



**Tadeu Gomes Teixeira**

[tagote@gmail.com](mailto:tagote@gmail.com)

Sociólogo e Mestre em Administração pelo PPGADM/UFES/Brasil. Doutorando em Ciências Sociais pela Unicamp/Brasil

**Mônica de Fatima Bianco**

[mfbianco@ig.com.br](mailto:mfbianco@ig.com.br)

Doutorado em Engenharia de Produção - POLI/USP/Brasil  
Profa Pesquisadora do Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGAdm/UFES/Brasil

Editor Científico Responsável Prof. Dr. Roberto Fachin

Prof. do departamento de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul/Brasil

**Submissão: 01/01/2010**

**Aprovação: 31/08/2010**

### **Resumo**

Objetiva-se neste trabalho analisar as práticas de gestão de operações da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT). Busca-se responder a seguinte questão: Como foi organizado o trabalho e quais as características do processo produtivo da área operacional de distribuição postal dos Correios? Para a execução da pesquisa, realizou-se pesquisa documental e observação direta de uma unidade operacional. Para analisar os dados, discutem-se as características do taylorismo/fordismo e toyotismo com o intuito de compreender como esses métodos de gestão se manifestam no processo produtivo da ECT. A seguir, analisa-se a estruturação e organização do processo produtivo da ECT na década de 1970, ocorrida por meio da implantação de princípios da administração racional do trabalho e evidencia-se como, na década de 1990, inicia-se na empresa um processo de reestruturação produtiva, baseado em métodos toyotistas para reformular a gestão operacional. O resultado identificado foi uma forma híbrida de taylorismo, associado às técnicas da produção toyotista. Hibridismo de métodos que corrobora, no caso desta pesquisa, o neofordismo, mas que indica a necessidade de se analisar, por setor e empresa, as práticas de gestão de operações a fim de compreender quais são, de fato, as características de gestão utilizadas.

**Palavras-chave:** Métodos de Gestão - Organização do Trabalho – Correios

### **Abstract**

The objective of this paper is to examine the practices of operations management at the Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT), the Brazilian Post Office Company. It intends to answer the following question: How labor was organized and which characteristics



are presented by the production process in the operational area of postal distribution? Documentary data was collected, as well as direct observation of an operational unit was performed. Data was analyzed discussing those characteristics compared to Taylorism/Fordism and Toyotism, in order to understand how these management models influenced the production process of ECT. It also analyzed the structure and organization of ECT during the 1970s, when principles of work rational administration were implemented. Afterwards, in the 1990s, a company restructuring process based on Toyotism methods began to reshape the operations management, resulting in a hybrid form of Taylorism associated with Toyotist production techniques. The hybridity of methods used suggests, in the case of this research, the management concept neo-Fordist. But, indicates the need to analyze, by sector and company, the management practices of production in order to understand what the management characteristics really are.

**Key-words:** Management Methods - Work Organization – Post Office

## 1 - Introdução

As profundas transformações por que passou a sociedade ocidental ao longo do século XX em suas mais diversas esferas impactou todos os meandros da vida social, política e econômica da sociedade capitalista. Nesse sentido, essas transformações modificaram também a organização e estruturação das atividades produtivas industriais, as relações de trabalho e de gestão dos processos de produção (NOGUEIRA, 2002). Assistiram-se mudanças tanto na organização administrativa das empresas quanto no processo de produção das organizações empresariais, principalmente a partir da revolução tecnológica de base microeletrônica que se incorporou às técnicas de produção (CORIAT, 1994; FARIA, 2004).

Nesse processo de transformações, autores como Coriat (1994) advogam a descontinuidade entre os métodos de gestão da produção tayloristas dos métodos toyotistas, apontando a possibilidade de maior autonomia para os trabalhadores e enriquecimento de suas atividades de trabalho no toyotismo, enquanto autores como Zilbovicius (1999) ressaltam uma continuidade na racionalidade desses métodos: na manutenção de uma lógica instrumental aplicada às atividades produtivas, o que no campo da gestão do trabalho se manifestaria pela busca das “melhores ferramentas e técnicas” (DAVEL; VERGARA, 2001, p. 39).

É em razão desse debate em torno dos métodos de organização do trabalho, portanto, que pesquisadores de diversas áreas discutem sobre a possibilidade de uma possível ruptura com o taylorismo, advogando um pós-taylorismo. Em outro sentido, outra corrente aponta para uma continuidade da lógica taylorista/fordista nos novos métodos de gestão toyotistas, embora adaptado às tecnologias microeletrônicas. Sendo assim, esses métodos seriam neofordistas e caracterizariam um fordismo maduro (ZILBOVICIUS, 1999).

Isso aponta, portanto, para um processo de mudanças na organização do trabalho que não é unívoco entre os pesquisadores, por comportar especificidades conforme o setor estudado e as estratégias de gestão do trabalho no contexto da reestruturação das atividades produtivas, conforme Leite (2003) analisa. 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”.



A partir dessa orientação, realizou-se neste artigo uma análise das práticas de gestão de operações na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT) por meio de um estudo de um Centro de Distribuição Domiciliária (CDD) dessa empresa, unidade operacional responsável pela distribuição postal domiciliar. O objetivo do trabalho foi estabelecido na seguinte questão: como foi organizado o trabalho e quais as características do processo produtivo da área operacional de distribuição postal dos Correios?

A pesquisa insere-se nas discussões sobre as continuidades e rupturas nas práticas de gestão ao analisar como os métodos de gestão da produção taylorista/fordista e toyotista se conjugam ou se substituem, indicando as permanências e possíveis rupturas entre os mesmos, com implicações diretas para o *chão de fábrica*, contribuindo, dessa forma, ao debate. No entanto, o mérito do trabalho é partir de uma experiência concreta de trabalho, o que permite compreender como as práticas de gestão do trabalho são realmente acionadas. Para a realização do estudo, utilizou-se análise documental e observação direta de uma unidade operacional de distribuição de objetos postais como métodos para levantamento das informações necessárias. A análise temática de conteúdo (BARDIN, 2004) foi utilizada para analisar os dados.

Apresenta-se, a seguir, uma discussão das principais características dos modelos de produção. Na sequência, analisa-se o processo de estruturação e organização do processo produtivo da ECT na década de 1970, seguido da reestruturação produtiva iniciada na ECT na década de 1990. Por fim, investigam-se as características da gestão do trabalho de uma unidade operacional de distribuição de objetos postais, enfatizando as principais características do processo produtivo, abordando as continuidades e rupturas entre a estruturação taylorista/fordista do processo de trabalho da década de 1970 e a reestruturação toyotista da década de 1990 e suas influências na constituição das práticas de gestão da produção.

