

A PRODUÇÃO INDUSTRIAL DE SERVIÇOS POSTAIS E O CARÁTER CONFLITIVO DA GESTÃO DO TRABALHO NOS CORREIOS

*Tadeu Gomes TEIXEIRA**

RESUMO: Neste artigo, resultado de um estudo realizado na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT), objetivou-se compreender como a ECT utiliza-se de técnicas e princípios industriais para a organização de seu processo de trabalho e como esses métodos de gestão oriundos de um modelo industrial influenciam a configuração das relações de trabalho. Para chegar a esse objetivo, buscou-se responder as seguintes questões: Como as práticas de gestão do processo de trabalho de uma empresa de serviço foram organizadas a partir de uma lógica industrial e quais as características da mesma? Como as relações sociais entre os funcionários de uma unidade operacional têm suas relações influenciadas por essas práticas de gestão? Como essas relações sociais articulam-se à gestão das relações de trabalho? A pesquisa foi realizada em um Centro de Distribuição Domiciliária e incluiu entrevistas com carteiros e com gestores, análise documental e observação direta das atividades de trabalho. Verifica-se um hibridismo das práticas de gestão, o controle sobre os trabalhadores e um autoritarismo nas relações de trabalho, além de constante pressão, intensificação do trabalho, fragmentação e individualização das atividades e uma noção de “tempo escasso” muito acentuada. Aspectos da gestão que propiciam um caráter conflitivo às relações sociais entre trabalhadores.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão da produção. Indústria de serviços. Correios. Relações de trabalho. Conflito.

* UNICAMP – Universidade Estadual de Campinas. Instituto de Filosofia e Ciências Humanas – Campinas – SP – Brasil. 13083-896 – tagote@gmail.com

Introdução

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

Neste artigo, resultado de um estudo realizado na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT), discute-se a prestação de serviços postais por essa estatal, realizado com base em modelos produtivos comumente utilizados em indústrias e a respectiva influência desses métodos de gestão nas relações de trabalho.

A prestação de serviços postais pela ECT envolve três etapas interdependentes: a contratação do serviço nas agências; o envio dos objetos postais pelas agências para centros de tratamento que separam as correspondências conforme o código de endereçamento postal e, finalmente, a entrega dos objetos postais aos destinatários pelos carteiros, que são lotados em unidades operacionais denominadas Centros de Distribuição Domiciliária (CDD). É nesse processo que envolve unidades operacionais da ECT onde a produção industrial de serviços (ZARIFIAN, 2001) se configura.

O processo de estruturação e organização do trabalho sob a lógica industrial na ECT iniciou-se na década de 1970 com a introdução de métodos e princípios tayloristas. A partir de 1994, com o objetivo de reformular e reestruturar os processos de trabalho, a ECT incorporou a lógica produtiva industrial para a condução de suas atividades, o que implicou, a partir de então, não adotar apenas princípios de modelos produtivos industriais, mas conduzir todas as atividades da área operacional como se a mesma fosse uma unidade industrial.

Diante disso, objetiva-se neste artigo compreender como uma empresa prestadora de serviços postais utiliza-se de técnicas e princípios industriais para a organização de seu processo de trabalho e como esses métodos de gestão oriundos de modelos industriais influenciam a configuração das relações de trabalho. Para chegar a esse objetivo, busca-se responder às seguintes questões: Como os métodos de gestão do processo de trabalho de uma empresa de serviços foram organizados a partir de uma lógica industrial e quais as características dos mesmos? Como as relações sociais entre os funcionários de uma unidade operacional têm suas relações influenciadas por esses métodos de gestão?

Para a realização da pesquisa, optou-se por três procedimentos metodológicos. Inicialmente, para a obtenção de informações acerca das prescrições e normatizações do processo de produção do Centro de Distribuição Domiciliária (CDD), recorreu-se a fontes documentais, principalmente manuais utilizados para padronizar a produção e para treinamento de funcionários. Posteriormente, realizou-se observação direta das atividades de trabalho de um CDD, abarcando as atividades dos carteiros e operadores de triagem e transbordo. Na unidade pesquisada trabalham carteiros, operadores de triagem e transbordo (OTT's), supervisores de operação, o gerente da unidade e, eventualmente, funcionários terceirizados. Nesse CDD trabalham trinta pessoas, das quais vinte e três são carteiros, cinco operadores de triagem e transbordo, um supervisor e um gerente. Durante essa etapa, as informações obtidas a partir da observação direta eram anotadas e, posteriormente, foram transcritas para análise e descrição dos processos de trabalho, o que possibilitou confrontar as informações documentais com as atividades reais de trabalho. Essa etapa de observação teve a duração de quase dez meses, iniciando-se em março de 2009 e encerrando-se em dezembro do mesmo ano.

Por fim, realizaram-se sete entrevistas com carteiros e duas com os chefes do CDD. As entrevistas realizadas seguiram um roteiro semiestruturado a partir da observação das atividades de trabalho. Nas entrevistas, privilegiou-se o discurso dos sujeitos envolvidos, permitindo-se que os entrevistados discorressem sobre suas atividades. Os temas, no entanto, que interessavam especificamente a pesquisa e as questões do roteiro eram provocados pelo pesquisador. A análise das informações foi realizada a partir da análise temática de conteúdo (BARDIN, 2006), sendo as categorias norteadoras: métodos de gestão, relações de trabalho, produção industrial de serviços e conflitos.

