devem ser ocupadas conforme os funcionários chegarem, o que implica em nem sempre os carteiros ocuparem suas respectivas mesas de triagem durante a TD. Se por algum motivo a carga a ser triada não for processada no mesmo instante e os carteiros terminarem de triar em momentos diferentes, deve haver o repasse para as demais duplas, de forma que o término da TD seja no tempo previsto. Todo esse processo de triagem deve ser realizado com os carteiros em pé, para um melhor rendimento do processo de triagem (ECT, 2006).

As duplas de carteiros que são formadas para a TD precisam ser formadas, segundo a ECT (2006), por carteiros com índices de produtividade diferenciados, de maneira tal que os mais produtivos estejam juntos com os menos produtivos, isto é, que os carteiros que conseguem atingir ou superar os índices de triagem estejam próximos, ou juntos, dos carteiros que não alcançam esse coeficiente. Esse padrão de triagem, que deve ser mantido pelos carteiros como um padrão “mínimo”, precisa ser mantido por toda a TD. Como descrito acima, o processo de produção é controlado no CDD a partir desse índice de produtividade dos carteiros, que é de 1920 objetos triados a cada hora de trabalho.

Além disso, o carteiro precisa obedecer algumas prescrições para manter o ritmo e a disciplina ao manipular os objetos postais, como não pegar grandes quantidades de objetos postais para triar, usar o polegar para a passagem dessas cartas e esclarecer dúvidas somente ao final da triagem. Para melhor rendimento da TD devem ainda ser tomadas atitudes que evitem a dispersão do carteiro, já que isso poderia acarretar uma diminuição no ritmo e na disciplina do trabalho. Essas atitudes seriam a circulação de carteiros dentro do CDD, conversas paralelas, uso de aparelhos sonoros individuais, o abandono das posições de trabalho, etc. (ECT, 2006).

Essas normatizações comportamentais que os carteiros e OTT's precisam seguir para realizar as atividades de trabalho, integram as medidas adotadas pela empresa para aumentar a produtividade, o que evidencia como a mesma incorporou ao seu cotidiano de gestão as recomendações acerca da racionalização do corpo dos trabalhadores, além

de indicar como a disciplina corporal – marcada, inclusive, pela necessidade de ficar em pé durante a TD - é fundamental dentro desse contexto produtivo.



**Fotografia III - Carteiros realizam triagem por distrito (TD)**

Na TD, devem ser separados primeiro os objetos “semi-embaraçosos” e somente depois os objetos em formato normal. Isso possibilita, em casos de contingência como greves, que a prioridade de distribuição seja dada aos objetos mais urgentes e com prazos mais curtos de entrega estabelecidos junto aos clientes. Essa diferenciação e separação entre o formato “semi-embaraçoso” e o formato normal são realizadas já no abastecimento das posições de trabalho, no momento de preparação para as atividades de trabalho.

À medida que as caixas forem esvaziando, as posições de trabalho devem ser mantidas e o abastecimento ou remanejamento de carga para triar deve ser realizado por um dos funcionários terceirizados ou pelos operadores de triagem, já que a separação das correspondências pelos carteiros não pode parar, pois a produtividade, conforme estabelecido pelos índices, deve ser mantida (ECT, 2006).

Além do abastecimento de cargas para os carteiros triarem durante a TD, esses funcionários também realizam o desabastecimento dos escaninhos que não comportem mais objetos postais. Esse processo de desabastecimento é realizado durante todo o processo de triagem, principalmente quando a dupla de carteiros mantém os índices de

produtividade. Apesar disso, esse processo é mais freqüente depois da manipulação dos objetos “semi-embaraçosos”, que possuem formatos maiores e impossibilitam encaminhar, por cima dos mesmos, outros tipos de objetos, como os objetos menores.

O processo de triagem deve ser realizado, segundo a ECT, preferencialmente pelo CEP, a fim de evitar a memorização de ruas e diminuir o coeficiente de dupla manipulação, ou seja, o encaminhamento de ruas para distritos de distribuição aos quais não pertencem. As direções de triagem nas mesas, ou “escaninhos”, como os carteiros as denominam, devem ser indicadas por etiquetas com a faixa de CEP ou pela indicação do distrito (ao qual é atribuído um número). Outra etiqueta, de cor branca, é afixada nos escaninhos para indicar, durante o processo de separação das correspondências por logradouros (processo que será analisado adiante).



**Fotografia IV - Mesa de Triagem (“Escaninhos”)**



Em alguns CDD's, como o "CDD 1", há um duplo processo de triagem, denominados de TD1/TD2, que consiste numa divisão do CDD em duas regiões de distribuição domiciliária diferenciadas. Por exemplo, se um município possui dois pólos regionais aos quais chegam muitas correspondências, como dois bairros, X e Y, podem ser criados dois setores de triagem: subsetor A e B, cujos pólos serão essas duas regiões geográficas. Sendo assim, quando a TD termina em um subsetor, deve continuar com as correspondências repassadas de uma região para outra. Nesse processo, o layout em "U" ajuda na divisão dos dois setores do CDD, com cada lado do "U" separando as cartas de uma região específica, ou de cada subsetor, que possui os respectivos distritos de distribuição.

Durante todo o processo de triagem, o supervisor de operações desempenha papel fundamental. A ele cabe a responsabilidade de observar e resolver problemas como "falta de abastecimento adequado; morosidade de algum carteiro; manutenção desnecessária de alguma dupla incompleta; excesso de mal encaminhados de um distrito para outro, etc." (ECT, 2006, p. 17). Na fotografia III, observa-se que, enquanto os carteiros triam, o supervisor realiza o controle do processo de trabalho (trata-se do indivíduo de camisa preta de costas para a câmera).

Diante dessa organização do processo produtivo no CDD, depreende-se, dentre outros aspectos, como há uma tentativa de controle dos trabalhadores no processo de produção, que remete a realização das atividades de trabalho pelos funcionários da empresa como se os mesmos fossem integrantes de uma máquina produtiva, como afirma Morgan (1996).

O fato dos carteiros serem orientados a esperar em seus postos de trabalho as caixas com objetos postais para iniciarem as atividades de triagem, somado a recomendação para que não se desloquem durante esse processo, alinha-se com a concepção de Ford para que os operadores não saiam de seus postos de trabalho, pois o mesmo seria abastecido pela linha de montagem com os materiais e matérias-primas necessários às atividades produtivas.

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 na

busca pela eficiência e produtividade em suas unidades operacionais, como ocorre no “CDD 1”. No entanto, é preciso destacar que o *layout* da unidade em “U” possibilita a constante realocação dos carteiros, conforme a necessidade de aumentar a triagem em um dos subsetores, o que atende, portanto, aos princípios do toyotismo, já que, assim, o carteiro é deslocado de uma posição de triagem para outra pelo supervisor de operações conforme as necessidades produtivas do dia.

Nesse contexto, apesar de realizar uma mesma atividade durante a TD, no “CDD 1” existem dois setores de triagem o que demanda a necessidade de dois processos de triagem diferentes, pois os distritos dos setores são diferentes. Conforme a disposição do *layout* da unidade e do rodízio do carteiro de um distrito para outro, exige do mesmo um conhecimento maior dos processos de triagem, o que aponta para uma necessária ampliação do conhecimento do carteiro sobre as atividades de trabalho dentro do CDD, fato que vai ao sentido de uma suposta polivalência do funcionário, como requerido pelo toyotismo.

Além disso, observa-se que os estudos de tempos e movimentos que se origina no taylorismo e se atualiza em diversas correntes de gestão da produção, 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, conforme a disciplina corporal exigida pela organização, além de possibilitar alocar funcionários “polivalentes” de um setor para outro em decorrência dos índices de trabalho do dia.

Nesse mesmo sentido, esses índices são imprescindíveis ao planejamento da produção diária, já 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. Sobre isso, Braverman (1987) afirmou que 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 para controlar todo o processo de trabalho, elemento que é tão importante dentro do CDD ao ponto de informações relacionadas ao controle da produção diária ser afixada visivelmente para todos os funcionários.

#### **7.4 - Desabastecimento**

Com o término da triagem por distritos, os carteiros iniciam, de forma simultânea, o desabastecimento das mesas de triagem. Para isso, cada carteiro deve utilizar a caixa destinada ao seu distrito – caixa “cativa” – para recolher, de mesa em mesa, sempre no sentido horário e em sincronia, os objetos destinados aos respectivos distritos.

Sendo assim, em uma única etapa, o desabastecimento das mesas dos carteiros deve ser realizado no estilo “dominó”, ou seja, seguindo um seqüenciamento e em sincronia. Para isso, cabe ao supervisor operacional manter as condições necessárias, como o espaço entre as mesas que deve ser mantido para o fluxo de carteiros e o posicionamento em ordem crescente das mesas, num mesmo sentido (Cf. ANEXO C).

Nessas ocasiões o supervisor de operações orienta aos carteiros para que os mesmos evitem os “gargalos”, isto é, evitem o recolhimento das correspondências em uma única mesa de triagem ao mesmo tempo, respeitando, para isso, certa distância entre si. As cadeiras dos carteiros, durante o desabastecimento, devem permanecer longe das mesas de triagem. O “gargalo”, nesse contexto, refere-se ao procedimento que pode comprometer a produção 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 peculiaridade da aplicação do princípio da “mecanização” aplicado, neste caso, aos trabalhadores, que passam em cada mesa para desabastecimento das mesmas, seguindo num fluxo como se os mesmos fossem a “corrente” da linha de montagem fordista, a quem cabe recolher os objetos postais triados e manipulados (GIANESI; CORRÊA, 1993; FLEURY; VARGAS, 1983).