## 2 - Breves Considerações Sobre “Modelos” 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 apontava a necessidade de superação do gerenciamento vigente em sua época, baseado na iniciativa e no incentivo pecuniário ao trabalhador, para aumentar a produtividade e combater “a vadiagem no trabalho” (TAYLOR, 1989, p.35).

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

processo produtivo, principalmente a maneira de executar as atividades de trabalho (BRAVERMAN, 1987; FARIA, 2004).

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

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

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

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

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

Com isso, esse modelo de produção em massa transformou-se, como nos mostra Harvey (1992), no modelo hegemônico de produção empregado pelas indústrias até meados das décadas de 60 e 70 do século XX. E, apesar disso, a Companhia Toyota investiu na

reformulação de seu parque produtivo a fim de estruturá-lo de acordo com as peculiaridades impostas pelas condições do Japão, como nos mostra Zilbovicius (1999), dentre as quais um país devastado pela guerra, um mercado consumidor limitado, uma produção automobilística externa querendo investir no país e abocanhar o já limitado mercado consumidor, como analisam Womack, Jones e Roos (1992), além de uma mão-de-obra não muito disposta a se submeter ao fordismo (CORIAT, 1994).

A Toyota estruturou um modelo de produção que rapidamente se disseminaria por outras empresas japonesas e, posteriormente, para empresas ocidentais – sendo por isso conhecido como toyotismo. Segundo Coriat (1994), o mais significativo e profundo do modelo toyotista é o fato de ser “adaptado à produção em séries restritas de produtos diferenciados e variados” (CORIAT, 1994, p. 30). Zilbovicius (1999), no entanto, aponta para a maneira como as técnicas de produção utilizadas são capazes de associar 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), sucintamente, em três reorientações na produção: há uma reorientação nas técnicas de controle do processo de fabricação e de otimização. Isso significa que o processo de fabricação se inicia a partir das demandas dos produtos encomendados às fábricas, e não o processo inverso de fabricação para posterior venda.

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

Além disso, e em terceiro lugar, há uma espécie de “caixa” – ou placas - que organiza a produção, que caminha no sentido do posto de trabalho anterior ao posterior, levando as mercadorias já produzidas adiante, e dos postos posteriores aos anteriores, informando as necessárias quantidades de materiais para a produção, numa mudança estritamente organizacional, sem nada de tecnológico, como afirma Coriat (1994), o que dá lógica ao sistema denominado de *Kanban*.

Além disso, como mostram Corrêa e Corrêa (2006), um controle de qualidade total dos produtos ao longo dos processos de produção, com prioridade para zerar os defeitos é acionado na produção, sendo a perfeição o padrão almejado. Segundo Corrêa e Corrêa (2006) e Coriat (1994), o layout adequado para organizar o trabalho toyotista é o celular no formato de “U”. Essa organização, no entanto, também se apresentava nas primeiras práticas de organização do trabalho ao final do século XIX, sendo incorporado, como nos mostra Perrot (1988), pelo toyotismo com o objetivo de aumentar o controle e a supervisão visual. Acrescenta-se às características do toyotismo o envolvimento dos trabalhadores polivalentes no processo produtivo através das equipes de trabalho em células de produção, o que poderia permitir 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 dos métodos de gestão e organização do trabalho que se instaurou o 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), que popularizou na França as teses de Taichi Ohno, engenheiro chefe da Toyota e que acreditava ser o trabalho sob o toyotismo mais abstrato, autônomo e qualificado. Além disso, com o uso “as conseqüências foram a redução dos custos de inventário e, mais importante, a possibilidade quase instantânea de observação dos problemas de qualidade, que podiam ser rapidamente eliminados” (WOOD JR, 1992, p. 13).

Autores como Faria (2004) e Leite (1997; 2003), além de Kumar (1997), mesmo identificando mudanças nos métodos de gestão, verificam uma adaptação do taylorismo/fordismo às novas tecnologias microeletrônicas, não identificando uma contradição entre as novas técnicas e tecnologias eletrônicas e o taylorismo, mas uma atualização das ferramentas de gestão aos novos contextos sociais. A lógica presente no taylorismo/fordismo, como assevera Zilbovicius (1999), continua no toyotismo, pois “sua vantagem competitiva, na comparação com o fordismo, seria uma maior adaptabilidade às condições ambientais” (WOOD JR, 1992, p. 15). Sendo assim, teríamos um neofordismo.

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.

Com base nessas características e nesse debate acerca dos métodos e práticas de gestão da produção, discute-se, a seguir, o processo de organização do trabalho nos Correios. Antes, no entanto, apresentam-se os aspectos metodológicos adotados no trabalho.

### 3 - Aspectos Metodológicos

Para o levantamento dos dados apresentados neste trabalho, dois procedimentos de pesquisa foram adotados: a análise documental e a observação direta das atividades de trabalho do processo produtivo de um Centro de Distribuição Domiciliária (CDD).

Inicialmente, portanto, para a obtenção das prescrições e normatizações sobre o funcionamento do processo de produção do CDD, recorreu-se a fontes documentais, principalmente manuais utilizados para padronizar a produção e para treinamento de funcionários. Dentre os manuais consultados, dois se destacam: o *Sistema de Melhorias em CDD's* (SMEL), cujo conteúdo versa sobre a padronização do processo produtivo e o manual de treinamento de supervisores operacionais e gerentes de CDD denominado *Gestão da Produtividade Aplicada aos Correios: educação para a produtividade*.

Essa etapa da pesquisa iniciou-se em janeiro de 2009 e terminou em março do mesmo ano. O material documental consultado foi analisado pela análise de conteúdo (BARDIN, 2004). As categorias utilizadas para análise relacionam-se ao processo produtivo, estando vinculadas às etapas de trabalho, sendo, portanto, as seguintes: padronização da produção,



triagem por distritos (TD), separação por logradouro (SL), ordenamento de correspondências e índices de triagem.

Essas mesmas categorias foram utilizadas para analisar os dados levantados na observação direta das atividades produtivas do CDD. A observação direta teve a duração de nove meses, iniciando-se em março e estendendo-se até dezembro de 2009. Durante esse período, duas vezes por semana, quase sempre às segundas e sextas-feiras, os pesquisadores acompanharam as atividades de trabalho no CDD e faziam suas anotações em diários de campo. As observações foram anotadas a partir das etapas do processo produtivo. Essas etapas foram sistematizadas a partir da análise documental, sendo a análise do material dos diários de campo das observações realizada, portanto, a partir das mesmas categorias temáticas.

