

Universidade de Brasília

Instituto de Psicologia

Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações

“Entre a mochila e o carteiro: uma análise da organização do trabalho”

Shirley Aparecida Silva Rocha

Brasília, DF

2011

Universidade de Brasília

Instituto de Psicologia

Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações

“Entre a mochila e o carteiro: uma análise da organização do trabalho”

Shirley Aparecida Silva Rocha

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações, como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações.

Orientador: Ione Vasques-Menezes

Brasília, DF

2011

Universidade de Brasília

Instituto de Psicologia

“Entre a mochila e o carteiro: uma análise da organização do trabalho”

Dissertação de mestrado aprovada pela seguinte banca examinadora:

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Ione Vasques- Menezes, Doutora  
Programa de Pós-Graduação em  
Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações - UnB  
Presidente

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Maria da Graça Corrêa Jacques  
Departamento de Psicologia Social e Institucional - UFRGS  
Membro Titular

---

Prof. Dr. Wanderley Codo  
Programa de Pós-Graduação em  
Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações - UnB  
Membro Titular

## Agradecimentos

Agradeço a Deus, que me deu sabedoria e inspiração para percorrer e concluir mais esta etapa na minha vida acadêmica e profissional. Também por me cercar de pessoas especiais. São amigos e familiares que, de maneiras variadas, deixaram sua parcela de contribuição para que este projeto se realizasse.

Agradeço pelo apoio incondicional dos meus pais, principalmente, no cuidado com as netas pra que eu pudesse estudar e escrever com mais tranqüilidade... Ao Miguel, meu esposo, pelo companheirismo e por me incentivar sempre. À minha irmã, Jéssica, pelo carinho, amizade e empréstimos do *notebook*... À Andressa, minha primeira filha, que na sua simplicidade de criança tem sido fonte de motivação; e à Ana Luiza, que chegou junto com o mestrado, participando *ativamente* das aulas e dos momentos de estudo. Este suporte familiar, sem dúvida, me ajudou a superar dificuldades e a vivenciar conquistas que tornaram o desenvolvimento deste trabalho mais instigante a cada dia.

Agradeço aos dirigentes da Diretoria Regional dos Correios em Brasília, que abriram as portas da instituição para a realização deste estudo. Sou grata a todos os amigos nos Correios que estiveram na torcida... Mariângela, Simotea e Juliana, obrigada pela ajuda nesta reta final...

Registro meus agradecimentos a Maria do Socorro, Sílvia Marian e aos colegas de trabalho. Os plantões especiais foram muito importantes para otimizar minha dedicação ao mestrado. Ana Paula e Vanessa Araújo, as conversas e discussões no estágio aos finais de semana me ajudavam a recomeçar mais inspirada na segunda-feira...

Obrigada Ione Vasques-Menezes por me instigar sempre a ousar mais. Com sensibilidade e competência me ajudou a identificar minhas habilidades e limitações de modo a usá-las a favor da pesquisa, no processo de aprendizagem constante.

Obrigada professor Wanderley Codo pelos valiosos conhecimentos compartilhados. As aulas de Trabalho e Saúde fizeram parte de um momento delicado do curso, em que precisei conciliar de forma mais intensa vida acadêmica e maternidade.

Agradeço à Daiana Demarchi pela contribuição na fase de coleta de dados e à Lude Marieta pelas sugestões na redação final. Obrigada à equipe do Programa de Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações (PSTO) tanto pelo suporte acadêmico quanto pelo apoio administrativo.

Ouvir as experiências, principalmente sobre *a vida de carteiro*, mais que dados para o estudo, me trouxe ricas aprendizagens acadêmicas e pessoais, aumentando meu interesse por estudar *o trabalho*. Por isso, agradeço, especialmente, aos participantes da pesquisa, que gentilmente aceitaram ser entrevistados.

Agradeço, ainda, aos professores Maria Jacques e Wanderley Codo pela participação como membros na banca de defesa desta dissertação.

## Sumário

|   |      |
|---|------|
| Lista de Figuras .....  | viii |
| Lista de Tabelas .....  | ix   |
| Resumo .....  | x    |
| Abstract.....   | xi   |
| Introdução.....   | 01   |
| <u>1. Os Correios e os Carteiros</u> .....                            | 06   |
| 1.1. História dos Serviços Postais no Brasil .....                    | 06   |
| 1.2. Estrutura e funcionamento dos Correios .....                     | 10   |
| 1.3. Os trabalhadores da ECT – <i>instrumentos de inovação?</i> ..... | 13   |
| 1.4. Os carteiros e o processo de distribuição postal .....           | 16   |
| <u>2. Estudos empíricos – Correios e Carteiros</u> .....              | 19   |
| <u>3. Trabalho</u> .....  | 30   |
| 3.1. Trabalho: dualidade remissão-devoção .....                       | 32   |
| 3.2. O trabalho como prática transformadora .....                     | 40   |
| 3.3. Trabalho, subjetividade e identidade .....                       | 50   |
| 3.4. O trabalho no período pós-industrial .....                       | 54   |
| 3.5. Relação trabalho-organização- trabalhador .....                  | 59   |
| <u>4. Método</u> .....  | 69   |
| 4.1. Campo de pesquisa .....  | 69   |
| 4.2. Coleta de dados – Observação .....                               | 70   |
| 4.2.1. Acesso às unidades.....  | 70   |

|  |     |
|--|-----|
| 4.2.2. Roteiro .....                                   | 70  |
| 4.2.3. Procedimentos .....                             | 71  |
| 4.3. Coleta de dados – Entrevistas .....               | 72  |
| 4.3.1. Acesso aos participantes.....                   | 73  |
| 4.3.2. Roteiro .....                                   | 74  |
| 4.3.3. Procedimentos .....                             | 75  |
| 4.4. Perfil dos participantes .....                    | 76  |
| 4.4.1. Carteiros .....                                 | 76  |
| 4.4.2. Gerentes .....                                  | 77  |
| 4.5. Análise de dados .....                            | 78  |
| 5. <u>Resultados</u> .....                             | 80  |
| 5.1. Imagem do carteiro .....                          | 81  |
| 5.2. ECT e gestão do trabalho .....                    | 83  |
| 5.3. Normas, padronizações, prazos e metas .....       | 91  |
| 5.4. Atividade de carteiro .....                       | 96  |
| 5.5. Controle sobre o trabalhador .....                | 104 |
| 5.6. Demanda de serviço e sobrecarga no trabalho ..... | 112 |
| 5.7. Dificuldades e riscos .....                       | 115 |
| 5.8. Relacionamentos interpessoais .....               | 124 |
| 5.9. Gestão de pessoas.....                            | 127 |
| 6. <u>Discussão</u> .....                              | 130 |
| 7. <u>Considerações finais</u> .....                   | 152 |
| 8. Referências .....                                   | 156 |

## Lista de Figuras

|   |    |
|---|----|
| Figura 1. Estrutura organizacional (ECT, 2011a) ..... | 12 |
|---|----|



## Lista de Tabelas

|   |    |
|---|----|
| Tabela 1. Definição das categorias encontradas a partir das entrevistas ..... | 79 |
|---|----|

## Resumo

O objetivo geral deste estudo foi conhecer e analisar os aspectos da organização do trabalho e da relação trabalho-trabalhador entre carteiros. Foram realizadas observações, para conhecimento das condições de trabalho, em dois Centros de Distribuição Domiciliária (CDD). Foram realizadas entrevistas individuais semi-estruturadas com 13 carteiros e quatro gerentes de CDD, para apreender suas percepções. Por meio da análise do conteúdo da entrevistas identificou-se categorias temáticas para melhor compreensão dos dados. Os resultados apontaram que, na percepção dos carteiros, sua atividade é árdua e desgastante, envolvendo baixo controle do trabalhador sobre seu trabalho. Indicaram também que rotatividade, insuficiência de trabalhadores, sobrecarga de trabalho, falta de reconhecimento do trabalho por parte da organização e escassez de oportunidades para crescimento e desenvolvimento profissional estão entre os principais problemas relacionados à gestão na empresa. Verificou-se a existência de normas e padronizações rígidas em relação ao trabalho. Os riscos e as dificuldades foram relacionados principalmente às vulnerabilidades a que os carteiros estão sujeitos no ambiente externo. Os resultados encontrados indicam fatores recorrentes na organização de trabalho que podem intensificar o *peso simbólico da mochila* do carteiro, interferindo na relação trabalho-trabalhador. Ressalta-se, contudo, que foram identificados aspectos positivos como a importância social da profissão e os relacionamentos interpessoais no trabalho, os quais podem *proteger* o trabalhador quanto a esta percepção negativa. Conclui-se que, apesar das iniciativas dos Correios para melhorar as condições de trabalho, existem outros aspectos da organização do trabalho que podem impactar na relação trabalho-trabalhador e que precisam ser considerados para que haja mudanças efetivas nessa relação.

Palavras-chave: organização do trabalho; relação trabalho-trabalhador; trabalho; carteiro; Correios.

## Abstract

This study aimed to describe and analyze aspects of work organization and work-worker relationship from the mailperson's point of view. There were observed the work conditions in two Delivery Centers. There were conducted opened-ended individual interviews with 13 mailpersons and four managers to understand their perceptions. Through interview content analysis there were identified thematic categories for better understanding of the data. The results showed that in the mailpersons' perception his activity is arduous and stressful, involving low control of the worker from his job. They also indicated that turnover, scarce workers, work overload, little acknowledgment of the work by the organization, and lack of opportunities for professional growth and development are among the main problems with the management company. There were detected hard norms and standards regarding the work. The risks and difficulties were mainly related to the vulnerabilities that underlie the mailperson in the external environment. The results indicate recurring factors in the organization of work that can enhance the *symbolic weight* of the of the mailperson's bag, interfering with the work-worker relationship. It should be noted, however, identified positive aspects as profession's importance social and interpersonal relationships at work, which can *protect* the worker as to these negative perceptions. It is concluded that despite the actions by Post Office to improve working conditions, there are other aspects of the work organization that can impact the work-worker relationship and that need to be considered to actually change this relationship.

Keywords: work organization; work-worker relationship; work; mailperson; Post Office.

## Introdução

Sabe-se que o trabalho se confunde com a história da humanidade. Seu papel é fundamental na vida do ser humano e suas implicações se refletem tanto no contexto social quanto nas organizações. Isso já desperta para a necessidade de estudar e conhecer melhor a realidade específica a que estão submetidos os trabalhadores. Tal realidade diz respeito não apenas aos processos de trabalho em si, mas também às condições de vida profissional e pessoal, às práticas organizacionais, bem como à legitimação de ações de produtividade (Limongi – França, 2008).

O trabalho é compreendido em muitas vertentes teóricas quanto às suas possibilidades enquanto atividade prazerosa e dignificante, enquanto em outras linhas de estudo é enfatizado seu papel de atividade necessária e árdua. Para o presente estudo, consideramos que, a depender das suas condições e formas de organização, o trabalho tanto pode representar fonte de realização e de atratividade, como fonte de dor e de experiência penosa. É preciso, portanto, considerar as especificidades de determinado tipo de trabalho para melhor compreendê-lo. Neste estudo, o trabalho a ser compreendido é especificamente o do carteiro<sup>1</sup>, na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – ECT<sup>2</sup>.

As características peculiares dos Correios justificam em termos de diferencial e importância a pesquisa sobre o trabalho dos carteiros naquela instituição. Trata-se de uma das maiores, senão a maior, empresa pública do país, empregando atualmente em torno de 110.000 trabalhadores, sendo 51% de carteiros, sem computar os trabalhadores terceirizados (ECT, 2011a). Desde as suas primeiras configurações no Brasil, os

---

<sup>1</sup> A nomenclatura oficial utilizada pela empresa é Agente de Correios – Atividade: Carteiro. No entanto, para efeitos desta dissertação utilizaremos a denominação carteiro (s), como é conhecida a categoria popularmente.

<sup>2</sup> Para efeitos desta dissertação, doravante, a empresa será chamada de ECT ou Correios.

Correios assumiram relevante papel social de inclusão e de integração nacional. Possuem monopólio dos serviços de carta, telegrama e correspondência agrupada, serviço que garante o faturamento de 54,3% da sua receita. Esta reserva de mercado dos serviços postais configura-se em aspecto fundamental para a garantia da sua universalização (ECT, 2011a).

Fica evidenciado que não há como pensar essa empresa sem o seu principal ícone: o carteiro. Seja em sua função social ou pela modernização dos seus serviços a entrega configura-se na sua atividade final, operacionalizada por este profissional. A capilaridade dos Correios e, portanto, a presença dos carteiros nos mais diversos municípios do país traduz a importância dos serviços postais para a conexão de pessoas e instituições. São mais de 55.000 carteiros responsáveis pela distribuição diária de cerca de 35 milhões de objetos (ECT, 2011a).

É perceptível que a importância social da profissão se confunde com a imagem da organização. Obviamente para garantir sua sustentabilidade no mercado, além dos investimentos de ordem financeira, em geral, é preciso investir internamente nas condições de trabalho<sup>3</sup> do carteiro, o profissional que *carrega* a empresa. Certamente a mochila que o carteiro leva não comporta apenas os objetos postais. Metaforicamente são levados o nome e a imagem institucionais e, ainda, a relação trabalho-trabalhador expressa nas suas experiências diárias.

O carteiro tem sido considerado um dos profissionais de maior credibilidade no Brasil e no mundo (Estadão *Online*, 2011). A relevância deste profissional deveria torná-lo alvo da preocupação e do reconhecimento da empresa visando melhorias em relação

---

<sup>3</sup> Para efeitos desta dissertação, entende-se como condições de trabalho o conjunto de aspectos referentes a instalações da empresa, condições ambientais e elementos do processo de produção, que impactam na estrutura e no funcionamento do trabalho em determinado local.

ao seu trabalho. No entanto, chama a atenção o elevado índice de afastamento por motivos de saúde na ECT, principalmente entre carteiros, com problemas do sistema osteomuscular, do tecido conjuntivo, lesões diversas, transtornos mentais e comportamentais, segundo dados colhidos diretamente na empresa. Estes afastamentos têm sido atribuídos a problemas relacionados ao trabalho, conforme verificado pelo aumento da alíquota do Seguro Acidente de Trabalho (SAT) arrecadado pela empresa junto ao Instituto Nacional de Seguridade Social (INSS). Pesquisas realizadas com carteiros sinalizam a ocorrência destes problemas associada à própria natureza da atividade, caracterizada basicamente pela realização de gestos muitas vezes automatizados, carregamento de peso e exposição a várias intempéries, agravada pelo limitado controle do carteiro sobre seu trabalho (Bovo, 1997; Menegon, 2003; Bernardino, 2006; Demazière & Mercier; 2006; Ferreira, Mendes, Calgaro & Blanch, 2006; Rossi, Calgaro e Melo, 2007).

Percebe-se que a ênfase está voltada para o processo produtivo da empresa e para aspectos físicos da profissão. Verifica-se na literatura escassez de estudos no que se refere à organização do trabalho<sup>4</sup> do carteiro. Essa escassez é mais evidente quando se trata de estudos que considerem a percepção dos trabalhadores. A profissão proporciona ao trabalhador experiências e exige do carteiro muito mais do que a atividade visível e reconhecida socialmente, simbolizada pela entrega da carta<sup>5</sup>.

Com a finalidade de aperfeiçoar as condições e obter índices favoráveis em termos de saúde e segurança no trabalho a empresa tem investido em estudos e

---

<sup>4</sup> O termo organização do trabalho nesta dissertação será utilizado como referência ao conteúdo das tarefas, à divisão do trabalho, às medidas de proteção e a aspectos similares do trabalho, de forma mais ampla.

<sup>5</sup> Para efeitos desta dissertação serão utilizadas como sinônimos as nomenclaturas cartas, correspondências, objetos e encomendas, embora haja distinções conceituais em termos técnicos e legais.

intervenções de caráter ergonômico, com prioridade para os aspectos físicos e do ambiente de trabalho, principalmente no que concerne a modificações dos mobiliários, itens e equipamentos utilizados pelos carteiros (Medeiros, 2001; Menegon, 2003; Bernardino, 2006; Peneireiro, 2006; Rossi et al., 2007). Uma das iniciativas mais recentes da empresa neste sentido foi a implantação do novo modelo para a mochila do carteiro. Projetada com tecnologia de ponta, a nova bolsa ajuda a aliviar o peso nos ombros entre outros benefícios em termos posturais (Mantovani, 2010).

No entanto, os dados apresentados trazem indícios de que as intervenções ainda são incipientes e outras dimensões do trabalho precisam ser consideradas. Além da carga física composta pelos objetos postais, o que esse carteiro leva simbolicamente *que aumenta ou reduz o peso da sua mochila diariamente? O que existe entre a mochila e o carteiro?* Quais aspectos da organização de trabalho interferem na sua percepção sobre o seu trabalho? Quais fatores ainda não foram alvo de pesquisas ou não foram enfatizados em estudos anteriores?

A música *Carteiro*, de Lupicínio Rodrigues, remete à função social do profissional que deixa “missivas diversas em cada lugar”, exercendo sua atividade com prazer ao se tornar agente de integração e de inclusão social. Propomos uma reflexão a partir do seu trecho inicial: “Quem vê aquele carteiro, o dia inteiro feliz a cantar...” certamente não conhece o contexto de trabalho que permeia seu cotidiano até que a carta chegue ao destino final. Neste caminho, o objetivo principal deste estudo é conhecer e analisar os aspectos da organização do trabalho e da relação trabalho-trabalhador na percepção dos carteiros e dos chefes imediatos. Os objetivos específicos são:

1. compreender as condições objetivas e subjetivas da organização do trabalho dos carteiros, incluindo imagem da profissão e da instituição;

2. conhecer como se processam as relações socioprofissionais;
3. subsidiar discussões sobre a organização do trabalho ;
4. indicar alternativas de intervenção e estudos complementares.

Realizar esta pesquisa acadêmica nos Correios representa um desafio para a pesquisadora, por ter pertencido a essa instituição como gestora na área de gestão de pessoas. A busca pela isenção no que se refere a minimizar as interferências e juízos de valor advindos de conhecimentos prévios acerca do campo de pesquisa configura-se como elemento importante para o desenvolvimento adequado do estudo dentro dos parâmetros relativos à produção científica.

Este estudo está organizado em sete capítulos, além da Introdução. O primeiro capítulo traz a contextualização da empresa estudada, desde os primeiros serviços de correios até a configuração atual da ECT. Neste capítulo, é caracterizada brevemente a atividade do carteiro, com destaque para as normas internas e externas que regem a profissão. O capítulo seguinte apresenta estudos empíricos que tiveram como objeto de pesquisa os Correios e os carteiros. No terceiro, são explanados conceitos e definições que fundamentam a discussão sobre *trabalho*. No quarto capítulo é descrito o método utilizado para o estudo empírico. No quinto capítulo são apresentados os resultados com temas que emergiram do material analisado. No sexto, apresenta-se a discussão destes resultados à luz da teoria com os principais aspectos identificados em relação a atividade e à vivência dos carteiros. No sétimo, apresentamos as considerações finais, expondo as contribuições deste estudo, bem como suas limitações e agenda para futuras pesquisas a partir dos pontos de discussão levantados.



## 1. Os Correios e os Carteiros

### 1.1. História dos serviços postais no Brasil

A história dos Correios se articula e se funde ao desenvolvimento do Brasil. A primeira correspondência oficial brasileira, escrita por Pero Vaz de Caminha e enviada ao Rei de Portugal em 1500, marcou o surgimento do correio no Brasil (ECT, 2011a). Desde as primeiras comunicações entre Portugal e o Brasil Colônia até o período republicano, com o crescimento dos serviços postais, a contribuição dos Correios para a integração nacional tornou-se notória. Em decorrência da necessidade de melhorar a gestão dos serviços postais foi criado, em 1931, o Departamento de Correios e Telégrafos – DCT (ECT, 2011a). É interessante destacar que, diferentemente dos tempos atuais, a opinião pública qualificava o funcionamento e a imagem dos Correios como péssimos, como aponta Rech (2002).

A ECT, criada em 20 de março de 1969, pela Lei nº. 509, como empresa pública vinculada ao Ministério das Comunicações, veio substituir o DCT, ampliando sua infraestrutura técnica e operacional. Para Rech (2002), este foi o marco de lançamento dos princípios de sustentação econômica para os Correios, uma vez que, enquanto empresa, eram esperadas a melhoria na prestação de serviços e sua sustentabilidade econômica. Atuando em situações como pagamento de pensões e aposentadorias, distribuição de livros escolares e transporte de doações em casos de calamidade, além da distribuição postal, consolidou-se como importante agente de ação social do Governo (ECT, 2011a).

A criação da ECT, segundo Bovo (1997), foi o primeiro passo na transformação dos serviços de correio no Brasil. Outro ponto relevante considerado por Bovo foi a

contratação de quatro missões de técnicos franceses que trabalharam na modernização dos Correios na década de 1970, mudando radicalmente os serviços postais. Sem desconsiderar estes eventos, pondera-se que, na realidade, as transformações dos serviços de Correios aconteceram paulatinamente desde suas primeiras configurações para atender a demandas específicas em diferentes períodos históricos.

Bovo (1997) pontua a semelhança entre as proposições das missões francesas e as principais idéias da organização racional do trabalho. Destaca que a ênfase dada a esses princípios entre 1969 e 1988 surtiu ótimos efeitos em termos de produtividade e de eficiência. Mas, sob a ótica do trabalhador, houve ganhos na mesma proporção? Bovo aponta que, a segunda metade da década de 1980 foi marcada pela deterioração nos salários em termos reais, pela eclosão de greves, pela alta rotatividade e pela queda na qualidade dos serviços prestados. Em decorrência da relevância deste momento histórico é possível que ainda haja resquícios deste período nas práticas administrativas da empresa. Bovo (1997) e Neto (2004) apontam este período e a época militar como momentos que teriam favorecido o desenvolvimento de práticas autoritárias e disciplinares na ECT. Essa herança relativa a ordem e disciplina peculiares à filosofia militar e à gerência científica não pode ser descartada, em princípio. Não se pode esquecer que naquele período credibilidade, seriedade e confiança nos serviços postais endossavam o reconhecimento da empresa por parte da sociedade. No entanto, é importante considerar que estes períodos representam intervalo temporal relativamente curto se considerada a existência dos Correios desde a descoberta do Brasil, como apresentado inicialmente.