Fotografia V - Desabastecimento das mesas de triagem

### ***7.5 - Separação por Logradouros***

O processo de trabalho, depois do desabastecimento das mesas de triagem, continua por meio da separação das correspondências por logradouros. Esse processo de triagem consiste na separação dos objetos postais que são destinados aos distritos de distribuição domiciliar de acordo com as ruas a que se destinam dentro de cada distrito. As mesmas direções das mesas de triagem utilizadas para separar as correspondências por distrito são agora utilizadas para separar os objetos postais por ruas e por trecho de ruas, observando-se, inclusive, a numeração dos endereços dos destinatários.

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

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 operacionais). 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).

Dessa forma, cabe ao supervisor operacional controlar o desempenho e a produtividade de cada carteiro nessa etapa do processo de trabalho para que os mesmos índices de

manipulação de objetos sejam mantidos, de forma que o processo não seja influenciado pelas “limitações” individuais.

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, apresenta-se novamente, já que a única responsabilidade do carteiro é a execução das atividades. Além disso, a própria figura do “capataz” que o taylorismo preconiza como necessário para controlar a realização do trabalho é incorporada nesse processo na figura do supervisor de operações.

Apesar do controle e das normas, o trabalho de separação das correspondências por logradouros é executado, no “CDD 1”, de acordo com as peculiaridades de cada carteiro, já que uns são mais ágeis e mantêm os índices de triagem e mesmo os superam, terminando, assim, essa atividade antes dos demais carteiros que não atingem a velocidade estabelecida.

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 de correspondências influenciam no processo de separação das correspondências. Em muitos casos, os carteiros utilizam inclusive a mesa de triagem como espaço para separar trechos de logradouros ou logradouros, embora isso esteja fora das prescrições. Nesses casos, o supervisor de operações não intervém para impor a forma “correta” de separar as correspondências em razão das características de cada distrito, que podem ter muitas ruas ou mesmo uma quantidade de grandes usuários, o que aumenta o volume de correspondências de uma área.

Compreende-se, diante disso, que a prescrição do trabalho, que indica não só como realizá-lo, mas também os meios para a execução, nem sempre são seguidos. Pelo

contrário, o trabalho real contempla renormatizações quando efetivado por cada carteiro. 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 orientados pelo taylorismo e fordismo (TELLES; ALVAREZ, 2004). É esse aspecto que pode ser compreendido ao se observar a fotografia abaixo.



Fotografia VI - Carteiro durante a separação por logradouros

### **7.6 - Ordenamento**

Ao término da separação por logradouros, os carteiros iniciam o processo de ordenamento dos objetos postais, que consiste no ordenamento dos objetos postais a serem distribuídos na seqüência de entrega aos destinatários de forma a “otimizar” o itinerário dos carteiros. Esse ordenamento pode ser feito com os carteiros sentados em suas posições de trabalho junto às mesas de triagem. Para a realização dessa etapa de trabalho, os carteiros fazem uso do *Boletim de Itinerário* – documento que indica todos os procedimentos para a distribuição domiciliar, o que inclui referência de ônibus que passam no distrito, a ordem de distribuição nos logradouros e a respectiva numeração dos domicílios (ECT, 2006) (cf. ANEXO D).

O *Boletim de Itinerário* é a sistematização e normalização do conhecimento que o carteiro possui sobre o distrito. Sendo assim, os carteiros, quase sempre, memorizam toda a seqüência numérica das ruas, os pontos de distribuição, a forma como a percorrida é realizada nos logradouros, etc. Dessa maneira, raramente esse documento é consultado por algum carteiro que conhece e realiza a distribuição nos distritos. No entanto, em situações como o aprendizado de um novo distrito pelo carteiro, ocasiões em que o carteiro falte ao trabalho e não há ninguém para substituí-lo, etc., esse *Boletim* é consultado para o ordenamento dos objetos postais. Para isso, “os titulares desses distritos são responsáveis pela atualização constante das informações contidas no Boletim” (ECT, 2006, p. 22).

Diante disso, fica evidente o intuito de extrair de cada carteiro o conhecimento que possui sobre o distrito. Tal utilização do saber do carteiro ocorre por meio da atualização do itinerário de percorrida, que acontece anualmente quando há uma contagem de todas as correspondências destinadas aos distritos (dentre outros aspectos, para avaliar o volume de correspondências destinadas àquela área), com cada carteiro tendo que informar à empresa o surgimento de novos pontos de entrega e a forma como a mesma está sendo realizada, ou seja, uma atualização completa do *Boletim de Itinerário*.

Esse processo se coaduna com a estruturação e organização das atividades de trabalho na ECT na década de 1970 que, orientadas por uma concepção taylorista de gestão, recomendaram enfaticamente a retirada do conhecimento particularizado de cada funcionário sobre o seu trabalho, transmitindo o mesmo para a empresa, a fim de que esta pudesse controlar e conceber a realização da atividade de trabalho (BOVO, 1995).

Esta diretriz para a condução das atividades de trabalho é seguida no “CDD 1” até mesmo com o controle que se exerce 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, indicando se novos pontos de entrega surgiram e onde estão localizados.



Fotografia VII - Carteiro realizando ordenamento de correspondências

### ***7.7 - Atividades Preparativas à Distribuição e a Lógica do Trabalho por Tarefa***

Na seqüência das atividades de trabalho no CDD, depois da separação por distritos e por logradouros e do ordenamento dos objetos postais, são realizadas atividades preparativas para a distribuição domiciliar. Dentre essas atividades, há a preparação de Depósitos Auxiliares (DA), que são pontos “estratégicos” (estabelecimentos comerciais, edifícios, lojas, etc.) localizados nos distritos para a guarda provisória dos objetos postais que não podem ser transportados pelos carteiros por excederem o volume da bolsa ou, mais comumente, o peso permitido para transporte na bolsa (10 kg para homens e 8 kg para mulher). Os depósitos são criados por iniciativa dos carteiros, portanto, quando há uma sobrecarga de peso para transporte durante a distribuição (ECT, 2006).

Esses DA's são preparados em recipientes para transporte pelos veículos dos Correios. A preparação inicia-se ainda durante a separação das correspondências por logradouros, momento em que as ruas priorizadas na triagem são as transportadas pelos veículos e deixadas nos depósitos auxiliares. Quando há uma sobrecarga de trabalho, podem ocorrer atrasos na preparação e entrega desses DA's, o que atrasa, conseqüentemente, a distribuição domiciliar pelos carteiros.





Fotografias VIII - Depósitos Auxiliar preparados para distribuição

Quando terminam de preparar os DA's, os carteiros dirigem-se para o setor de objetos especiais do CDD, onde os objetos registrados e sedex foram separados por distritos e aguardam a distribuição pelos carteiros. Para receberem esses objetos dos OTT's, os carteiros precisam assinar uma *Lista de Objetos Especiais Entregues ao Carteiro* (LOEC), uma espécie de comprovante de que todos os objetos constantes na lista foram recebidos, o que torna o carteiro responsável por eles. Para a entrega dessas correspondências especiais, o carteiro solicita assinatura do destinatário, atestando que a mesma foi devidamente entregue.

Quando o carteiro volta da distribuição, essa mesma lista é conferida e cada objeto postal que conste na mesma é verificado. Caso haja a assinatura do destinatário no local correspondente ao objeto, significa que o mesmo foi entregue ao destinatário. Caso não tenha sido, o carteiro precisa devolvê-lo ao responsável pelo setor de objetos especiais para que haja uma nova tentativa de entrega no dia seguinte<sup>25</sup>. Caso o carteiro não tenha entregado a correspondência e também não retornado ao CDD com a mesma, ele responderá a um processo administrativo para explicar a falta dessa correspondência que estava sob sua responsabilidade, podendo ser responsabilizado não só

---

<sup>25</sup> Os objetos especiais, como Sedex e registrados de uma forma geral e que, pela natureza do contrato exigem uma assinatura do destinatário, passam por três tentativas de entrega nos endereços dos destinatários.

administrativa, mas também criminalmente, caso haja algum extravio de valor e comprovado o dolo.

Quando a bolsa dos carteiros está com as correspondências para distribuição, os objetos especiais sob responsabilidade dos carteiros e os DA's devidamente preparados e disponíveis para os veículos os transportarem para os depósitos estratégicos dos distritos, os carteiros param para o almoço e, quando terminam o horário destinado a essa atividade, preenchem o *Sistema de Gerenciamento de Desempenho Operacional* (SGDO) antes de sair para a distribuição. Ao preencher o SGDO, o carteiro possibilita o controle diário das atividades de trabalho por meio das informações disponibilizadas no sistema, como o distrito em que está no dia, o horário em que sai para a distribuição e retorna da mesma, o peso da bolsa, dos depósitos auxiliares e das correspondências dos grandes usuários e também se não foi possível distribuir todas as correspondências do dia.

O SGDO é a versão eletrônica da planilha do Controle Diário de DA's e GU's (Cf. ANEXO E). São as mesmas informações que antes eram anotadas manualmente que agora são lançadas eletronicamente no sistema. Para isso, foi disponibilizado um computador para os carteiros onde antes ficavam as planilhas manuais. Cada carteiro possui uma senha para entrar no sistema, que deve ser informada juntamente com a matrícula funcional.

Numa das visitas ao "CDD 1", o supervisor acessou o sistema e mostrou como funciona. Há dados que ele tem acesso que não estão disponíveis aos carteiros, como as informações relativas a todos os distritos. Ao acessar o sistema, segundo o supervisor, ele sabe imediatamente de todas as informações relacionadas aos distritos. Caso o carteiro saia para a distribuição sem lançar as informações no sistema, uma luz de cor vermelha - a mesma que todos os dias pela manhã quando o carteiro ainda não foi para a distribuição - fica acesa.