Dentre as constatações evidenciadas, encontra-se o hibridismo dos métodos de gestão, que seleciona e combina procedimentos e ferramentas tayloristas e toyotistas para administrar suas atividades; o controle sobre os trabalhadores e a gestão autoritária das relações de trabalho e, com maior impacto, a influência que os métodos de gestão exercem sobre as relações entre os funcionários, que vivenciam constante pressão, intensificação do trabalho, fragmentação e individualização das atividades e uma noção de “tempo escasso” muito acentuada. Esses elementos, juntos, propiciam o surgimento de conflitos nas relações entre os trabalhadores, conflitos oriundos das práticas de trabalho e que favorecem, ao mesmo tempo, a continuidades das mesmas.

Para sistematizar a discussão, apresenta-se a seguir as principais características das estratégias produtivas utilizadas ao longo do século XX e início do XXI. Na sequência, evidencia-se como a produção industrial de serviços se configura em atividades terciárias e, especificamente, em uma unidade operacional da ECT. Por

fim, discute-se como os métodos de gestão influenciam as relações de trabalho e propiciam a constituição de um caráter conflitivo nas relações entre os trabalhadores.

Breves Considerações sobre Estratégias de Gestão da Produção

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

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

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

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

Concomitante a esses princípios, Taylor (1989) falava da necessidade de selecionar e treinar adequadamente cada trabalhador, pois a realização da tarefa de trabalho conforme prescrição gerencial impunha a necessidade ao trabalhador de suportar fisicamente a rotina de trabalho. Segundo Braverman (1987), o problema do “rendimento ótimo” de Taylor é que essa premissa baseia-se unicamente nos critérios fisiológicos, remetendo, portanto, somente ao que o corpo físico pudesse suportar. Esses princípios proporcionaram uma nova dimensão ao controle fabril, depois disseminando-se para os serviços, já que “Taylor elevou o conceito de controle a um plano inteiramente novo quando asseverou como uma necessidade absoluta para a gerência adequada a imposição ao trabalhador da maneira rigorosa pela qual o trabalho deve ser executado” (BRAVERMAN, 1987, p.86).

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

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

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

da linha de montagem não comandava componentes, não preparava ou reparava equipamentos, nem inspecionava a qualidade. Ele nem mesmo entendia o que seu vizinho fazia”.

Com isso, esse modelo de produção em massa transformou-se, como nos mostra Harvey (1992), no modelo hegemônico de produção empregado pelas indústrias até meados da década de 70 do século XX. Apesar disso, desde a década de 1950 a Companhia Toyota investiu na reformulação de seu parque produtivo a fim de estruturá-lo de acordo com as peculiaridades japonesas, como nos mostra Zilbovicius (1999), dentre as quais um país devastado pela guerra, um mercado consumidor limitado, uma produção automobilística externa querendo investir no país e abocanhar o já limitado mercado consumidor, como analisam Womack, Jones e Roos (1992), além de uma mão de obra não muito disposta a se submeter ao fordismo (CORIAT, 1994).

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

Um dos pilares do modelo toyotista é o *just in time*. O método se origina nos supermercados norte-americanos e se dissemina nas indústrias através de sua utilização associada com as demais técnicas do modelo de produção toyotista. A técnica consiste, conforme explica Coriat (1994), em três reorientações na produção. Em primeiro lugar, há uma reorientação nas técnicas de controle do processo de fabricação e de otimização. Isso significa que o processo de fabricação se inicia a partir das demandas dos produtos encomendados às fábricas, e não o processo inverso de fabricação para posterior venda.

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

necessários à produção no momento solicitado e no local especificado, impede a formação de estoques, podendo chegar ao “estoque zero”.

Além disso, e em terceiro lugar, há uma espécie de “caixas” – ou placas – que organizam a produção no sentido do posto de trabalho anterior ao posterior, levando as mercadorias já produzidas adiante e também no sentido inverso, informando as necessárias quantidades de materiais para a produção. Esse aspecto é organizacional, sem nada de tecnológico, como afirma Coriat (1994), o que dá lógica ao sistema denominado de *Kanban*. Além disso, como mostram Corrêa, H. e Corrêa, C. (2006), um controle de qualidade ao longo do processo produtivo com prioridade para zerar os defeitos é acionado, sendo a perfeição o padrão almejado. Com essas técnicas “[...] as consequências foram a redução dos custos de inventário e, mais importante, a possibilidade quase instantânea de observação dos problemas de qualidade, que podiam ser rapidamente eliminados” (WOOD JR, 1992, p.13).

Segundo Corrêa, H. e Corrêa, C. (2006) e Coriat (1994), o *layout* adequado para organizar o trabalho toyotista é o celular no formato de “U”. Como nos mostra Braga (2003), essa organização do *layout* visa à desespecialização do trabalho, aspecto que fundamenta uma possível redução de funcionários caso a demanda diminua. E por isso, portanto, que “[...] é preciso que se romper com o encadeamento característico do taylorismo, passando a um sistema de linearização produtiva no qual as entradas e as saídas da linha estejam posicionadas [...] em forma de “U”. (BRAGA, 2003, p.117).

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

A partir desses modelos esquemáticos de métodos de gestão e organização do trabalho, instaurou-se um debate sobre a continuidade ou a ruptura entre os mesmos. Para os que advogam um pós-taylorismo, como é o caso da equipe integrada por Womack, Jones e Roos (1992) que difundiu o conceito de *lean production*, observa-se no toyotismo uma flexibilidade, cooperação entre os funcionários dos diferentes níveis hierárquicos, uma produção com qualidade e variedade inexistentes no taylorismo, posição que é corroborada por Coriat (1994), responsável pela popularização na França das teses de Taichi Ohno, engenheiro chefe da Toyota e que acreditava ser o trabalho sob o toyotismo mais abstrato, autônomo e qualificado. No

entanto, Braga (2003) nos mostra a necessidade de analisar a proposta de Coriat – e de outros autores da Escola da Regulação que advogam o pós-fordismo – a partir do alinhamento à defesa de “uma regulação possível” do trabalho no contexto pós-reestruturação, aspecto que aponta para a manutenção de uma lógica capitalista, embora reformista sob alguns aspectos.