Na unidade pesquisada, trabalham carteiros, operadores de triagem e transbordo (OTT's), supervisores de operação, o gerente da unidade e, eventualmente, funcionários terceirizados. No CDD examinado, trabalham 30 pessoas, das quais vinte e três são carteiros, cinco operadores de triagem e transbordo, um supervisor e um gerente.

O acesso a unidade operacional para a realização das observações e da pesquisa foi autorizado pelos gestores do CDD e facilitado pelo fato de um dos autores já ter trabalhado na mesma unidade operacional. Quando se iniciou a pesquisa para esse trabalho, no entanto, o vínculo empregatício com a empresa já não existia, embora ter sido funcionário da mesma tenha facilitado o acesso às dependências da unidade operacional e a convivência com os trabalhadores nos períodos de observação.

A partir desses procedimentos, portanto, analisaram-se as práticas de gestão da produção de uma unidade operacional dos Correios, como apresentado neste artigo. A seguir, discute-se a organização racional do trabalho na ECT.

#### **4 - Organização dos Processos Produtivos nos Correios: rumo à racionalização e controle.**

Para se compreender algumas das principais características da ECT, é preciso analisar aspectos da sua história, principalmente a construção sócio-histórica das características de gestão.

Nesse sentido, cabe ressaltar que na Era Vargas (1930 - 1945), ampliou-se as nomeações de militares para ocuparem cargos de chefia na empresa, sobretudo na Administração Geral do Departamento de Correios. No início da década de 1930, para superar os problemas relacionados à qualidade dos serviços prestados pelos Correios, um diretor – no caso militar - que administrou a empresa nesse período afirmou que transformaria a empresa em um “campo de guerra” se isso fosse preciso (BARROS NETO, 2004). Assim, estava demarcado o espaço para a consolidação de práticas de gestão, pode-se dizer assim, rígidas na empresa.

Várias mudanças administrativas nos serviços de correios do Brasil foram feitas durante a Ditadura Militar (1964 - 1985), dentre as quais uma reforma que culminou na criação da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT) em 1969 a partir do antigo Departamento de Correios e Telégrafos, criado na Era Vargas. Além de mudanças estruturais e administrativas, durante a Ditadura Militar foram feitas transformações também nos processos produtivos da empresa, em um cenário em que, de acordo com Fleury (1983), as organizações brasileiras assumiam o taylorismo e o fordismo como técnica principal de gestão do trabalho. A importância disso está no contexto, ou seja, em se coadunar com a origem da teoria clássica: “a origem da teoria clássica da administração está ligada à combinação de princípios militares e de engenharia. O gerenciamento, sob este prisma, é visto como um



processo de planejamento, organização, comando, coordenação e controle” (WOOD JR, 1992, p. 8).

Na década de 1970 os Correios receberam várias missões de consultores franceses especializados em serviços postais, muitos dos quais empregados de correios franceses, sendo que esses técnicos deixaram vários relatórios, que não focavam somente a área operacional, mas também a organização da empresa como um todo, mapeando e analisando toda a estrutura da organização, incluindo os aspectos administrativos e operacionais da empresa (BOVO, 1997).

Nesses relatórios, os especialistas em serviços postais da ECT e das consultorias francesas explicitaram suas perspectivas sobre as melhores maneiras de organizar os processos de trabalho nos Correios. Seria preciso, pelo que manifestaram, instituir um processo de organização taylorista do trabalho na empresa, pois esse método de gestão racionalizaria a produção, com melhorias para os processos produtivos. A partir dessa concepção, os técnicos da ECT em associação com os especialistas das missões francesas propuseram à empresa uma série de mudanças nos métodos de produção; mudanças propostas com base nas análises sobre as condições de produção encontradas na empresa (BOVO, 1997). É interessante lembrar que segundo Meyer e Rowan “a coordenação e o controle da atividade são as dimensões críticas nas quais as organizações formais tiveram sucesso no mundo moderno” (MEYER; ROWAN apud ZILBOVICIUS, 1999, p.71).

As observações realizadas por esses consultores mostravam o equívoco – na concepção deles - da organização do trabalho então praticada, como deixar o fechamento de agências à iniciativa dos servidores por falta de normas escritas e de autoridade dos chefes. Consideravam também que a presença de monitores de triagem (separação das correspondências) seria suficiente para eliminar maus hábitos contraídos pelos trabalhadores nos processos de trabalho, que os realizavam “à sua vontade”. Um dos casos que mais impressionou aos técnicos franceses era o fato de muitos carteiros serem os únicos que conheciam exatamente como a distribuição dos objetos postais era realizada (BOVO, 1997).

A partir dessas constatações, as atividades de trabalho dos carteiros foram revistas, sobretudo porque os técnicos postais acreditavam que não cabia tal autonomia aos trabalhadores, isto é, deixar ao carteiro o controle sobre seu próprio trabalho. Diante dessas análises e considerações, é possível compreender como os técnicos franceses e os gestores dos Correios concebiam a tarefa que lhes havia sido incumbida, a de organização e estruturação do processo produtivo.

Segundo os consultores, deveria haver uma nítida separação entre o trabalho a ser executado e o setor responsável pela concepção das atividades de trabalho. Uma separação, portanto, entre execução e concepção; isto é, entendimento vinculado a estruturas sociais institucionalizadas (ZILBOVICIUS, 1999). Para isso, deveria ocorrer uma transferência do conhecimento por parte dos trabalhadores para os gerentes da empresa. Assim, os carteiros teriam suas atividades de trabalho prescritas e 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, tal como previa a organização racional do trabalho (BOVO, 1997; BRAVERMAN, 1987; FARIA, 2004).

Além disso, estabeleceram-se diretrizes para o processo de trabalho que visavam controlar o ritmo, a intensidade e a produtividade do trabalho a partir do controle de tempo. Somado a isso, foram estabelecidos tempos para a realização de cada movimento através do cronômetro e de contadores de objetos. Com isso, determinou-se um índice para cada movimento dos trabalhadores, indicando em quanto tempo um funcionário deveria efetuar as operações, o que implicou o estabelecimento de um padrão médio e único para cada movimento, sendo que a quantidade de funcionários de cada unidade operacional, ainda hoje, baseia-se nesses índices (BOVO, 1997).