Ao mostrar o programa, o supervisor viu que um carteiro não havia lançado no sistema as informações: "puta merda, Manoel é foda! Vai ter que lançar depois, quando chegar". Diante disso, indaguei: \_ "e nesse caso, o que acontece, não tem problema?" \_ "O problema é que as informações passam a contar no horário real (o *time* do sistema), ele não pode sair e chegar ao mesmo tempo, em dois minutos. Então a informação não é

real, e eles sabem disso”. “Eles”, no caso, são os gestores regionais e hierarquicamente superiores, que têm acesso ao sistema de cada unidade e pode acompanhar todo o processo de trabalho e de distribuição da unidade e de cada funcionário. O gestor da unidade, ao comentar sobre o SGDO, fez a seguinte análise: “Nesse sistema, os carteiros lançam os dados referentes ao seu distrito como faziam anteriormente, só que com a diferença que agora os chefes acompanham com mais controle, pois é possível emitir relatórios os mais diversos, tanto sobre o distrito como sobre o funcionário”.

No SGDO, é possível visualizar que quando o carteiro está na distribuição em seu distrito, o sinal luminoso aceso no sistema é de cor laranja, indicando que o carteiro ainda não retornou da distribuição. No momento em que o supervisor apresentava o SGDO, apenas um carteiro havia voltado da distribuição, e nesse caso, ao acessar o sistema, o sinal luminoso estava verde, indicando que o funcionário havia retornado e também o tempo em que esteve na distribuição.

Cabe ressaltar que o carteiro tem acesso a essas informações, enquanto a planilha completa fica à disposição dos supervisores, com acesso total a planilha. No lançamento das informações, os carteiros preenchem os dados solicitados, não demonstrando muitas preocupações com as demais informações, como a carga do dia, o efetivo na triagem e distribuição, etc.

Cabe destacar, neste momento, como a noção de *tarefa* influencia a organização do trabalho no CDD, lógica que advém do modelo taylorista de produção. Isso porque, ao apresentar a sua concepção administrativa, Taylor (1989) indicou como sendo necessário aos órgãos responsáveis pela concepção dos planos de trabalho, prescrever aos trabalhadores a tarefa que lhes caberia executar no desempenho de suas atividades. Dessa forma, o controle sobre a produtividade do trabalho poderia ser medida de acordo a realização do que lhe havia sido prescrito. Assim, além da jornada de trabalho computada em horas, o funcionário também deveria realizar as tarefas prescritas pelos seus supervisores.

Nos Correios, o contrato de trabalho do carteiro prevê 44 horas de trabalho por semana, o que se concretizaria com 8 horas diárias de trabalho durante a semana e 4 horas aos sábados. No entanto, mediante convenção coletiva, são computadas 40 horas de trabalho de segunda a sexta-feira, ficando o sábado para uma escala especial remunerada.

Ou seja, os funcionários que trabalham aos sábados nos serviços internos da empresa - tratamento de objetos - ou no serviço externo de distribuição de encomendas expressas, recebem por essas 4 horas trabalhadas, o que corresponde a horas-extras para quem não trabalha constantemente nesse dia e um adicional de 15% sobre o salário para quem trabalha todos os sábados. Assim, o contrato de trabalho vigente nos Correios respalda-se na semana de 44 horas de trabalho para a execução das atividades produtivas e isso em expediente integral, o que coloca a empresa em sintonia direta com a semana de trabalho da empresa fordista/taylorista.

Quando o carteiro termina as atividades preparativas à distribuição dos objetos postais, das quais tratamos acima, ele irá lançar os dados referentes no SGDO, o que inclui, portanto, todos os dados do dia referentes ao seu distrito, tais como hora que terminou de preparar seu serviço para sair, peso da bolsa, peso dos depósitos auxiliares, peso dos GU's (grandes usuários), hora de saída para a distribuição e, quando voltar da distribuição, hora de retorno.

Tudo isso é feito para averiguar se o carteiro está trabalhando conforme o tempo especificado para cada uma dessas atividades, que são todas estabelecidas com base no tempo indicado para as atividades daquele distrito, conforme o tamanho do mesmo e a carga que é destinada aos logradouros do mesmo. Feito isso, o carteiro poderá cumprir o seu horário de almoço e então dar início a distribuição.

É nesse momento que se manifesta mais intensamente uma característica peculiar do trabalho do carteiro. Trata-se do trabalho por *tarefa*. Isso significa que ele tem uma jornada de trabalho de 8 horas diárias para cumprir todas as suas atividades, desde a primeira triagem, a TD, passando pela triagem por distritos, a SL, chegando ao colecionamento/ordenamento das cartas conforme itinerário de distribuição, até a efetiva distribuição dos objetos postais.

Pode ser, no entanto, que o carteiro utilize menos horas para realizar todas essas atividades, conseguindo realizá-las em 6 ou 7 horas. Nesses casos, mesmo não tendo cumprido o expediente integralmente, o carteiro estará liberado, já que cumpriu com sua *tarefa*. Essa possibilidade de executar a *tarefa* que é designada diariamente, que consiste numa rotina desses procedimentos operacionais descritos, propicia uma

intensificação do trabalho por parte dos carteiros, que com o objetivo de terminar mais rapidamente suas *tarefas* de trabalho, acelera a cadência do trabalho.

Nesse contexto, em alguns dias, portanto, o carteiro consegue executar toda a sua tarefa com menos de 8 horas de trabalho. Já em outros, no entanto, ele necessita de mais de 9 horas para executar a mesma tarefa. Isso acontece porque a quantidade de objetos que são destinados para o não é sempre a mesma, apesar de haver uma média para uma determinada região. Apesar dessa média, portanto, a quantidade irá oscilar a cada dia. Algumas vezes mais, outras menos. Diante disso, e buscando sempre terminar logo a sua *tarefa*, o carteiro irá trabalhar num ritmo mais acelerado, o que resultará, em alguns casos, em maior produtividade.

Durante as observações no “CDD 1”, pôde-se constatar que o trabalho por tarefa é controverso entre os carteiros. Se alguns o defendem por conseguirem terminar mais cedo e não precisarem cumprir toda a jornada de 8 horas diárias, outros alegam que ela só interessa diretamente a empresa, já que por causa da tarefa muitos deixam até mesmo de cumprir o horário de almoço para trabalhar, mesmo que não consigam realizar a tarefa dentro das 8 horas, o que seria uma forma de explorar ainda mais o carteiro, alegam.

Diante disso, um impasse se estabelece entre os carteiros, dividindo-os: uns acreditam que são beneficiados com essa tarefa diária de serviço, já que nos dias em que a quantidade de objetos postais é menor eles conseguem terminar essa tarefa antes do fim do expediente; outros acreditam que essa é uma forma de organizar a produção que desfavorece os carteiros, já que nos dias em que há uma maior quantidade de objetos postais eles ficam sobrecarregados, precisando trabalhar em um ritmo intenso e com horas extras para realizar a *tarefa*.

É importante destacarmos que o trabalho por tarefa é uma das características inerentes à racionalização da administração. Como disse Taylor: “A administração científica, em grande parte, consiste em preparar e fazer executar tarefas” (TAYLOR, 1989, p. 53).

Assim, ao retornar da distribuição ao CDD, o carteiro deverá lançar novamente no SGDO o horário de sua chegada e iniciar as atividades finais de trabalho, como devolver os objetos postais que não puderam ser entregues aos destinatários com o

respectivo motivo, como uma possível mudança do destinatário, a ausência, um número informado incorretamente, etc. Quando finalizada essa atividade, o carteiro terá cumprido sua *tarefa* de trabalho e estará liberado, mesmo que as 8 horas de trabalho não tenham sido preenchidas. Caso já tenha ultrapassado as 8 horas de trabalho, o carteiro fará hora-extra para cumprir a sua tarefa do dia, já que, no dia seqüente, as mesmas atividades de trabalho recomeçam. Assim, todo o ciclo do sistema produtivo implantado nos Correios na esfera produtiva do CDD se fecha. No próximo capítulo, discute-se a relação existente entre essa organização do trabalho e as relações de trabalho na organização.

### ***8 - Considerações sobre as Relações de Trabalho e sobre A Gestão Dissensual***

As diversas etapas do processo de trabalho apresentadas anteriormente comportam diversas especificidades que influenciam, diretamente, 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, isto é, conformam-se às características do processo de gestão da força de trabalho. Nesse sentido, é importante destacar, neste momento, 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 decorrentes.

Sendo assim, e dentro do contexto produtivo descrito anteriormente, deve-se buscar compreender, de forma relacionada com as exigências da ECT, as perspectivas dos funcionários envolvidos nas relações de produção. 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 nesse contexto.

É nesse sentido que, ao serem questionados sobre a TD e a SL 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:

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 SL de acordo com as características individuais, 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 que, mesmo com todo o esforço empreendido pela ECT para controlar o processo produtivo, o mesmo é reelaborado pelos funcionários, que realizam as atividades de trabalho – mesmo que sem seguir as normas – com o objetivo de atingir os objetivos prescritos pelos gestores.

Dentro desse contexto, cabe explicitar a perspectiva uma outra questão colocada por um outro entrevistado, que apresenta em sua fala conflitos existentes dentro da unidade operacional que decorrem das relações de trabalho e pela tentativa dos gestores de imporem sua autoridade na condução das tarefas:

Só que 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 desse excerto, observa-se que não se restringem as tentativas de controle dos processos de trabalho por parte dos gestores da unidade operacional, mas também a busca pela imposição de normas racionalizadoras dos comportamentos necessários para se ter um aumento de produtividade, o que resulta, por parte dos carteiros, em atitudes que desafiam às tentativas de imposição desse controle e disciplina sobre os carteiros durante a TD e a SL, como pode ser observado a seguir:

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 dos elementos apresentados, 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 “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 - que objetivam impor as regras da organização sobre os trabalhadores - e os carteiros, que resistem, mesmo que seja de forma latente, à imposição dessas normas, o que acirra um conflito que pode ser também percebido na fala do carteiro 4, que de forma pejorativa explicita sua desconsideração a alguns “chefetes” que visam impor esse controle e essa disciplina considerada autoritária sobre os funcionários.

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 nas falas dos carteiros, há uma constante conversação no “CDD1”, sendo muitas delas constituídas de brincadeiras e de jocosidade entre os carteiros e demais funcionários da unidade.