Ao lado de novas tecnologias e de técnicas gerenciais que contribuíram para a modernização da ECT, várias iniciativas foram implementadas para assegurar sua

função social a caminho da universalização dos serviços postais. A utilização de nova tecnologia e a busca de universalização dos serviços postais reforça a missão da ECT no sentido de: “Fornecer soluções acessíveis e confiáveis para conectar pessoas, instituições e negócios, no Brasil e no mundo” (ECT, 2011a) . Os números sinalizam o crescimento e o desenvolvimento dos Correios. Em 2001, a ECT já oferecia cobertura de 100% dos 5.561 municípios brasileiros. É a única instituição nacional com tal registro de capilaridade (ECT, 2011a). Atualmente, distribui cerca de 35 milhões de objetos diariamente, contando com quase dez mil unidades operacionais de tratamento, distribuição e logística (ECT, 2011a).

De qualquer forma, a garantia legal do monopólio de serviços postais não isenta a ECT da competitividade e da necessidade de melhoria no desempenho dos seus serviços, conforme discutido por Peroni (2000) e Meegen (2002). Com o processo de privatização das empresas públicas no Brasil, iniciado em 1990, os Correios têm concorrentes diretos no setor (Rech, 2002). Contudo, ainda mantém o monopólio postal, conforme preconizado pela Lei 6.538/ 1978. Meegen reforça que, no atual contexto global há dupla pressão sobre os serviços de correios. As empresas privadas querem liberdade para atuar em setores monopolizados pela pelos Correios e os clientes exigem soluções cada vez mais rápidas e completas.

A cada dia é maior o número de serviços postais prestados pelos Correios e a globalização tem papel fundamental para tornar os prazos de entrega menores. Para Meegen, a melhoria dos processos é primordial para que instituições como os Correios se destaquem no seu segmento de atuação. O autor aponta que pontualidade nos prazos de entrega, variedade de serviços, parcerias bem sucedidas e agilidade na

implementação de novas tecnologias são fatores que posicionam os Correios entre os mais avançados do mundo.

Peroni (2000) reforça que o contexto mundial de competitividade empresarial e de avanço tecnológico em que está inserido o setor postal brasileiro torna os Correios alvo de investimentos do Governo Federal. Esta modernização vem conferindo aos Correios diversas premiações nacionais e internacionais, bem como o reconhecimento da população. A empresa tem se destacado em itens como relevância social, excelência na prestação de serviços, seriedade e reputação corporativa (ECT, 2011a). A imagem institucional de empresa confiável é, sem dúvida, um dos legados mais perceptíveis dos Correios no Brasil, como discutido por Meegen (2002). A qualidade e a excelência dos serviços também lhe concedem mérito evidente enquanto empresa pública, o que contribui para consolidar a Visão Institucional no sentido de “ser uma empresa de classe mundial” (ECT, 2011a). A importância social dos Correios também tem se destacado, marcando uma evolução da ECT no que se refere à opinião pública.

Ficam evidenciados três momentos distintos e interligados na história dos serviços postais brasileiros. Desde as suas primeiras configurações até a criação do DCT observa-se o período de início e expansão dos Correios. O segundo momento foi marcado pela criação daquele Departamento, observando-se a preocupação em aprimorar sua estrutura funcional. Com a criação da ECT, inicia-se o terceiro momento, evidenciado pela constante modernização do setor postal. É importante destacar que, se por um lado, a vertente econômico-financeira dos Correios foi demarcada neste período recente, a partir da sua constituição como empresa, por outro lado sua dimensão e sua relevância social ficam evidenciadas desde seu surgimento.

## 1.2. Estrutura e funcionamento dos Correios

O novo Estatuto Social da ECT (Decreto 7.483 de 16/5/2011) representa um passo ímpar para a modernização e o fortalecimento institucional, comparável ao momento de criação da empresa. De acordo com o Estatuto atual, os Correios poderão ampliar sua atuação em outros países e consolidar serviços de logística integrada, financeiros e postais eletrônicos, legitimando espaços que vêm representando novas possibilidades de atuação para a ECT nos últimos anos. Segundo Peroni (2000), ao mesmo tempo em que o uso da tecnologia propicia o aumento da *comunicação virtual* cria bases sólidas para o comércio eletrônico. Cresce, portanto, não só a demanda pelo transporte de carga física e pela entrega de correspondências impressas, mas também amplia a importância dos Correios em locais não alcançados pela rede de informação. Sobre este ponto, Peroni (2000) reforça o que foi exposto previamente acerca da sustentabilidade econômica e da relevância social da ECT.

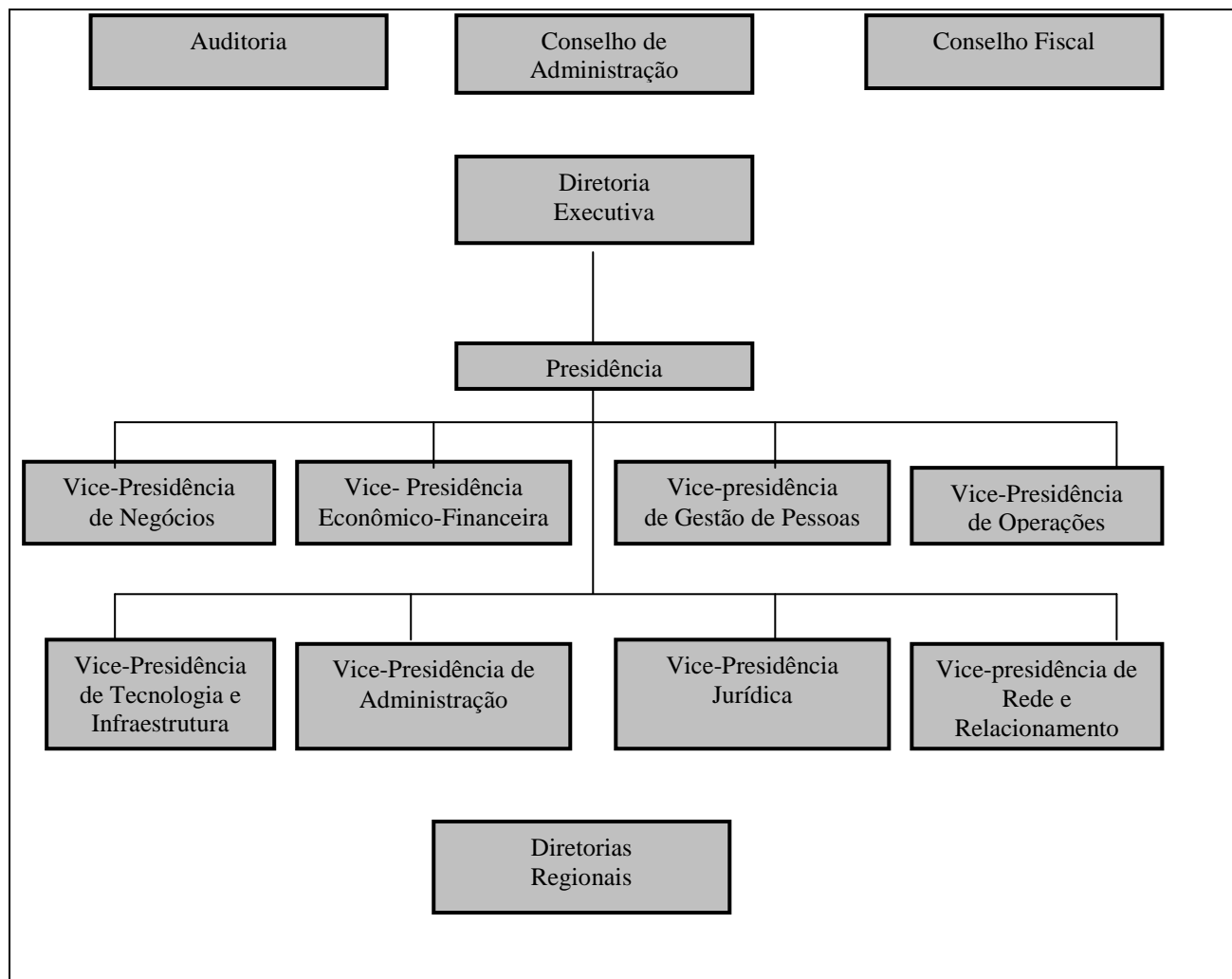
Para respaldar essas mudanças estão sendo adotadas pela ECT práticas de governança corporativa, que já vem sendo utilizadas por grandes empresas estatais e privadas. Por um lado, busca-se, por meio dessas mudanças, assegurar transparência e qualidade nos seus processos de gestão. Por outro, juntamente com estas mudanças, busca-se uma estrutura organizacional mais adequada a este momento, priorizando questões mais estratégicas. Foram criadas áreas para atendimento a demandas específicas e ao mesmo tempo com caráter de complementaridade. Considerando a relevância direcionada à satisfação da clientela a partir da inovação nos processos postais, implementou uma área responsável pelo relacionamento com os clientes, visando a articulação externa. Internamente, amplia a preocupação com seus trabalhadores por meio de uma vice-presidência de gestão de pessoas. Esta vice-

presidência engloba, além das funções tradicionais, áreas voltadas para saúde e segurança do trabalhador com preocupações centradas nas questões ergonômicas do trabalho.

A estrutura organizacional dos Correios é representada pela Administração Central e pela Administração Regional. A Central compreende Conselhos, Diretorias, Comitê Executivo, Departamentos, Centros de Serviço e órgãos de mesmo nível, responsáveis pela gestão da ECT em nível nacional.

A Diretoria Regional é composta por 28 Diretorias. O Estado de São Paulo é dividido em duas diretorias: São Paulo Metropolitana e São Paulo Interior. A Diretoria Regional de Brasília abrange o Distrito Federal e alguns municípios do interior do Estado de Goiás. As demais Regionais atuam na área correspondente aos limites geográficos dos respectivos Estados. Percebe-se, de acordo com o organograma apresentado a seguir, quantidade significativa de vinculações hierárquicas entre os órgãos e a centralização decisória na Administração Central.

Observa-se significativa distância entre os Conselhos e a Auditoria, situadas no topo, e as Diretorias Regionais, situadas na base. Esse espaço é permeado por áreas com distintas responsabilidades e graus de autoridades, o que sugere uma estrutura extremamente hierarquizada. Apesar disso, note-se que as Diretorias Regionais aparecem de forma isolada em relação aos demais níveis hierárquicos, o que poderia sugerir alto grau de autonomia em relação à gestão regional. No entanto, como será apontado nos resultados e na discussão, parece tratar-se de certo *isolamento estrutural*, traduzido pela falta de apoio e de ações gerenciais que alcancem os trabalhadores que *estão na ponta*.



**Figura 1. Estrutura Organizacional da ECT. Fonte: Site oficial dos Correios (ECT, 2011a).**

Todas essas inovações e a conseqüente mudança estrutural, certamente, impactam não apenas na relação organizacional entre as diferentes instâncias hierárquicas, mas também na relação empresa- trabalhador. Muitas vezes, o trabalhador tem sido tratado pela empresa como apenas mais um instrumento do processo de inovação postal.

### 1.3. Os trabalhadores da ECT – *instrumentos de inovação?*

A relevância dos Correios já foi evidenciada, seja pela sua capilaridade, seja pela natureza dos serviços prestados. Ambas as situações retratam que além da implementação de aparatos tecnológicos e serviços cada vez mais inovadores, necessita de enorme quantitativo de trabalhadores, que lhe permitem atuar em todo o território nacional. A ECT conta com cerca de 110 mil trabalhadores efetivos, dos quais 15% são lotados na área administrativa e 85% na área operacional (ECT, 2011a).

Os processos operacionais englobam atendimento, tratamento, suporte operacional, distribuição e coleta. Os processos de distribuição e coleta envolvem os carteiros, cerca de 50% dos trabalhadores da área de operações (ECT, 2011a). A distribuição, realizada por carteiros, representa o fim de todo o processo desenvolvido desde a entrada dos objetos no fluxo postal. A relevância da distribuição postal pode ser medida pelo impacto financeiro que reverte aos Correios e, em contrapartida, pelas despesas com a manutenção do seu corpo operacional, em virtude do quantitativo de trabalhadores que envolve e sua referência nas mensurações dos usuários acerca da qualidade dos serviços. Também não pode ser descartada a importância deste processo como referência aos usuários, servindo de *termômetro* da qualidade dos serviços e da empresa. Peroni (2000) chega a denominar esse processo como o *coração do setor postal*.

Para que a imagem dos Correios seja positiva, considerando o cumprimento dos critérios de qualidade envolvendo entrega no prazo, entrega no endereço indicado, sigilo, integridade das correspondências, cortesia e produtividade, sem dúvida, a empresa depende da participação e do comprometimento dos trabalhadores. Como dito anteriormente, o funcionamento e o sucesso da ECT estão vinculados em grande parte



ao desempenho da sua força de trabalho. A carta entregue no prazo, a manutenção da integridade dos objetos e a cortesia no tratamento com o cliente evidenciam a importância particular do carteiro neste sentido. De forma semelhante, tais quesitos traduzem os critérios de excelência e de credibilidade da ECT enquanto empresa constantemente avaliada pela opinião pública.

Como destacado por Bovo (1997) e Bernardino (2006), grande parte das atividades na ECT não pode ser substituída por máquina, só podendo ser desenvolvidas por pessoas. Isso torna a força de trabalho um dos itens mais importantes para o processo produtivo. Para Bovo, esse é um dos grandes desafios a ser enfrentado pelos Correios. A ECT precisa adotar novos padrões tecnológicos, onde a tecnologia e a informatização são necessárias e relevantes, sem perder de vista a necessidade de adotar políticas de valorização aos seus trabalhadores.

No Código de Ética da ECT vigente (ECT, 2011a) o respeito aos trabalhadores, a ética nos relacionamentos, a valorização de competências profissionais, da iniciativa, da participação, da criatividade, do desenvolvimento profissional e pessoal aparecem como princípios fundamentais valorizados pelos Correios. Isso representa um avanço recente, possivelmente impulsionado pela legislação trabalhista e pelas práticas de Responsabilidade Social incorporadas nos últimos anos pelas empresas. No entanto, como preconizado pela Norma Internacional ISO 26000/2010, que trata do assunto, é preciso que tais práticas não sejam apenas descritas de forma isolada nos documentos institucionais. É preciso que integrem, de fato, a cultura empresarial. Nesse processo, muitas práticas dos Correios, antes pautadas no autoritarismo e na reduzida, ou mesmo inexistente, participação dos trabalhadores nas decisões tiveram que ser revistas ou banidas. O cenário atual parece propício para respaldar práticas mais respeitosas e

adequadas às necessidades dos trabalhadores. A pergunta que fica é até que ponto estas *vitórias* estão realmente sendo implementadas.

Atualmente, a seleção para os cargos da ECT ocorre por meio de concurso público e celebração de contrato individual regido pelos preceitos da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Para o cargo de Agente de Correios, na atividade de carteiro é exigido ensino médio completo. A jornada de trabalho é de 44 horas semanais de segunda-feira a sábado, podendo haver escalas de revezamento e horas-extras, observadas as legislações pertinentes, conforme descrito no Edital ECT No. 11/2011, que trata do concurso público nacional para provimentos de vagas em cargos de nível médio (ECT, 2011a).

No referido documento consta que, além das obrigações legais, a ECT oferece aos seus trabalhadores Plano de Cargos, Carreira e Salário estruturado, possibilidade de desenvolvimento profissional e Plano de Previdência Complementar, São fornecidos, ainda, os seguintes benefícios: vale-alimentação/refeição, vale-transporte, auxílio-creche ou auxílio - babá, auxílio para filhos dependentes portadores de deficiência física, assistência médica e odontológica compartilhada, extensiva aos dependentes legais, em ambulatório próprio ou em rede compartilhada. Atualmente, o valor relativo da remuneração para cargos de nível médio, maioria dos cargos operacionais, aumenta quase 100% em relação ao salário-base, quando acrescida de tais benefícios, considerando valores previstos no Acordo Coletivo de Trabalho vigente (ECT, 2009/2011). Considerando-se as características da empresa e as vantagens apresentadas ficam evidenciados aspectos que conotam a noção de segurança e de estabilidade empregatícia para o trabalhador. Isso pode ser inferido como incentivo na opção pelo ingresso na ECT, independente da atividade a ser exercida. Além da clara

possibilidade de compor o quadro efetivo de uma empresa pública com atuação nacional, as vantagens oferecidas apresentam-se como oportunidades de transpor as dificuldades relativas à precariedade da saúde pública e da cobertura dos benefícios previdenciários, característica da conjuntura nacional.

A inclusão de valores institucionais que considerem os trabalhadores, bem como a definição de benefícios e vantagens que agreguem valor à remuneração são pontos importantes. No entanto, as necessidades dos trabalhadores se apresentam sob outros aspectos, principalmente em tempos de mudança, por serem afetados direta ou indiretamente. A adequação da ECT às exigências do cliente e do mercado, como sinalizado anteriormente, implicou em mudanças estruturais e legais com conseqüências que podem ser benéficas ou penosas para o trabalhador. Certamente todas essas mudanças trazem conseqüências em longo prazo à organização do trabalho para atender às demandas de agilidade, precisão, rapidez e qualidade impostas pelo mercado. Faz-se necessário, portanto, como discutido por Meegen (2002), que haja mudanças na forma de atuar dos carteiros frente a essa nova realidade.

#### **1.4. Os carteiros e o processo de distribuição postal**

Os impactos da modernização no setor postal tornam-se visíveis em relação ao trabalho deste profissional. O carteiro assumia função primordial na conexão de pessoas, que possuíam na carta seu meio principal de comunicação. Hoje, com o advento da comunicação virtual, as cartas cederam lugar a outros tipos de correspondência como faturas de cartões de crédito, multas e cobranças diversas com prazos definidos para entrega e pagamento. Intensificou-se a demanda por rapidez e por agilidade como sinônimos de qualidade.

De acordo com a Classificação Brasileira de Ocupações (CBO, 2002), as atividades do carteiro consistem em receber e expedir cargas, malas, malotes e objetos de serviços de correio; coletar, ordenar, conferir, triar e entregar cargas e objetos postais e prestar contas; pesquisar e rastrear objetos; prestar informações e participar da disseminação de campanhas públicas. Também fazem parte desta família ocupacional os trabalhadores que atuam de forma semelhante em empresas de encomendas expressas (*courier*). Observa-se que a descrição da CBO inclui basicamente dois grupos de atividades. O primeiro remete aquelas que devem ser executadas diariamente pelos carteiros para assegurar que a carta chegue ao seu destino. O segundo é referente ao papel social da profissão, no sentido de disseminar informações de interesse público. De forma sintética, portanto, o carteiro é o profissional responsável pela separação, pelo ordenamento e pela distribuição das correspondências. É também o profissional que legitima a função social dos Correios. Dessa forma, o carteiro carrega fisicamente os objetos postais e; simbolicamente, leva o nome e a responsabilidade de cunho social impregnada na missão da ECT.

O trabalho desenvolvido pelos carteiros pode ser considerado em duas etapas. A primeira etapa é interna e compreende a triagem por distrito (TD), o 'dominó ou carrossel' e a separação por logradouro (SL). Na TD, os objetos são separados conforme o destino. No desabastecimento em estilo *dominó*, após a TD, cada carteiro percorre, simultaneamente, a sala retirando as correspondências destinadas ao seu distrito. Posteriormente, iniciam a SL, organizando as correspondências na bolsa de acordo com a ordem em que serão entregues. As atividades de TD e carrossel são realizadas de forma coletiva. Somente a partir da SL quando as correspondências são ordenadas por ruas e quadras, a atividade passa a ser individual.

A segunda etapa, a externa, consiste basicamente na entrega dos documentos por logradouros, ou seja, a distribuição. De acordo com as características do distrito e dos objetos a serem entregues, a distribuição é feita a pé, de bicicleta, de moto ou de carro. O limite de peso na bolsa do carteiro é estabelecido em dez quilos para homens e oito para mulheres, conforme Acordo Coletivo de Trabalho vigente na empresa (ECT, 2009/2011). Caso a carga exceda a este limite, o carteiro utiliza Depósitos Auxiliares (DAs), pontos estratégicos negociados na comunidade para alocação temporária da carga excedente, até que o carteiro possa recolhê-la durante o percurso.

O Plano de Cargos, Carreira e Salários (ECT, 2008/2010) e Edital de Concurso (ECT, 2011a) acrescentam a essas atividades as competências pessoais requeridas dos carteiros. É exigida dos carteiros postura proativa e crítica. Como o carteiro está de forma mais direta em contato com o cliente, percebe-se que os Correios agregam atribuições que buscam neste profissional a capacidade de identificar oportunidades de melhoria para otimizar a distribuição. Desta forma, percebe-se que a inclusão de competências relativas a conferência de dados e à integridade dos objetos demonstram a preocupação empresarial com a qualidade do serviço, designada de forma peculiar a esta categoria ocupacional. Indicam, ainda, o nível de comprometimento esperado deste profissional. A empresa enfatiza a utilização de instrumentos, equipamentos e sistemas para atender aos padrões de qualidade, produtividade, segurança e exigências tecnológicas; o cumprimento de metas e alcance de resultados; e a observação das normas referentes à padronização dos processos produtivos.

Além da legislação postal e dos documentos internos mencionados, os Correios normalizam as atividades e o funcionamento dos CDDs visando à padronização em todo o território nacional. As normas estão consolidadas nos Manuais de Organização e de

Distribuição e Coleta e (ECT, 2008, 2010), que passam por atualizações periódicas. As regras constantes nestes manuais são referentes à caracterização dos objetos postais e suas especificidades, modos operatórios das atividades, qualidade dos serviços, observância de prazos, prestação de contas e critérios de produtividade. São consideradas tanto as fases do processo produtivo interno quanto da distribuição. Em geral, visam garantir o fluxo das atividades considerado mais adequado para a manutenção dos serviços postais, preconizando a qualidade dos serviços e a integridade dos objetos. De forma menos intensa, são direcionadas regras para a adequação de processos visando à manutenção da saúde do trabalhador.

Observou-se excessiva preocupação por parte da ECT em definir padrões minuciosos de estrutura e de funcionamento das unidades operacionais, bem como do processo de trabalho do carteiro. As regras chegam a traçar definições de cor e de formato das etiquetas utilizadas para identificação dos distritos, bem como especificação detalhada de carimbos para classificação de objetos postais.