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

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

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

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

como será analisado a seguir. Antes, no entanto, realiza-se uma análise da adaptação do modelo industrial de gestão para as atividades de serviços nos Correios.

A Produção Industrial de Serviços Postais

Ao analisar o setor de serviços, principalmente aspectos relacionados ao emprego, à produtividade e à avaliação, Gadrey (2001) mostra como o setor terciário cresceu ao longo da segunda metade do século XX, tanto nos países centrais do capitalismo quanto em países “emergentes” como o Brasil. O aumento significativo desse setor econômico suscita indagações e questionamentos, como aponta o autor, relacionados à própria categoria que define as atividades como pertencentes às atividades terciárias.

Em decorrência disso, Gadrey (2001) trabalha com dois grupos de atividades terciárias: um grupo em que há uma diminuição dos empregos, composto pelas telecomunicações, transporte, bancos, seguros e correios¹; 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, serviço social, etc.

Diante disso, Gadrey (2001) 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, 2001).

É a partir disso que a produção industrial de serviços 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

¹ Em se tratando da ECT, essa análise sobre atividades postais não se aplica, já que desde a década de 1970 o contingente de funcionários dessa empresa está aumentando. Se na década de 1970 era de aproximadamente 55 mil, como nos mostra Bovo (1997), em 2009 eram 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.

assistência técnica, seguro extra, etc. Ao mesmo tempo, as atividades consideradas de serviço estão a ser realizadas com diretrizes provenientes do mundo industrial. Dessa forma, a produção industrial de serviços deve ser entendida, segundo Zarifian (2001, p.69), 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”.

Sendo assim, a dicotomia entre empresas industriais e de serviços teria pouca capacidade explicativa sobre as dinâmicas do trabalho e da produção nas empresas contemporâneas (SALERNO, 2001), sobretudo quando as empresas que seriam consideradas prestadoras de serviços organizam a sua produção e trabalho com princípios desenvolvidos na indústria. Diante disso, o conceito de produção industrial de serviços, 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 na década de 1990 com o objetivo de “modernizar” as práticas de gestão, incorporou-se essa lógica produtiva industrial de forma planejada no processo produtivo e na organização do trabalho, 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 terciárias, já utilizavam, em sua organização do trabalho, princípios típicos da produção industrial. É por isso que Braverman (1987) analisa o setor de serviços, ou o trabalho em “escritórios”, como sendo caracterizado por uma racionalização que faz uso, tanto quanto as 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 industriais, como os trabalhos de Zamberlan e Salerno (1983) acerca da organização do trabalho em bancos e também os de Grun (1986), que analisou as especificidades do trabalho bancário 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 no setor de telecomunicações, mais precisamente na área de telemarketing, principalmente a partir da utilização de técnicas de automação e mecanização de suas atividades, aspecto que também é discutido por Braga (2006),

que aponta, principalmente, para a degradação do trabalho dos teleoperadores a partir da taylorização desse serviço.

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

Em se tratando da ECT, portanto, essa lógica industrial nos serviços torna-se evidente quando se observa que a reestruturação iniciada em 1994 tinha dentre seus objetivos introduzir na empresa a “[...] utilização de ferramentas e conceitos ligados ao sistema Toyota de produção” (EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS, 2005, p.06). Para os responsáveis pela reestruturação, não há dúvidas de que “para melhor compreender as transformações que deram origem a concepção atual [de produção]” é preciso entender que a “ECT incorpora ao seu modelo a ideia de indústria de serviços” (EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS, 2005, p.15).

Ao tratar desse processo, é imprescindível considerar que a reestruturação produtiva na ECT e a adoção de novas tecnologias de gestão foram realizadas 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 [...] (EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS, 2005, p.17).

Diante disso, os processos de trabalho na ECT são reorganizados a fim de ajustar as duas lógicas – a industrial e a de serviços – 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 (2001), coloca em perspectiva um

processo que desencadeia nas unidades operacionais toda uma dinâmica produtiva presente em indústrias, como as entradas, processamentos e saídas de produtos e mercadorias.

No caso dos Correios, esse macroprocesso apresenta as entradas com as postagens de objetos postais – de quaisquer tipos – nas agências de Correios. Apresenta 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 entregues 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 serviços, 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” (EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS, 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 poderia tornar a gestão operacional mais produtiva. 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, em que “as atividades de supervisão e controle são facilitadas” pela padronização (EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS, 2006, p.03-04).

Diante dessas considerações, é possível discutir a organização do trabalho em um CDD a fim de analisar como métodos de gestão, princípios e técnicas orientados para a área industrial são implementados na ECT e quais as características resultantes para as relações sociais entre trabalhadores. É o que se realiza a seguir.

A Organização Industrial dos Serviços Postais em Centros de Distribuição Domiciliária

O Centro de Distribuição Domiciliária (CDD) em que se realizou este estudo situa-se na capital de um Estado da região sudeste do país. A principal atividade de um CDD é a distribuição dos objetos postais pelos carteiros. No CDD examinado trabalham trinta pessoas, das quais vinte e três são carteiros, cinco operadores de triagem e transbordo e dois chefes – um supervisor de operações e o gerente da unidade. Essa unidade será denominada neste trabalho de “CDD 1”.