Pela parte da manhã, período em que os carteiros estão envolvidos nas atividades do processo de trabalho que antecedem à distribuição, constantemente os carteiros 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 de 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 estavam ou não conforme as prescrições, verificaram que 53% dos itens da padronização não estavam a ser seguidos, o que foi considerado um índice baixíssimo, mesmo sem carga a distribuir. 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 de certa resistência, mas também como esses elementos propiciam o surgimento de uma dissensão entre os mesmos.

### ***8.1 - Constituição de uma Gestão Dissensual nas Relações de Trabalho***

A compreensão das relações de trabalho e das relações sociais entre os atores envolvidos no processo de produção requer, além de uma análise das condições das relações sociais de produção, a retomada de alguns elementos conceituais que auxiliam a compreensão das mesmas e a apresentação de algumas características da produção industrial tal como se configura nas unidades operacionais de distribuição da ECT, possibilitarão tratar de uma *Gestão Dissensual* nas relações de trabalho.

Sendo assim, deve-se considerar a lógica da *produção industrial de serviço* da ECT, que é acionada quando um cliente ou consumidor vai a uma agência de Correios para postar seus objetos postais. Nesse instante, ao contratar os serviços da empresa, uma *relação de serviço*, tal como a define Gadrey (1999), é estabelecida. Ou seja, o cliente da ECT, ao contratar os serviços da empresa, interage no balcão da agência de Correios com o atendente comercial, representante, portanto, da empresa. Nesse instante, o objetivo do cliente é que o seu objeto postal seja encaminhado ao local de destino, conforme os prazos que são estipulados e informados nessa *relação de serviço*.

Os prazos para a entrega dos objetos postais aos destinatários em seus respectivos endereços seguem, conforme a modalidade do serviço postal contratado pelo cliente na

agência, diferentes percursos logísticos que viabilizam o seu cumprimento. Assim, caso um cliente tenha pressa, ele pode contratar o serviço de SEDEX, que promete a entrega do objeto postal no dia seguinte ao da postal, conforme a disponibilidade operacional dos Correios na cidade de destino. A ECT denomina esse prazo de D+1, isto é, a data da postagem do objeto mais o dia útil seguinte para a entrega do objeto.

Assim como nesse exemplo, há diversas modalidades de serviços e prazos, como o SEDEX 10, que além de prometer seguir o D+1, garante que a entrega ocorrerá até as 10:00 horas da manhã. E assim é para todos os serviços postais da empresa, que funcionam com prazos estabelecidos e acordados com os clientes na relação de serviço estabelecida na agência.<sup>26</sup>

Para que esses prazos sejam cumpridos, os objetos postais seguem em direção aos Centros de Tratamento de Cartas e Objetos Postais (CTCE's), onde são separados e triados e encaminhados aos CDD's. Para isso, toda a logística da empresa é acionada, incluindo o transporte por via aérea ou terrestre. Quando os objetos postais chegam aos CDD's para distribuição aos respectivos destinatários, os prazos para entrega estão próximos de se findar. Em razão disso, a ECT trabalha, em situações consideradas “normais”, com o estoque supostamente zero de seus produtos, isto é, de objetos postais.

Com isso, a lógica que a empresa supostamente segue é a do *just in time*, já que a demanda por seus serviços postais, iniciada na agência, aciona toda a cadeia produtiva, que se configura a partir disso numa *produção industrial de serviço*. A lógica do *just in time*, supostamente acionada, exigiria que todos os setores operacionais da empresa, incluindo os CTCE's, trabalhassem de forma a não acumular objetos postais em suas unidades operacionais para que todos os prazos estipulados e contratados pelos clientes fossem cumpridos, conforme prevê o modelo toyotista aplicada em atividades terciárias (ZARIFIAN, 2001), o que demanda, por sua vez, todo o controle do processo produtivo, aspecto que a produção de serviços da ECT objetiva abarcar.

No entanto, tal como Zarifian (2001) indica, as empresas que trabalham dentro da lógica de uma produção industrial de serviços costumam não trabalhar sob esse aspecto

---

<sup>26</sup> Para informações mais detalhadas sobre os prazos da ECT, consultar: <[http://www.correios.com.br/institucional/conheca\\_correios/atendimento\\_cidadao/atend\\_cidadao\\_prazos.cfm](http://www.correios.com.br/institucional/conheca_correios/atendimento_cidadao/atend_cidadao_prazos.cfm)> Acesso em 06/12/2009.

toyotista do *just in time* que aponta para a necessidade de não se formar estoques, mas sob a lógica clássica fordista de “estoque mínimo”.

Nos Correios, a lógica toyotista do *just in time* em relação ao fluxo de distribuição de todos os objetos postais dentro dos prazos assumidos na *relação de serviço* nas agências, exige o cumprimento de uma norma de “resto zero” nos centros de distribuição, o que significa que todos os objetos postais que estão sob responsabilidade de distribuição pela ECT devem ser entregues no prazo pelos CDD’s, com “resto zero”, portanto, de objetos postais nessas unidades operacionais a distribuir. A carga na unidade que chega em um dia de trabalho tem, necessariamente, que ser distribuída no mesmo dia. Essa é a norma e a prescrição.

Apesar disso, a lógica do “estoque mínimo” se apresenta no funcionamento das atividades de trabalho na ECT, já que a quantidade de funcionários nos CTCE’s e mesmo nos CDD’s, dependendo da quantidade de objetos postais que são destinados diariamente à distribuição, pode não corresponder aos cálculos de produtividade na triagem que a ECT exige, aspecto que impõe a prioridade de distribuição a certas modalidades de serviços postais, como os SEDEX, objetos postais expressos, etc. Sendo assim, priorizam-se objetos postais com prazo menor de entrega, fato que deixa algum “resto” a distribuir de objetos postais por dia, seja no CDD ou no CTCE. Assim, a lógica do “estoque mínimo” se impõe a do *just in time*.

No “CDD 1”, quando os objetos postais chegam para a distribuição, exige-se que os carteiros distribuam todos os objetos postais do dia, mesmo que para isso eles necessitem aumentar a produtividade, isto é, aumentar a velocidade de triagem dos objetos postais. Com isso, tal como apontou Zarifian (2001), tem-se uma intensificação do trabalho no CDD a partir dessa lógica do “resto zero”, que mesmo não sendo obtida é a “meta” a ser atingida em todos os distritos e por todos os carteiros. O controle desse “resto” de objetos postais é de tal forma que pelo sistema SGDO, como abordado anteriormente, há um campo específico no sistema para informar qual é o resto do carteiro/distrito por dia, o que formará o “resto” total de todo o CDD.

Diante da intensificação do trabalho na triagem e na distribuição dos objetos postais no “CDD 1”, uma lógica temporal na realização das atividades de trabalho é acionada e passa a orientar as ações dos carteiros, desde o processo de triagem até a distribuição

dos objetos postais. Esse aspecto leva a uma fragmentação e individualização das atividades de trabalho não só no CDD, mas também em outras áreas operacionais da ECT, aspecto também analisado por Junquilha e Leite-da-Silva (2004), que colocam essa questão – constatada em pesquisa realizada também nos Correios - nos seguintes termos:

[...] há muitas dificuldades para a colaboração e solidariedade nos ambientes de trabalho da XYZ [Diretoria da ECT onde realizaram a pesquisa], sendo importantes causas para tanto a pressão e a noção de tempo e do cumprimento de prazos, prejudicando o ato de dar atenção a terceiros. Na área operacional, principalmente, é citado o regime de “tarefas” como um dos responsáveis pela idéia de cada um executar o que lhe é cobrado, ansioso por cumprir uma determinada quantidade de trabalho [...] (JUNQUILHO; LEITE-DA-SILVA, 2004, p. 144).

A *pressão*, a *noção de tempo* e de *cumprimento de prazos* apontados como causas para a falta de solidariedade e de uma dificuldade de colaboração entre os funcionários da ECT por Junquilha e Leite-da-Silva (2004), aspectos que também foram observados no “CDD 1”, são elementos que estão além das características comportamento dos gestores e mesmo dos funcionários da ECT. Pela exposição já apresentada até o momento, dissociar a organização do trabalho no “CDD 1,” a produção industrial de serviço nos Correios e as características das relações de trabalho encontradas impossibilita compreender a real dimensão desses aspectos nessa organização e das relações de trabalho e gestão ali vivenciadas.

Sendo assim, a falta de solidariedade e cooperação que Junquilha e Leite-da-Silva (2004) apontam como ausentes nas relações sociais entre os funcionários da ECT são decorrentes, como citado, da *pressão*, da *noção de tempo* e do *cumprimento dos prazos*. Essas características vivenciadas e percebidas pelos funcionários da área operacional da empresa apresentam sua origem não no comportamento de seus gestores, unicamente, mas, principalmente, na organização do trabalho e nas práticas de gestão da produção. Sendo assim, a *noção de tempo* que os carteiros apresentam decorre da lógica do “resto zero” que está presente na produção industrial de serviço da ECT, aspecto que pode ser mais bem compreendido a partir das falas dos próprios carteiros, que apresenta mesmo uma disputa entre os carteiros pela aceleração das atividades de trabalho em razão da *noção de tempo*, o que também acirra os conflitos:

Há colegas que incitam a competitividade entre as equipes de trabalho com agressões camufladas de brincadeiras do tipo: ‘somos elite e temos que

acabar a triagem mais rápido que eles’ ou ‘nessa equipe ai só tem distrito de moça porque vocês acabam todos cedo’ (Entrevista Carteiro 1).

São os ditos ‘amigos’ que não podem ver um colega faltar por estar doente que já fazem acusações de preguiça ou que ficam procurando móveis [mesas de triagem] com notas pra colocar [na mesa do carteiro que faltou] para acusar o colega de incompetente. Já vi até gente dizendo que uma carteira devia ter tomado punição por ter reclamado de como a triagem tinha erros demais [de direcionamento das correspondências, o que aumenta o tempo de triagem por dupla separação dos objetos] (Entrevista Carteiro 5).