Assim, note-se que, por um lado, a ECT exige competências pessoais e profissionais que requerem posturas proativas e críticas do carteiro, por outro, adota padrões e normas rígidas em relação ao processo de trabalho que podem dificultar essas atitudes por parte do trabalhador. As características de padrões e normas adotados nos Correios, bem como suas formas de operacionalização, serão discutidas posteriormente.

## **2. Estudos empíricos - Correios e carteiros**

Os estudos realizados na área postal estão pautados basicamente na modernização e na sustentabilidade dos serviços de correios. Considerando

especificamente a área operacional da ECT, boa parte dos estudos também enfatiza a produtividade nas unidades de tratamento e de distribuição.

Vários autores chamam a atenção que o desenvolvimento tecnológico no ramo das telecomunicações, no Brasil e em outros países, afeta significativamente os serviços de correios (Peroni, 2000; Medeiros, 2001; Meegen, 2002; Rech, 2002; Neto, 2004; Demazière e Mercier, 2006; Iturralde & Quiro's, 2008; Crew & Kleindorfer, 2010). Peroni assinala que o avanço tecnológico nos leva a especular sobre o processo migratório do transporte físico de informações para o transporte digital. Essa migração apresenta-se, em princípio, como ameaça ao negócio dos Correios. No entanto, estes avanços configuram-se como oportunidades ímpares de crescimento do setor postal, conforme discutido por Peroni (2000) e Neto (2004), no Brasil, bem como por Iturralde e Quiro's (2008) em relação aos serviços postais na União Européia. Destaca-se nestas pesquisas a preocupação em mensurar a eficiência tecnológica e estatísticas de produtividade, não discutindo, na maioria das vezes, como tais inovações impactam na natureza do trabalho, nos processos de avaliação e na imagem do carteiro. Os estudos que enfocam o desenvolvimento do setor postal contribuem para a compreensão acerca da inserção da ECT no Brasil e no contexto mundial.

A rapidez na entrega, a excelente parceria com clientes, bem como a rápida implementação de novas tecnologias são fatores responsáveis pelo sucesso dos Correios, de acordo Meegen (2002). Tarantilis e colaboradores (2002) assim como Ji e Chen (2007) correlacionam otimização do processo produtivo e necessidade de modernizar os serviços postais. São apresentadas estratégias para aumentar a produtividade e melhorar a eficiência nas entregas postais. No Brasil, Peroni (2000) propôs um modelo sistêmico voltado às unidades de tratamento manual de objetos

postais, com ênfase na capacidade produtiva destas unidades. O autor destaca que, para manter-se viável, a rede postal precisa utilizar recursos de forma racional e manter a agilidade dos centros operacionais. No entanto, ao destacar as qualidades operacionais e a sustentabilidade econômica da empresa, estudos como os desenvolvidos por Peroni (2000), Meegen (2002) e Rech (2002), tendem a considerar o trabalhador como apenas mais uma parte do processo produtivo. As necessidades dos trabalhadores, bem como suas percepções, quando consideradas, estão em segundo plano, reforçando a lacuna de estudos relativos à organização do trabalho, principalmente quando se trata do ponto de vista do trabalhador.

Bovo (1997) estudou os Correios no Brasil e a organização racional do trabalho. Para ele, a gestão e a cultura administrativas dos Correios são regidas em parte com base nos princípios de Taylor, Ford e Fayol. A disciplina rígida e autoritarismo são marcas nestas filosofias. O autor aponta que em determinado momento de sua história, os Correios deram ênfase a esses princípios. Bovo aponta que o trabalhador perdeu paulatinamente seu poder decisão e sua autonomia sobre seu trabalho. De modo semelhante, Neto (2004) mostra que valores e princípios culturais intensamente identificados com a ordem e a disciplina militar possibilitaram aos Correios sobreviver a períodos de decadência nos serviços públicos e manter sua evolução. Estudos desta natureza sinalizam que elementos fundamentais da organização do trabalho, como o controle do trabalhador sobre sua atividade, perdem espaço para a implementação de estratégias que visam exclusivamente o aumento de receitas.

Em relação aos carteiros, foram alvos de estudos aspectos físicos e psicossociais que envolvem este trabalho. Notou-se que os aspectos da organização de trabalho do carteiro, principalmente quanto à percepção dos trabalhadores, são tratados em poucos



estudos. Em geral, quando abordados, apresentam-se de forma secundária e superficial. Muitas vezes, os aspectos físicos ligados ao trabalho do carteiro aparecem como extensão das questões relativas à produtividade.

Foi encontrada prevalência de problemas musculoesqueléticos em trabalhadores postais em atividades de triagem e distribuição, principalmente no pescoço e no ombro; problemas gastrointestinais e queixas relativas ao sono. Os problemas aparecem associados a altas demandas psicológicas e baixo suporte social, bem como a fatores de estresse psicossociais no trabalho. Os resultados indicam que o aumento do controle do trabalhador sobre seu próprio trabalho pode trazer benefícios para os carteiros, desde que o suporte social dos superiores seja percebido pelos trabalhadores (Wahlstedt e Edling, 1994, 1997; Wahlstedt, Nygard, Kemmlert, Torjen e Bjorksten, 2000; Wahlstedt, 2001; Wahlstedt, Bjorksten, Edling, 2001). De forma semelhante, Harcombe, McBride, Derrett e Gray (2009) identificaram alta prevalência de desordens musculoesqueléticas entre trabalhadores postais, em atividades que demandam repetição de movimentos de mãos e braços. Para os autores, esse resultado indica que esta é uma das ocupações consideradas *de risco*. Sugerem a necessidade de intervenções de caráter ocupacional e opções de reabilitação como formas de reduzir a incapacidade laboral causada por estes problemas.

O estudo de Peroni (2000) discute a adoção de tempos-padrões em atividades realizadas por carteiros como aspecto importante na organização do trabalho. São os coeficientes de atividade que representam o tempo médio de processamento de um item por empregado. O autor enumera, ainda, fatores que podem influenciar na variação destes tempos como condições ambientais, pressão de supervisores e destreza dos operadores. Aponta que a administração da jornada de trabalho, determinante do

quantitativo de empregados necessários, deve buscar a otimização do aproveitamento de pessoal, resguardadas as restrições impostas pela legislação trabalhista. Para este autor, a ginástica preparatória feita com vistas a reduzir a incidência de tendinites e problemas ortopédicos e outras pausas feitas dentro do expediente são necessárias para garantia de bons índices de produtividade. Esta sinalização reforça que, em geral, estudos desta natureza tendem a apontar a relevância do gerenciamento de processos, e não preocupação com as pessoas, na busca por produtividade. O enfoque, neste caso, seria a implementação de estratégias para que o carteiro esteja alerta e se mantenha produtivo na organização.

Em relação aos postos de trabalho, estudos apontam problemas estruturais dos equipamentos e de sua utilização nas unidades operacionais, o que tem sido alvos de intervenções de caráter ergonômico por parte da ECT para reduzir os custos físicos da tarefa e melhorar as condições de trabalho (Medeiros, 2001; Menegon, 2003; Bernardino, 2006; Rossi et al., 2007). Verifica-se que a base da preocupação da empresa é referente à lucratividade. Como discutido anteriormente, as questões relativas ao trabalhador, em geral, aparecem conectadas aos interesses de produtividade.

O estudo de Louehvaara, Hakola e Ollila (1990) avaliou as tensões cardiorrespiratórias e musculoesquelética durante a manipulação manual de encomendas postais entre carteiros do sexo masculino. À semelhança de outros estudos foram enfatizados aspectos biomecânicos. A taxa média cardiorrespiratória e a taxa de esforço despendido por braços e pernas permaneceram dentro dos limites aceitáveis para homens considerados saudáveis.

Santos e Chagas (2008) apontaram que a ocupação profissional dos carteiros pode causar problemas posturais. As autoras apontam que além da natureza da

atividade, a adoção de posturas inadequadas por parte do carteiro durante a sua jornada de trabalho representa um dos motivos para tais ocorrências. Santos e Chagas sinalizam a necessidade de intervenção preventiva para a melhoria das condições de trabalho e para redução dos índices de adoecimento. De forma semelhante, Bentley e Haslam (1998, 2001) assim como Haslam e Bentley (1999) apontam que atos inseguros e atitudes inadequadas de carteiros estão entre os principais problemas relacionados à jornada externa, que aumentam a probabilidade de acidentes de trabalho. Para Williams e colaboradores (2002) a adoção de atitudes preventivas por parte do carteiro pode ser otimizada por meio da comunicação e da educação sobre riscos específicos e eventos adversos. Condições ambientais e geográficas adversas, falta de experiência na atividade, treinamentos inadequados e escasso investimento em ações preventivas também são apontados por Bentley e Haslam como fatores que dificultam o momento da entrega. Duas necessidades são, portanto, apresentadas em relação aos aspectos físicos da profissão: investimentos nas condições de trabalho por parte da ECT e adoção de modos operatórios e hábitos adequados por parte do carteiro. É interessante ressaltar que, ao indicar a necessidade de que o carteiro adote hábitos adequados, a empresa minimiza sua parcela de responsabilidade.

Em relação aos equipamentos de trabalho destacam-se estudos realizados acerca de aspectos ergonômicos da mochila e suas conseqüências, uma vez que o transporte de carga, característico no trabalho dos carteiros, altera a forma de andar e o gasto metabólico (Dempsey et al., 1996; Couto, 1997; Lin, Dempsey, Smith, Ayoub & Bernard, 1996; Peneireiro, 2000). De acordo com estes estudos o modelo convencional de mochila usado a época nos Correios brasileiro e norte-americanos poderia prejudicar o sistema musculoesquelético. De forma complementar, Lin e colaboradores apontam

que o carregamento e a manipulação de correspondências em mochilas podem ocasionar desvios posturais. Ashton (1984) e, posteriormente, Santos e Chagas (2008) sinalizaram que essa possibilidade é agravada pelas posturas assimétricas assumidas pelos carteiros no carregamento da bolsa. Couto (1997) sugere que altas ocorrências de lombalgias entre carteiros podem, de fato, estar ligadas a fatores biomecânicos relacionados a bolsa. No entanto, o autor considera outros fatores que podem contribuir para a ocorrência de lesões musculoligamentares como baixa capacidade aeróbica do carteiro, fadiga e carga de trabalho excessiva. Dempsey e colaboradores (1996) falam da importância de estudos como estes no sentido de subsidiar o desenvolvimento de modelos mais confortáveis e que beneficiem os trabalhadores.

A distribuição, o carregamento de peso nas mochilas e as possíveis consequências negativas ficam mais evidentes em relação aos carteiros pedestres. No entanto, ao considerar o uso de bicicletas por parte de carteiros, outros estudos identificaram problemas de diferentes naturezas (Almeida, Xavier, Carminatti e Gisutina, 2004; Theurel, Offret, Gorgeon e Lepers, 2008). Queixas destes carteiros sinalizam dificuldades quanto ao peso, à fragilidade e à falta de marchas nas bicicletas. Contudo, os carteiros consideram como melhor modo para a execução do trabalho quando comparado a outros meios como a pé, de moto ou de carro. Outro ponto positivo, neste caso, apontado pelos autores, foi a contribuição advinda do exercício físico, relacionado a saúde dos trabalhadores. À semelhança dos estudos realizados com carteiros pedestres, foram apresentados problemas relacionados ao uso da bicicleta. Theurel e colaboradores (2008) encontraram resultados que apontam demandas físicas maiores durante o percurso utilizando bicicleta, principalmente em terrenos acidentados, embora a carga de trabalho, em geral, seja moderada. Os estudos de Almeida e colaboradores

(2004) e de Theurel e colaboradores (2008) sinalizam a importância de melhorias na organização do trabalho, em particular, quanto aos postos de trabalho e aos equipamentos utilizados, no caso, a bicicleta para a distribuição, inclusive, para prevenir problemas posturais e de lombalgias. Um aspecto importante que pode ser concluído a partir dos estudos é que, se indiferente do meio de transporte os problemas permanecem, é preciso observar o que há de comum entre eles, ou seja, a organização do trabalho em si.

Com relação aos carteiros motorizados, que fazem entrega de moto ou de carro, não foram encontrados estudos específicos. O estudo de Kielling e colaboradores (2010), embora não tenha sido realizado com carteiros, traz uma contribuição relevante. Sinaliza associação entre transtornos mentais e acidentes/violações no trânsito. Transtornos de déficit de atenção e hiperatividade estiveram associados ao maior índice de acidentes de trânsito. Personalidade anti-social foi associada ao aumento do número de violações no trânsito. Estes problemas podem sinalizar dificuldades peculiares ao trabalho dos carteiros que estão na função de motorizados.

O estudo de Rossi e colaboradores (2007) evidenciou a percepção de dores no corpo por carteiros em atividades de manuseio e de entrega de correspondências. Para os autores, esse fato pode estar relacionado a posturas mantidas em função dos postos de trabalho. Rossi e colaboradores. sinalizam que as imposições características da tarefa, que exigem continuamente dispêndio físico e biomecânico, com relação ao gasto físico, cognitivo e emocional, tornam-se ameaçadoras. Os problemas se referem tanto ao sistema musculoesqueléticos quanto ao equilíbrio psíquico. A exposição de Santos e Chagas (2008) complementa esse entendimento, no sentido de que prejuízos de ordem física entre carteiros podem ser agravados por problemas de ordem psicológica, os quais

envolvem fatores de estresse ligados à jornada externa. Contudo, é preciso considerar que outros elementos da organização do trabalho, incluídos na etapa interna, quando o carteiro começa a preparar a mochila, também podem agravar os prejuízos decorrentes das exigências físicas da atividade.

Embora estudos ligados a questões operacionais do trabalho sejam mais recorrentes, existem outros riscos na profissão. Soll- Joahnning e Bach (2004) e Karakatsani e colaboradores (2010) apontam que os carteiros estão constantemente expostos a poluição e aos possíveis riscos decorrentes. Essa associação foi identificada por Karakatsani e colaboradores. Contudo Soll-Joahnning e Bach não encontraram incidências excessivas de câncer relacionados à poluição do ar. Para os autores isto se deve ao efeito protetivo da atividade física, caracterizada pelo trabalho pesado destes profissionais. Rossi e colaboradores (2007) sinalizaram o risco de doenças causadas pela exposição ao sol, uma vez que os carteiros efetuam a entrega no período vespertino, quando a incidência de raios ultravioletas são maiores. Em relação a necessidade de proteção solar, Mayer e colaboradores (2007) avaliaram a eficácia de ações de prevenção e verificaram maior frequência no uso de bonés e de protetores solares associada a práticas preventivas e educativas.

De forma mais ampla, Menegon (2003) realizou estudo acerca da atividade do carteiro. O autor considerou como ponto de partida a predominância de critérios de eficácia sobre critérios humanos relativa às atividades do carteiro. Para Menegon, estas atividades estão comprimidas entre objetivos de produção – obtenção de bens e serviços; e objetivos de gestão – coordenação e eficácia. Neste sentido, os limites de flexibilidade humana, muitas vezes, são desrespeitados.

Bernardino (2006) realizou estudo semelhante, considerando as representações sociais acerca do trabalho dos carteiros, junto aos próprios carteiros, gestores, equipes de saúde e de ergonomia na empresa. Bernardino identificou percepções semelhantes e outras diferenciadas entre estes grupos de participantes sobre o que é problemático na organização de trabalho no CDD. De forma geral, entre os principais problemas identificados, por pelo menos um dos grupos, estão sistema de *dobras*, altos índices de absenteísmo, cobranças por produtividade, sistema de tarefas com a dispensa do trabalhador a concluir as atividades diárias, inobservância do horário de almoço por parte dos carteiros, dimensionamento inadequado dos distritos, falta de autonomia do trabalhador, sobrecarga de trabalho, variabilidade da carga, baixa mecanização e falta de visão do negócio por parte dos trabalhadores. Destaca-se que estes três últimos aspectos não foram nominados na perspectiva dos carteiros no estudo referenciado.

Ferreira e colaboradores (2006) investigaram situações de assédio moral entre carteiros anistiados. Encontraram situações de segregação dos carteiros em relação à área administrativa da ECT. Também foram evidenciadas características de trabalho penoso e queixas de sobrecarga. Apontaram relações de trabalho extremamente hierarquizadas, que propiciam espaços restritos para negociação entre as demandas empresariais e as necessidades dos trabalhadores. Chama a atenção neste estudo, a caracterização do trabalho como insalubre, por serem submetidos a condições climáticas adversas, o que poderia gerar efeitos negativos para o trabalhador tais como fadiga crônica e cefaléia. Outro aspecto importante discutido pelos autores é que, embora vinculados a uma empresa pública, o medo de perder o emprego aliado à alta competitividade no mercado de trabalho poderia justificar a submissão destes trabalhadores a situações de sofrimento e de humilhação.

De acordo com Rossi e colaboradores (2007), a saúde dos carteiros apresenta-se em estado de alerta. À semelhança de outros estudos, conforme destacado previamente, os autores apontam a necessidade de providências urgentes para evitar que essa situação evolua. Rossi e colaboradores associam a precariedade das condições de trabalho do carteiro e a rigidez da organização do trabalho a riscos para a saúde destes trabalhadores. Os autores sugerem que o estado de alerta nesta categoria, e não o adoecimento, indica que estratégias de defesa têm sido usadas com êxito pelos trabalhadores. No entanto, apontam como premente a necessidade de mudanças na organização do trabalho e de melhorias nas condições físico-ambientais.

Os problemas e dificuldades são mais recorrentes nos estudos do que aspectos positivos relacionados ao trabalho do carteiro. O relacionamento e o companheirismo com os colegas e o contato social com os clientes são apontados como atenuantes da carga de trabalho na percepção dos carteiros (Bernardino, 2006; Demazière & Mercier, 2006; Ferreira et al., 2006). Rossi e colaboradores (2007) identificaram que vivências de prazer são expressas, ainda que de forma moderada, por meio de fatores como orgulho em trabalhar nos Correios, liberdade de falar sobre o trabalho, satisfação e bem-estar. Em uma perspectiva distinta de outros estudos apresentados anteriormente, Couto (1997) e Rossi e colaboradores apontaram que a atividade do carteiro possibilita boa qualidade de vida por contemplar aspectos como identidade com a tarefa, ciclos completos, autoridade e criatividade sobre o processo.

Embora aspectos físicos tenham sido considerados com maior frequência, os estudos evidenciam uma lacuna no sentido de que problemas relativos ao trabalho do carteiro certamente transcendem a natureza física da atividade. Isso reforça a necessidade de considerar de forma mais ampla a organização do trabalho identificando



formas de *reorganizá-lo*, com modificações e benefícios diretos a relação trabalho-trabalhador.

### 3. Trabalho

A historicidade do trabalho e suas transformações têm incentivado o interesse transdisciplinar. Os estudos sobre trabalho perpassam diversas áreas do conhecimento como Sociologia, Economia, História, Antropologia, Psicologia, Engenharia, Filosofia, Ética, Medicina e Direito. As modificações na sociedade impactam, entre outras áreas, o âmbito do trabalho e trazem conseqüências aos trabalhadores.

A expressão *mundo do trabalho* sinaliza sua amplitude e sua abrangência. A variedade de interpretações e enfoques acerca do assunto obriga a delimitação de um caminho que respalde esta discussão. Santos (2000) sugere que vertentes como a história e a etimologia demonstram que o trabalho não possui definição de caráter constante e universal. O tema é polissêmico, multidimensional e sociohistórico, como aponta Tomás (1997). Conforme ressaltam Codo, Soratto e Vasques Menezes (2004) e Borges e Yamamoto (2004) ao utilizar a palavra trabalho é possível estar falando de objetos distintos. Para os autores, o trabalho pode ser compreendido a partir das suas condições materiais, de sua organização, das suas formas de gestão, dos contextos sociais em que se insere, dos discursos sobre seus significados, entre outras possibilidades. Borges e Yamamoto (2004) chegam a propor cinco dimensões para se pensar didaticamente o trabalho: (1) concreta – condições materiais e ou/ambientais; (2) gerencial – modo pelo qual o trabalho é gerido; (3) socioeconômica – estruturas sociais, econômicas e políticas em plano macro da sociedade; (4) ideológica – discurso

elaborado e articulado sobre o trabalho no nível coletivo e societal; e (5) simbólica – aspectos subjetivos da relação de cada indivíduo com o trabalho.

Ao reconhecer a importância do caráter transdisciplinar, reflete-se sobre trabalho diversas possibilidades de compreensão e, portanto, são utilizadas contribuições de diversas áreas do conhecimento. Como apresentam Coda e Fonseca (2004), tradições filosófico-religiosas e culturais têm sua parcela considerável de influência sob a forma como os indivíduos lidam com o trabalho. Os autores apontam para a possibilidade de recorrer a diferentes enfoques para visualizar o fenômeno como filosófico, religioso, cultural, social e psicológico. Este estudo foi desenvolvido pela ótica das contribuições da Psicologia do Trabalho, considerando outros enfoques que contribuíram para a compreensão do objeto de pesquisa.

Como respaldo teórico sobre trabalho, serão apresentadas basicamente a construção histórica do conceito, bem como as principais transformações e tendências no mundo do trabalho. Em virtude do seu caráter dinâmico, o tema foi subdividido em sessões para facilitar a compreensão: 3.1 - Trabalho: dualidade remissão-devoção, onde se busca entender como o trabalho foi percebido ao longo da história e como tais percepções impactam na compreensão moderna; 3.2 – O trabalho como prática transformadora, discutido à luz da teoria marxista e concepções afins; 3.3 Trabalho, Identidade e Subjetividade<sup>6</sup>, relação evidenciada pela importância que o trabalho possui para a construção destas dimensões em caráter individual e coletivo 3.4 - Trabalho pós-revolução industrial, que aborda o papel, a organização do trabalho e as inovações tecnológicas; e 3.5 - Relação trabalho-organização-trabalhador, que trata acerca dos

---

<sup>6</sup> Os termos “identidade” e “subjetividade” foram utilizados nesta dissertação de forma complementar como partes constitutivas do sujeito, sem a delimitação das diferenças conceituais existentes entre tais expressões.

sentidos do trabalho, do controle do trabalhador sobre o trabalho e das relações de trabalho na contemporaneidade.