Como parte desse processo, uma nova função foi introduzida no quadro de funcionários da ECT, o supervisor de operações, que, pode-se dizer, teria a mesma função que o capataz de Taylor. Ou seja, assim como o taylorismo preconiza a necessidade de designar alguém para controlar os trabalhadores e supervisionar seu trabalho, a ECT criou um cargo intermediário entre a chefia e os carteiros para fiscalizar as atividades de trabalho nas unidades operacionais (BOVO, 1997; BRAVERMAN, 1987). Aos supervisores, cabia a imposição do cumprimento das normas e regras, devendo sua função exercer o controle sobre as atividades de trabalho. No contexto da Ditadura Militar, não se questionavam suas ações, já que, além da autoridade do cargo, estavam respaldados pelo poder militar. Mais um elemento se institucionalizando na estrutura formal, elementos que funcionam como mitos ou prescrições racionalizadas que se difundiam nas organizações (ZILBOVICIUS, 1999).

A estruturação do processo produtivo na ECT, portanto, estruturou práticas como o respeito à hierarquia, à ordem e à disciplina que reforçaram as práticas gerenciais nas unidades operacionais — estas coadunadas com o foco na racionalização —, principalmente nas unidades de distribuição, isto é, nos Centros de Distribuição Domiciliária (CDD). Para compreender como o processo produtivo foi reestruturado nos Correios na década de 1990, a fim de implantar técnicas do modelo toyotista de produção, associadas a práticas rígidas de gestão alinhadas ao taylorismo, apresentam-se a seguir as características desse processo.

## 5 - A Reestruturação Produtiva nos Correios

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

Na ECT, o processo de reestruturação produtiva iniciou-se em 1995, quando a empresa, por meio de parceria com a Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), implantou o *Projeto de Gestão da Produtividade Aplicado aos Correios* (GPAC), que visava a “melhoria contínua dos processos e o conseqüente aumento da produtividade”, o qual “contribuiu, sobremaneira, para a melhoria da qualidade e o aumento da produtividade nos Correios” (ECT, 2005, p. 355). O objetivo estabelecido para o projeto foi disseminar e aplicar, em toda a estrutura da ECT, novas tecnologias de gestão fundadas e referenciadas no modelo de produção toyotista.

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

Uma segunda etapa do projeto seria realizada nos anos de 1997 e 1998, com a realização pelas Diretorias Regionais de seminários e premiações para as melhorias apresentadas nas unidades operacionais a partir dos conceitos do modelo de produção toyotista. Com isso, as práticas consideradas mais eficientes e produtivas — racionalizadoras



— se tornariam modelo para as demais unidades, integrando, a partir disso, o processo de padronização do processo produtivo das unidades operacionais. Com isso, a ECT incorporaria princípios e técnicas consoantes ao modelo de produção toyotista, possibilitando, ainda, aperfeiçoar e melhorar a qualidade dos serviços operacionais, com reflexo direto sobre as práticas de gestão do trabalho nas unidades operacionais (ZILBOVICIUS, 1999; ZARIFIAN, 2001). As continuidades ou rupturas entre as práticas de gestão no *chão de fábrica* na ECT são analisadas a seguir, por meio do exame de um Centro de Distribuição Domiciliária.

## 6 - O Processo Produtivo no Centro de Distribuição Domiciliária

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 empresa, como, por exemplo, a Gerência de Qualidade, de Relações do Trabalho, de Recursos Humanos, etc.

As atividades operacionais ficam subordinadas à Gerência dos Centros de Tratamento de Cartas e Encomendas (GCTCE), responsável pelas atividades finais da empresa. Destas, destacamos a captação de encomendas postais, transporte dos objetos postais e “tratamento” dos mesmos (separação conforme local de destino). Essas atividades são realizadas pelas unidades operacionais que os clientes e a população têm acesso como as Agências de Correios, os Centros de Tratamento de Cartas e Encomendas e os CDD’s.

Neste artigo, foca-se a análise nas unidades operacionais de distribuição, ou seja, nos Centros de Distribuição Domiciliária (CDD’s), que são as unidades, portanto, onde os carteiros recebem as correspondências postadas nas agências e realizam os trabalhos de preparação dos objetos postais para distribuição domiciliar. Nessa unidade, trabalham os carteiros, operadores de triagem e transbordo (OTT’s), supervisores de operação, o gerente da unidade e, eventualmente, funcionários terceirizados.

O CDD estudado situa-se na capital de um Estado da região sudeste do país. A Diretoria Regional dos Correios desse estado conta em seu quadro funcional com aproximadamente 2.000 funcionários, incluindo a área administrativa e operacional. No CDD examinado, trabalham 23 carteiros, 5 operadores de triagem e transbordo, 1 supervisor e 1 gerente. Essa unidade será denominada neste trabalho de “CDD 1”.

A condução das atividades produtivas do CDD baseia-se em princípios que são expressos em manuais elaborados, a partir da década de 1970, para institucionalizar as decisões relativas à produção. Um deles aborda, especificamente, as normatizações referentes à produção nos CDD’s, o qual é denominado *Sistema de Melhorias em CDD’s: Processo Produtivo*. Será esse manual, portanto, que orientará a condução dos trabalhos nesses centros operacionais. De acordo com o manual, 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, o que pode aumentar a produtividade e a melhoria da qualidade dos serviços. Para tal, recomenda-se tratar o processo como um sistema, visando a “eliminação de pequenas perdas, através da racionalização de rotinas operacionais”. Assim, esse procedimento pode resultar numa “otimização de procedimentos (nos) CDD’s” (ECT, 2006, p. 03).

E isso porque, na concepção da empresa

[...] 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 CDD's e, conseqüentemente, efetivos ganhos de produtividade (ECT, 2006, p. 04).

Dessa maneira, o objetivo é conduzir as atividades produtivas nas unidades operacionais com base nos princípios e procedimentos empregados nas unidades de produção das indústrias e fábricas. Dessa forma, analisar a produção nessa empresa de serviços implica compreender a aplicação de técnicas e métodos industriais em sua produção, ou seja, a produção industrial de serviços (ZARIFIAN, 2001; ARBIX; SZNELWAR, 2002).

Observa-se ainda, a partir do excerto anterior, que se objetiva criar um padrão que retire 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 Taylor ressaltava: a necessidade de se retirar dos trabalhadores todo e qualquer traço de autonomia na execução das tarefas e a disseminação de práticas racionalizadoras. 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 se expressa a facilidade da padronização para manter o controle e a supervisão das atividades de trabalho (TAYLOR, 1989; FARIA, 2004; BRAVERMAN, 1987; ZILBOVICIUS, 1999; SHINGO, 1996).