Para que as atividades de trabalho se iniciem no CDD, a organização e disposição dos móveis devem seguir às prescrições gerenciais, ou seja, o *layout* da unidade deve estar em conformidade com o espaço destinado ao CDD tendo em vista o objetivo de aumentar a produtividade. Nesse *layout*, uma área deve ser reservada à manipulação e separação de objetos especiais – cartas registradas, sedex e encomendas com valor declarado. O acesso a esse espaço é restrito a funcionários autorizados, normalmente operadores de triagem, que separam correspondências por área de distribuição antes de entregá-los aos carteiros para distribuição. O isolamento da área é feito por meio de divisórias e paredes, como pode ser conferido pela fotografia I.

De acordo com essa lógica, a disposição das mesas dos carteiros – destinadas à separação de objetos simples – é no formato de um “U” ou de um “W” (duplo U), “de modo que seja facilitada a movimentação de carga e a supervisão visual”. Nesse espaço, “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” (EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS, 2005, p.08). Segundo Corrêa, H. e Corrêa, C. (2006), o *layout* que atende ao modelo da produção toyotista prescreve mudanças na organização do espaço e dos arranjos produtivos para que os objetivos de toda a “filosofia” e conjunto de técnicas do toyotismo sejam alcançados. Como o processo de triagem dos objetos postais simples nos Correios praticamente não apresenta variações em seus produtos – normalmente envelopes e cartas –, o *layout* celular linear em forma de “U” é utilizado, como pode ser averiguado pela fotografia I.

Fotografia I – Layout em ‘U’ do CDD 1



Fonte: Elaboração própria.

A 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 se coaduna, portanto, a essa figura do “capataz”, do “inspetor” que o taylorismo indicava como necessário ao processo de produção para orientar os trabalhadores na execução de suas tarefas (TAYLOR, 1989). Fica evidente, assim, a combinação de uma organização da produção com base celular de inspiração no sistema de produção toyotista com princípios tayloristas de controle da produção, hibridismo que seleciona procedimentos operacionais que contribuem para aumentar os índices de produtividade (ZARIFIAN, 1990; ANTUNES, 2000).

Compreendidos os aspectos de organização do *layout*, pode-se pensar no fluxograma das atividades. O processo de trabalho de um CDD se inicia com a chegada da carga postal. Com o carro descarregado, funcionários – normalmente operadores de triagem ou funcionários terceirizados – iniciam o processo de “tratamento” da carga, ou seja, colocam os objetos postais em caixas, separando-os por formato, como cartas, envelopes e caixas. Em seguida, conta-se a quantidade de objetos postais que chegaram ao CDD.

Essa mensuração da carga é importante para o supervisor de operações controlar o dia de trabalho de acordo com os índices estabelecidos para a unidade. É importante, portanto, para controlar a capacidade do processo produtivo, isto é, o tempo de separação dos objetos postais pelos carteiros conforme os bairros e áreas de distribuição, embora o foco seja o término da separação e a distribuição de toda a correspondência, independente da quantidade de correspondências que chegam ao CDD diariamente. Esse aspecto resulta, em algumas ocasiões, em tempos

adicionais para a separação e distribuição dos objetos postais, já que não pode haver ao final da jornada de trabalho objetos a distribuir no CDD. Tais orientações gerenciais são convergentes com princípios tayloristas, que estabelecem índices de produção baseados nos tempos e movimentos para cada tarefa de trabalho, além de receber influências do sistema de produção toyotista que preconiza a não formação de “estoques” (BRAVERMAN, 1987; FARIA, 2004; CORRÊA, H.; CORRÊA, C, 2006).

Ainda no momento de recepção da carga, a mesma pode ser verificada e avaliada, podendo estar em conformidade ou não-conformidade. Se alguma irregularidade ou não-conformidade for constatada, como a ausência de selo, violação ou dano ao objeto, a unidade expedidora é autuada para explicar o que houve com a correspondência.

Tal verificação dos objetos postais antes do início das operações está associada à ideia 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 separação dos mesmos pelos carteiros. Dessa maneira, as preocupações com a qualidade e as condições dos objetos iniciam-se antes do processo de 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 averiguação sem parar o processo de trabalho; lógica que remete ao processo de trabalho na linha de montagem fordista (CORRÊA, H.; CORRÊA, C., 2006; WOMACK; JONES; ROOS, 1992; CORIAT, 1994; ZILBOVICIUS, 1999).

Quando a carga de objetos postais está separada por formato, compactada e mensurada, é colocada em caixas posicionadas junto às mesas onde os carteiros as separam. Além disso, os carteiros são orientados a não se ausentar de suas posições de trabalho, seja para buscar objetos para triagem, seja para desocupar a mesa de triagem que porventura esteja com muita correspondência. Assim, os carteiros devem evitar deslocamentos e abandono da posição de trabalho.

O fato de os carteiros serem orientados a esperar em seus postos de trabalho as caixas com objetos postais para iniciar as atividades de triagem, somado à recomendação para que não se desloquem durante esse processo, alinha-se com a concepção fordista para que os operadores não saiam de suas posições de trabalho, pois seriam abastecidos pela linha de montagem com os materiais e matérias-primas necessários às atividades produtivas. A fixação do trabalhador em seu posto de trabalho proporcionou o aumento de produtividade às indústrias fordistas, já que a fixação do trabalhador possibilitou a intensificação do trabalho, resultado que inspira os Correios em sua busca

por eficiência e produtividade em suas unidades operacionais (FARIA, 2004; CORRÊA, H.; CORRÊA, C., 2006).