### **3.1. Trabalho: dualidade remissão-devoção**

Inicialmente, é preciso reconhecer que, como aponta Anderson (1974), o trabalho diverge nas civilizações industriais e nas sociedades pré-industriais. Ao analisar a construção social do trabalho, Ribas (2006) sintetiza que a perspectiva de trabalho no mundo antigo, pré-industrial e pré-capitalista, em geral, oscilou basicamente entre duas representações. Na representação do trabalho vinculado ao princípio da realidade humana, sua função fundamental era a sobrevivência material. Em outra representação, figuravam aspectos negativos do trabalho como jugo, estigma e penalidade. Na modernidade industrial, contrariamente, a atividade laboral apareceria como “missão, vocação, caminho, fonte de satisfação e de realização” (p. 68). Entende-se no presente estudo que a valorização do trabalho é parte de longo percurso histórico inacabado. Esta visão sintética possibilita trazer a temática em caráter introdutório. No entanto, para melhor compreendê-la, são destacadas neste item diferentes características e finalidades atribuídas ao trabalho, que se complementam e se modificam no decorrer da História.

Estudos lingüísticos apontam que a palavra teve origem do latim *tripalium*, instrumento utilizado pelos agricultores para bater o trigo, o milho, o linho, para rasgá-los e esfiapá-los, utilizado, originalmente ou posteriormente, como instrumento de tortura, como discutido por Albornoz (1986). A autora destaca que o verbo do latim *tripaliare* significa justamente *torturar*. Isso possivelmente contribuiu para o entendimento do trabalho como algo negativo, concepção predominante em boa parte da história.

Percebe-se que esta herança ainda não foi totalmente abolida na modernidade, como será visto posteriormente.

As idéias sobre o trabalho na Antiguidade, mais consideradas na literatura, estão associadas ao pensamento greco-ateniense e às práticas escravistas no império romano (Borges e Yamamoto, 2004; Méda, 1998). O mito de Sísifo, que por castigo deveria empurrar eternamente montanha acima uma rocha que, pelo seu peso, sempre rolava ao chegar ao cume, tem sido associado ao trabalho inútil, como descrevem Borges e Yamamoto. Por outro lado, de forma curiosa, Santos (2000) observa que nem na mitologia grega, nem na indo-européia há divindade ligada diretamente ao trabalho.

Bendassoli (2006), Vieira e Pinto (2008) e Ray (2011) discutem os *problemas* do trabalho entre os antigos. Para os autores, atividades realizadas enfaticamente para subsistência eram desprezadas em detrimento das atividades políticas. A partir do século V, as atividades passaram a ser classificadas conforme esforço despendido. Neste sentido, “Aristóteles considerava como ‘mais mesquinhas’ aquelas atividades que desgastavam mais o corpo” (Vieira & Pinto, 2008, p. 46). Como discutido por Migeotte (2005), a necessidade de produzir bens necessários à sobrevivência era considerada fatalidade imposta aos mortais. Esta concepção parece apontar para a sobrevalorização do trabalho manual em detrimento do intelectual. Quanto mais ligado à força física, mais ignóbil era considerado o trabalho.

Autores como Kohlrausch, Salamito, Wilaime (2005) e Bendassoli (2006) apontam o papel de destaque da religião na concepção do trabalho. Bendassoli destaca três momentos que tornam perceptível a conexão entre trabalho e religião: cristianismo medieval, protestantismo e renascentismo. Para ele, nos dois primeiros são reproduzidas explicações extrínsecas sobre o valor do trabalho. Apenas no renascentismo, que ainda

se encontrava sob padrões religiosos, o trabalho passa a ser concebido pelo seu valor intrínseco, como parte da construção do próprio homem.

Freqüentemente o trabalho aparece ligado à dor, suor, tortura e fadiga. Essa vinculação, para Albornoz (1986), teria sua origem na tradição judaico-cristã, pela representação bíblica do trabalho como castigo a Adão, que teria que ganhar a vida com o suor do seu trabalho e a Eva, a dor do trabalho de parto, em consequência do pecado original. Como assinala Mills e Jacoby (1951/2002), a *labuta dolorosa* representava a expiação pelo pecado. Para Anthony (1977/2003) e Telhado (1979), esse catolicismo tradicional preconizava que o trabalhador deveria ser instilado de humildade e de obediência como valores cristãos. Nesta fase, a Igreja vislumbrava o papel do trabalho como subserviência a Deus e como forma de aplacar a desobediência, enquanto desejo imanente do homem. A aspiração pelo lucro e a usura eram condenadas, como destacam Barbosa e Quintaneiro (2002). Essa condenação divina teria se cumprido em sua essência durante a maior parte da evolução humana, conforme sinalizado por Alonso-Fernandéz (2008).

A concepção predominante de trabalho na igreja primitiva estava, portanto, pautada na noção de flagelo. No entanto, autores como Martins (1979), Tomás (1997), Muller (2005) e Bertolucci (2005) chamam a atenção para a existência de concepções ambivalentes, no sentido de valorização e de crítica ao trabalho. Para São Tomás de Aquino, por exemplo, o trabalho era meio para combater a ociosidade, submeter o corpo às faculdades mentais e prover o sustento do homem (Bendassoli, 2006; Alonso-Fernandéz, 2008).

Outra concepção que extrapola o tom de pecado, tradicionalmente utilizado pela igreja, foi propagada por Santo Agostinho. Salamito (2005) analisa que este bispo

considerou, de forma peculiar, a positividade do trabalho humano antes do pecado, como a expressão feliz da vontade humana racional. É possível pensar que antes da *queda do homem* o trabalho era visto como dádiva de Deus. O homem havia sido instituído como ser responsável pelo domínio da natureza, dotado de autoridade para este desígnio, conforme o texto bíblico de Gênesis. A compreensão de trabalho extenuante e penoso passa a existir apenas depois do pecado, com ênfase também para a ótica da necessidade (Bendassoli, 2006).

O renascentismo foi um importante marco na evolução do valor do trabalho, embora tenha sido desconsiderado em muitos estudos, como pondera Bendassoli (2006). Para o autor, tal período foi relevante por afirmar a importância do trabalho como auto-expressão. Como sinaliza Mills e Jacoby (1951/2002) acerca do trabalho na Renascença, ao trabalhar o homem teria a possibilidade de exercer seu potencial criador. O trabalho começa a ser concebido como estímulo ao desenvolvimento humano. Entretanto, como ressalta Albornoz (1986) a contemplação de Deus ainda assumia lugar primordial em detrimento das atividades práticas, que poderiam ser consideradas como trabalho. Havia ainda a valorização intensa das atividades utilizadas para louvar ao Criador, dentre as quais não se elencava o trabalho.

Posteriormente, a reforma protestante representou, sem dúvida, uma das maiores influências na elevação do trabalho em relação à posição que ocupava no pensamento antigo e medieval (Bendassoli, 2006). Boa parte dos estudos sobre esse tema está pautada na tese apresentada por Weber (1904/2005) ao discutir a ética protestante e o espírito do capitalismo. Weber explana o entendimento acerca dos modos de produção como determinantes do movimento social e da religião, bem como de outras formas de manifestações culturais, como sustentáculos da manutenção do modo capitalista de

produção . Considerando que este modo de produção está pautado na oferta de trabalho livre, evidencia-se a valoração positiva desta categoria.

Nesta linha, Bendassoli (2006) observa que o trabalho foi eleito pelo movimento protestante como “uma das principais formas de avaliação do estatuto moral do indivíduo” (p. 80). Com base na tese weberiana, Bendassoli observa que uma das grandes influências do protestantismo foi a fusão entre o homem religioso e o homem econômico. Com a reforma protestante passa-se a focar a virtude do trabalho, como forma de devoção a Deus (Weber 1904/2005; Becker e Woessmann , 2009). Willaime (2005) destaca que uma das bases que sustentava a valorização do trabalho no protestantismo era o princípio de buscar o cumprimento do dever cristão no mundo.

O trabalhador passa a lidar com o trabalho de forma diferenciada. Contrariamente ao que era preconizado no cristianismo medieval, o trabalho está incluído entre as formas de louvar a Deus. Mais que isso, o cristão não apenas deveria trabalhar mas, para agradar de fato a Deus, era preciso dedicar-se com esmero a seu trabalho. Pelas orientações cunhadas nos dizeres bíblicos, o trabalhador deveria servir e obedecer ao patrão como se estivesse servindo diretamente a Deus. Era uma das formas de demonstrar sua nova conduta cristã.

De acordo com Alonso-Fernandéz (2008) a religião cristã reformada e o progresso técnico-científico-industrial, que serão retomados posteriormente, propiciaram a dignificação e o enobrecimento do trabalho. Por distanciar-se da perspectiva de tortura, o trabalho passava a incorporar a noção de cidadania. Alonso-Fernandéz destaca que essa seria a primeira vez na História em que a Humanidade encontra-se diante do trabalho que enaltece, ao invés de denegrir o ser humano, e concede destaque para a pessoa do trabalhador.

Considerando o objetivo deste capítulo, entende-se como importante destacar as contribuições específicas das idéias luteranas e calvinistas, sobressalentes na reforma protestante. De acordo com Bendassoli (2006) e Junghans (2001), a partir de Lutero, o cumprimento dos deveres decorrentes da vocação passa a ser instrumento para agradar a Deus. A concepção de Lutero, desenvolvida em sua atividade reformadora, exaltava a vocação do indivíduo, a partir do cumprimento das tarefas que lhe são designadas pela sua posição no mundo, como analisado por Weber (1904/2005). Bendassoli discute que Lutero rompe com a tradição dos tempos medievais e firma o trabalho como obrigação moral e dever de todos.

Para Muller (2005), Willaime (2005) e Alonso-Fernandéz (2008), Calvino teria sido mais radical que seu homólogo alemão, Lutero. Os autores discutem, com base nas idéias calvinistas, que foi agregado valor material ao trabalho a partir do seu valor espiritual. Nesse sentido, Barbosa e Quintaneiro (2002) e Martins (1979) destacam que na crença calvinista, a riqueza advinda do trabalho era sinal de bênção divina. Na concepção calvinista, a idéia de que Deus foi o primeiro a trabalhar desautoriza o homem a valorizar o ócio (Ray, 2011; Muller, 2005; Willaime, 2005). O *insight* para esta noção parece ser definitivo para a valorização do trabalho. A raça humana e os demais elementos do universo só existem porque Deus se dispôs a trabalhar. Tomás (1997) reforça que as idéias de Lutero e de Calvino se complementam no sentido de considerar o trabalho enquanto meio de aproximação entre o cristão e Deus.

Weber (1904/2005) procurou compreender como a ética puritana do trabalho trouxe impactos à vida capitalista. Como realçam Walzer (1965), Muller (2005), Willaime (2005) e Bendassoli (2006), o ascetismo puritano criou incentivos ao trabalho, puniu a ociosidade, disciplinou o uso dos prazeres e do tempo, e treinou a habilidade de



contribuição com a comunidade por meio da vocação. Anderson (1974), ao estudar a relação entre trabalho e lazer, sinaliza que este era considerado como ociosidade pelo movimento protestante e como tal não gerava benefícios para o indivíduo ou para a comunidade. Essas características contribuíram para moldar cristãos que se esforçavam ao máximo em seu trabalho (Weber 1994/2007).

Posteriormente, até mesmo a Igreja Católica, que tradicionalmente vinculou o trabalho à noção de castigo, reformulou suas doutrinas, passando a entender o trabalho nessa perspectiva mais ampla. Como manifestado na Encíclica *Laborem Exercens*, na década de 1980, a Igreja se convence da dimensão fundamental do trabalho na vida humana. O livro do Gênesis, anteriormente utilizado para reforçar o trabalho como maldição passa a embasar outra visão do trabalho. Gutiérrez (1989) ressalta que a concepção bíblica sobre o trabalho sintetizada na noção de evangelho do trabalho fundamenta a nova maneira de posicionar-se ante ao assunto. Como aponta Kfourri (1982), a Igreja se posiciona no sentido de destacar a importância do trabalho como meio de subsistência e de contribuição para o progresso das ciências e técnicas, bem como para a elevação cultural e moral da sociedade.

O trabalho já foi visto, portanto, como mera fonte de subsistência; como expiação; como expressão do eu; como dever sagrado; como parte do desenvolvimento humano e outras possibilidades subjacentes. Certamente, com intensidades diferentes, as filosofias e concepções históricas sobre o trabalho estão infiltradas na compreensão moderna. Apesar das propostas da reforma protestante e dos pensamentos renascentistas, de certo modo, apropriados pelo catolicismo romano, no sentido de valorizar o trabalho, autores como DaMatta (2005) e Alonso-Fernandéz (2008) apontam que o trabalho

apresenta resquícios da sua herança negativa. Muitas vezes ainda é associado a características como degradante e despersonalizado.

DaMatta (2005) defende que é imprescindível ponderar as heranças, de certa forma recentes, da escravidão. É difícil imaginar que naquele cenário fosse possível se dignificar, se realizar emocionalmente ou mesmo enriquecer pelo trabalho. Entretanto, o autor reconhece que a visão dignificante do trabalho existe, ainda que parcialmente.

Por outro lado, Alonso-Fernandéz (2008) entende, que apesar desta herança negativa, que ainda deixa no trabalho resquícios de pena e penitência, há que se questionar a adequação da *maldição bíblica* nos tempos atuais. Para ele, o desígnio divino do trabalho como castigo tem deixado de se cumprir cada vez mais na sociedade laica. O trabalho tem se convertido em “copiosa fonte de prazer e bem-estar” (p. 01).

As formulações religiosas perduraram mesmo com o aspecto técnico-científico agregado ao trabalho, como alertam Borges e Yamamoto (2004). A revolução industrial do final do século XVIII e início do século XIX é apontada por Santos (2000) como um marco, quando o trabalho se desliga do discurso religioso e passa a ter lugar central no sistema de valor.

É certo que na sociedade, ainda, pelo senso comum o trabalho é *enfrentado*, muitas vezes, como local de *luta e batalha*. Por esta visão, a função do trabalho se encerraria na possibilidade de lutar pela sobrevivência, sem qualquer sentimento de identificação ou afeto, que lhe possibilite vivências prazerosas.

Embora essa percepção negativa do trabalho, consolidada historicamente, seja ainda apresentada com evidência, o entendimento adotado neste estudo é de que o trabalho *per se* não pode ser compreendido de forma dicotômica. Essa discussão está em consonância com a compreensão de Mills e Jacoby (1951/2002), Codo, Sampaio e

Hitomi (1994), Codo (1997, 2007), Vasques-Menezes, (2005), Kaji-Markenfeldt, Liedke e Soratto (2006), no sentido de que as exigências, as condições, o modo como é organizado, dividido e distribuído o trabalho pode ser fonte de realização e prazer, mas também de sofrimento e dor. O que confere ao trabalho características como penoso, desgastante, prazeroso, dignificante são as suas condições e formas de organização, bem como as vivências e as percepções subjetivas acerca de um trabalho específico.

De fato, não existe trabalho perfeito. A concepção de Thiry-Cherques (2004) parece evidenciar a existência de fatores do trabalho e dos trabalhadores, que podem trazer imperfeições ao trabalho. Para o autor, os trabalhadores utilizam estratégias para *sobreviver espiritualmente*, o que lhes permite não apenas viver do trabalho, mas conviver com o trabalho, apesar das dificuldades. Por um lado, esta noção de sobrevivência espiritual não dialoga com a concepção de trabalho adotada neste estudo, pois parece aludir à idéia de suportar o trabalho, sem possibilidades de se realizar. Entretanto, fornece suporte acerca das estratégias utilizadas para aprimorar a relação trabalho-trabalhador.

Passa-se a vislumbrar, particularmente, o trabalho na sociedade capitalista. Serão enfatizadas as contribuições de Karl Marx e outras concepções afins, que tratam o trabalho como parte da natureza humana.

### **3.2. O trabalho como prática transformadora**

Em relação ao trabalho compreendido como prática transformadora na vida humana, a teoria marxista traz contribuições evidentes. O critério comumente usado para distinguir trabalho animal e humano é o da intencionalidade, explicitado por Marx (1867/1996) ao distinguir o “pior arquiteto” da “melhor abelha”. Diferente do animal, o

trabalho humano é projetado primeiramente na imaginação do trabalhador. Marx teoriza que “no processo de trabalho o homem efetua ... uma transformação do objeto de trabalho, pretendida desde o princípio” (p. 285). No entendimento de Batista (2002), o trabalho em Marx evocava o conceito de atividade que tendia à realização do produto ou do sonho planejado anteriormente. A autora reforça que nessas condições o trabalho era compreendido como atividade humana edificante. Este é o entendimento de Marx (1971) ao definir o trabalho como dupla ação homem-natureza, pressupondo uma finalidade essencial.

A atividade consciente e planejada permite ao ser humano extrair da natureza os bens para satisfação das suas necessidades básicas e institui as bases para sua realidade sociocultural. Percebe-se que por esta concepção, se uma forma de trabalho tenta eliminar a intencionalidade humana ou suas capacidades cognitivas haverá um processo de descaracterização do próprio trabalho enquanto condição humana central, como discutido por Borges e Yamamoto (2004). Para cumprir seu objetivo essencial é preciso, portanto, que o trabalho permita que o trabalhador tenha espaço para planejar e manifestar seu projeto no trabalho.

Na teoria marxista o trabalho está posto como modo de hominização. É o fator que atribui ao homem sua *hominidade*, produtor da condição humana, enriquecedor e diferenciador da espécie (Marx, 1971; Codo et al., 1994). Pelo trabalho o indivíduo se afirma como ser humano. A ótica do trabalho como detentor de sofrimento e mesmo a sua *versão* valorizada de louvor a Deus, cedem espaço nesta lógica, à perspectiva do trabalho como parte essencial na existência humana. Conforme apresentado por Santos (2000), “Marx atribuiu ao trabalho uma função social por excelência” (p. 45).

Com base em Codo, Soratto e Vasques-Menezes (2006), a conceituação de Marx e outras inspirações buscadas na filosofia e na economia ilustram a concepção de trabalho em sua dimensão essencial. Para o autor, o cerne do trabalho está na relação de transformação entre homem e natureza, geradora de significado. De forma semelhante, Albornoz (1986) aponta que o trabalho “designa a operação humana de transformação da matéria natural em objeto de cultura” (p. 11). Para a autora, esse valor conferido ao trabalho representa a possibilidade do homem criar instrumentos não apenas para sobreviver, mas também para realizar-se.

Para Marx (1867/1996), na sociedade capitalista, o trabalho possui duplo caráter: abstrato e concreto. Codo, Hitomi e Sampaio (1994), Lessa (2002, 2008), Spurk (2005) e Nomeriano (2007) fornecem suporte para a compreensão destes constructos. O trabalho abstrato, embora não seja visível, é condição para a criação de valores cristalizados nas mercadorias e, portanto, vincula-se diretamente à produção de mais-valia, correspondendo à submissão dos homens ao mercado capitalista. O trabalho concreto, ao contrário, representa a atividade de transformação do real, recolocado na perspectiva do fazer específico. Marx (1867/1996) define que o primeiro gera o valor da mercadoria, ao passo que o segundo produz valores de uso. Para Marx, o trabalho humano concreto se converte na forma de manifestação do trabalho abstrato. De acordo com a teoria marxista, Lessa esclarece que o trabalho abstrato, produtor de valor de troca, é característico da sociedade capitalista. Enquanto produtor de valor de uso, seria o trabalho concreto, no seu aspecto originário mais amplo, no sentido ontológico. Para ele, portanto, entre trabalho (concreto) e trabalho abstrato, poderia haver uma superposição, mas jamais uma identidade. O autor aponta que o trabalho (concreto) é necessário à vida humana e o trabalho abstrato, apenas uma categoria da sociedade

capitalista. Nemeriano, em consonância com Lessa, complementa que ao definir as duas categorias, Marx chama a atenção para o fato de que, no capitalismo, o valor de troca passa a ser a forma alienada de realização do valor de uso.

Para ampliar o *locus* dessa discussão, que guarda estreita relação com o objeto desta pesquisa, a contribuição de Méda (1998) torna-se relevante. Méda relembra a concepção do trabalho para Marx como retomada parcial ao legado teórico da obra de Hegel. Indica que ao final do século XVIII o trabalho é percebido “como um fator de produção e como a relação contributiva em virtude da qual ficam vinculados o indivíduo e a sociedade” (p. 75). Para Méda, o século XIX traz uma revolução conceitual que ocorre, sem alterações semânticas, até o trabalho se apresentar como essência do homem. O homem tem se construído historicamente pelo trabalho.

Para a filosofia espiritualista hegeliana, a história da humanidade é, ao mesmo tempo, a história de Deus, do Espírito (Méda, 1998). A autora relembra que para Hegel, o trabalho é o processo em que conhecer é atuar. Méda complementa que o conhecimento significa para o Espírito sua submersão na História, ser a História. Esta idéia parece dar sentido à concepção do trabalho como possibilidade do homem reconhecer-se como indivíduo e como ser social pelo trabalho. O poder de criar é sua possibilidade de atuação e de expressão. Bendassoli (2006), ao discutir a concepção hegeliana de trabalho, chama a atenção para a idéia de ação intencional e para o ato de exteriorização. A ação intencional pressupõe o reconhecimento do sujeito, que deseja algo, que realiza algo e que se reflete no resultado dessa obra. Pelo ato de exteriorizar-se o sujeito age de forma intencional e realiza os objetivos previamente fixados por ele mesmo (Busch, 2005). Observa-se que a intencionalidade, como visto anteriormente, bem como a exteriorização são conceitos comportados pela teoria marxiana. Conforme

discutido por Spurk (2005), Marx constata que “o trabalhador se exterioriza e se objetiva no produto do seu trabalho. Torna-se um apêndice das coisas que ele mesmo e seus pares produziram...é o trabalho que lhes permite apropriar-se das coisas” (p. 195). O trabalho, dessa forma, é considerado como condição inata e extensão do ser humano.

Méda (1998) destaca que o conceito foi transformado e enriquecido por Hegel pela criação de uma essência do trabalho, do ideal de criação e de auto-realização. Para ela, Marx retoma as idéias de Hegel, porém seu sujeito já não é o Espírito e sim a humanidade e o trabalho não é do Espírito, mas o que se realiza com ferramentas, dor e suor. Méda ressalta que Marx retoma o esquema hegeliano ao conceber que o homem só pode existir trabalhando – criando, transformando a natureza com suas obras. Este aspecto é fundamental para o entendimento do trabalho a partir do potencial criador e transformador da natureza. Pelo trabalho humano a natureza se modifica e o próprio homem modifica a si mesmo.