Como se observa nos excertos das entrevistas, os procedimentos de gestão da produção no “CDD 1”, principalmente a necessidade de intensificar a velocidade de triagem dos objetos postais em razão da noção de tempo que perpassa todo o processo de trabalho e a necessidade de atingir e manter os índices de triagem, acirra o conflito entre os próprios carteiros, que estabelecem uma vigilância mútua para que todos atinjam os mesmos índices e terminem o processo de triagem ao mesmo tempo, e não em momentos diferenciados por subsetor.

Sendo assim, a norma, o padrão e o índice de triagem estabelecidos possibilitam, também, que uma disputa seja instaurada entre os próprios carteiros envolvidos no processo de trabalho, fato que coloca o foco dos conflitos nos procedimentos de trabalho não nas práticas de gestão, mas na maneira como os colegas de trabalho estão a realizar suas atividades de trabalho dentro dos índices prescritos. Aliás, aspecto esse que o toyotismo preconiza por meio da própria organização do *layout* de produção, que permite que cada trabalhador exerça a vigilância durante os processos de trabalho sobre os demais, fato que o *layout* em “U” do “CDD1” permite realizar pela existência de dois setores de triagem e pela visibilidade e exposição dos trabalhadores entre si e perante os gestores.

Essas características das atividades de trabalho e das relações de trabalho, ao se associarem a lógica do trabalho por tarefa, pressionam cada um dos funcionários, individualmente, para que realizem suas atividades de maneira fragmentada e individualizada. Como a distribuição depende unicamente de cada carteiro no distrito, cada um desses funcionários do CDD exerce suas atividades de forma intensa e individualizada, com o objetivo de terminar sua tarefa no menor prazo possível, para que possa ser liberado mais cedo, ou mesmo para que deixe a empresa dentro de uma jornada de trabalho sem horas extraordinárias.

Essa situação permitiu constatar a existência de conflitos entre os próprios carteiros, o que contribui para a fragmentação e individualização das atividades de trabalho. Um caso emblemático que pôde ser observado relaciona-se com o motorista da Kombi que realiza a entrega dos depósitos auxiliares (DA's), mais precisamente na substituição dos carteiros que dirigiam esse veículo. O motorista responsável pela entrega dos DA's, já acostumado a essas atividades, era considerado ágil pelos carteiros, pressionado muitos, inclusive, para que terminassem de preparar os depósitos antes do almoço, já que ele iria realizar imediatamente a distribuição. Em busca de melhores condições de trabalho, como ele revelou em conversa com o pesquisador, buscou transferência para o Centro de Encomendas Expressas, pois lá, segundo ele, não há o regime de tarefas e possui mais tranquilidade para realizar sua jornada de trabalho.

O carteiro que foi escolhido para substituí-lo, selecionado dentre os próprios colegas de trabalho, era considerado menos ágil pelos carteiros, pois, segundo eles, os DA's estavam sendo entregues com muito tempo de atraso. Muitos falaram em espera na rua de mais de uma hora pela Kombi com o DA's. Em razão das constantes reclamações dos carteiros, houve uma sucessão de intrigas. Segundo o novo motorista, ele “sabia que queriam” lhe “passar a perna”. Para ele – que foi afastado da função – o objetivo era “sacaneá-lo”. A resposta oficial para seu afastamento da função foi a sua recusa em realizar novamente o teste para averiguar sua habilidade ao volante. Segundo o carteiro motorista, “não fiz o teste porque já estava motorizado, o ‘Gualberto’ [chefe do CDD] que me colocou lá e agilizou tudo”.

Pela observação e conversa com carteiros, verificou-se que a idéia de que o carteiro afastado da função de motorista era “lerdo” era generalizada entre os colegas, razão de todos reclamarem dele, pressionando ao chefe para que o mesmo fosse substituído. Com isso, foi possível acompanhar diversas conversas relacionadas ao evento, com intrigas e dissensões relacionadas ao caso.

Nesse caso observado, verifica-se que a noção de tempo que a lógica da tarefa aciona pressiona aos carteiros para que realizem suas atividades no menor tempo possível, o que inclui a entrega dos DA's em tempo hábil pelos motorizadas nos postos indicados, senão o atraso será generalizado, fato que impedirá não só o cumprimento dos prazos, mas também demandará de cada carteiro um tempo extra de trabalho. Sendo assim, como o trabalho de distribuição é realizado individualmente e de forma fragmentada,



sendo cada carteiro responsabilizado pelo seu próprio distrito, a intensificação do trabalho individual demanda, coletivamente, que a maioria dos carteiros realize, num mesmo compasso, as atividades de trabalho. Quando não se segue essa cadência, conflitos e dissensões emergem das relações entre os carteiros.

Nesse sentido, outros aspectos observados e que também eram fonte de dissensões eram os chamados “gatos” de triagem, ou seja, o direcionamento errado de objetos postais durante a TD para distritos de distribuição aos quais não pertenciam. Como existe um índice de triagem na distribuição, é preciso triar num compasso constante, o que ocasiona esse direcionamento errado de objetos entre distritos. 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”. Eram constantes as brincadeiras direcionadas nesse sentido: “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.

A disputa entre os próprios carteiros, assim, quando estabelecida durante a jornada de trabalho permite que o conflito e as disputas entre os funcionários sirvam aos gestores como instrumento direcionado de insatisfação, pois ao deixar de focar nas práticas de gestão como um todo, direcionando a insatisfação de forma coletiva contra as relações sociais de produção assimétricas – contra a empresa, no caso -, é o colega de trabalho que se torna o sujeito da insatisfação, responsabilizado pelas condições de trabalho realizadas. Deve-se, ressaltar, neste caso, que essa insatisfação e conflito é duplo: contra as ações da empresa, em alguns momentos, mas também contra as ações dos colegas, o que arrefece a insatisfação contra as ações gerenciais.

Diante desses elementos associados, isto é, da *noção de tempo* que a lógica de produção industrial que o *just in time* impõe, associada a *pressão* pela intensificação das atividades de trabalho no CDD para atingir o “resto zero” e *cumprir os prazos* - aspecto que Zarifian (2001) aponta como integrante da produção industrial de serviço -, juntamente com a fragmentação das atividades de trabalho e a individualização das tarefas de trabalho, que leva a disputas e conflitos internos no CDD, canalizados não contra a organização do trabalho ou contra as relações sociais de produção, mas contra o colega de trabalho, possibilita afirmar que esses elementos, juntos, configuram um tipo

de relação de trabalho que pode ser denominado, neste contexto, de uma “Gestão Dissensual”.

## **9 - Considerações Finais**

As profundas transformações no universo da produção e seus impactos nas práticas de gestão e nas relações de trabalho estiveram no cerne deste trabalho. Buscou-se analisar, por meio de uma análise de caso numa empresa pública longeva - os Correios - como esses aspectos se configuraram e impactaram nas ações, diretrizes e na rotina gerencial dessa organização. Para compreender e analisar esses aspectos, traçou-se como objetivo para a dissertação uma compreensão analítica das práticas de gestão e das relações de trabalho na ECT a partir de um diálogo com o contexto sócio-histórico em que certas práticas de gestão foram implantadas no Brasil, principalmente em relação à racionalização e disciplinamento fabril e na organização do trabalho.

Para delinear melhor o trabalho, buscou-se responder questões concernentes aos Correios para averiguar como a história da ECT se relaciona às tentativas de “modernização” e racionalização dos serviços públicos no Brasil, qual foi o contexto em que ocorreram as reformas dos processos produtivos na ECT, quais as características das práticas de gestão da produção utilizadas nas unidades operacionais de distribuição domiciliária da ECT e também como as relações sociais de produção se configuram nas unidades de distribuição e se relacionam às práticas de gestão do trabalho na ECT.

Ao buscar responder essas questões, investigou-se como a produção capitalista contemporânea é herdeira direta de um processo de transformações políticas e sociais, como a construção de uma sociedade baseada na regulação fordista e nos arranjos sociais que se configuraram numa sociedade de bem-estar social. Nesse contexto, como apresentado, as técnicas de gestão tayloristas e fordistas massificaram-se, sendo utilizadas não só como instrumentos de construção de uma disciplina social e de uma ordem social, mas também como instrumentos de gestão do processo produtivo, sendo essa hegemonia predominante até o momento em que os processos de reestruturação dos arranjos sociais representantes dessa estruturação social fossem postos sob ataque.

Nesse contexto, foi possível observar com empresários e industriais paulistas agirem sob a lógica da racionalização em busca da construção de uma disciplina que permitisse controlar e criar uma ordem social entre os trabalhadores. Essa lógica, encampada e estendida pelo poder público, chegou aos Correios. A busca da construção de um *ethos*

do trabalho que viabilizasse relações produtivas baseadas na ordem, na disciplina e no respeito à hierarquia foi o cerne da organização do trabalho nos Correios nas décadas de 1930 e 1940, aspecto que essa organização compartilhava com o contexto social e político do país e pelos representantes das classes industriais e empresariais.

Posteriormente, nas décadas de 1960 e 1970, quando o taylorismo e o fordismo já se situavam – no Brasil – como principais técnicas de gestão e organização do processo de trabalho, a ECT, em busca de um maior controle da produção e de uma organização mais eficiente e produtiva do processo de trabalho, organiza e estrutura, com base nessas técnicas, o processo de trabalho nas unidades operacionais da organização, sendo essa organização e estruturação parte de um plano maior de “modernização” da empresa, o que incluía a expansão de suas atividades e serviços.