Esse primeiro processo de separação das correspondências é denominado triagem por distritos (TD), já que corresponde à separação das correspondências de acordo com as áreas percorridas pelos carteiros. Na fotografia II, pode-se visualizar como os carteiros se posicionam e realizam o processo de triagem em suas respectivas mesas de trabalho. A triagem por distritos deve iniciar-se no mesmo horário para todos os carteiros, em um processo que começa depois da compactação de toda a carga e da mesma estar distribuída para triagem.

Fotografia II – Carteiros em triagem de objetos postais



Fonte: Elaboração própria.

O índice que orienta os supervisores em relação ao trabalho do carteiro é formado pela quantidade de objetos separados por hora, isto é, 1920 objetos postais. O carteiro precisa seguir algumas orientações ao manipular os objetos postais, como não pegar grandes quantidades de cartas para triar, usar o polegar para a passagem dessas cartas e esclarecer dúvidas somente ao final da triagem por distrito (EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS, 2006). Diante disso, vemos que os estudos de tempos e movimentos tayloristas influenciam a condução do processo produtivo no CDD. Além disso, esses índices possibilitam o planejamento da produção diária porque são utilizados para calcular a quantidade de carga postal que é possível cada empregado manipular numa certa quantidade de horas de maneira que haja tempo para a distribuição desses objetos.

Com o término da separação por distritos, os carteiros iniciam o desabastecimento das mesas de triagem. Cada um recolhe com uma caixa destinada a cada distrito os objetos correspondentes ao seu itinerário de distribuição. E isso

deve ser realizado de mesa em mesa, sempre no sentido horário e em sincronia. Nessas ocasiões o supervisor de operações orienta os carteiros para que evitem os “gargalos”, isto é, que dois carteiros recolham as correspondências em uma mesma mesa de triagem.

Quando os carteiros terminam de recolher as correspondências correspondentes ao distrito de distribuição, tem-se início a separação por logradouros (SL). Nessa fase do trabalho, os carteiros devem separar os objetos postais destinados ao seu distrito por logradouros – ruas ou trechos de ruas – bem como pela numeração dessas ruas nas mesmas mesas utilizadas na separação por distritos. Tanto a separação por distritos como a distribuição por logradouros são realizadas com base nos mesmos princípios e executadas conforme se visualiza na fotografia II, embora na SL seja permitido ao carteiro sentar.

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

[...] consiste na colocação dos objetos a serem distribuídos na seqüência de entrega que otimize a percorrida dos carteiros”, sendo que “o ordenamento deve ser realizado com os carteiros devidamente sentados em suas posições de trabalho, em postura correta”. E essa “seqüência do ordenamento deve ser a mesma estabelecida no Boletim [...] que traz a ordem de distribuição das várias ruas e a disposição da numeração em cada trecho”. E “sempre que o carteiro não tiver conhecimento suficiente da percorrida para fazer o ordenamento de memória (ele deverá consultar o Boletim de Itinerário). Para tanto, os titulares desses distritos são responsáveis pela atualização constante das informações contidas no Boletim (EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS, 2006, p.22).

Na seqüência das atividades de trabalho, são preparados depósitos auxiliares (DA's) de correspondências. Esses depósitos são formados quando o peso permitido para a bolsa do carteiro é ultrapassado (10 kg para homem e 8 kg para mulher). Com isso, um carteiro em um veículo da empresa leva esses depósitos para um local estabelecido – normalmente um ponto comercial ou um local de referência – onde são deixados para o carteiro do distrito.

Em seguida, o carteiro realiza a distribuição dos objetos postais pelas ruas do distrito que lhe corresponde. Com o término dessa tarefa, o carteiro devolve aos remetentes, com carimbo informando os motivos, as cartas que não puderem ser entregues. Quando finalizada essa atividade, terá cumprido sua tarefa de trabalho e estará liberado, mesmo que suas oito horas de jornada não tenham sido preenchidas. Caso já tenha ultrapassado às oito horas de trabalho, o carteiro fará hora-extra para

cumprir a sua tarefa. O trabalho não pode ficar para o dia seguinte, pois no dia seguinte as mesmas atividades recomeçam.

Importante ressaltar que a lógica de trabalho por tarefa está presente em todo o processo produtivo (além de ser resultado da lógica de tarefas taylorista). Isso significa que mesmo o carteiro sendo contratado por uma jornada diária de oito horas, ele pode deixar a unidade operacional antes de cumprir esse horário, desde que tenha cumprido sua tarefa, isto é, realizado a distribuição de toda a carga postal de seu distrito. Além desses aspectos, deve-se ressaltar que o controle sobre o processo produtivo inclui o preenchimento do Sistema de Gerenciamento de Desempenho Organizacional (SGDO) com as informações de cada distrito, como o peso de carga postal, o horário em que o carteiro foi e voltou da distribuição, etc., o que permite acompanhar eletronicamente todo o desempenho de cada funcionário.

A seguir, analisa-se como a produção industrial de serviços na ECT e sua consequente organização do trabalho influenciam as relações sociais e de trabalho nessa estatal.

A Produção Industrial de Serviços e o Caráter Conflitivo da Gestão

A compreensão das relações de trabalho no processo produtivo requer, além de uma análise das relações sociais de produção, a retomada de elementos conceituais discutidos acerca dos métodos de gestão que possibilitam compreender o caráter conflitivo das relações sociais em unidades operacionais dos Correios.

Sendo assim, para discutir como se configura essa aproximação idiossincrática entre relações sociais e de trabalho e métodos de gestão na ECT, deve-se considerar a lógica da produção industrial de serviço da estatal. Essa lógica 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 (2001), é estabelecida. Ou seja, o cliente da ECT, ao contratar os serviços da empresa, interage no balcão da agência com o atendente comercial. Nesse instante, o objetivo do cliente é que o seu objeto postal seja encaminhado ao local de destino seguindo os prazos que são estipulados e informados nessa relação de serviço.