Méda (1998) discute ainda que a palavra *trabalho* para Marx é utilizada para designar dois fenômenos, o que gera uma aparente contradição. Por um lado, o trabalho material, centrado na satisfação das necessidades. Por outro lado, Marx apresentaria o trabalho de forma mais ampla, ou *espiritual*, no sentido hegeliano. É o trabalho conceituado como a mais nobre das atividades humanas que permite o desenvolvimento da pessoa e a sua expressão social. O trabalhador se desenvolve nas dimensões individual e coletiva.

Soares (2008) claramente embasado na teoria marxiana, define o trabalho como: “o ato consciente de transformação da natureza, planejado (ideação) e executado (objetivação) pelo homem” (p.17). Para o autor, é pelo trabalho que o homem constrói materialmente a sociedade e a si mesmo.

De forma semelhante a esta concepção mais *espiritual*, Engels (1876/2011) aponta o trabalho como sinal distintivo entre a manada de macacos e a sociedade humana, ao analisar seu papel na evolução do homem. A influência humana sobre a natureza possui, para Engels, caráter intencional e planejado, com objetivos projetados de antemão. Nenhum ato de animal pode imprimir sua vontade à natureza, como o homem pode fazê-lo.

Concepção similar é discutida por Lessa (2002) à luz da investigação ontológica de Lukács, que retoma o pensamento de Marx. O trabalho aparece como a “atividade humana que transforma a natureza nos bens necessários à reprodução social” (Lessa; 2002; p.27). Portanto, seria categoria fundante da vida humana. Applebaum (1992) reforça que o trabalho fundamenta a condição, o ambiente e as relações humanas. Ficam caracterizadas as influências do trabalho sobre a vida do homem em relação a si mesmo e em relação à vida em sociedade. Como abordado por Applebaum, a existência do trabalho está condicionada à vida humana e nenhuma sociedade pode existir sem trabalho. O autor destaca categoricamente que não há definição satisfatória que considere a totalidade e a amplitude de atividades humanas relacionadas ao trabalho e apresenta definição simplificada do trabalho, que se coaduna com as concepções descritas até este ponto. O trabalho se refere ao uso dos materiais presentes na natureza para satisfação das necessidades e dos desejos humanos.

Por outro lado, Arendt (1958/2001) distingue, na perspectiva filosófica, labor, trabalho e ação, três tipos de atividade que compõem a vida ativa do homem. Esta distinção apresenta elementos úteis à compreensão da especificidade do que está sendo entendido como trabalho humano.



O labor é a atividade mais fundamental porque possui a função de manutenção da vida. Sua necessidade é incessante, uma vez que seus resultados são consumidos pelo corpo vivo logo após sua produção. Não é exclusivamente humana porque toda vida depende dessa atividade. No entanto, Arendt (1958/2001) reconhece que existem maneiras peculiares ao ser humano para laborar. Embora o labor não possa ser eliminado, por se tratar de uma exigência da vida, a técnica, a divisão, a organização e os instrumentos usados na atividade podem torná-la menos difícil.

O trabalho, a segunda atividade definida por Arendt (1958/2001), é a criação dos objetos humanos a partir da transformação de materiais da natureza, resultando em uma obra. A principal característica desta atividade é a finalização de um produto que poderá ser acrescentado ao mundo construído pelo homem. O trabalho é sempre orientado por um modelo para a construção do objeto, seja um desenho projetado no papel ou apenas a imagem mental que precede a atividade. Essa concepção permite remeter a Engels (1986/2011) e Marx (1867/1996) acerca do caráter intencional e planejado do trabalho humano. Como discute Alonso-Fernandéz (2008), o trabalho é, por definição, ato protagonizado pelo ser humano.

O terceiro tipo de atividade definido por Arendt (1958/2001) é a ação, que se exerce de forma direta entre os homens sem mediação das coisas ou da matéria, tendo, a incerteza como característica. Sua marca principal é o endereçamento imediato a outro. Possui caráter imprevisível porque depende da cooperação dos demais. É preciso encontrar interesses comuns, algo que relacione e interligue as pessoas.

Arendt (1958/2001) apresenta possibilidades de prazer relacionadas aos três tipos de atividade. Interessa a este estudo, particularmente, as sinalizações referentes ao trabalho. A sensação decorrente da transformação da natureza para criar coisas

humanas pode conferir ao homem a sensação de segurança e de confiança. A satisfação estaria na oportunidade de ver parte de si no produto do trabalho que pode circular para ser apreciado ou criticado. Espera-se, portanto, o respeito e o orgulho como contrapartida do trabalho, o que nem sempre ocorre. Soratto (2006) ressalta que, embora Arendt não tenha estendido a discussão, o fato de que nem sempre o trabalho garanta o sucesso da obra e o produto nem sempre seja apreciado pelo mercado pode se configurar em forma peculiar de sofrimento no trabalho.

De forma semelhante, Alonso-Fernandéz (2008), embora não citando a diferenciação conceitual de Arendt (1958/2001), destaca que o desprazer do esforço empreendido no trabalho é minimizado pela autorealização. Para o autor, a percepção do trabalhador da obra como *sua* e a recompensa econômica são formas de compensação.

A diferença entre labor e trabalho interessa, na medida em que agrega ao trabalho a possibilidade do trabalhador identificar-se com seu resultado. Primeiramente, a distinção está no fato de que o trabalho permite ao homem reconhecer a si mesmo e integrar-se socialmente mediante a circulação e a valorização do seu produto. Entretanto, recorrer-se à discussão de Arendt (1958/2001), que de forma crítica a várias idéias de Marx, discutiu a ausência de teoria que distinguisse claramente “o labor do nosso corpo e o trabalho das nossas mãos” (p. 90), o *animal laborans* e o *homo faber*.

Arendt (1958/2001) aponta que historicamente houve transição entre o desprezo pelo labor na teoria antiga e sua glorificação na teoria moderna, o que se confirma com a explanação do item anterior. Ambos baseavam-se na atitude subjetiva ou na atividade do trabalhador. Um desconfiava do doloroso esforço do labor e o outro louvava a sua

produtividade. Na era moderna existiria, portanto, uma glorificação do trabalho enquanto labor.

Arendt (1958/2001) reflete, neste sentido, a distinção de Adam Smith e Karl Marx entre trabalho produtivo e improdutivo. O motivo da promoção do labor como trabalho na era moderna foi justamente sua *produtividade*. Arendt ressalta que tanto para Smith quanto para Marx, o trabalho improdutivo era parasítico, representando uma perversão do trabalho, como se as atividades que não enriquecessem o mundo fossem indignas deste nome. A autora defende que esta distinção, embora envolta de preconceito, é a mais fundamental entre labor e trabalho. Para ela, tal diferenciação reporta-se à característica inerente do labor de não deixar nada atrás de si: o resultado do seu esforço é consumido quase que tão rapidamente quanto o esforço é despendido.

Braverman (1981) e Fine (1988) explanaram essa diferenciação conceitual à luz da análise de Marx. O trabalho produtivo no capitalismo seria capaz de produzir valor de mercadoria e, portanto, valor excedente, para o capital. Os trabalhadores improdutivos, como funcionários do Estado, não participam da produção, ainda que suas atividades possam gerar lucros comerciais aos empregadores. Borges e Yamamoto, (2004) ressaltam que não repousa sobre este conceito qualquer julgamento do valor ou da importância do trabalho nem modalidades que sejam produtivas por si mesmas.

Albornoz (1986) destaca que na língua portuguesa existem os vocábulos labor e trabalho. No entanto, ressalta que é possível encontrar em trabalho tanto a conotação de esforço rotineiro e incômodo, quanto a de realização de uma obra que possibilita a expressão do indivíduo e seu reconhecimento social.

Considerando o trabalho como fonte de sobrevivência e de expressão individual e social, bem como seu caráter intencional e planejado, entende-se que a expressão

*trabalho humano* torna-se redundante. O trabalho sob tais características é essencialmente humano. Este trabalho se contrapõe ao trabalho que se reduz ao esforço, ao labor, e não permite a identificação ou a realização do trabalhador.

A crítica de Marx ao capitalismo (1867/1996, 1971) aponta a transformação do trabalho, que passa a ser entendido como mercadoria, com valor de uso e valor de troca. De acordo com a teoria marxiana, o trabalhador passa a ser explorado a partir da sua força de trabalho, o único valor que possui.

Codo e colaboradores (1994) aludem à magia do trabalho ao discutirem sua duplicidade de carregar em si o valor de uso e o valor de troca. De um lado, o trabalho é realizador de produtos para atendimento das necessidades humanas, de outro, criador de mercadoria e ele mesmo mercadoria no mercado. Sasaki (2009) sinaliza que essa relação do trabalho como mercadoria pode ser melhor entendida pelo sentido de alienação dado por Marx. O indivíduo se torna estranho ou alheio aos resultados ou produtos da sua atividade, à natureza, aos outros ou a si mesmo. Codo (1994), partindo da premissa marxista, destaca a alienação como processo de ruptura do produtor com o seu produto.

Borges e Yamamoto (2004) ressaltam, no entanto, que de acordo com a teoria marxiana, o trabalho não deveria ser alienado. Os autores apontam que o trabalho *ideal* para Marx deveria ser: “humanizador... digno, que garantisse ao ser humano a satisfação de suas necessidades, racional...e que se constituísse na principal força na vida dos indivíduos” (p. 34).

Entende-se que essas peculiaridades que constituem o trabalhar nesse *algo mais* remete ao processo de significação do trabalho. Vasques-Menezes (2000) afirma que o homem *significa* seu trabalho ao agregar *afeto* e *saber-fazer* ao trabalho desenvolvido,

deixando nele sua marca. Nesse sentido, Codo e colaboradores (1994) já havia destacado que a conjugação entre afeto e trabalho é importante para a satisfação do homem, relação também discutida por Codo e Gazotti (2003).

A despeito da discussão de Codo e colaboradores (1994) e Vasques-Menezes (2000) acerca da relação afeto e trabalho, Sasaki (2009) cita que esta relação bem como o saber-fazer são importantes para a desalienação do trabalho, mas insuficientes. Vasques-Menezes (2000) discute a importância e a necessidade de controle do trabalhador sobre seu trabalho. Em uma metáfora, esse aspecto alude à diferença entre o trabalhador que se percebe como assentador de tijolos e aquele que se vê como partícipe da construção de uma catedral. Embora a tarefa seja a mesma para ambos, o conhecimento do porquê e do contexto do trabalho diferencia a forma como o trabalhador percebe sua participação no produto final.

O trabalho pode ser, em sua dimensão e expressão, mais ou menos alienado. É preciso considerar as variáveis intrínsecas ao trabalho e as variáveis subjetivas do indivíduo (Codo et al. 1994; Vasques-Menezes, 2000).

Muitos princípios gerenciais desenvolvidos após a revolução industrial e com o progresso técnico-científico, são vistos no primeiro olhar como formas diretas de desalienação. No entanto, ao analisá-los de maneira mais acurada observa-se, que em muitos casos, o trabalho alienante permaneceu, embora não de forma transparente, como será visto mais a frente.

### **3.3. Trabalho, subjetividade e identidade**

Para Alonso- Fernández (2008), a consolidação da identidade individual é possível quando o trabalhador se apropria do seu trabalho. Para ele, o sujeito que

protagoniza seu trabalho reforça o sentimento acerca de si mesmo. O autor aponta que no campo social o reconhecimento por parte dos outros no trabalho também representa respaldo para a construção identitária. Também nesse sentido, Ray (2011), ao analisar o trabalho além da necessidade de sobrevivência, destaca que pelo ato de trabalhar, o homem constrói e sustenta sua identidade individual e o senso de si mesmo.

Alguns autores como Muller (2005) e Bendassoli (2006) retomam a relação entre vocação e identidade pessoal, que ocupou espaço fundamental na obra weberiana. Muller defende que, em última instância, *o homem é o que faz*. Ao lado do dinheiro, a identidade é algo buscado no trabalho. Embora não discuta o trabalho como vocação, Aranha (1997), de forma semelhante, aponta que o homem se faz pelo trabalho. Ao mesmo tempo em que produz coisas, torna-se humano e constrói sua subjetividade. Bendassoli aprofunda este debate ao contextualizar que a valorização do trabalho individual, preconizada pelos reformadores protestantes, possibilitava “pensar em ‘identidade’ a partir do trabalho” (p. 83). Para o autor, essa relação entre identidade e trabalho foi ampliada a partir da construção do sujeito do trabalho na obra de Marx. Bendassoli reflete que essa concepção remete à “invenção de um tipo de subjetividade que organiza experiências singulares dos indivíduos empíricos com o trabalho” (p. 119). É a demonstração da intensidade que o trabalho ocupa na vida humana.

O trabalho possui papel fundamental no processo de desenvolvimento da identidade e da personalidade, conforme discutido por Codo (1984) e, posteriormente, por Codo e colaboradores (1994). Para os autores, o trabalho é o exercício de transformação entre o homem e o meio. Destacam que quando o foco está no trabalhador, o trabalho continua sendo portador da identidade, no sentido de articular a percepção de si diante do mundo.

Estudos que destacam a relação entre subjetividade e trabalho consideram que no trabalho o homem sempre estará em contato e em confronto com sua subjetividade (Codo et al. 1994; Codo, 1997; Jacques 2003, 2006). Sendo assim, é possível entender que ao adentrar seu ambiente de trabalho o homem não se destitui da sua subjetividade.

Retomando o conceito de alienação para Marx, apresentado anteriormente, observa-se que a construção da identidade pressupõe o trabalho desalienado. A alienação faz com que o trabalhador torne-se irreconhecível para si e para o outro, como discutido por Codo (1994) e Kaji-Markenfeldt (2006).

Obviamente, nem todas as profissões estão imbuídas dos mesmos atributos na construção de sua identidade e isso estará, possivelmente, associado à forma peculiar como determinado grupo se percebe. Os contextos de trabalho e suas determinações caracterizam o personagem trabalhador e são traduzidos na resposta à pergunta: “quem és?”. Sentir-se pertencente ao grupo envolve categorizações, sendo que o próprio exercício das atividades se constitui em predicativos definitórios, como: “sou engraxate, engraxo sapatos” (Jacques, 1996). O entendimento adotado neste estudo está em consonância com esta compreensão, no sentido de que determinados espaços de trabalho constituem-se em oportunidade diferenciada para a qualificação de atributos dentro da identidade do trabalhador. Ressalta-se que alguns autores, como Galindo (2004), utilizam a nomenclatura de identidade profissional como um tipo de identidade social, enquanto processo de construção de sujeitos na qualidade de trabalhadores.

Para Jacques (2006) a importância do *Homo faber*, atualmente, é uma das justificativas para a associação entre identidade e trabalho, herdada da tradição teórica que confere ao papel social expressividade na constituição da identidade. A autora sinaliza que neste papel social estão agregadas qualificações exigidas pelo saber laboral

que se constituiriam em atributos definitórios do eu, como: atividade, força, bravura e honestidade. O ingresso no mundo do trabalho confere valor social, reproduzindo o imaginário coletivo da valorização moral do ser trabalhador. Permite a atribuição de qualificações como seriedade, obediência, disciplina, e outras desejáveis de acordo com o contexto de trabalho (Jacques, 1996). A identidade social é entendida por Jacques como um processo dialético que facilita a incorporação de valores e normas do grupo social, induz à participação ativa do sujeito de construção da identidade grupal e afeta o contexto histórico no qual se processam essas relações concretas.

As atividades laborais de uma determinada categoria podem desencadear processos identificatórios nos trabalhadores, o que tornaria o trabalho um dos elementos constituintes da identidade dos sujeitos, considerando o contexto e suas características específicas neste processo (Coutinho, Krawuski & Soares, 2007). Vasconcelos e Vasconcelos (2002) indicam que as interações na atividade cotidiana de trabalho são essenciais para a construção da identidade. Morin (2001) destaca que a identidade social é consolidada pelas relações que o trabalho gera. Este fator constitui um dos aspectos para que o trabalho exceda a perspectiva de ser considerado apenas como *ganha-pão*.

Percebe-se que o fato de trabalhar implica conseqüências para a identidade e a subjetividade do indivíduo enquanto trabalhador. No entanto, tais conseqüências se processam de forma diferente em decorrência de características peculiares a determinadas organizações de trabalho.



### 3.4. O trabalho no período pós- industrial

Conforme apresentado por Albornoz (1986), de forma sintética, o trabalho tem se referido à passagem da cultura da caça e da pesca para a cultura agrária, e à passagem da cultura agrária para a industrial. Continuando, com o advento da Revolução Industrial, o trabalho livre perde as conotações vinculadas à *maldição* e ganha espaço como base de progresso e de fonte de riquezas, conforme situam Vieira e Pinto (2008).

Indo além, Albornoz (1986) aponta modificações, consideradas por ela como perdas, nas relações de trabalho pós-industriais comparada ao modelo artesanal de trabalho. Dentre estas modificações a autora aponta:

- ✓ aumento demográfico das cidades e distanciamento entre locais de moradia e de trabalho;
- ✓ alienação objetiva do trabalhador do produto e do seu processo de trabalho como consequência do capitalismo moderno e da divisão social do trabalho;
- ✓ aumento do controle da qualidade e da produtividade, impedindo intercalar momentos de lazer com a aplicação atenta e desgastante de gestos que compõem operações especializadas;
- ✓ perda da liberdade do trabalhador para organizar seu trabalho;
- ✓ separação entre diversão, cultura e trabalho, pois o modo de subsistência não impregna o modo de viver do trabalhador, como era característico no modelo artesanal.

Procurando entender melhor as relações de trabalho, observou-se que as idéias de Taylor, Ford e Fayol da Administração Científica, bem como o sistema Toyota de produção, foram marcantes para a concepção de trabalho no período pós-industrial. Para Taylor, a produtividade do trabalho poderia ser radicalmente aumentada pela

decomposição dos processos de trabalho e pela organização das tarefas fragmentadas (Harvey, Sobral e Gonçalves., 1994; Taylor, 1911/20). Preconizava-se a implantação de padrões rigorosos de tempo e estudo dos movimentos.

De acordo com Mercure (2005), as idéias de Taylor se assemelhavam ao que Adam Smith havia postulado no século XVII, no sentido de que a divisão do trabalho era forma inequívoca de aumentar a potência produtiva do trabalho. Taylor acreditava que há sempre um método mais rápido e um instrumento melhor e que os sistemas de administração têm como objetivo tanto a prosperidade do patrão quanto do empregado. No taylorismo, negava-se, em princípio, a dependência da acumulação do capital à exploração do trabalhador.

No entanto, Borges e Yamamoto (2004) sintetizam que a administração científica, apesar da pretensa visão de integrar os propósitos entre empregadores e empregados acaba por intensificar o processo de exploração e de alienação. A consolidação da revolução industrial aliada a essa escola de administração representa a ideologia administrativa pautada no aumento da produção a partir do maior controle sobre o trabalhador e da lógica de produção em massa, conforme aponta Sampaio (1998).

Os tempos de Taylor representaram, na visão de Codo (2006), um tempo em que a produção humana, em última instância era considerada instrumento de transformação da natureza pelo homem e vice-versa. Para o autor, foi o tempo em que o homem vendia, na sua força de trabalho, sua capacidade de transformar e se autotransformar pelo salário, alienando-se de si mesmo.

Outro movimento importante, o fordismo, criado nos Estados Unidos, foi um marco na história do trabalho ocidental. Redimensionou a divisão técnica do trabalho e modernizou o taylorismo, conforme apontado por Holzmann (2006a) e Dal Rosso (2008).

De acordo com Harvey e colaboradores (1994), o fordismo tem sua data inicial simbólica em 1914, quando foi estabelecido “o dia de oito horas e cinco dólares como recompensa para os trabalhadores da linha automática de montagem de carros” (p.121). Ford aprofundou a fragmentação das tarefas. Harvey e colaboradores, bem como Holzmann destacam os severos ganhos de produtividade garantidos pela fixação dos operários em postos de trabalho específicos com o ritmo imposto pela aceleração do mecanismo.

Autores como Ronchi (1971) e, posteriormente, Harvey e colaboradores (1994) contextualizaram que as contribuições de Taylor foram complementadas, ainda, por Fayol, a partir de 1916. Os autores ressaltam que Fayol se ocupou mais com o estudo das funções de gerenciamento, a partir da visão macroscópica da organização. Para eles, a ênfase estava nas estruturas organizacionais e na organização hierárquica em termos de autoridade e de informação. Conforme elencado por Garay (2006), a gestão englobaria a determinação de aspectos como estratégias, objetivos, filosofia da organização, organização do trabalho, natureza das relações hierárquicas, gerenciamento da motivação no trabalho e mecanismos de controle.

Dal Rosso (2008) destaca que, no momento em que a produção em massa não mais se adequava ao contexto econômico mundial, surge e ganha espaço o sistema de produção Toyota. O ponto de partida para esse sistema estaria, portanto, na crítica ao fordismo. Tavares (2008) aponta que as virtudes do toyotismo estariam na intensificação do trabalho e no máximo rendimento da força de trabalho, que seria totalmente flexível. Dentre os princípios do sistema Toyota está o desenvolvimento de líderes, capazes de compreender o trabalho, viver e ensinar a outros a filosofia da empresa (Liker, 2004).

Uma das ferramentas que se destaca nesse sistema de produção enxuta é o *Just in time* (Liker, 2004). Franzoi (2006) define *como* a forma de administração da

produção industrial e do seu material, baseados no suprimento em tempo certo e na quantidade exata. Suas repercussões sobre o trabalho são perceptíveis. Para Franzoi, os lapsos de tempo de ociosidade dos trabalhadores são reduzidos ao mesmo tempo em que aumenta seu poder de barganha, pela realização do trabalho com estoques reduzidos.

O século XX, marcado pela invenção do computador e pela terceira onda da revolução industrial, foi, sem dúvida, marcado também pela administração nas empresas, valorizando novos conhecimentos e explorando a confiança nas relações trabalhistas, como discutido por Kohlrausch (2005). A administração e o gerencialismo ganham espaço cada vez maior nas empresas na busca de eficiência e de produtividade. Esta concepção viabiliza a busca de satisfação econômica e interpessoal, como destacam Borges e Yamamoto (2004). Sob os novos estilos gerenciais, as organizações passam a demandar as habilidades cognitivas dos trabalhadores, o que antes era considerado uma perturbação à ordem da produção. Sob esta égide, é possível pensar em uma retomada às possibilidades do trabalho como forma de expressão humana e de construção identitária. Entretanto, é preciso perspicácia nessa consideração.