Com a reestruturação produtiva as técnicas de gestão da produção, dentro de um contexto mais amplo de reformulação política e econômica, foram direcionadas no sentido de atender a uma produção flexível, centrada nas demandas do mercado, sendo o “modelo” de produção toyotista – com todo o conjunto de discursos sobre qualidade, flexibilidade e ‘filosofias’ japonesas que porventura pudessem ser atribuídas ao “modelo” – a técnica emblemática das organizações em busca de uma suposta nova organização do trabalho. Para isso, diversas formas de reestruturação passaram a orientar as atividades nas organizações.

Na ECT, foi a partir do GPAC – uma forma diferenciada de reestruturação produtiva, por ser basear nas supostas vantagens de uma educação corporativa para pensar em novas técnicas de produção – que as unidades operacionais passaram pela implantação de novas técnicas de organização do trabalho, principalmente pela busca de novas ferramentas que possibilitassem o aumento da produtividade do trabalho. No caso dos CDD’s, abordado neste trabalho, a padronização, sistematização das atividades e organização produtiva consoante ao modelo de produção japonês propiciou uma hibridização das técnicas e ferramentas de produção, numa atualização de instrumentos de gestão da produção que selecionou princípios e diretrizes tayloristas com ferramentas toyotistas.

Pelas características encontradas no processo produtivo do “CDD 1”, é possível identificar a estratégia de gestão da produção da ECT: selecionar ferramentas e/ ou

técnicas de organização do trabalho do toyotismo e associá-las às características de um processo de trabalho organizado sob moldes tayloristas. Sendo assim, não há um rompimento, até o momento, entre práticas tayloristas implantadas para gerenciar a produção e aspectos do modelo japonês. O que ocorre, na prática, é um hibridismo entre instrumentos de gestão da produção típicas dos dois modelos, de forma que a lógica da produtividade do trabalho seja mantida.

Sendo assim, a racionalidade instrumental presente no taylorismo é atualizada na ECT quando a mesma racionalidade instrumental incorpora aspectos de gestão da produção do “modelo” japonês que não rompem com essa lógica, mas que possibilitam uma continuidade entre os dois “modelos”. É esse aspecto, aliás, que deve aqui ser reiterado: não se trata, em termos de modelos de gestão, do rompimento de práticas de administração, mas de uma adequação aos novos imperativos da organização contemporânea. Sendo assim, mesmo que houvesse uma “substituição” de um modelo por outro - o que não ocorre na ECT pela já demonstrada combinação de características dos modelos hegemônicos de gestão em períodos distintos-, a lógica de uma racionalidade instrumental na organização do trabalho seria muito próxima, já que são originárias de uma mesma forma social de organização econômica.

Além disso, verifica-se que as relações de trabalho vivenciadas em unidades operacionais como o “CDD 1” se caracterizam pela formação autoritária da empresa, que teve como gestores durante não só a Era Vargas, mas também na Ditadura Militar (1965-1984), agentes sociais com origem nas forças armadas, levando para a empresa um *ethos* militar que foi compartilhado e socializado por grande parte dos gestores da empresa. Com isso, a associação de um autoritarismo de inspiração militar e as diretrizes tayloristas para a produção atuou no sentido de reforçar a ação gerencial, desconsiderando uma gestão pautada pela interação entre os agentes produtivos no *chão de fábrica*.

Sendo assim, a produção industrial de serviço nos Correios, associada a uma herança autoritária nas relações sociais de produção, com um hibridismo de técnicas de gestão tayloristas e toyotistas, propiciou uma intensificação do trabalho no CDD, aumentando, também, a fragmentação do trabalho e a individualização das atividades, sendo as próprias relações entre os carteiros, agentes da produção, pautada por constantes conflitos internos decorrentes das condições associadas dessas técnicas, ferramentas e

formas de agir socialmente, ao ponto de se configurar entre esses agentes uma *Gestão Dissensual*, instrumentalizada pelos próprios gestores da empresa como elemento de controle da insatisfação generalizada e canalizada coletivamente, já que a mesma propicia uma dissuasão da canalização das insatisfações coletivas contra as condições de trabalho e da organização de trabalho ao ser direcionada ao colega de trabalho.

Esse aspecto, no entanto, não impede que haja uma insatisfação no CDD com a organização do processo de trabalho, aspecto esse que nos últimos anos pode estar a contribuir, juntamente com outros elementos que não foram abordados neste trabalho sobre a organização sindical dos trabalhadores dos Correios, a aumentar o número de greves na ECT. Sendo assim, a Gestão Dissensual identificada a partir da organização do processo de trabalho não elimina a insatisfação com as ações da empresa, mas, ao mesmo tempo, contribui para que as insatisfações e discussões sobre o processo de trabalho, mesmo no âmbito das organizações sindicais, sejam minoradas.

Diante desses fatos, a contribuição da pesquisa está, além do conhecimento direto das práticas de gestão da produção e das relações de trabalho na ECT, em demonstrar a continuidade e atualidade de práticas de gestão do processo de trabalho cuja participação dos funcionários em sua concepção é ínfima, sendo robusto o caráter não-democrático das mesmas, aspecto que evidencia o viés ideológico de discursos que apontam no sentido contrário. Sendo assim, a rigidez da concepção e execução das atividades de trabalho em uma empresa estatal em que o uso da força de trabalho é intensivo e cujas ações possuem ampla visibilidade pelas população brasileira, contrasta com a imagem que a empresa por vezes projeta em suas campanhas informativas e publicitárias.

Por fim, cabe ressaltar, ainda, que este trabalho apresenta, além de seu caráter analítico, o desejo de que a organização – por meio de seus gestores – reflita sobre as relações apresentadas neste trabalho e pense na possibilidade de uma melhor maneira de continuar a prestar seus serviços à sociedade como empresa pública, mas que isso seja por meio de relações de trabalho mais democráticas, com a participação dos trabalhadores da área operacional na formulação e, quem sabe, até mesmo na gestão de suas próprias atividades de trabalho, de forma menos hierárquica e mais participativa, com eficiência e produtividade e, melhor ainda, com melhor distribuição dos lucros da empresa. Isso, claro, está no sonho ideológico do autor destas linhas.

## **9 - Referências**

ALVES, Giovanni. **O Novo (e precário) Mundo do Trabalho**: reestruturação produtiva e crise do sindicalismo. São Paulo: Boitempo, 2000.

ALMEIDA, José Américo de. **O Ministério da Viação no Governo Provisório**. Rio de Janeiro: Oficinas dos Correios e Telégrafos, 1933.

ANTUNES, R.. Trabalho, reestruturação produtiva e algumas repercussões no sindicalismo brasileiro. In: Antunes, R. (Org.). **Neoliberalismo, trabalho e sindicatos: reestruturação produtiva no Brasil e na Inglaterra**. 2ª. ed. São Paulo: Boitempo, 2002. p. 71-84.

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

ANTUNES, R. **Os Sentidos do Trabalho**: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo: Boitempo, 1999.

ANTUNES, R.. **Desertificação Neoliberal no Brasil**. 2ª. ed. Campinas: Autores Associados, 2005.

ANTONACCI, M. A. M. **A Vitória da Razão (?)**: o Idort e a Sociedade Paulista. São Paulo: Editora Marco Zero/CNPQ, 1993.

ARAÚJO, A. M. C.; GITAHY, Leda. **Reestruturação produtiva e negociações coletivas entre os metalúrgicos paulistas**. Trabalho apresentado no XXI Congresso Internacional da Latin American Studies Association, Chicago, 1998.

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

BRAGA, Ruy. Infotaylorismo: o trabalho do teleoperador e a degradação da relação de serviço. **Revista de Economía Política de las Tecnologías de la Información y Comunicación**. Vol. VIII, n. 1, janeiro. – abr. 2006. Disponível em: <[www.eptic.com.br](http://www.eptic.com.br)>.

BARROS NETO, J. P. **Administração Pública no Brasil**: uma breve história dos Correios. São Paulo: Annablume, 2004.

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

BOITO JUNIOR, A. **Política Neoliberal e Sindicalismo no Brasil**. São Paulo: Xamã, 1999.

BOITO JUNIOR, A. **O Sindicalismo na Política Brasileira**. Campinas: IFCH Unicamp, 2005.

BOITO JUNIOR, Armando. A Burguesia no Governo Lula. IN: BASUALDO, Eduardo M.; ARCEO, Enrique (Org.) **Neoliberalismo y sectores dominantes**: tendencias globales y experiencias nacionales. Buenos Aires, Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales (CLACSO,) 2006.

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

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. A era da informação: economia, sociedade e cultura; Volume 1, São Paulo: Editora Paz e Terra, 2005.

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

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

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

FRANCO, Maria Puglisi Barbosa. **Análise de Conteúdo**. 2ª Ed. Brasília: Liber Livro Editora, 2005.

FLEURY, Afonso; VARGAS, Nilton (ORG). **Organização do Trabalho**. São Paulo: Atlas, 1983.



FLEURY, Afonso. Rotinização do Trabalho: o caso das indústrias mecânicas. In: FLEURY, Afonso; VARGAS, Nilton (ORG). **Organização do Trabalho**. São Paulo: Atlas, 1983. p. 84-105.

FOUCAULT, Michel. **Vigiar e Punir: nascimento da prisão**. 11ª Ed. Petrópolis: Vozes, 1987.

GADREY, Jean. Emprego, Produtividade e Avaliação do Desempenho dos Serviços. **Os Estudos do Trabalho: Novas Problemáticas, Novas Metodologias e Novas Áreas de Pesquisa**. São Paulo: USP, UNICAMP, CEBRAP, 1999.

GIANESI, Irineu G. N. ; CORREA, Henrique L.; **Just in time, MRP II e OPT: um enfoque estratégico**. 2. ed. - São Paulo: Atlas, 1993.

GOUNET, Thomas. **Fordismo e Toyotismo na Civilização do Automóvel**. São Paulo: Boitempo, 1999.

GRAMSCI, Antonio. Americanismo e Fordismo. In: \_\_\_\_\_. **Cadernos do Cárcere**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2001. Cap. 22, p. 239-282.