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 nos leva a associar tal prescrição aos índices e coeficientes que o taylorismo indica como necessários à execução das atividades (TAYLOR, 1989). O que também é revisitado pelo toyotismo em organizações de serviços (ARBIX; SZNELWAR, 2002)

Para uma melhor visualização e análise das atividades de trabalho no processo produtivo do CDD, as etapas que o compõem serão descritas, para fins analíticos separadamente. Essa descrição é realizada a seguir.

## 6.1 - O Layout do CDD

As instruções do manual recomendam que o CDD se instale em piso térreo. Caso isso não seja possível, a empresa deve providenciar máquinas elevatórias de caixas – que contém os objetos postais - para que os carteiros ou operadores de triagem não façam esforços que os desgastem fisicamente ao descarregarem os carros e transportarem as caixas com os objetos postais para o interior da unidade. De acordo com essas recomendações do manual, no “CDD 1” só há um andar térreo. Neste salão, os móveis são dispostos de acordo com a finalidade do espaço reservado para cada atividade, configurando um *layout* orientado ao trabalho.

Para que as atividades de trabalho se iniciem, a organização e disposição dos móveis no CDD devem obedecer ao que é recomendado pelos gestores que conceberam o manual do 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 — o uso de técnicas com propósitos sociais (ZILBOVICIUS, 1999; WOOD JR, 1992).

Nesse *layout*, uma área deve ser reservada à manipulação e separação de objetos especiais, que são os serviços de cartas registradas, sedex e encomendas com valor declarado. O acesso a essa área é restrito aos funcionários autorizados, normalmente operadores de triagem, que separam esses objetos por área de distribuição antes de entregá-los aos carteiros. O isolamento da área deve ser feito pelo emprego de divisórias e/ou paredes. Caso seja necessário aumentar o efetivo de funcionários desse setor devido ao aumento da carga de

trabalho do dia, o manual recomenda “empregados previamente escolhidos entre os de maior confiança da chefia” (ECT, 2006, p. 32).

Além disso, essa área de tratamento de objetos especiais deve estar próxima à entrada do CDD, já que são os funcionários que trabalham nesse setor que fazem os eventuais atendimentos aos clientes que por algum motivo retiram suas encomendas na própria unidade operacional, sem desperdícios no deslocamento (SHINGO, 1996). Para atender essas prescrições, essa área, que também é utilizada para atendimento ao público, está localizada no “CDD 1” na entrada do imóvel, sendo separada dos demais funcionários e do público em geral por meio de balcões. Estes 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.

Somado a isso, prescreve-se o arranjo físico das mesas dos carteiros destinadas ao tratamento de objetos simples no formato de um “U” ou de um “W” (duplo U), “de modo que seja facilitada a movimentação de carga e a supervisão visual” — princípios do toyotismo, neofordista. O manual estabelece ainda que “as mesas dos supervisores devem estar localizadas de frente para o “U” ou para cada parte do “W”, permitindo a visualização de todo o grupo de trabalho” (ECT, 2006, p. 08).

Segundo Corrêa e Corrêa (2006) e Coriat (1994), o *layout* que atende ao modelo da produção enxuta recomenda algumas mudanças na organização do espaço e dos arranjos produtivos para que os objetivos de toda a “filosofia” e conjunto de técnicas da produção toyotista sejam alcançados. Dessa forma, prioriza-se o *layout* celular linear em algumas empresas que trabalham com uma gama limitada de produtos, pois por ser linear é aplicável a processos que se destinam a produzir quantidades maiores de poucos produtos padronizados. Neste tipo de organização, os postos de trabalho são colocados próximos a fim de evitar movimentações desnecessárias de materiais (SHINGO, 1996).

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; similar a idéia preconizada pelos autores (CORRÊA; CORRÊA, 2006). Assim, no “CDD 1” as mesas dos carteiros são dispostas no formato de “U” e colocadas lado a lado. A mesa do supervisor de operações fica localizada de frente para o *layout* geral, o que lhe permite a supervisão visual mesmo quando sentado, em conformidade com Shingo (1996). As orientações explicitadas no manual sobre como dispor os móveis e os funcionários são prescritivas e seguidas, bem como as recomendações acerca da supervisão do processo de trabalho pelo supervisor de operações, que deve ter sua mesa colocada de frente para as mesas onde os carteiros estão trabalhando, de forma a melhor controlar todo o processo produtivo visualmente.

De acordo com Perrot (1988), esse tipo de recomendação se alinha ao controle sobre os funcionários feito pela visibilidade e pela vigilância de um “capataz” que buscava 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. No entanto, essa vigilância visual não é uma característica que se restringiu a essas práticas gerenciais. De acordo com Corrêa e Corrêa (2006), Shingo (1996) e Coriat (1994), o *layout* do sistema de produção enxuta apresenta, dentre outras características, o controle visual das operações, que pode ser realizado também pelos próprios trabalhadores. O que se coaduna com os objetivos traçados pelos Correios e demonstra a difusão das técnicas típicas da produção industrial para a produção de serviços (ZARIFIAN, 2001).

Fica evidente, assim, a combinação de uma organização da produção com base celular de inspiração no sistema de produção enxuta com princípios tayloristas de divisão do trabalho e controle da produção, hibridismo que seleciona procedimentos operacionais que contribuam





para aumentar os índices de produtividade (ZARIFIAN, 1990; ANTUNES, 2000; HARVEY, 1992). 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 se coaduna, portanto, a essa figura do “capataz”, do “inspetor” que Taylor indicava como necessário ao processo de produção para orientar os trabalhadores na execução de suas tarefas (TAYLOR, 1989) e mostra a disseminação da estrutura formal, ditas também como prescrições racionalizadas.

A seguir, analisa-se como o *layout* se coaduna com os propósitos da organização do trabalho.

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

Pode-se, a seguir, tratar das demais atividades de trabalho. Primeiro, observa-se que antes das atividades dos carteiros começarem, há todo um processo que o precede: o abastecimento do local onde o carteiro irá separar os objetos postais de acordo com o endereçamento. Esse processo configura-se nos sistemas de transporte e tratamento da carga postal. O processo de trabalho de um CDD se inicia, portanto, com a chegada da carga postal para essa unidade operacional. Com o carro descarregado, alguns funcionários, normalmente operadores de triagem ou funcionários terceirizados, iniciam o processo de “tratamento” dessa carga, colocando esses objetos postais em caixas com objetos do mesmo formato, como cartas e envelopes. Em seguida, conta-se a quantidade de objetos postais que chegaram ao CDD.