Aranha (1997), Sales (2002), Tavares (2008) questionam se realmente houve processo de desalienação do trabalhador e até que ponto essa realidade seria condizente com a realidade do trabalho à época. Aranha defende que o trabalho permanece alienado, na medida em que as decisões sobre o quê, como e pra quê fazer continuam comandadas por critérios econômicos, independente das competências do trabalhador. Tavares salienta que, na verdade, a alienação aparece travestida nas novas formas de gerenciamento do trabalho. Além disso, como destaca Holzmann (2006a), a

identificação com o processo fordista de produção ainda é percebida pela submissão dos trabalhadores ao ritmo das máquinas, com intervenções mínimas ou inexistentes no processo de produção. De forma semelhante, Codo e colaboradores (1994), ao avaliar a introdução da máquina no contexto histórico do Capitalismo, observam que a esta facilmente substitui o trabalhador ou reduz a importância do trabalho.

O termo automação, como ressalta Holzmann (2006b), refere-se de forma ampla aos instrumentos, objetos, máquinas ou artefatos que funcionem sem a intervenção humana direta. A autora destaca que o computador passa a ser o *gerenciador* do processo. Applebaum (1992) aponta que o surgimento da máquina compromete o homem quanto à condição de sujeito do seu trabalho. Como apresenta Spurk (2005) à luz da teoria marxiana, os trabalhadores tornam-se “simples apêndices das máquinas” (p. 205).

Observa-se, portanto, ênfase histórica em processos gerenciais com vistas ao aumento de produtividade, com impactos na forma como o trabalhador se insere neste contexto. O espaço do trabalhador é reduzido. Tanto o espaço físico dos postos de trabalho e da demarcação de tarefas, quanto o espaço *subjetivo*. Este espaço subjetivo está sendo entendido em relação ao campo de percepção do trabalhador e à limitação de sua autonomia e de desenvolvimento pessoal e interpessoal pelo trabalho. A limitação das estruturas físicas no trabalho pode ser percebida de forma extensiva na perda progressiva das possibilidades de expressão do trabalhador. O trabalhador fica limitado quanto às suas manifestações e reivindicações e quanto ao ato de expressar-se e de reproduzir-se pelo seu trabalho.

As formas de desempenhar as tarefas, antes de serem *desenhadas* e *projetadas* na mente do trabalhador encontram-se pré-definidas no conjunto de normas e regras

criadas para a otimização dos processos, redução de tempos e aumento de resultados. Resultados em termos de lucro e eficiência produtiva e não como produto da expressão humana no trabalho. Essa é uma reflexão que instiga parte da proposta deste estudo, por envolver a dimensão subjetiva do trabalhador na sua relação cotidiana com o trabalho.

Obviamente, apesar das transformações ocorridas, as organizações contemporâneas ainda apresentam resquícios da produção em série e ênfase no aumento da produtividade. Muitas vezes, tais pressupostos são aplicados de tal forma que comprometem a identidade e a subjetividade do trabalhador. Por definição, o trabalho enquanto essência humana deveria respaldar o desenvolvimento dessas dimensões humanas.

### **3.5. Relação trabalho-organização-trabalhador**

Entende-se que o trabalho não se limita à noção de emprego e, portanto, as relações de trabalho podem se processar de formas distintas em vários contextos. Para este estudo interessa particularmente, as relações de trabalho desencadeadas dentro das organizações, com destaque para as relações hierárquicas e o controle sobre o trabalhador, bem como as atribuições de sentidos e significados do trabalho neste contexto.

Como visto anteriormente, o controle sobre o trabalho destaca-se entre as conseqüências das inovações tecnológicas, enquanto mudanças pós- industriais (Casey, 1995). Inicialmente, os estudos sobre controle com base nas teorias do estresse e na perspectiva psicossocial enfatizavam a capacidade adaptativa e a percepção de autonomia construída pelo indivíduo, mas o conceito raramente era explorado como

descriptor do ambiente de trabalho (T. M. Araújo, Graça & E. Araújo, 2003a). Desde os primeiros usos do conceito, diversas mudanças foram incorporadas, principalmente no sentido de direcionar as discussões aos locais de trabalho e ao interior dos processos produtivos (T. M. Araújo, Graça & E. Araújo, 2003a).

Para Guimarães (2006) a centralidade do trabalho e a sua relevância para a construção da identidade são eixos que tornam o controle sobre o trabalho um assunto nuclear em diversas áreas do conhecimento. Assim, o controle permearia as relações de produção há séculos sendo a especialização do trabalho o principal fator responsável pela ênfase do controle nas relações de trabalho. Para Guimarães, a racionalização científica do trabalho, base do taylorismo operacionalizada nas fábricas, como visto anteriormente, seria o ápice do controle sobre o trabalhador por meio da fragmentação e da supervisão do trabalho em termos de gestos, ritmos e movimentos.

No entanto, conforme apresentado por Guimarães (2006), essas características de trabalho ultrapassaram o modo de produção fabril. Chanlat (1995), por exemplo, descreve o método tecnoburocrático, que surgiu praticamente no mesmo período que o sistema tayloriano, como um dos modelos de gestão atuais que se caracteriza, entre outros aspectos, pela redução da autonomia dos trabalhadores em função da definição precisa de tarefas. Guimarães reforça que, atualmente, existem outros tipos de controles sobre os trabalhadores nas organizações, os quais extrapolam o domínio sobre o corpo e se apresentam sob formas mais sutis e simbólicas, que visam controlar o trabalhador sem, contudo, deixar transparecer esta prática.

Codo (2007), a partir da abordagem psicossocial, apresenta o controle sobre o trabalho enquanto a maneira como os modos de produção permitem ao trabalhador a apropriação, real ou simbólica, do seu poder de transformação do outro e das coisas.

Numa perspectiva semelhante, Cattani (1996) apresenta o conceito de autonomia nas atividades laborais, o que parece ter afinidade com o controle do trabalhador sobre o trabalho, enquanto possibilidade de escolha das tarefas, dos meios e do sentido do trabalho, que levaria à dignidade e à satisfação do indivíduo. Este controle exigiria dos trabalhadores esforço, responsabilidade e engajamento, ou seja, não significa ócio ou desmobilização. Nestas perspectivas, as imposições da organização, as normas arbitrárias e determinados tipos de organização de trabalho poderiam representar obstáculos a esta conquista. Na concepção de Harvey e colaboradores (1994) a expressão *controle do trabalho* é usada para designar a disciplina da força de trabalho para os propósitos de acumulação do capital.

O controle também pode estar relacionado a aspectos como: sobrecarga da atividade, envolvimento com o trabalho, regulação da atividade, possibilidade de revisão de metas, objetivos e meios para alcançá-los. De acordo com as discussões de Sato (2002) e Soratto (2006), tais aspectos podem contribuir para compatibilizar as pressões do ambiente e as necessidades do trabalhador.

Outro aspecto relacionado ao controle do trabalhador sobre o trabalho é a responsabilidade decorrente ou associada ao seu exercício, conforme destacado por T. M. Araújo e colaboradores (2003a). As autoras ressaltam que o controle, embora considerado, teoricamente, como medida de autonomia e de liberdade para o uso de habilidades e qualificação, na prática, pode representar maior responsabilidade e pressão, com impactos negativos para os trabalhadores, de acordo com abordagens pautadas na vertente de estudos sobre o estresse.

Boa parte das pesquisas sobre o tema utiliza o modelo demanda-controle de Karasek, oriundo da vertente de estudo sobre o estresse gerado no ambiente



psicossocial do trabalho. O modelo foi sistematizado a partir da necessidade de considerar simultaneamente o controle e a demanda em decorrência da importância de ambas as dimensões em várias áreas de conhecimento (T. M. Araújo et al., 2003a, 2003b). O controle do trabalho por parte do trabalhador é considerado quanto ao uso de habilidades intelectuais para a realização de seu trabalho e autoridade suficiente para tomar decisões sobre o modo como realizá-lo. São denominadas demandas psicológicas as exigências que o trabalhador enfrenta quanto a pressão do tempo, nível de concentração requerida, interrupção das tarefas e necessidade de se esperar pelas atividades realizadas por outros trabalhadores. Posteriormente, o modelo incorporou outra dimensão, o suporte social, que se refere, principalmente, ao apoio da chefia e dos colegas de trabalho e inclui componentes capazes de modificar aspectos da relação demanda- controle, tais como atenção dos supervisores e promoção do trabalho em equipe (Karasek, 1979; Johnson & Hall, 1988; Karasek & Theorell, 1990; T. M. Araújo et al., 2003a, 2003b; Reis et al., 2005). Esta abordagem é norteadora para a compreensão acerca do controle sobre o trabalhador, como aspecto da organização do trabalho neste estudo.

O modelo distingue quatro tipos básicos de situações no trabalho, geradas pela interação dos níveis “alto” e “baixo” de demanda psicológica e de controle: “alta exigência do trabalho” (alta demanda e baixo controle), “trabalho ativo” (alta demanda e alto controle), “trabalho passivo” (baixa demanda e baixo controle) e “baixa exigência” (baixa demanda e alto controle). A situação “ideal”, que seria de baixo desgaste, conjugaria baixas demandas e alto controle do trabalhador sobre o processo de trabalho, além de alto suporte social por parte dos supervisores e dos colegas de trabalho

(Johnson & Hall, 1988; Karasek, Backer, Marxer, Alhbon & Theorell, 1981; Karasek et al., 1998; T. M. Araújo et al., 2003a, 2003b).

Desta forma, o trabalho concebido em condições de baixo controle e alta demanda (alta exigência), acrescido de baixo suporte social, seria nocivo aos trabalhadores e preditor da maioria das reações adversas produzidas pelo trabalho. No geral, estudos sinalizam que reações advindas das exigências psicológicas, tais como fadiga, ansiedade, depressão, doenças físicas e distúrbios psíquicos, bem como elevados índices de absenteísmo e riscos de dependência de substâncias psicoativas, têm maior probabilidade de ocorrer quando a demanda do trabalho é alta e o grau de controle e decisão do trabalhador sobre o trabalho é baixo, o que pode ser agravado pela percepção de baixo suporte social (T. M. Araújo et al., 2003a, 2003b, Karasek et al., 1981; Karasek et al. 1998; Reis et al., 2005; Fischer et al, 2005; Stanfeld et al., 2000).

Alguns autores apresentam limitações à aplicabilidade do modelo, no entanto, concordam com a importância da dimensão controle. Sugerem, inclusive, a implementação de ações que proporcionem maior poder de decisão sobre o trabalho e maior diversidade nas tarefas (Marmot, Bosma, Hemingway, Brunner & Stanfeld, 1997; Bosma, Stanfeld & Marmot, 1998).

Portanto, o controle sobre o trabalho, ou seja, a possibilidade do trabalhador utilizar e desenvolver suas habilidades, bem como poder decidir a maneira como executar seu trabalho, pode contribuir para otimizar o desenvolvimento da atividade. Este seria um eixo importante para agregar um sentido ao trabalho, como será abordado posteriormente. O controle do trabalhador sobre seu trabalho pode representar aspecto contributivo para a transformação do homem e para a geração de significados, conforme conceito de trabalho destacado pela teoria marxiana.

Neste ponto, retoma-se a explanação iniciada anteriormente, no que se refere às contradições decorrentes do período pós-industrial em relação ao controle e à autonomia do trabalhador. Comumente trabalhadores executam seu trabalho com total desconhecimento do processo e dos resultados do seu trabalho, tendo limitado o espaço para uso da criatividade. É importante salientar que a divisão do trabalho não é exclusiva da administração científica, embora tenha se desenvolvido de forma peculiar a partir dos princípios desta corrente administrativa. Marx (1867/1996) já definia esse processo como “um mecanismo de produção, cujos órgãos são os seres humanos” (p. 433).

Entende-se que o trabalho, mesmo aquele eminentemente executor, pode abranger as dimensões afetivas e cognitivas do trabalhador e lhe oferecer oportunidades de exercê-lo com autonomia e com criatividade. É o trabalho se diferenciando do labor e assumindo sua dimensão mais ampla, diante da possibilidade do trabalhador se realizar e se perceber no seu produto. O trabalhador designado a *fazer* não deveria ser destituído das suas possibilidades de *pensar* e de *decidir* sobre sua tarefa. Com base na concepção de Antunes (2000), percebe-se que a autonomia permitida ao trabalhador pode estar associada aos sentidos e significados atribuídos ao trabalho. Esta é outra vertente que tem sido explorada nos estudos sobre trabalho.

A partir da década de 1980 vem se consolidando uma linha de pesquisa sobre significado do trabalho (Borges, 1999). Borges sinaliza que a abordagem sistêmica é comumente adotada, entendendo-se o trabalho além da obrigação, do dever e do direito.

O trabalho configura-se valor importante nas sociedades ocidentais contemporâneas, conforme destaca Morin (2001), ao mostrar a influência significativa do trabalho sobre a motivação, a satisfação e mesmo, a produtividade dos trabalhadores. Morin ressalta que a organização do trabalho deve dar aos trabalhadores oportunidades

para realizar algo embutido de sentido, de praticar e de desenvolver suas habilidades, de exercer suas opiniões e sua liberdade de escolha e de conhecer a evolução de seus desempenhos. É importante, também, segundo a autora, que os resultados esperados sejam significativos para quem realiza a tarefa. Para ela, esse tipo de trabalho possibilita ao trabalhador ir além do *fazer*. Desafio, descoberta, criação, participação e identificação com o trabalho parecem ser alguns pontos primordiais para dotar o trabalho de sentido.

Um trabalho com sentido seria, entre outras condições, intrinsecamente satisfatório, moralmente aceitável, realizado de maneira eficiente e com resultados úteis. Quando critérios como estes são desconsiderados, o trabalho tende “extensivamente a sua absurdez” (Morin; 2001, p. 16).

O trabalho com sentido pode, ainda, ser influenciado por variáveis como: significado – concepção de trabalho para o indivíduo; valor - importância, centralidade atribuída pelo sujeito; valores éticos individuais; e motivo pelo qual o indivíduo trabalha, conforme discutido por Tolfo e Piscini (2007). Com base nesta discussão, o trabalho com sentido possibilita realização, satisfação e estímulo ao sujeito para a execução das tarefas.

Ao discutirem a relação entre afeto e trabalho, Codo, Hitomi e Sampaio (1994) ressaltam que o trabalho desafetivado seria insuportável e sem sentido humano. Para eles, os trabalhadores criam alternativas para resistirem à impessoalidade do trabalho, possibilitando que os afetos sejam recriados. O afeto no trabalho seria, portanto, outro elemento fundamental para o trabalho dotado de sentido.

A utilidade do trabalho, discutida por Alonso-Fernandéz (2008), parece se coadunar com a discussão acerca dos sentidos do trabalho. O autor defende que o trabalho seria útil, por natureza. Alonso-Fernandéz acrescenta que a reconciliação do

homem com o trabalho, ao se realizar o esforço dignificante, possui caráter moral e valorativo. O autor chama a atenção para o fato de que o trabalho tem tomado o sentido de dever para com a família e a sociedade. Sendo assim, um dos sentidos que não comporta o trabalho é a inutilidade.

Ressalta-se que em conceituação distinta, Marx (1867/1996) entende o trabalho útil como aquele que cria valores de uso. Na teoria marxiana, o trabalho útil é visto como “condição de existência do homem...eterna necessidade natural de mediação do metabolismo entre o homem e a natureza e, portanto, da vida humana” (p.161). Esta referência parece remeter claramente à compreensão de sentido do trabalho como condição humana fundamental, embora tal relação não esteja apontada de forma direta. Adotando a noção de trabalho para Marx, de modo geral, pode-se compreender o sentido do trabalho pela sua essencialidade à condição humana.

Embora utilizados como sinônimos, *significado* e *sentido* do trabalho possuem definições diferentes, conforme alertam Tolfo e Piscini (2007). No que se refere ao sentido, Harper (2011) reforça que é uma palavra de origem latina, *sensus*, e remete à percepção e ao sentimento. Em relação ao significado, para Codo (1997) o circuito mediado pela significação é justamente o que torna o trabalho algo mágico e prazeroso. O autor explica que no trabalho o significado se transforma e é transformado pela ação recíproca do sujeito e/ou do objeto. Codo acrescenta que sem a mediação do significado existe apenas a ação. Para o autor, o trabalho vai além. Permite transmitir significado à natureza, pela transcendência à relação sujeito-objeto. Como não se pretende prolongar esta discussão, entende-se como suficiente sinalizar a existência de diferença conceitual dos termos, ora apresentados de forma sintética, sem a explanação que ensejaria a riqueza dos seus conteúdos. Neste estudo, os termos serão usados de forma

complementar, pela relevância dada à percepção do trabalhador e, ao mesmo tempo, considerando a relevância da dimensão transformadora do trabalho.

Em uma discussão mais ampla, acerca da categoria trabalho de modo geral, Antunes (1995, 2005) apresenta que o trabalho possui papel fundamental para a sociedade. Entretanto, admitem que sua importância precisa ser redimensionada em função das mudanças ocorridas no mundo trabalho.

A importância social do trabalho se justifica pela sua centralidade na vida humana. Conforme ressalta Antunes (2000), é preciso que a vida seja dotada de sentido dentro do trabalho para ser dotada de sentido fora dele. O trabalho, sem dúvida, é rico de sentido individual e social. As pessoas buscam no trabalho sentido de utilidade dentro das organizações e para a sociedade (Codo et al., 1994; Morin, 2001; Tolfo & Piscini, 2007). Se o homem não reconhecer o trabalho como algo além de obrigatório e necessário à sobrevivência, não o perceberá enquanto categoria integradora, que Tolfo e Piscini (2007) apresentam como: “categoria...pela qual pode criar e reconhecer-se como indivíduo e ser social. O homem, alienado ... Deixa, então, de atribuir significados e sentidos positivos ao seu fazer” (p. 45).

A centralidade do trabalho e sua importância na vida humana parece evidente, conforme exposições feitas anteriormente. No entanto, vale ressaltar que a crise de lucratividade do capitalismo nas últimas décadas do século XX e as transformações em curso no mundo do trabalho têm sido alvo de estudos basicamente em duas correntes que abordam a centralidade *versus* o fim do trabalho.

As discontinuidades do trabalho precarizado, a incerteza quanto aos rendimentos, a insegurança quanto ao futuro e as profundas divisões sociais são fatores que impactam no trabalho. No entanto, conforme apontado por Liedke (2006), para

aqueles que defendem centralidade do trabalho estes fatores não significam perda na importância do “trabalho como recurso de construção do outro e de si, e de estruturação da identidade pessoal e grupal, necessárias no processo de formação de cidadãos autônomos” (p.323).

Lessa (2008) ressalta que o trabalho é categoria fundante mesmo para as sociedades pré-capitalistas, em que os trabalhadores não foram a classe politicamente decisiva. O defende que, para Marx e Luckács “a centralidade do trabalho decorre da ‘constatação ontológica’ de que sem o intercâmbio orgânico com a natureza não há qualquer sociabilidade” (p. 14).

Neste estudo adotou-se, como explicitado anteriormente, a perspectiva do trabalho como categoria central para o homem, em consonância com autores que defendem esta centralidade embora reconheçam que as transformações ocorridas no mundo do trabalho sinalizam para novos rumos. Entende-se que não há evidências suficientes para representar o ‘desmoronamento’ desta categoria fundamental ao ser humano.

O que está desaparecendo nos tempos hodiernos, de acordo com este entendimento, é o trabalho assalariado, o trabalho como emprego. Como discutido por Thiry-Cherques (2004), as mudanças nas formas de organizar e nas tecnologias torna o trabalhador fator menor nas relações de produção. A produção ocorre cada vez mais com menos mão de obra, o que culmina em altos índices de desemprego e precarização do trabalho (Méda, 1998; Pereira; 2004).

Sendo assim, faz-se como necessário elucidar a existência de diferenças significativas entre trabalho e emprego, embora comumente sejam referidos como sinônimos, de acordo com Santos (2000). O surgimento do emprego, sobretudo formal e

assalariado, caracteriza a utilização de *trabalho* e *emprego* como sinônimos (Borges e Yamamoto, 2004). Diferenciar trabalho e emprego ajuda a delimitar melhor o objeto desta pesquisa. O intuito é compreender o trabalho no seu sentido mais amplo, e não limitá-lo a uma relação empregatícia.

A condição de estar empregado tornou-se particularmente importante para o reconhecimento social. A situação de desemprego representa uma ameaça e uma fonte de tensões políticas, sociais e psíquicas, como discutido por Dowbor (2001), Franco (1998) e Liedke (1998). Na metáfora proposta por Santos (2000), o desemprego configura-se *o avesso da maldição do Gênesis*. Atualmente, portanto, trabalhar não seria castigo. Pelo contrário, a penalidade humana estaria na impossibilidade de trabalhar.

## **4. Método**

### **4.1. Campo de pesquisa**

Como visto, a estrutura organizacional dos Correios é composta por uma Administração Central e por 28 Diretorias Regionais (DR). As DRs coordenam as áreas operacionais em cada estado, as quais abrangem os Centros de Distribuição Domiciliária – CDDs, unidades em que são lotados os carteiros (ECT, 2011a).

Considerando a estrutura hierárquica da organização foi obtida autorização formal da Diretoria Regional em Brasília para a pesquisa de campo. Este caminho possibilitou a permissão das chefias imediatas para o acesso às unidades e aos carteiros. Foram selecionadas unidades do Distrito Federal e municípios de Goiás do entorno. Isso contribuiu para identificar especificidades do trabalho em capitais e em cidades com características interioranas.



## **4.2. Coleta de dados - Observação**

A pesquisa de campo utilizou observações do trabalho em uma amostra de dois CDDs vinculados à essa Regional. Como o interesse de pesquisa era conhecer o trabalho dos carteiros, considerando suas relações profissionais, era importante *entrar* no cotidiano destes atores sociais, conforme sugerido por Minayo (1994) ao explicar as características da observação participante. Spink (2007) ressalta que o termo *cotidiano* tem significado bem cristalizado em relação ao que acontece de comum e passa despercebido, a não ser para autores que fizeram dessa mesmice o cerne de importantes reflexões sobre a vida em sociedade. É a proposta para que o pesquisador assuma de forma híbrida a postura de copartícipe da situação vivida, sendo aceito pelo grupo como participante na cena local.