Os prazos para a entrega dos objetos postais são acordados conforme a modalidade do serviço postal, que seguem 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 postagem, conforme 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. 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 às 10:00 h. 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.²

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, 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 destinatários, os prazos para entrega estão próximos de 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. A lógica do *just in time*, supostamente acionada, exigiria que todos os setores operacionais da empresa 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 aplicado em atividades terciárias (ZARIFIAN, 2001), o que demanda 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 toyotista do *just in time*, que aponta para a não formação de estoques, mas sob a lógica fordista clássica de “estoque mínimo”. Nos Correios, a lógica toyotista do *just in time* em relação ao fluxo de distribuição de objetos postais nos prazos assumidos exige o cumprimento da norma de “resto zero” nos Centros de Distribuição. Os objetos postais que chegam ao CDD para um dia de trabalho precisam, necessariamente, ser distribuídos 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. E isso porque os cálculos de produtividade da ECT, principalmente a relação estabelecida pela empresa entre quantidade de funcionários de uma unidade operacional e a média de objetos postais, podem não corresponder à carga real de trabalho. Nesse caso, os funcionários precisam priorizar a distribuição de algumas modalidades de serviços postais, como SEDEX, objetos

² Cf. Empresa brasileira de Correios e Telégrafos (2009).

postais expressos etc. Sendo assim, priorizam-se objetos postais com prazo menor de entrega, fato que deixa algum “resto” a distribuir por dia, seja no CDD ou no CTCE. Assim, a lógica do “estoque mínimo” se sobrepõe à do *just in time*.

No “CDD 1”, quando os objetos postais chegam para as atividades de trabalho, exige-se que os carteiros distribuam todos os objetos postais do dia, mesmo que para isso necessitem aumentar a produtividade, ou seja, a velocidade de triagem dos objetos postais. Com isso, tal como apontou Zarifian (2001), tem-se uma intensificação do trabalho no CDD a partir da lógica do “resto zero”, que mesmo não sendo atingida é a “meta” a ser alcançada em todos os distritos e por todos os carteiros. O controle do “resto” de objetos postais é importante para a empresa, de tal forma que no sistema eletrônico de monitoramento das atividades de cada carteiro – SGDO – há um campo específico para informar qual é o resto do carteiro/distrito no dia. A soma de todos esses “restos” dará o quantitativo 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 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, fato também analisado por Junquilha e Leite-da-Silva, 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 cujas motivações ultrapassam as características comportamentais dos gestores e funcionários. Pela discussão já apresentada, dissociar a organização do trabalho no “CDD 1,” a produção industrial de serviços nos Correios e as características das relações de trabalho encontradas

impossibilita compreender a real dimensão desses aspectos e as relações de trabalho e gestão vivenciadas.

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 apresentam sua origem não somente no comportamento dos gestores, mas principalmente na organização do trabalho e nas práticas de gestão da produção. A noção de tempo escasso que os carteiros apresentam decorre da lógica do “resto zero”, aspecto que pode ser compreendido a partir das falas dos próprios trabalhadores nos excertos a seguir, que apresentam uma disputa entre os carteiros em decorrência da aceleração das atividades de trabalho; fato que acirra o caráter conflitivo das relações sociais:

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’ (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] (Carteiro 5).

Como se observa, os procedimentos de gestão no “CDD 1” – principalmente a necessidade de intensificar a velocidade de triagem em razão da noção de tempo que perpassa o processo de trabalho e a necessidade de atingir e manter os índices de triagem – acirram o conflito entre os carteiros, que estabelecem uma vigilância mútua para que atinjam os mesmos índices e terminem o processo de triagem ao mesmo tempo, e não em momentos diferenciados como permite cada subsetor (cada lado do “U” no *layout*).

Sendo assim, a norma, o padrão e o índice de triagem ensejam a instauração de uma disputa entre os próprios carteiros envolvidos no processo de trabalho, fato que coloca o foco dos conflitos nas atividades de trabalho de cada funcionário e não nos métodos de gestão. Aliás, aspecto esse que o toyotismo preconiza por meio da própria organização do *layout* de produção, que permite a cada trabalhador exercer

a vigilância durante os processos de trabalho, fato que o *layout* em “U” do “CDD1” permite 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 para que realizem suas atividades de maneira fragmentada e individualizada. Como a distribuição postal 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 a fim de ser liberado mais cedo, ou mesmo para que deixe a empresa dentro de uma jornada de trabalho sem horas extraordinárias.

Essa situação propicia, portanto, a existência de conflitos entre os próprios carteiros. Um caso emblemático observado relaciona-se com os carteiros motoristas da Kombi que realizam a entrega dos depósitos auxiliares – mais precisamente na substituição dos carteiros que dirigiam. O motorista responsável pela entrega dos depósitos, já acostumado a essa atividade, era considerado ágil pelos carteiros, pressionando muitos para que terminassem de preparar os depósitos antes do horário de almoço a fim de realizar a distribuição dos depósitos. 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 sem precisar recorrer a horas extraordinárias para realizar sua tarefa.

O carteiro escolhido para substituí-lo, selecionado dentre os próprios colegas de trabalho, era considerado menos ágil pelos carteiros porque os depósitos estavam sendo entregues com muito atraso. Muitos falaram em espera na rua por mais de uma hora. 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 novo teste para averiguar sua habilidade ao volante. O carteiro motorista explicou sua recusa: _ “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 ideia acerca da “lerdeza” do carteiro afastado da função de motorista era generalizada, razão pela qual pressionaram o gestor do CDD para substituí-lo. Com isso, foi possível acompanhar diversas conversas relacionadas ao evento, com intrigas e conflitos relacionados ao incidente.