Essa mensuração da carga é importante para o supervisor de operações controlar o dia de trabalho de acordo com os índices que foram estabelecidos para a unidade. É importante, portanto, para controlar a capacidade do processo de produção, isto é, o tempo de separação dos objetos postais pelos carteiros conforme os bairros e áreas de distribuição, embora o foco seja o término dessa separação e a distribuição de toda a correspondência do dia, independente da quantidade de correspondências que chega ao CDD, o que resulta, em algumas ocasiões, em tempos adicionais para o processamento - separação - e distribuição, já que não pode haver ao final do dia de trabalho objetos a serem distribuídos no CDD — de certa forma, pode-se dizer que há sujeição a demanda – ou seja, neofordismo.

Tais orientações gerenciais com base nos índices e nos resultados são convergentes com os princípios tayloristas, que indicam índices de produção baseados nos tempos e movimentos para cada tarefa de trabalho, além de receber influências do sistema de produção enxuta (BRAVERMAN, 1987; FARIA, 2004; ZILBOVICIUS, 1999).

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 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 (WOOD JR, 1992; SHINGO, 1996). 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 separação, fato que remete ao processo de trabalho na linha de montagem nos moldes fordista (CORRÊA; CORRÊA, 2006; WOMACK; JONES; ROOS, 1992; CORIAT, 1994; ZILBOVICIUS, 1999).



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.

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; sem desperdícios no deslocamento, em conformidade com os princípios do toyotismo (CORRÊA; CORRÊA, 2006; SHINGO, 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 (FLEURY; VARGAS, 1983). A fixação do trabalhador em seu posto de trabalho proporcionou enorme aumento de “produtividade” às indústrias Ford — e como vimos na análise documental aqui —, já que fixo em seu posto de trabalho, as atividades de produção intensificaram-se para cada funcionário, resultado que tem inspirado os Correios em sua busca pela eficiência e produtividade em suas unidades operacionais, como ocorre no “CDD 1” (FARIA, 2004; WOMACK; JONES; ROOS, 1992; CORRÊA; CORRÊA, 2006). Cabe a ressalva já feita por Fleury e Vargas (1983) sobre que produtividade é essa, baseada na intensificação do trabalho, conforme tratado anteriormente.

Esse processo de triagem das correspondências será detalhado e analisado a seguir.

### 6.3 - A Triagem por Distritos

O primeiro processo de separação das correspondências é denominado triagem por distritos (TD), já que corresponde a separação das correspondências de acordo com as áreas que serão percorridas pelos carteiros – os distritos de distribuição postal. Essa triagem deve iniciar-se no mesmo horário para todos os carteiros, começando depois da compactação de toda a carga e da mesma já estar distribuída para triagem nas mesas dos carteiros. Nesse processo, duplas de carteiros devem ser formadas, ficando entre eles uma dessas caixas. Todo esse processo de triagem deve ser realizado com os carteiros em pé, para um melhor rendimento, conforme prescrição — método, com base técnica e na racionalidade do processo.

À medida que as caixas forem esvaziando, essas posições de trabalho devem ser mantidas e o abastecimento de suas posições deve ser realizado por um dos funcionários terceirizados ou pelos operadores de triagem, já que a separação das correspondências realizada pelos carteiros não pode parar, pois a produtividade, conforme estabelecido pelos índices, deve ser mantida. O índice que orienta os supervisores em relação ao trabalho do carteiro é dado pela quantidade de objetos que ele separa por hora, isto é, 1920 objetos postais, de acordo com o padrão estabelecido. O carteiro precisa ainda seguir algumas orientações ao manipular os objetos postais, como não pegar grandes quantidades para triar, usar o polegar para a passagem dessas cartas e esclarecer dúvidas somente ao final da triagem por distrito – uma prescrição detalhada das tarefas em organização de serviços, em conformidade com o encontrado por Arbix e Sznclwar (2002).

Diante disso, vemos que os estudos de tempos e movimentos que se originam no taylorismo influenciaram a concepção e ainda hoje 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 — prescrição do planejamento. Além disso, são imprescindíveis ao planejamento da produção diária, pois esses índices são utilizados para calcular a quantidade de carga postal que será possível a cada empregado manipular numa certa quantidade de horas e com tempo suficiente para a distribuição dessas correspondências. Segundo Braverman, o taylorismo incorreu na tentativa de “tratar os próprios trabalhadores como máquinas” (BRAVERMAN, 1987, p.151), sendo que o estudo do tempo fez parte do empenho de Taylor para controlar os processos de trabalho; assim também escreve Wood Jr (1992). Além dos esforços dele, alguns de seus seguidores trataram de aperfeiçoar esse controle através do estudo dos tempos e movimentos, como analisado.

Orientações expressas indicam, ainda, que devem ser tomadas atitudes que evitem a dispersão do carteiro, já que podem acarretar uma diminuição no ritmo e na disciplina do trabalho, como a circulação de carteiros no CDD, conversas paralelas, uso de aparelhos sonoros individuais, etc. Tal tentativa de controle dos trabalhadores remete a realização das atividades de trabalho pelos funcionários das empresas como se os mesmos fossem integrantes de uma máquina produtiva — que atores devem ser empregados para realizar tais atividades os princípios sociais estão pré-estabelecidos (ZILBOVICIUS, 1999).

O supervisor de operações assume a responsabilidade durante a separação das correspondências por distritos de evitar que os carteiros encaminhem muitos objetos para distritos errados. Os objetos destinados de forma errada de um distrito de distribuição para outro são chamados de “gatos”. Os carteiros que recebem esses “gatos” reclamam de tais erros em razão disso retardar o processo de trabalho. Com o término da separação por distritos, os carteiros iniciam o desabastecimento das mesas de triagem. Cada um recolhe com uma caixa destinada a cada distrito os objetos destinados ao mesmo. E isso deve ser realizado com os carteiros recolhendo as correspondências de mesa em mesa, sempre no sentido horário e todos ao mesmo tempo, em sincronia.

Nessas ocasiões o supervisor de operações orienta os carteiros para que os mesmos evitem os “gargalos”, isto é, evitem permanecer dois recolhendo as correspondências em uma mesma mesa de triagem, respeitando, para isso, certa distância entre si. O gargalo, 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 e triagem, há uma aplicação do princípio de linha de montagem, com a peculiaridade da mecanização dos trabalhadores, que passam em cada mesa para desabastecimento das mesmas (CORRÊA; CORRÊA, 2006); além do cumprimento das prescrições racionalizadoras (ZILBOVICIUS, 1999) para a produção industrial dos serviços (ZARIFIAN, 2001).