### **4.2.1. Acesso as unidades**

A autorização para entrada e permanência nas unidades foi inicialmente acordada por meio de contato telefônico com a chefia imediata, gerentes ou supervisores, que informavam o melhor horário para a primeira visita. No primeiro contato, as chefias repassavam, aos observadores, informações básicas sobre as estruturas e o funcionamento das unidades. As demais sessões, embora também negociadas previamente junto à gerência, não tiveram sua participação direta, buscando-se evitar interferência na naturalidade das ações e interações entre os carteiros.

### **4.2.2. Roteiro**

Foi utilizado um roteiro de observação que considerou os seguintes aspectos:

- ✓ condições de trabalho - instalações da empresa, condições ambientais e elementos do processo de produção;
- ✓ organização do trabalho - conteúdo das tarefas, divisão do trabalho, medidas de proteção e;
- ✓ relações de trabalho - com a chefia, entre os trabalhadores e com os clientes.

#### **4.2.3. Procedimentos**

As sessões de observação foram efetuadas em horários e dias distintos, com a presença de um observador em cada unidade. Razão para tal fato e possibilitar melhor entendimento acerca do cotidiano de trabalho, considerando a jornada de trabalho em dias com diferenciados fluxos de carga no CDD,

Os observadores se posicionaram a uma distância do grupo focalizado suficiente para permitir visão ampla do local e evitar interferência do público em si e de terceiros. No entanto, buscou-se conservar o campo de visão para fatos ocorridos e escuta das falas durante as interações entre os carteiros e dos carteiros com os supervisores e gerentes.

Houve aproximação maior dos sujeitos em determinados momentos, considerando a importância da empatia por parte do pesquisador e a aceitação dele por parte do grupo. Tal proximidade foi imperativa quando do acompanhamento do carteiro em seu percurso de trabalho, o que possibilitou ampliar a compreensão de fatores avaliados que envolvem a dinâmica do seu trabalho.

A duração de cada sessão de observação foi estimada em duas horas, com intervalos a cada 15 minutos, com dois minutos de descanso aproximadamente. Durante essas pausas eram efetuados os registros, manualmente, o que totalizou cerca

de 10 horas de observação em cada um dos locais. Destaca-se que por meio deste procedimento foi possível captar diversas situações que complementaram as informações obtidas pelos relatos dos trabalhadores.

#### **4.3. Coleta de dados - Entrevistas**

Foram realizadas também entrevistas semi-estruturadas em profundidade com 13 carteiros e quatro gerentes. As entrevistas se mostraram adequadas ao objetivo da pesquisa, por permitir a compreensão do contexto de trabalho, preenchendo as lacunas da observação. Conforme discutido por Gaskell (2008) representaram fator contributivo para a apreensão de crenças, atitudes, valores e motivações relativos ao comportamento dos participantes. A combinação com as observações proporcionou melhor aproveitamento das entrevistas, por meio da elaboração de questões que consideraram os interesses e a linguagem do grupo em foco.

Ressalta-se que, na pesquisa qualitativa, o objetivo não é contar opiniões ou pessoas em termos numéricos, mas explorar as diversas representações sobre o assunto em questão. Portanto, buscou-se otimizar a possibilidade de compreender as diversas posições dos membros daquele meio social. Para Guerra (2006) a análise compreensiva exige uma dimensão de sujeitos “socialmente significativos”. A autora concorda que o termo “amostra” não parece aconselhável ao universo de análise qualitativa, por não ser um conceito diretamente ligado à representatividade social buscada neste tipo de pesquisa. Quanto à seleção dos entrevistados, Gaskell (2008) reforça que não se emprega o termo amostragem pela conotação que traz de amostra estatística sistemática, que apresenta resultados com limites específicos de confiabilidade.

#### **4.3.1. Acesso aos participantes**

O critério de seleção dos participantes foi somente estar no exercício da função de carteiro, nas atividades de preparação e distribuição de objetos postais. Deste modo, os carteiros eram convidados a participar da pesquisa independente da idade ou tempo de serviço, utilizando-se critério de conveniência, ou seja, estar no CDD no momento em que a pesquisadora estava e consentir em ser entrevistado.

Em princípio, evitou-se entrevistar carteiros indicados pela gerência, na tentativa de minimizar o risco de viés proveniente do perfil de trabalhador visto pela empresa como 'padrão' ou 'empregado exemplar', bem como evitar constrangimentos. No entanto, em vários momentos, tal indicação tornou-se compulsória, sendo aceita pela pesquisadora como estratégia para assegurar a continuidade da pesquisa no local. Como as entrevistas foram negociadas previamente com a chefia imediata e realizadas durante a jornada de trabalho, normalmente eram indicados trabalhadores que estavam adiantados em relação às tarefas do dia. Considerando a dinâmica de cada entrevistado, em apenas um caso foi percebida a impertinência de aprofundar a entrevista em virtude da tendência percebida nas respostas, possivelmente em virtude da indicação da chefia.

Na maioria das vezes, o acesso aos carteiros foi viabilizado a partir de contato prévio com gerentes ou supervisores das unidades, sendo negociado o melhor horário, em que possivelmente o fluxo de trabalho seria menor. Sendo assim, 11 carteiros foram abordados no momento da entrevista e dois tiveram suas entrevistas agendadas previamente.

As entrevistas com os gerentes foram previamente agendadas por telefone e realizadas em quatro CDDs, onde também haviam sido entrevistados carteiros. Em virtude da dinâmica de trabalho, que envolve a gestão da unidade, exigindo sua

presença em tempo integral, os gerentes que se disponibilizaram a participar das entrevistas solicitaram que fossem realizadas em suas respectivas salas. Para viabilizar a entrevista, tal condição foi aceita.

#### **4.3.2. Roteiro**

Utilizou-se um roteiro de entrevistas de forma a possibilitar o relato acerca das experiências subjetivas no trabalho. Foram exploradas as percepções acerca do cotidiano de trabalho, envolvendo rotinas, relações de trabalho, aspectos de desmotivação ou incentivo para o trabalho, experiências e perspectivas profissionais, bem como dados sociodemográficos. As entrevistas foram semiestruturadas, seguindo de forma não rígida os tópicos e acrescentando outros que se fizeram necessários para melhor compreensão das falas. A pergunta inicial era um pedido para que o carteiro ou o gerente falassem sobre o seu dia de trabalho. As demais perguntas eram introduzidas ou suprimidas de acordo com o discurso de cada um. As informações dos entrevistados deram espaço para a inclusão de tópicos não previstos ou não detalhados de acordo com o roteiro inicial. Os tópicos abordados, nem sempre na mesma ordem e profundidade, foram os seguintes:

1. Dia de trabalho do carteiro
2. Relacionamentos interpessoais com colegas, chefia e clientes
3. Dificuldades e problemas
4. Incentivos e motivação
5. Importância social da profissão
6. Histórico de vida profissional

Mesmo roteiro foi usado para entrevistar os gerentes, com as devidas adaptações. Como já haviam sido realizadas entrevistas com carteiros, foram incluídos aspectos que demandavam maior detalhamento para alcance do objetivo da pesquisa como o relacionamento da chefia com os carteiros e os controles gerenciais sobre o trabalhador.

#### **4.3.3. Procedimentos**

As entrevistas foram realizadas no ambiente e durante a jornada de trabalho. Esse procedimento não impactou na qualidade das entrevistas, que transcorreram sem dificuldades e com muita colaboração dos participantes, os quais falaram espontaneamente sobre suas experiências no trabalho.

O tempo médio de duração de cada entrevista foi de 50 minutos. Este tempo variou de acordo com as características pessoais de cada entrevistado e também do tempo como carteiro ou gerente.

No primeiro contato, o entrevistado era informado de que o objetivo da entrevista era conhecer o trabalho do carteiro. Era solicitada anuência verbal para gravação da entrevista mediante a garantia de sigilo quanto à sua identificação pessoal.

O número de entrevistas, 13 com carteiros e quatro com gerentes, 17 no total, não foi definido *à priori*. Foi utilizado o critério de saturação, como apresentado por Guerra (2006) e Bauer e Aarts (2008). Esta fase foi finalizada para análise do material, quando os aspectos levantados pelos entrevistados tornaram-se repetitivos e a qualidade, bem como a quantidade das entrevistas foram consideradas adequadas para a compreensão das condições de trabalho do carteiro, inicialmente apreendidas pela observação. Com esta quantidade, foi possível utilizar as anotações feitas, tanto em relação às falas

quanto às peculiaridades e condições em que as entrevistas foram realizadas. Este procedimento permitiu, conforme destacam Gaskell (2008), ir além das citações ilustrativas, aprofundando o material analisado.

Para não prejudicar o andamento das atividades dos carteiros, a maioria das entrevistas foi realizada no período matutino, após a fase de triagem, e algumas no horário de almoço. Apenas um dos carteiros se disponibilizou a ser entrevistado após o expediente.

Três gerentes indicaram o horário inicial do expediente como o melhor período para a entrevista, quando os carteiros estavam realizando a triagem. Um gerente preferiu ser entrevistado no período da tarde, quando os carteiros já haviam saído para a distribuição. Este permaneceu, inclusive, após o expediente para conclusão da entrevista.

As entrevistas foram realizadas em salas de leitura, lazer ou na gerência, buscando ambientes isolados para evitar a interferência de outras pessoas. Em duas situações prosseguiu-se a entrevista em outro ambiente em função da chegada de terceiros.

#### **4.4. Perfil dos participantes**

##### **4.4.1. Carteiros**

As entrevistas foram realizadas em oito unidades operacionais, com dez carteiros do sexo masculino e três do feminino, na faixa etária entre 21 e 45 anos. As mulheres tinham 21, 30 e 36 anos. Dos homens, cinco estavam na faixa etária entre 23 e 36 anos e cinco estavam na faixa entre 41 e 45 anos.

Quanto ao estado civil, todas as mulheres eram casadas, sete dos homens eram casados e dois solteiros. Quatro entrevistados não tinham filhos, os demais possuíam um filho (cinco), dois filhos e três filhos (um). Quanto à escolaridade, dois estão cursando pós-graduação; dois possuem ensino superior completo; quatro possuem ensino superior incompleto e cinco concluíram o ensino médio.

O tempo de serviço dos entrevistados variou entre dois e 26 anos, sendo que seis possuem menos de dez anos de trabalho, três possuem entre 11 e 20 anos e quatro possuem entre 21 e 26 anos. O tempo de serviço como carteiro variou entre dois e 19 anos, sendo que oito possuem menos de oito anos na profissão e cinco possuem entre 12 e 17 anos.

#### **4.4.2. Gerentes**

Foram entrevistados três gerentes do sexo masculino e um do feminino, na faixa etária entre 33 e 42 anos. Quanto ao estado civil, a gerente era solteira, os homens eram casados. Os entrevistados possuíam de um a três filhos. Quanto à escolaridade, possuem ensino médio completo (dois), superior incompleto (um) e superior completo (um).

O tempo de serviço dos entrevistados variou entre nove e 25 anos, sendo que três possuem mais de 20 anos. Os entrevistados possuem cinco meses, três, seis e doze anos na função de gerente. O tempo de serviço na ECT é de nove, onze, quinze e vinte anos.



#### 4.5. Análise dos dados

Em um primeiro momento foram seguidos os procedimentos da análise de conteúdo proposta por Bardin (1977/2002). No entanto, adotou-se a abordagem qualitativa, considerando a presença das categorias, sem quantificá-las conforme sua frequência, como discutido por Caregnato e Mutti (2006). A abordagem indutiva-construtiva fundamentou este procedimento de análise, uma vez que, conforme discutido por Moraes (1999), os dados foram tomados como ponto de partida com a finalidade de compreender os fenômenos investigados. As categorias foram definidas trabalhadas com base no referencial teórico, na discussão dos sentidos.

Este método permitiu ir além da simples leitura do real, possibilitando inferências sobre a realidade, que vai além da mensagem expressa. Caregnato e Mutti (2006) ao apresentarem uma fundamentação teórica acerca da pesquisa qualitativa, enfocam a particularidade da análise de conteúdo. Com este método é possível trabalhar com a materialidade lingüística por meio de condições empíricas do texto, enquanto forma de expressão do sujeito, a partir do estabelecimento de categorias para sua interpretação. Bauer (2008;p.191) realça que esta técnica permite “produzir inferências de um texto focal para seu contexto social de maneira objetivada.”

Adotou-se a noção de *corpus*, conforme definido por Bauer e Aarts (2008), no sentido de selecionar a coleção de textos com função simbólica para análise, considerando os critérios de relevância, homogeneidade e sincronidade. O *corpus* foi composto pelas entrevistas transcritas na íntegra, mantendo e sinalizando, inclusive, erros de português, silêncios, frases interrompidas, perturbações e vícios de linguagem.

Para recorte do texto foram definidas unidades de análise, características da análise de conteúdo. Também conhecidas como “unidades de registro” ou “de

significado” são elementos unitários de conteúdo - palavras, frases, temas ou mesmo os documentos na íntegra - a serem classificados.

As entrevistas foram enumeradas, estabelecendo –se códigos, o que possibilitou retornar rapidamente ao documento específico sempre que necessário, explorar de forma mais completa os significados contextuais e não identificar os sujeitos (Bardin, 1977/2002; Moraes, 1999). Utilizou-se a letra “C” acompanhada dos números de um a 13 para referir-se aos carteiros; e a letra “G” seguida das letras de “a” até “d” em referência aos gerentes.

Primeiramente, realizou-se a leitura vertical das entrevistas, o que Bardin (1977/2002) caracteriza como leitura flutuante, para conhecimento geral do conteúdo sem proceder a categorização, embora algumas interpretações começaram a emergir nesta fase. Posteriormente as entrevistas foram lidas com maior preocupação no que se refere aos sentido, ou seja, leitura transversal, utilizando-se os critérios de validade, exaustividade, homogeneidade, exclusividade e objetividade (Bardin, 1977/2002; Moraes, 1999). Ao final desse processo de categorização e agrupamento, foram encontradas e definidas as seguintes categorias:

**Tabela 1. Definições das categorias a partir das entrevistas**

| <b>Categoria</b>                          | <b>Definição</b>   |
|---|--|
| <b>1. Imagem do carteiro</b>              | Imagem do carteiro perante a sociedade   |
| <b>2. ECT e gestão do trabalho</b>        | Dimensão dos Correios e mecanismos de gestão voltados para a melhoria das condições de trabalho, bem como praticas de reconhecimento e valorização do trabalhador. |
| <b>3. Normas, padronizações e metas</b>   | Exigências quanto ao cumprimento de normas, padronizações, prazos e metas.   |
| <b>4. Atividade de carteiro</b>           | Ingresso na profissão; características e exigências das atividades, incluindo rotina e independência/interdependência no desempenho do trabalho.                   |
| <b>5. Controle sobre o trabalhador</b>    | Mecanismos de controles gerenciais sobre o trabalhador e possibilidades de controle do trabalhador sobre seu trabalho  |
| <b>6. Demanda de serviço e sobrecarga</b> | Volume de serviços sobrecarga de trabalho e estratégias gerenciais para  |

| <b>Categoria</b>                        | <b>Definição</b>  |
|---|---|
| <b>no trabalho</b>                      | entrega diária da carga de objetos postais.   |
| <b>7. Dificuldades e riscos</b>         | Principais dificuldades e riscos encontrados no cotidiano de trabalho e formas de lidar com estes problemas.  |
| <b>8. Relacionamentos interpessoais</b> | Relacionamentos entre os carteiros, com os gerentes e com os clientes.  |
| <b>9. Gestão de pessoas</b>             | Fatores relacionados a gestão de pessoas como escassez de pessoal, rotatividade, absenteísmo, oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional . |

Por diversas vezes tornou-se necessário intercalar leitura ‘vertical’ e leitura ‘transversal’, considerando que, como aponta Moraes (1999), a análise do material é cíclica e circular. Buscou-se extrair dos dados as mais variadas possibilidades de significado, o que exige do pesquisador esforço contínuo, que lhe possibilita melhor nível de compreensão a cada ciclo.

## **5. Resultados**

A caracterização apresentada no Capítulo sobre os Correios fornece a definição e as atribuições formais da atividade de carteiro, conforme normas e exigências específicas dos Correios e previstas na CBO/2002. Considerando o objeto deste estudo, conhecer o trabalho do carteiro, tais informações, podem ser parciais e insuficientes uma vez que as exigências formais muitas vezes se distanciam da realidade vivenciada. Como apresentado na Introdução e no Método, por meio da pesquisa de campo, buscou-se compreender o trabalho pela ótica do carteiro e da chefia imediata, gerentes dos CDDs. As categorias apresentadas na análise de conteúdo, indicadas no Capítulo sobre o Método, serão agora descritas.

## 5.1. Imagem do carteiro

A imagem do carteiro aparece comumente associada à imagem dos Correios. Na visão do carteiro, esta associação é entendida como positiva. Esta relação pode ser entendida como simbiótica, o profissional representa os Correios ao mesmo tempo em que sua imagem é legitimada pela instituição. Mais do que isso, o carteiro é visto como *personificação* dos Correios, tanto na sua percepção quanto da própria instituição e também, segundo, relatado, pela própria sociedade. Contudo, os carteiros manifestam o *peso* gerado pela responsabilidade de *carregar nas costas os Correios*.

*C3 – (...) carteiro... eu acho que representa os Correios em si...fala em Correios, lembra do carteiro...Carteiro é Correios... nós carregamos os Correios nas costas, literalmente...*

Os gerentes confirmam essa relação entre imagem de carteiros e de Correios, bem como reconhecem a importância deste profissional para a qualidade dos serviços. De acordo com eles, a comunidade, em geral, desconhece o gerente responsável pela unidade, mas conhece o carteiro, o que reforça a associação direta entre carteiro e ECT para a sociedade. Este profissional torna-se referência para elogios e reclamações relativos à empresa.

*Ga – (...) o carteiro tá lá todo dia... o carteiro é a imagem da ECT...qualquer pessoa que falar: “eu trabalho nos Correios”, pergunta logo se é carteiro...*

Os carteiros percebem a importância do seu trabalho para os Correios pela representatividade da categoria, vista socialmente como símbolo institucional. E mais, pela necessidade do uso de sua mão-de-obra para o serviço de entrega, atividade que não pode ser automatizada.

*C13 – (...) tem máquinas que fazem a separação mecânica...mas isso aí nunca vai evoluir ao ponto de uma máquina entregar o serviço na rua...*

Desta forma, o carteiro atribui à sua profissão valor positivo derivado da missão dos Correios em sua vertente social. O carteiro passa a ser agente de integração social e de acesso aos serviços postais, o que lhe confere *sentimento de utilidade*, conforme relatos.

*C8 – (...) Eu acho uma profissão, ela é importante, ela é essencial pra sociedade...*

*C12 – Ah, é gostoso, é muito prazeroso, é uma coisa que eu gosto de fazer...mesmo de coração... chegar lá entregar a encomenda ...*

*C1 – (...) a gente tá prestando um serviço de utilidade pública.*

Para estes trabalhadores, os carteiros geralmente possuem características como simpatia, compromisso, responsabilidade e honestidade. Estas qualidades tornam-se atributos peculiares que agregam valor ao profissional, conforme relatos.

*C4 – (...) isso eu tenho muita certeza, o carteiro é trabalhador, é responsável...honesto...trabalha pra caramba...*

Essas características aliadas ao reconhecimento social da profissão, remetem a qualidades que a tornam digna e admirável. Muitas vezes, ser carteiro é motivo de orgulho pela imagem que o profissional tem perante a sociedade.

*C12 – (...) minha filha gosta de eu ser carteiro... é a minha maior fã...*

*C13 – (...) a família, os amigos, a sociedade...há uma certa poesia em torno da minha profissão...*

Por outro lado, os carteiros apontam modificações ao longo da história que impactaram na imagem da profissão. Para eles as inovações nos meios de comunicação alteraram não só o produto do seu trabalho, mas a imagem da categoria.

*C3 – (...) antigamente eu pensava que eu era entregadora de alegrias...Hoje em dia, o carteiro é entregador de contas.*

As mudanças no padrão de qualidade por que a ECT tem passado refletem na imagem do carteiro. A imagem dos Correios já esteve refletida no cuidado com a aparência do profissional, como apontado pelos carteiros.

*C7 – (...) no militarismo...o carteiro tinha que andar de barba feita, de camisa engomada...sapato engraxado...cabelinho cortadinho.*

No entanto, nem tudo são flores... Com menos intensidade, houve relatos de carteiros que remetem à desvalorização e à desqualificação em relação à sua imagem perante a clientela.

*C5 - Tem gente que fala que a gente não trabalha, não faz nada...é preguiçoso.*

A imagem do carteiro junto à clientela reflete, de forma geral, a opinião pública acerca dos Correios. Conforme relatos, a empresa busca, portanto, fazer a gestão do trabalho de modo a assegurar a qualidade do serviço prestado, principalmente pelo carteiro, como será abordado no próximo item.

## **5.2. ECT e gestão do trabalho**

Os gerentes ressaltam a dimensão de capilaridade nacional. Ressaltam as inovações e mudanças nos padrões dos Correios como formas de perpetuar o monopólio postal. Para eles, o foco no cliente está entre os princípios fundamentais de atuação da ECT. Esses aspectos não foram abordados diretamente pelos carteiros. Os gerentes sinalizam, ainda, as iniciativas de Responsabilidade Social que incrementam os serviços prestados pela instituição, o que também é percebido pelos trabalhadores.

Ao fazer referência à empresa os gerentes buscaram destacar suas qualidades enquanto empresa pública de atuação nacional. O tamanho da ECT, a grande quantidade de trabalhadores e seu papel social aparecem como aspectos que conferem visibilidade à dimensão dos Correios no país e reforçam sua importância para a sociedade. Os carteiros também citam estes aspectos.

*Gb – São 108 mil empregados. É cooisa menino! Fora os terceirizados.*

*C7 - Quem trabalha fora do Correio não sabe o que é...O correio ... tem a área social ... tem várias ramificações... não só entrega carta...*

Com a internet e com a demanda de comunicação cada vez mais ágil há necessidade de novas posturas dos Correios, como ressaltado pelos gerentes. Para eles, estes fatores não representam a extinção dos serviços de Correios, mas seu reposicionamento frente à competitividade mercadológica. Os gerentes ressaltam, ainda, que a modernização da ECT, gera resistência por parte dos trabalhadores em relação às novas regras estabelecidas para otimizar o processo de trabalho. Esclarecem que os carteiros concordam que haja mudanças, mas, discordam da forma como são impostas pela organização. Os carteiros, de fato, apresentam resistência em cumprir determinadas regras e padrões, por discordarem ou por desconhecerem o motivo da sua implantação, como será apresentado posteriormente.