GRUN, Roberto. Taylorismo e Fordismo no Trabalho Bancário: agentes e cenários. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, São Paulo, 2 (1), p. 13-27, 1986.

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

HOBSBAWM, E. **A Era das Revoluções: Europa (1789-1848)**. 15ª ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2001.

JUNQUILHO, G; LEITE-DA-SILVA, Alfredo. Carta de Valores versus Carta de Intenções: uma reflexão sobre a abordagem integrativa da dimensão cultural em organizações. **Organização & Sociedade**. V. 11. Nº. 31. Setembro/Dezembro, 2004.

LEITE, Márcia de Paula. Reestruturação Produtiva e Sindicatos: o paradoxo da modernidade. In: \_\_\_\_\_ (Org). **O Trabalho em Movimento**. Campinas-SP: Papyrus Editora, 1997. p. 9-30.

LEITE, Márcia de Paula. O Trabalho (re) visitado: uma discussão metodológica. In: GITAHY, Leda; LEITE, Márcia de Paula. **Novas Tramas Produtivas**: uma discussão teórico-metodológica. São Paulo: Editora SENAC, 2005. p. 201-222.

PRADO JR., Caio. **Evolução política do Brasil**: Colônia e Império. São Paulo. Brasiliense, 1994.

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

PIORE, M., SABEL, C. **The Second Industrial Divide**. New York: Basic Books, 1983.

POCHMAN, Márcio. **O Emprego na Globalização**. São Paulo, Boitempo, 2001.

SALERNO, Mario S. A Seu Serviço: interrogações sobre o conceito, os modelos de produção e o trabalho em atividades de serviço. In: \_\_\_\_\_ (Org). **Relação de Serviço**: produção e avaliação. São Paulo: Editora Senac, 2001.

SALERNO, Mário S. Da rotinização à flexibilização: ensaio sobre o pensamento crítico brasileiro de organização do trabalho . **Gestão & Produção** . São Carlos - SP , v. 11 , n. 1 , p. 21 – 32, 2004.

SEGNINI, Liliana R.P. Relações de Gênero e Racionalização do Trabalho em Serviços de Atendimento à Distância. In: SALERNO, Mário S. (Org). **Relação de Serviço**: produção e avaliação. São Paulo: Editora Senac, 2001. p. 151-181.

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

TELLEZ, A. L; ALVAREZ, D. Interfaces Ergonomia-Ergologia: uma discussão sobre trabalho prescrito e normas antecedentes. In: FIGUEIREDO, M. et al. (Orgs). **Labirintos do Trabalho**: interrogações e olhares sobre o trabalho vivo. Rio de Janeiro: DP&A, 2004.

VARGAS, Nilton. Gênese e Difusão do Taylorismo no Brasil. **Ciências Sociais Hoje 1985**. São Paulo: Cortez/Anpocs, 1985, p. 155-189.

VELTZ, Pierre. ; ZARIFIAN, Philippe. Vers de Nouveaux Modele de D'organisation? **Sociologie du Travail**, Paris, nº. 1, 1993. p. 3-25.

WEBER, M. A “Objetividade” do Conhecimento nas Ciências Sociais. In: **Max Weber**. 4ª ed. São Paulo: Ática, 1989. p.79-127.

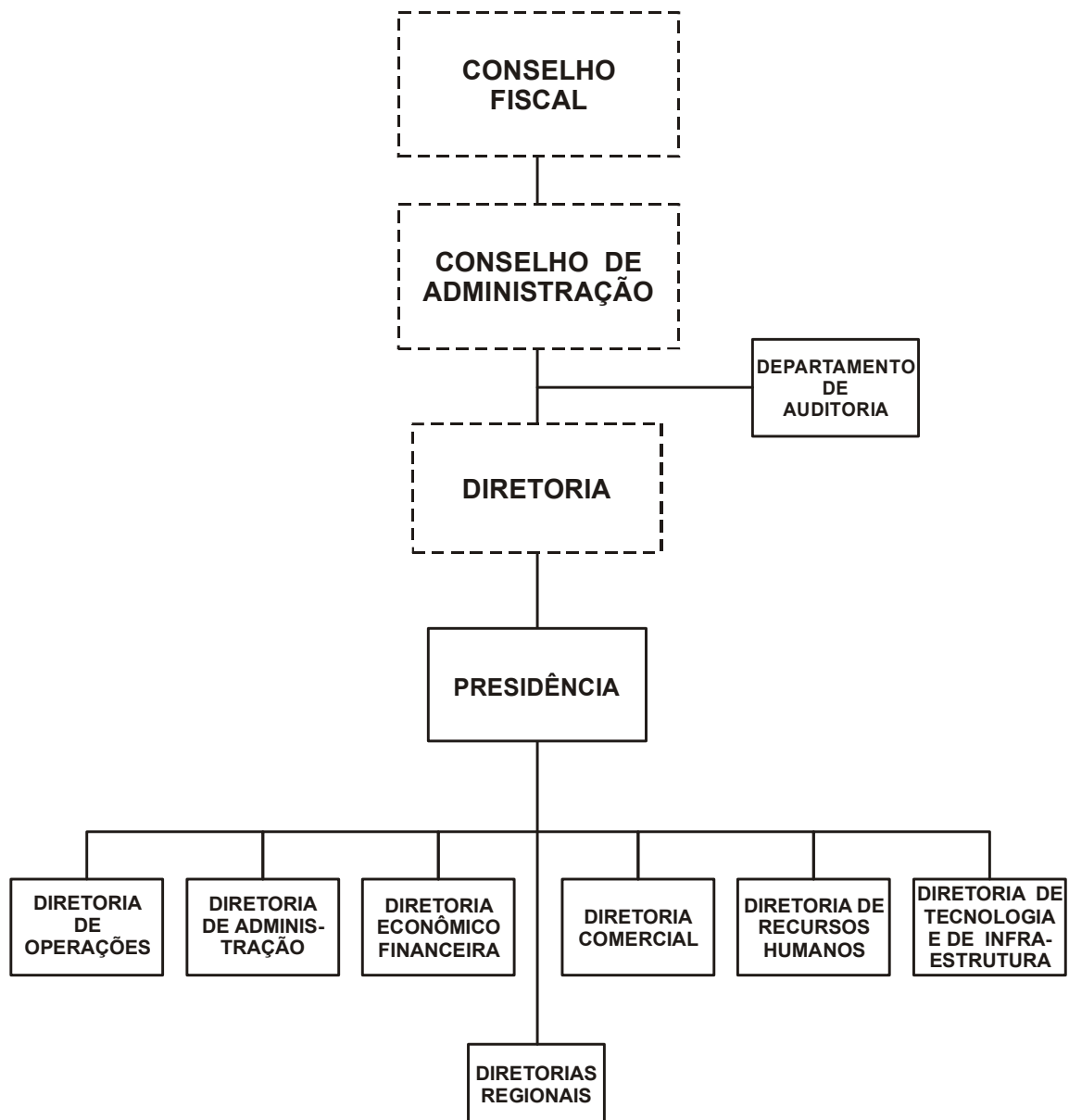
WEBER, Max. **Economia e Sociedade**. Brasília, Editora da UnB, 1991.

ZAMBERLAN, Fábio; SALERNO, Mário S. Racionalização e Automatização: a organização do trabalho nos bancos. In: FLEURY, Afonso; VARGAS, Nilton (ORG). **Organização do Trabalho**. São Paulo: Atlas, 1983. p. 172-194.

ZARIFIAN, P. Mutação dos Sistemas Produtivos e Competências Profissionais: a produção industrial de serviç o. In: SALERNO, M. (ORG). **Rela o de Serviç o: produção e avaliação**. São Paulo: Editora Senac, 2001.

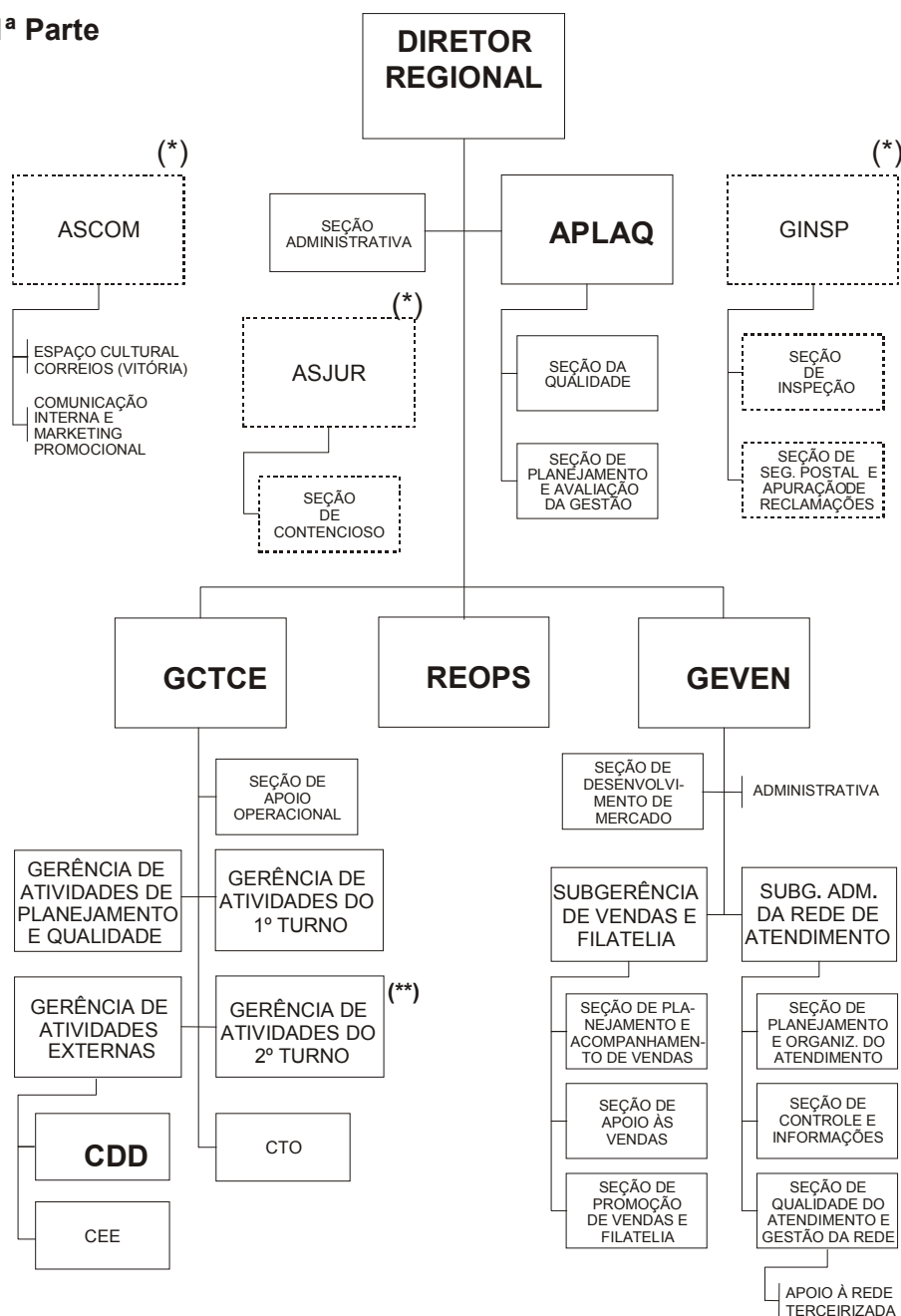
ZARIFIAN, Philippe. As Novas Abordagens da Produtividade. In: \_\_\_\_\_. MELLO, Rosa Soares (Org). **Gestão de Empresas, Automação e Competitividade: novos padrões de organização e de relações de trabalho**. Brasília: IPEA/IPLAN, 1990.