Quando todos os carteiros terminam de recolher as correspondências referentes ao distrito de tem-se início a separação por logradouros, analisada a seguir.

#### **6.4 - A Triagem por Logradouros**

Nessa etapa do trabalho, os carteiros devem separar os objetos postais que são destinados ao seu distrito por logradouros, ruas ou trechos de ruas, bem como pela numeração dessas ruas nas mesmas mesas utilizadas na separação por distritos.

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

A Separação por Logradouro (SL) representa uma das fases mais delicadas do processamento dos objetos simples, por ser feita individualmente, exigindo um acompanhamento constante por parte dos SOs (supervisores de operações). Tal

preocupação se prende à necessidade de se evitar que todo o ganho de tempo, obtido até então com a obtenção de tarefas e o trabalho em equipe, seja desperdiçado em face das limitações de rendimento individuais (ECT, 2006, p. 20).

Compreende-se, com isso, a orientação taylorista que preconiza a necessidade dos trabalhadores executarem suas atividades de acordo com padrões universais que lhes são impostos, buscando excluir 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 base na produção industrial (SALENO, 2001).

O princípio taylorista que advoga a separação entre as atividades de execução dos procedimentos operacionais das atividades de elaboração, de concepção, manifesta-se mais uma vez. Além disso, conforme exposto, a própria figura do “capataz” que Taylor indica como necessário para acompanhar a realização do trabalho é incorporada nesse processo na figura do supervisor de operações em serviços (TAYLOR, 1989; BRAVERMAN, 1987; FARIA, 2004).

Apesar disso, esse trabalho de separação das correspondências por logradouros é executado, no “CDD 1”, de acordo com as peculiaridades de cada carteiro, já que uns são mais ágeis que outros e conseguem atingir os índices de triagem, terminando as atividades de trabalho antes dos demais carteiros que não atingem a velocidade padrão. Além disso, as características de cada distrito também influenciam no desempenho individual de cada carteiro, pois a quantidade e os tipos de pontos de entrega das correspondências também influenciam no ordenamento das mesmas para distribuição — ou seja, não há prescrição total e sim possível.

Compreende-se 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 trabalhador. Havendo sempre um distanciamento entre a prescrição e a ação efetiva de cada trabalhador, o que impossibilita o controle absoluto sobre as atividades de trabalho como é o objetivo dos departamentos responsáveis pelo planejamento do trabalho, sobretudo quando influenciados pelo taylorismo e fordismo (TELLES; ALVAREZ, 2004).

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

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

Diante dessas considerações, evidencia o controle sobre os movimentos de trabalho que são realizados pelos trabalhadores, além do intuito de retirar de cada carteiro conhecimento do mesmo sobre o distrito. Tal coordenação dos saberes do trabalhador ocorre por meio da atualização do itinerário de distribuição das correspondências e dos conhecimentos que somente o carteiro que está na distribuição domina, ocorre quando há, uma vez por ano, a contagem de todas as correspondências destinadas aos distritos, com cada carteiro tendo que informar à empresa a quantidade de objetos destinados àquela área de distribuição, além do percurso necessário para distribuí-las.

Esse processo se coaduna com a reestruturação por que a organização dos Correios passou na década de 1970, momento em que os especialistas em serviços postais das missões francesas realizaram uma série de estudos e sugeriram inúmeras alterações na condução das atividades produtivas. Essas mudanças eram orientadas, como analisado, pela concepção taylorista de organização do trabalho, que previa a retirada do conhecimento particularizado de cada funcionário sobre a sua atividade de trabalho, transmitindo o mesmo para a empresa, para que esta pudesse controlar e conceber a realização das atividades produtivas (BOVO, 1997; ARBIX; SZNELWAR, 2002).

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

Realizadas essas atividades, os carteiros executam atividades finais que precedem ao trabalho de distribuição, como descrito a seguir.

### **6.5 - Atividades de Trabalho que Precedem à Distribuição Postal**

Na seqüência das atividades de trabalho, depois da separação por distritos e por logradouros, há o processo de ordenamento dos objetos postais, sendo em seguida preparados depósitos auxiliares de correspondências que são levados a um local estabelecido pelos veículos dos Correios, normalmente um ponto comercial ou um local de referência, onde serão deixados para que o carteiro do distrito distribua essas correspondências. Esses depósitos são formados quando o peso permitido para a bolsa do carteiro é ultrapassado (10 kg para homem e 8 kg para mulher).

Em seguida, o carteiro busca no local reservado aos objetos especiais os sedex e cartas registradas correspondentes de sua área de distribuição. Para receberem esses objetos, eles precisam assinar uma “lista de objetos especiais entregues ao carteiro”, atestando que todos os objetos constantes na mesma lhes foram entregue, o transmite a responsabilidade dos mesmos ao carteiro. Para a entrega dessas correspondências especiais, o carteiro solicitará assinatura do destinatário, comprovando que a mesma foi entregue. Feito isso, o carteiro está liberado para iniciar a distribuição postal domiciliar.

Quando retornar, essa mesma lista é conferida e cada objeto postal que consta na mesma é verificado. Averiguando se foi entregue ao destinatário — foco no serviço prestado e valores da organização, a confiabilidade da entrega. Caso o carteiro não tenha entregado a correspondência e também não retornado ao CDD com a mesma, responderá a um processo administrativo para explicar a falta dessa correspondência que estava sob sua responsabilidade.

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



## 7 - Considerações Finais

Diante do objetivo proposto para esse artigo de analisar as práticas de gestão de operações na ECT com foco na organização do trabalho e nas características do processo produtivo em uma unidade operacional de distribuição de objetos postais, discutiram-se as principais características da gestão dos sistemas de produção e o impacto dos mesmos na estruturação, controle e organização do trabalho. Nesse sentido, ficou evidenciado como os métodos de gestão empregados pelas organizações visam ao aumento da produtividade do trabalho por meio da racionalização das tarefas e atividades produtivas, assim como da intensificação, mesmo em se tratando da produção de serviços.

Dessa maneira, o processo de implantação do taylorismo, na década de 1970, nos Correios se coaduna com os objetivos e princípios traçados para essa técnica de organização da produção, ou seja, aumentar o controle sobre a organização do trabalho — o técnico e os propósitos sociais coadunados. Essa relação entre a gestão do processo de trabalho, o respeito à hierarquia, à ordem e à disciplina, propiciados pelos princípios tayloristas e fordistas que enfatizam a necessidade de controle da organização do trabalho a fim de aumentar a eficiência e produtividade, fortaleceu a disseminação de práticas racionalizadoras e autoritárias na organização, se coadunando ao contexto conforme abordado por Humphey (1993).