Nesse caso observado, verifica-se que a noção de tempo que a lógica da tarefa pressiona os carteiros para que realizem suas atividades no menor tempo

possível, o que inclui a entrega dos depósitos auxiliares em tempo hábil pelos motorizados nos postos indicados, senão o atraso será generalizado, o 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 relacionados à gestão também são fonte de conflitos, como os chamados “gatos” de triagem, ou seja, o direcionamento errado de objetos postais durante a triagem por distritos. 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 de controle da insatisfação, pois ao deixar de focar nos métodos de gestão, direcionando a insatisfação contra as relações sociais de produção assimétricas – contra a empresa, no caso –, é o colega de trabalho que se torna o sujeito da insatisfação e responsabilizado pelas condições de trabalho. Deve-se ressaltar, no entanto, que há uma insatisfação direcionada à empresa e ações de resistência aos procedimentos de gestão que não foram tratados neste artigo, já que não foi o foco da análise. No entanto, essas insatisfações não são capazes de arrefecer o caráter conflitivo das relações sociais provocado pelos métodos de gestão, propiciando, assim, que a insatisfação e o conflito entre colegas de trabalho sirvam para manutenção do controle gerencial.

Dessa maneira, o caráter conflitivo da gestão se configura a partir do vínculo entre métodos de gestão que forjam relações sociais *sui generis*. No caso dos Correios, o caráter conflitivo da gestão se configura a partir da noção de “tempo escasso” que a lógica do *just in time* impõe, associado à pressão pela intensificação das atividades de trabalho no CDD para atingir o “resto zero” e cumprir os prazos, resultando na fragmentação das atividades de trabalho e individualização das tarefas, o que leva a disputas e conflitos direcionados não à organização do trabalho ou às relações sociais de produção, mas aos colegas de trabalho. São esses elementos que

analisados conjuntamente permitem tratar da configuração, no caso analisado, de um caráter conflitivo das relações sociais pela gestão.

Considerações Finais

Discutiu-se nesse artigo os métodos de gestão e a influência que exercem sobre as relações de trabalho nos Correios. Os aspectos que constituem uma produção industrial de serviço foram analisados na ECT e tiveram suas características analisadas. Nesse sentido, constatou-se que a ECT vem, ao longo dos anos, estruturando e organizando suas atividades operacionais no setor de tratamento e distribuição de objetos postais com base em modelos de gestão tipicamente industriais, como o taylorismo e o toyotismo. A partir da seleção de ferramentas e características desses modelos, a ECT constituiu um modelo híbrido de gestão de suas atividades operacionais.

Esses métodos de gestão, no entanto, ao serem adotados na gestão de serviços e integrados às especificidades do setor postal, como os prazos estabelecidos pela ECT na relação de serviço com seus clientes, propiciam e configuram relações de trabalho marcadas pela cadência acelerada das atividades de trabalho, pela noção de tempo escasso para cumprir os prazos estipulados, aspectos que tornam as atividades de trabalho cada vez mais fragmentadas e individualizadas, já que centradas individualmente em cada funcionário por meio das tarefas delegadas.

Sendo assim, as relações sociais entre os carteiros apresentam-se conflituosas pelas disputas forjadas a partir dos esforços para a realização das atividades de trabalho, bem como por intensas disputas para conclusão das tarefas de trabalho, elementos que tornam o dissenso e conflito parte integrante das relações sociais no âmbito da unidade operacional. Tais conflitos nas relações sociais entre os trabalhadores propiciam a reprodução das relações sociais de produção, já que as insatisfações são direcionadas não contra as ações gerenciais, mas contra colegas de trabalho, o que favorece o arrefecimento das insatisfações compartilhadas pelos trabalhadores e individualiza as demandas por mudança, com cada trabalhador focando em seu distrito. Conjuntamente, essas imbricações entre as características dos métodos de gestão e das relações sociais no âmbito do trabalho configuram o caráter conflitivo da gestão abordado neste trabalho.

As características das relações de trabalho e das práticas de gestão na ECT constituem-se em um indício. É provável que organizações empresariais com práticas de gestão que façam uso de um modelo industrial de serviços na condução de suas atividades e que necessitam do uso intensivo de força de trabalho em suas atividades

haja semelhanças, o que poderá corroborar estudos que indicam uma imbricação entre o universo da gestão e das relações sociais e de produção nas organizações. Esses elementos juntos, mesmo que possibilitem uma maior produtividade, também implicam, quase sempre, em relações de trabalho que não consideram os sofrimentos e os problemas causados aos trabalhadores em decorrência dessas vivências nas organizações. Conhecê-los, portanto, é o primeiro passo para sua superação.

***INDUSTRIAL PRODUCTION OF POSTAL SERVICES
AND THE CONFLICTUAL DIMENSION OF LABOR
MANAGEMENT IN THE BRAZILIAN POST OFFICE***

ABSTRACT: *In this paper, the result of a study in the Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT), aimed to understand how ECT is used in industrial techniques and principles to organize their work process and how these methods of management from an industrial model influences the setting of labor relations. To reach this objective, we sought to answer the following questions: How does management practices of the working process of a service company have been organized on an industrial logic and how are its characteristics? How social relations among employees of an operating unit have their relationships influenced by these management practices? How these social relations are articulated with the management of labor relations? The survey was conducted in a Post Office Domiciliary Distribution Center and included interviews with postal workers and managers, document analysis and direct observation of work activities. There is a hybrid of management practices, control over workers and authoritarian relations at work, besides constant pressure, work intensification, individualization and fragmentation of activities and a notion of "limited time" very accentuated. Aspects of management that provide a conflictual dimension of social relations among workers.*

KEYWORDS: *Production management. Industry services. Post office. Labor relations. Conflict.*

Agradecimentos

Agradeço à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) pelo apoio financeiro e aos trabalhadores que participaram da pesquisa.