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

**10 - ANEXOS****ANEXO A – Organograma da ECT**

## ANEXO A – Organograma da Diretoria Regional

### 1ª Parte

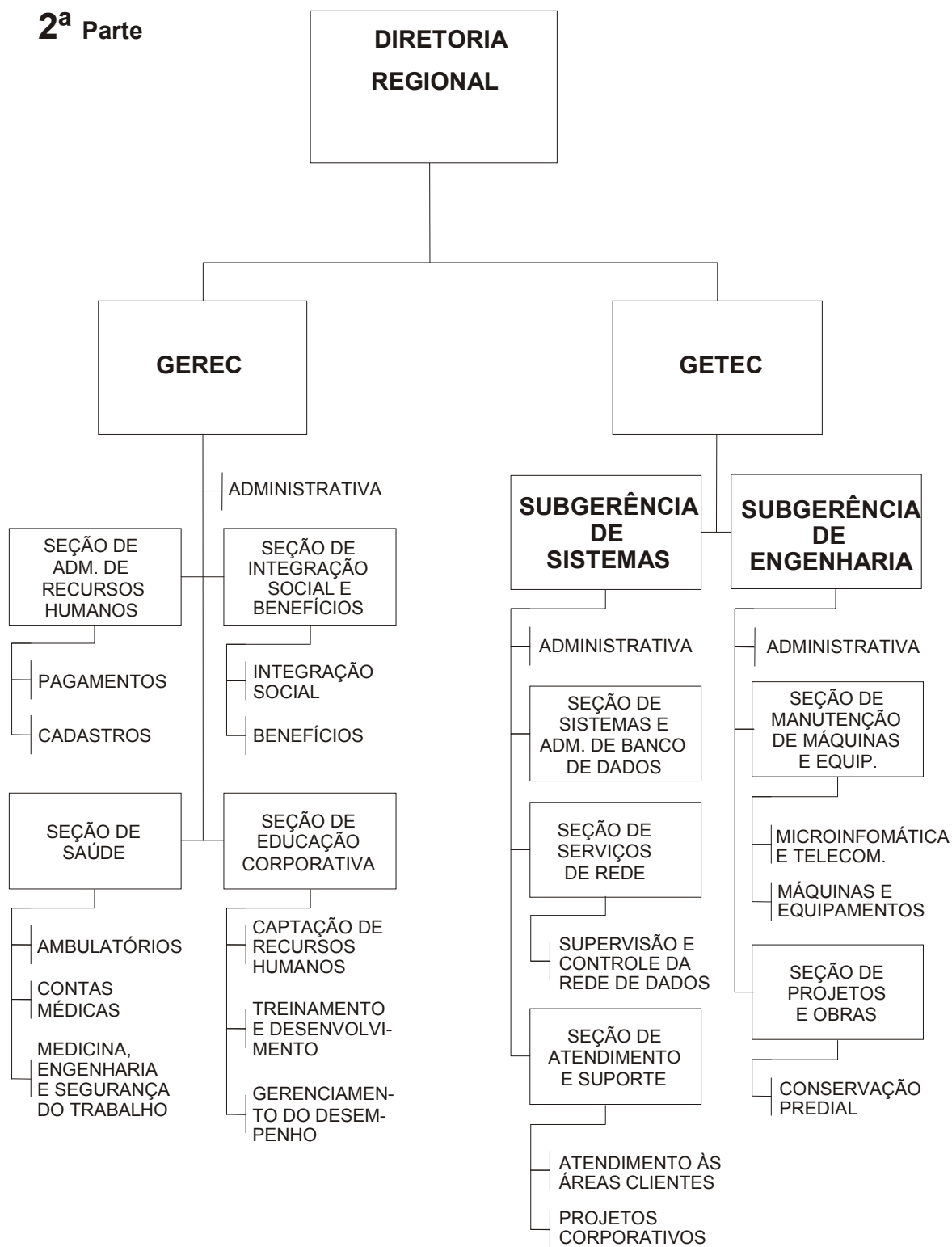


(\*) As estruturas pontilhadas (ASJUR, GINSP e ASCOM), têm subordinação administrativa e técnica aos seus respectivos órgãos gestores na Administração Central.

(\*\*) Essas estruturas não estão ativadas nessa DR, somente serão ativadas por solicitação formal da DIOPE.

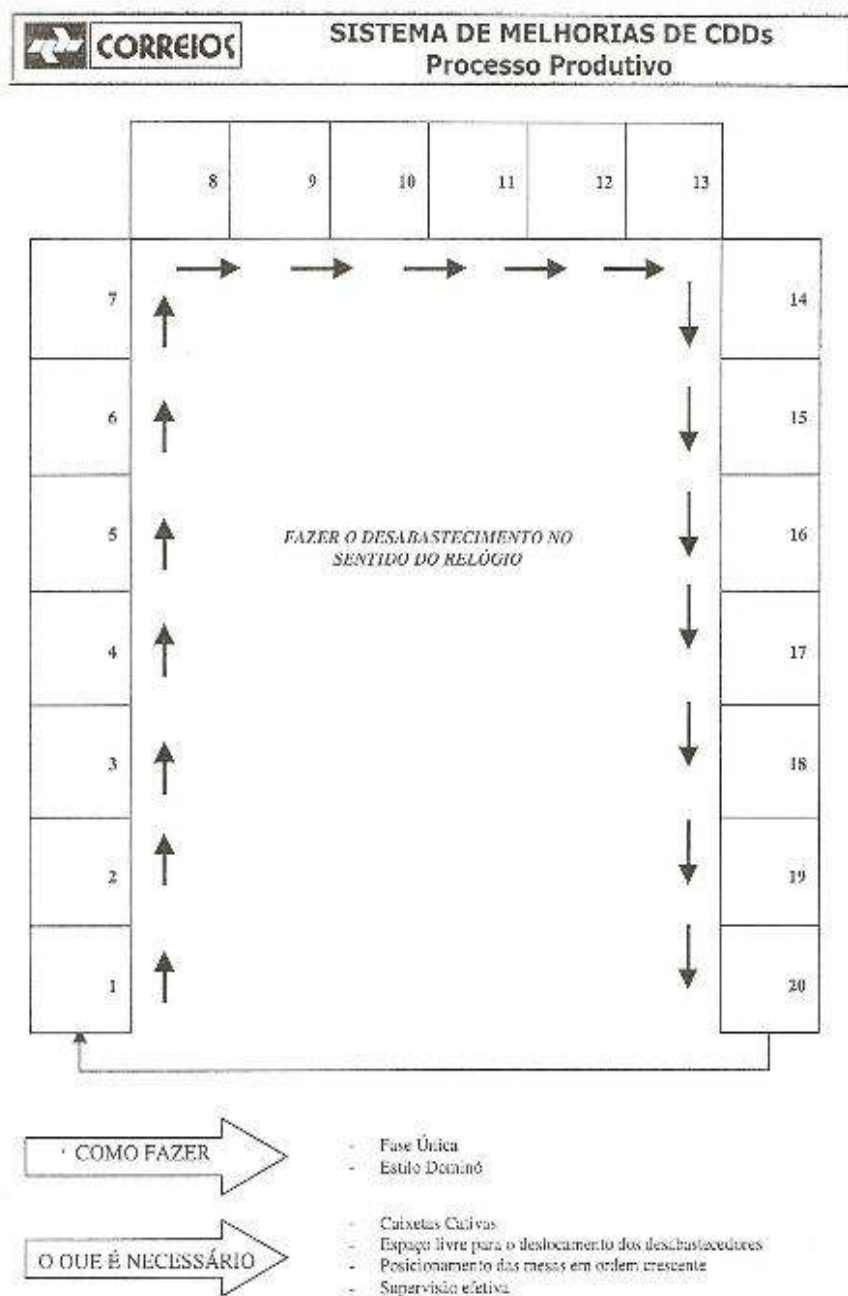
**ANEXO A – Organograma da Diretoria Regional**

**2ª Parte**





## ANEXO C – Fluxograma Desabastecimento



Esquema de desabastecimento de manipuladores