A partir desses mecanismos, portanto, os gestores da ECT iniciaram, como analisado, um processo de estruturação e organização do processo produtivo de suas unidades operacionais visando à melhoria da qualidade dos serviços postais prestados à população, que, segundo os consultores franceses contratados para liderar – juntamente com os gestores da ECT – esse processo, estava aquém de suas possibilidades. Nesse período, portanto, o taylorismo foi o conjunto de princípios e técnicas principal que estabeleceu as diretrizes para a estruturação e organização do processo de trabalho.

Com a implantação dos princípios tayloristas para a condução dos processos de produção, pode-se dizer que se expropriou o saber que o carteiro tinha sobre o seu trabalho, submetendo-o ao conjunto de saberes constituídos pelos departamentos responsáveis pela concepção dos processos de trabalho a fim de estabelecer padrões para as atividades de trabalho para todos os funcionários do setor operacional da empresa. Dessa forma, a busca pela produtividade, eficiência e melhoria contínua de serviços postais passou a conduzir as atividades de trabalho e de gestão do processo operacional nos Correios. Os princípios tayloristas, dessa forma, alinhados a técnicas de organização da produção com base no fordismo, propiciaram o enquadramento e o controle dos trabalhadores no *chão de fábrica*, isto é, nas unidades operacionais dos Correios, como os CDD's. Isso nos moldes da produção industrial dos serviços como abordado no texto e por demais autores citados.

Na tentativa de aperfeiçoar o seu processo de gestão de operações, a empresa iniciou a implantação, na década de 1990, de técnicas e ferramentas de gestão da produção originária do toyotismo, também denominado neofordismo. Com isso, a organização do trabalho passou a ser orientada no sentido de evitar o desperdício de tempo, em diversos sentidos, e aumentar o controle da qualidade dos processos de separação das correspondências conforme os destinos das mesmas, bem como para a constituição do *layout* das unidades operacionais e a organização dos trabalhadores visando “otimizar” o seu aproveitamento, isto é, aumentando ainda mais o controle sobre as atividades de trabalho, com divisão e prescrição rígidas, e sobre os processos de produção, já que o aumento e a cobrança por produtividade do trabalho somou-se às técnicas tayloristas e fordistas já utilizadas na empresa.

Diante disso, a ECT passou a apresentar em seu processo de produção, portanto, características tayloristas nas atividades de trabalho associadas à utilização de princípios e métodos do toyotismo, caracterizando, assim, uma hibridização dos modelos produtivos empregados que, cimentadas por valores sociais embasados na ordem, na rigidez e em





princípios de autoridade, manifestaram nos Correios a racionalização e controle dos processos produtivos de maneira substancial, controlando também os trabalhadores; estes por sua vez já inseridos no contexto sócio-organizacional do neofordismo e sua especialização flexível.

O estudo concreto das práticas de gestão das operações na ECT permite corroborar a proposição de Linhart (2007) na introdução desse artigo: é preciso analisar como os processos de gestão da produção são operacionalizados na prática cotidiana das empresas. E isso porque, como se analisou neste trabalho, esses métodos são apropriados de maneira específica por cada empresa e por cada setor de atividade. Neste caso, a tentativa de reestruturação dos métodos de gestão engendrou um modelo híbrido, com aspectos neofordistas. Para afirmar se tal combinação é possível em outros setores e empresas, somente outras pesquisas específicas poderão revelar.

### Referências

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.

ARBIX, G.; SZNELWAR, L. Trabalho, Controle e Impedimento no Setor de Serviços. In (Org.) SILVA, J.P.; SANTOS, M.S.; RODRIGUES, I.J. **Crítica Contemporânea**. São Paulo: Annablume: FAPESP, 2002.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3ª. ed. Lisboa: Ed. 70, 2004.

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

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

BEST, M.H. **The New Competition**: institutions of industrial restructuring. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 1990.

BOVO, C.R.M. **Os Correios no Brasil e a Organização Racional do Trabalho**. São Paulo: Annablume, 1997.

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

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

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

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

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



DAVEL, E.; VERGARA, S.C. **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.

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

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

FLEURY, A. Rotinização do Trabalho: o caso das indústrias mecânicas. In: FLEURY, A.; VARGAS, N. (Org). **Organização do Trabalho**. São Paulo: Atlas, 1983. p. 84-105.

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

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

HUMPHREY, J. "Adaptando o 'modelo japonês' ao Brasil". In: HIRATA, Helena. (Org.). **Sobre o "Modelo" Japonês**: automação, novas formas de organização e de relações de trabalho. São Paulo: EDUSP, 1993. pp. 137-152.

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

LEITE, M. P. Reestruturação Produtiva e Sindicatos: o paradoxo da modernidade. In: \_\_\_\_\_ (Org). **O Trabalho em Movimento**. Campinas-SP: Papirus Editora, 1997. pp. 9-30.

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

NOGUEIRA, A. J. F. M. Gestão Estratégica das Relações de Trabalho. In (Org.) FLEURY, M T. L. **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

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

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

SALERNO, M. S. Modelo japonês, trabalho brasileiro. In: HIRATA, Helena. (Org.). **Sobre o "modelo" japonês**: automação, novas formas de organização e de relações de trabalho. São Paulo: EDUSP, 1993. p. 137-152.

SHINGO, S. **Sistema de Produção com estoque zero**: o sistema Shingo para melhorias contínuas. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996.

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

TELLES, Ana Luiza; ALVAREZ, Denise. Interfaces Ergonomia-Ergologia: uma discussão sobre trabalho prescrito e normas antecedentes. In: FIQUEIREDO, M.; ATHAYDE, M.;



BRITO, J.; ALVAREZ, D. (Orgs). **Labirintos do Trabalho**: interrogações e olhares sobre o trabalho vivo. Rio de Janeiro: DP&A, 2004.

WOOD JR, T. Fordismo, Toyotismo e Volvismo: os caminhos da indústria em busca do tempo perdido. São Paulo: **Revista de Administração de Empresas**, número 32, vol. 4, 1992, p. 6-18.

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

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

ZARIFIAN, P. Mutação dos Sistemas Produtivos e competências profissionais: a produção industrial de serviço. In (Org.) SALERNO, Mario. **Relação de Serviço**: produção e avaliação. São Paulo, editora SENAC, 2001.

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