Agradeço também ao parecerista, cujas críticas possibilitaram o aperfeiçoamento do artigo.

Referências

ANTUNES, R. **Adeus ao trabalho?**: ensaios sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. 7.ed. Rev. Ampl. São Paulo: Cortez; Campinas: Ed. da UNICAMP, 2000.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3.ed. Lisboa: 70, 2006.

BRAGA, R. Infotaylorismo: o trabalho do tele-operador e a degradação da relação de serviço. **Revista de Economía Política de las Tecnologías de la Información y Comunicación**, Madri, v.8, n.1, p.1-15, 2006.

_____. **A nostalgia do fordismo**: modernização e crise na teoria da sociedade salarial. São Paulo: Xamã, 2003.

BRAVERMAN, H. **Trabalho e capital monopolista**: a degradação do trabalho no século XX. 3.ed. Rio de Janeiro: LTC, 1987.

BEST, M. H. **The new competition**: institutions of industrial restructuring. Cambridge: Harvard University Press, 1990.

BOVO, C. R. M. **Os correios no Brasil e a organização racional do trabalho**. São Paulo: Annablume, 1997.

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

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

EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS [ECT]. **Preços e prazos**. Disponível em: <<http://www.correios.com.br/precosPrazos/>>. Acesso em: 06 dez. 2009.

_____. **Sistema de Melhorias em CDD's (SMEL)**: processo produtivo. Brasília, 2006.

_____. **Gestão da produtividade aplicada aos Correios**: educação para a produtividade. Brasília, 2005.

FARIA, J. H. de. **Economia política do poder**: uma crítica da Teoria Geral da Administração. Curitiba: Juruá, 2004.

FARIA, J. H. de; MENEGHETTI, F. K. A instituição da violência nas relações de trabalho. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ENANPAD, 2002.

FLEURY, A.; VARGAS, N. (Org.). **Organização do trabalho**. São Paulo: Atlas, 1983.

GADREY, J. Emprego, produtividade e avaliação do desempenho dos serviços. In: SALERNO, M. S. (Org.). **Relação de serviço: produção e avaliação**. São Paulo: Ed. do SENAC, 2001. p.25-65.

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

HUMPHREY, J. Adaptando o ‘modelo japonês’ ao Brasil. In: HIRATA, H. (Org.). **Sobre o “modelo” japonês: automação, novas formas de organização e de relações de trabalho**. São Paulo: EDUSP, 1993. p.137-152.

GRUN, R. Taylorismo e fordismo no trabalho bancário: agentes e cenários. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, São Paulo, v.2, n.1, p.13-27, 1986.

JUNQUILHO, G.; LEITE-DA-SILVA, A. Carta de valores versus carta de intenções: uma reflexão sobre a abordagem integrativa da dimensão cultural em organizações. **Organização & Sociedade**, Salvador, v.11. n.31, set/dez. 2004.

KUMAR, K. **Da sociedade pós-industrial à pós-moderna: novas teorias sobre o mundo contemporâneo**. Rio de Janeiro: Zahar, 1997.

LEITE, M. P. **Trabalho e sociedade em transformação: mudanças produtivas e atores sociais**. São Paulo: Perseu Abramo, 2003.

_____. Reestruturação produtiva e sindicatos: o paradoxo da modernidade. In: _____. (Org.). **O trabalho em movimento**. Campinas: Papirus, 1997. p.9-30.

LINHART, D. **A desmedida do capital**. São Paulo: Boitempo, 2007.

SALERNO, M. 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: Ed. do Senac, 2001. p.9-22.

_____. Modelo japonês, trabalho brasileiro. In: HIRATA, H. (Org.). **Sobre o “modelo” japonês: automação, novas formas de organização e de relações de trabalho**. São Paulo: EDUSP, 1993. p.137-152.

SEGNINI, L. R. P. Relações de gênero e racionalização do trabalho em serviços de atendimento à distância. In: SALERNO, M. S. (Org.). **Relação de serviço: produção e avaliação**. São Paulo: Ed. do Senac, 2001. p.151-181.

PERROT, M. **Os excluídos da história: operários, mulheres e prisioneiros**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1988.

TAYLOR, W. F. **Princípios de administração científica**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 1989.

WOMACK, J. P.; JONES, D.; ROOS, D. **A máquina que mudou o mundo**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

WOOD JR, T. Fordismo, toyotismo e volvismo: os caminhos da indústria em busca do tempo perdido. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.4, n.32, p.6-18, 1992.

ZAMBERLAN, F.; SALERNO, M. S. Racionalização e automatização: a organização do trabalho nos bancos. In: FLEURY, A.; VARGAS, N. (Org.). **Organização do trabalho**. São Paulo: Atlas, 1983. p.172-194.

ZARIFIAN, P. Mutação dos sistemas produtivos e competências profissionais: a produção industrial de serviço. In: SALERNO, M. (Org.). **Relação de Serviço: produção e avaliação**. São Paulo: Editora do SENAC, 2001. p.67-93.

_____. As novas abordagens da produtividade. In: MELLO, R. S. (Org.). **Gestão de empresas, automação e competitividade: novos padrões de organização e de relações de trabalho**. Brasília: IPEA, 1990. p.73-97.

ZILBOVICIUS, M. **Modelos para a produção, produção de modelos: gênese, lógica e difusão do modelo japonês de organização da produção**. São Paulo: AnnaBlume, 1999.