*Gd - (...) o Correio tá se transformando ao longo do tempo... não pode ser o mesmo Correio de trinta anos atrás...teve que rever todos os processos produtivos... racionalizando a mão-de-obra...padronizar alguns procedimentos... os Correios está se modernizando...*

*Gd - (...) todo mundo era a favor ... só eram contra a forma como era feita a mudança, ou seja, a forma como é imposta...*

De acordo com os trabalhadores, estes aspectos deveriam realmente ser mudados e abordados junto à categoria para aperfeiçoamento da gestão do trabalho de forma mais ampla. No entanto, são omitidos ou tratados com superficialidade, quando apresentados aos trabalhadores pela organização. Para eles, inclusive, a comunicação institucional é inadequada e reflete falhas no processo de gestão.

*C11 - Quando chega novidade é falando coisas... que não cabe a nós carteiros...coisas assim...que pra mim não faz diferença!*

É interessante que, a oferta de serviços diferenciados e inovadores por parte de outras empresas é considerada, pelos gerentes, como ameaça ao faturamento dos Correios, mesmo com a posse do monopólio postal. Para eles, a inovação dos serviços oferecidos pela ECT seria forma de manter-se competitiva no mercado.

*Gd - Teve ocasião... pessoas que saíram dos Correios e montaram uma distribuidora, quase quebrando o monopólio... começaram a trazer clientes pra empresa deles, oferecendo o quê? Serviços diferenciados... na justiça, nós conseguimos reverter ...*

Pelos relatos, a manutenção da competitividade mercadológica e o desempenho organizacional dependem, em boa parte, do trabalho dos carteiros, o que passa a ser alvo de iniciativas dos Correios. Os principais mecanismos de melhoria mencionados pelos gerentes e carteiros são relativos às condições de trabalho. Destacam-se os depósitos alternativos ou auxiliares, adequações em itens do uniforme, melhorias nos equipamentos de trabalho e de proteção.

Os depósitos alternativos, as adaptações feitas na bolsa do carteiro e a regulação da altura dos escaninhos, são percebidos pelos trabalhadores como iniciativas para evitar sobrecarga e problemas de coluna. A moto, utilizada em alguns distritos, também é apontada pelos carteiros como fator que ameniza a carga física. O carteiro pedestre não teria esta vantagem, apesar do sapato ser considerado um dos grandes investimentos dos Correios, na implementação de melhorias ergonômicas no uniforme. Os carteiros citam, ainda, que os Correios fornecem protetor solar e capa de chuva, em função das condições climáticas a que estão sujeitos. Para os carteiros, estes mecanismos são relevantes e representam tentativas da empresa para redução do absenteísmo.

Para os gerentes, tais iniciativas são necessárias e comportam duas finalidades precípuas: melhoria das condições de trabalho e aumento da produtividade, conforme fica claro na fala mais abaixo. No entanto, as *alegações* de que estes mecanismos de gestão são importantes na melhoria das condições de trabalho são questionadas pelos carteiros. Para eles, são medidas implementadas como regras impostas e não *justificadas, além de serem desconsideradas, muitas vezes, particularidades locais.*



*Gd - Vamos fazer um procedimento, que... traga benefícios para a empresa, aumentar a produtividade...e para a conservação do carteiro.*

*C1 – A nova bolsa é mais pesada... Mas, quando chegaram as...novas, eles trocaram todas... Aí a gente ficou preso a essa danada dessa bolsa!*

*C11 - Colocaram grades fechando os escaninhos na parte de cima para evitar problema de coluna... Isso aqui é pra lugar que a pessoa joga muita carta...aqui não adianta.*

A empresa tem se preocupado em implementar mecanismos para redução de riscos e prejuízos aos carteiros no cotidiano de trabalho. Estes mecanismos são percebidos pelo trabalhador como apoio institucional, na forma de suporte nos riscos como assalto e ataque de cães.

Numa forma de minimizar riscos de assalto em serviço, os carteiros passam por treinamentos que incentivam a adoção de atitudes preventivas. Também são orientados quanto aos procedimentos a serem adotados caso ocorra, como registro de ocorrência policial, afastamentos e baixa dos objetos furtados. Como relatam os trabalhadores:

*C8 - Os Correios orientam...no assalto: “entrega a bolsa e faz o que eles pedirem, nunca reagir!”.*

*C1 - Quando a gente é assaltado...liga pra chefia avisando, vai na delegacia prestar o boletim de ocorrência...a chefia já cancela... a lista de objetos entregues ao carteiro... pega atestado médico...*

Existe uma área dos Correios responsável por realizar processo investigativo juntamente com a polícia. Os atendimentos médicos e psicológicos necessários são realizados pela área de saúde dos Correios ou em clínicas credenciadas e a os custos são totalmente cobertos pelo plano de saúde. A área médica determina a necessidade e o período de afastamento do trabalhador de suas atividades conforme avaliação do seu estado de saúde e da gravidade da situação ocorrida.

Os carteiros e os gerentes relatam que, para evitar mordida de cão, os trabalhadores são orientados a verificarem condições do local de entrega e informar à gerência áreas de risco, que incluem a presença de cães soltos na rua e a instalação

inadequada de caixas de correio nas residências. Os gerentes reforçam que a legislação postal prevê, inclusive, a possibilidade de suspensão da entrega até que a situação de risco seja solucionada.

*Gd – O carteiro tem respaldo nosso, tem que entrar em contato com a zoonose e falar que tem um cachorro na rua. que não tá deixando ele trabalhar...*

*Gd – (“...”) Ele (cliente) diz:”.mas o cachorro é bonzinho “...mas...o cão tem uma rixa com o carteiro... é como se o carteiro estivesse todo dia invadindo o território dele...*

Caso o trabalhador seja mordido por cachorro é orientado a verificar as condições de vacinação do animal. Os carteiros relatam que são encaminhados à rede pública de saúde para atendimento e tratamento nestas situações.

Ressalta-se que problemas como acidentes de trabalho e exposição a riscos aparecem no discurso dos gerentes como decorrência da utilização inadequada dos mecanismos propostos pela empresa. Sinalizaram que as informações necessárias ao processo de trabalho do carteiro são repassadas por meio de treinamentos e que, boa parte das vezes o carteiro não assimila ou não cumpre as orientações.

*Gd - A gente pergunta: "entenderam?"... não tem prova...você não sabe se o carteiro entendeu.*

Esse papel duplo do gerente no sentido de atuar junto aos carteiros e ao mesmo tempo considerar os interesses dos Correios ficou evidenciado em seus relatos. Em muitas situações, os gerentes responsabilizam os carteiros e reforçam as iniciativas dos Correios como positivo.

*Gd - O carteiro...levou uma surra ... os camaradas resolveram roubar... mas parece que ele também reagiu,não cumpriu a orientação...*

*Gd - O carteiro sabe que não pode, mas a gente tem que ficar o tempo todo orientando... ele acha que arrastar o carrinho, ao invés de empurrar, vai ser mais rápido...mas vai ter um desgaste ... muito grande.*

Outro aspecto apontado pelos gerentes é a grande quantidade de níveis hierárquicos nos Correios. No discurso, isso aparece como parte da organização de trabalho e forma de monitoramento das unidades.

*Gb - Se... tiver algum carteiro que não saiu pra entrega aí meu chefe entra em contato comigo... e nisso alguém já cobrou pra ele, né...é uma escadinha.*

Apesar dos mecanismos de gestão, voltados para aspectos das atividades operacionais, os carteiros apontam que há segregação e tratamento diferenciado entre as áreas administrativa e operacional dos Correios. Na área operacional, as condições de trabalho foram percebidas como piores, em comparação com a área administrativa. Os carteiros manifestaram, inclusive, interesse em migrar de área. Para os gerentes, esta percepção é minimizada como distinção entre a Administração Central e as Diretorias Regionais.

*Gb - Infelizmente os Correios é dividida em duas. Tem a...Administração Central, e as Diretorias Regionais...*

*C13 - As outras áreas são mais tranqüilas, difícil mesmo é a área operacional... você pode ir num órgão desses do Correios... até o semblante das pessoas é diferente!*

*C1 - A minha intenção seria passar para a área administrativa...ficar na área operacional não é o que eu pretendo...*

Para o carteiro, o reconhecimento da empresa em relação ao seu trabalho é visto como fator que precisa ser aprimorado. Os carteiros se percebem como o *lado mais fraco* da organização.

*C9 – (...) a chefia...também é cobrada... mais acima...mas, vai descendo até estourar a bomba... aqui em baixo...na ponta mais fraca...nos carteiros...*

Uma das poucas práticas de reconhecimento ao trabalho percebida pelos carteiros são as premiações anuais do *Carteiro Nota 10* e do *CDD Nota 10*. O trabalho, o esforço e o desempenho pessoal e coletivo da unidade são evidenciados na prática. Para os gerentes estas práticas funcionam como reconhecimento e resposta dos

Correios frente aos trabalhadores. Contudo, essas premiações são percebidas como formas de incentivar os carteiros a cumprirem as normas dos Correios e a alcançarem resultados.

*Gc - O empregado fica chateado... Fala que os Correios não reconhece... mas ...a unidade que consegue chegar a CDD nota 10, tem uma premiação individual e coletiva. A última unidade agora foi sorteada com uma moto, para os empregados, tem um dia no hotel fazenda...*

*C8 – (...) O carteiro padrão...faz o serviço dele direitinho... ajuda os outros, normalmente são os mais velhos nos Correios.*

Ironizando essa prática, os carteiros criaram o jargão *Carteiro Nó Cego*, aquele trabalhador que faz *corpo mole* e que, de certa forma, prejudica a imagem da categoria. Associam faltas e desempenho insatisfatório à vontade de não trabalhar. Essas expressões aparecem na fala dos participantes como cultura disseminada na organização, que diferencia de forma taxativa aqueles que possuem bom desempenho e os que não alcançam os resultados propostos pela empresa.

*C8 – (...) O carteiro nó cego, normalmente, ele só vive de atestado, ele tá sempre fora... fica enrolando, conversa muito, não liga muito pro trabalho não, aí quando vai sair pra rua, não faz o serviço direito...acaba que atrapalha a gente...*

*C12 – (...) o carteiro nó cego é meio manhoso... parece que de gosto ele não faz o serviço todo.*

É interessante observar que os eventos instituídos pelos Correios no sentido de valorizar o trabalho do carteiro, como o *Dia do Carteiro*, marcado por apresentações culturais e distribuição de brindes aos trabalhadores são vistos como medidas esporádicas, de caráter impessoal, que não expressam, de fato, reconhecimento ao desempenho e ao comprometimento do trabalhador. Tal como o *Carteiro Nota 10*, estas iniciativas, conforme relatos, se resumem a comemorações *festivas* e não manifestações de reconhecimento por parte da ECT. As conquistas da categoria são associadas ao processo de luta e de negociação do sindicato com os Correios e não como reconhecimento da organização aos seus trabalhadores.

*C12 – (...) tudo o que nós conseguimos é através de data-base...negociação entre sindicato e empresa, mas os Correios chegar e dizer que vai dar alguma coisa, não acontece.*

*C12 - Fiz dezesseis anos de Correio...no dia do carteiro, eles dão um boné, uma camiseta... o que eu ganhei...um broche (riso) escrito ECT. Nem uma cartinha parabenizando ...*

Para os gerentes, inclusive, o que a ECT oferece aos empregados faz parte da relação contratual pela prestação de serviços, não mencionam, portanto, como forma de reconhecimento pelo trabalho. Apesar disso, a fala dos gerentes remete à falta de reconhecimento do trabalhador em relação às concessões da empresa.

*Gc - Entrega suas cartas todas, limpa seu distrito que você ganha... Não existe isso! O que o Correio pode fornecer é um benefício, é uma troca... o Correio paga seu salário...A empresa é fiel no pagamento...*

Para os carteiros inclusive a questão salarial é percebida como *ponto fraco* e realça a falta de políticas de valorização do empregado. Para eles, o salário foi reduzindo ao longo do tempo.

*C7 – (...) a insatisfação salarial entre os carteiros é grande... A remuneração era melhor...aí... problemas de politicagem e foi diminuindo...*

*C12 – (...) cê acha ruim... no fim do mês recebe aquela mixaria...paga água...conta, acabou o dinheiro...a filha quer uma pizza, uma roupinha nova... no fim do mês não tem nada disso.*

Ao falar sobre os salários, os gerentes ratificam que os carteiros estão insatisfeitos, mas defendem que os Correios pagam valores condizentes com o mercado e não expressam falta de reconhecimento institucional. Ao contrário, apontam como elemento de motivação pessoal, ou seja, a insatisfação salarial não deveria ser motivo para queixas, mas deveria impulsionar a busca por melhores oportunidades, com remunerações mais atrativas.

*Gc – (...) minha parte financeira é péssima, então o que vai me motivar... a ganhar mais dinheiro? ... passar num concurso, melhor, né? ... que o salário vai ser bem superior...*

Além da questão salarial, outro aspecto que, de modo geral, desperta insatisfação nos carteiros diz respeito à rigidez quanto ao cumprimento de normas, padrões, prazos e metas. Tal aspecto será abordado no item seguinte.

### **5.3. Normas, padronizações, prazos e metas**

A existência de normas, bem como o cumprimento de prazos e metas foi bastante citada por carteiros e gerentes. A maior parte destas normas refere-se à estrutura das unidades, ao dimensionamento dos distritos e à operacionalização das atividades.

A padronização das unidades quanto à sua estrutura foi tratada de forma específica pelos gerentes. Segundo relatos existem padrões detalhados quanto à disposição e à identificação dos equipamentos no CDD, bem como à organização ou estrutura interna da unidade.

*Gc – (...) a questão da organização...da unidade em si, é... manter o local limpo, bem organizado...a gente tem os procedimentos de padronização...*

*Gd – (...) uma etiqueta que a gente vai recortar... tem... especificação de tamanho, da fonte, da cor, tudo é especificado.*

Também faz parte da padronização o distritamento, ou seja, estudo realizado periodicamente para avaliar e calcular o tamanho do distrito e a quantidade de carteiros necessários para cobri-lo. Esse dimensionamento considera principalmente o tempo despendido pelo carteiro para entregar determinada quantidade de objetos e o número de unidades residenciais e comerciais que abrange o distrito. Para o estudo são considerados dias de serviço *normais*. Isso dificultaria, na percepção dos carteiros, aplicar os mesmos princípios diante de dificuldades e problemas encontrados no cotidiano de trabalho, como por exemplo, locais com endereçamento inadequado. Os carteiros questionam este mecanismo. Para eles, essa medida não corresponde à sua

realidade de trabalho. Haveria *subdimensionamento* da quantidade de carteiros necessária.

*C9 - Esse SD (sistema de dimensionamento)...é feito errado...sobrecarrega as pessoas que vai ficar naquele setor.*

Os gerentes, ao contrário, deram ênfase à qualidade desse sistema, uma vez que é padronizado. Para eles, é um mecanismo *criteroso* que exige esforço e atenção por parte do carteiro e da gerência. Ressaltam que, durante aproximadamente uma semana, são anotadas as informações pertinentes ao distrito com vistas a identificar suas demandas e programar aumento ou redução da quantidade de carteiros.

*Ga - No sistema de distritamento...a gente evita a contagem mais do que dez dias porque é estressante. Carta por carta...item por item, todo dia...*

A operacionalização das atividades também é padronizada, o que muitas vezes reduz a autonomia do trabalhador, conforme relatos dos carteiros. Os trabalhadores questionam as justificativas dos Correios quanto à necessidade e à aplicabilidade de tais regras que, para eles, tornam-se excessivas. Em muitos casos, os carteiros associam a padronização apenas ao que *não se pode fazer*, demonstrando desconhecimento dos motivos de determinada norma.

*C9 - Colocar a caixa tem que ser perpendicular...tem muitas coisinhas... tem muita coisa que não pode.*

*C13 - O Correio tem um monte de normas, padroniza tudo que se faz.*

Os gerentes reforçam que existe padronização para todas as atividades realizadas no CDD. Para eles, essas normas decorrem da modernização dos Correios e contribuem para facilitar a ambientação do trabalhador em qualquer CDD. Os gerentes entendem que tais regras também beneficiam aspectos do trabalho do carteiro e propiciam aumento dos índices de produtividade.

*Gc - A triagem por distrito, por exemplo...tem que realizar...em pé, em silêncio, entendeu...não pode atender celular, e não pode se ausentar da posição de trabalho, tem que tá ali.*

*Gc - A padronização é pra que...qualquer lugar que esse empregado chegar vai trabalhar da mesma forma.. pra que o empregado não tenha dificuldade de se adaptar.*

Os padrões estabelecidos são *defendidos* pelos gerentes. Para eles, são utilizados parâmetros técnicos que justificam a viabilidade das exigências feitas pela empresa quanto à execução dos serviços e ao alcance de resultados.

*Gd – (...) é tudo contado, cada , cada coisinha que o carteiro faz o Correio tem um parâmetro...se o carteiro disser: “eu não consigo fazer isso”, eu digo: “consegue sim...é uma média nacional você pode chegar perto pelo menos...”*

*Gc - Foi um dos motivos que eu detectei que o pessoal não conseguia entregar as correspondências, entendeu, porque, fazia totalmente o procedimento errado.*

Os carteiros apontam que além do excesso de normas e padrões estabelecidos, a cobrança por prazos e metas gera pressão psicológica e autoexigência nos trabalhadores. Os gerentes tratam este aspecto com certa *normalidade*. A cobrança faz parte do processo. A preocupação em cumprir prazos e metas, apesar de ser apontada pelos carteiros e pelos gerentes em decorrência da necessidade de satisfação do cliente, também é vista como aspecto que pode prejudicar a qualidade dos serviços. Os relatos seguintes ilustram estas sinalizações:

*C12 - Às vezes na correria...você nem vê se o cliente assinou no lugar certo...*

*Ga - Aí o carteiro tá lá com aquela bolsa cheia, depósito lá...atolado, aí o cara fica doido.*

*Gd - Os carteiros ficam apreensivos demais por que ... a gente cobra resultados deles.*

Somado a pressão do cumprimento de prazos e metas, os carteiros que fazem entrega de carro ou de moto apontam agravantes da sua função. Para eles, a responsabilidade se intensifica por conduzirem veículo dos Correios e pela necessidade de atenção constante aos elementos do trânsito.



*C13 – (...) no momento da entrega tá preocupado com os pedestres... com os semáforos... com pardal, vixi, nossa, é tanta coisa... é difícil!*

*C12 - O carteiro de carro ainda tem a responsabilidade de tá conduzindo veículo da empresa no trânsito, tem que tomar cuidado...com pedestre, com as caixas que você transporta...*

Os gerentes também sofrem essa mesma pressão subjetiva, principalmente por serem o elo entre a ECT e os carteiros. Além disso, a intensidade e a agilidade que caracterizam os processos de trabalho no CDD também aparecem como agravantes dessa pressão.

*Ga - Todo dia é essa loucura!... Todo dia é essa pedreira mesmo... os problemas aí pra resolver...tudo estoura aqui... os Correios não quer saber se aqui a carga é trinta mil...ah, deu noventa mil...manda, né?!*

Para atingir metas e obedecer aos prazos estipulados, apesar do dimensionamento dos distritos, comumente os trabalhadores apontam necessidade de esforço extra para *dar conta* do seu serviço. Esse empenho aparece nos relatos de carteiros e gerentes como fator relevante para que o serviço seja concluído.

*Gb - Foi excelente! Nós trabalhamos com cem por cento acima do que nós poderíamos fazer. E aí com o empenho de todos, nós conseguimos.*

*C3 - Eu faço isso (passa a mão na testa em sinal de esforço) pra dar conta...de percorrer o distrito todo.*

Assim como os carteiros, o gestor também é cobrado e avaliado pelo alcance de metas e cumprimento de prazos. Os gerentes retratam a impessoalidade no acompanhamento destes prazos e metas, no sentido de que o monitoramento se restringe a *números*, desconsiderando, em princípio, especificidades individuais ou locais.

*Ga - Ó o tanto de meta que eu (gerente) tenho... É muita coisa...o chefe vê números...não tem como driblar números, não tem jeito.*

*Ga - Os supervisores vão ter que tá lá acompanhando pra garantir que no máximo em cinco horas seja entregue a carga...*

De forma comum, carteiros e gerentes apontaram a disparidade entre as normas dos Correios e a realidade. Há situações em que a regra imposta é percebida como inviável, pela falta de condições adequadas à sua operacionalização. O descumprimento da norma às vezes ocorre por discordância do trabalhador ou por falta de conhecimento quanto à justificativa de determinados parâmetros.

*C1 - Tem lá... o regimento...dos Correios, tudo lá você encontra, mas as coisas não funcionam como teriam que funcionar na realidade.*

*C11 - Os Correios diz que você faz determinada rua em trinta minutos, pois traga o melhor carteiro ...e faça ele fazer em trinta minutos!*

Os carteiros reclamam, ainda, que muitas vezes as normas são repassadas em treinamentos extemporâneos. Esse é o caso das regras referentes ao uso de materiais e equipamentos de trabalho. Como mostrado anteriormente, por não receberem de forma adequada as informações, tendem a utilizar tais objetos da forma mais cômoda e prática, em desacordo com as normas. Sendo assim, fica comprometida a correção de manuseios incorretos.

*C1 -Fizeram um treinamento depois que a gente recebeu a bolsa de carteiro, por exemplo... sete meses depois... Você acha que isso é necessário? Não é mais!*

Os gerentes citam estratégias adotadas para adaptação das regras institucionais ao contexto de cada unidade. Em outros casos, nada é feito, mesmo conhecendo determinadas atitudes inadequadas dos carteiros, correndo o risco de gerar comportamentos internalizados e legitimados pela categoria.

*Gd - O carteiro só pode pegar o ônibus, por exemplo, pra ir pro distrito, pra área dele, e pra voltar, pra ir e voltar pra casa ele recebe o vale transporte...isso tá escrito... só que a maioria dos carteiros pegam carona.*

Alguns episódios da inadequação de normas são identificados pela burla às regras são justificados por carteiros e por gerentes como forma de assegurar a continuidade da prestação de serviços. A prioridade na satisfação dos clientes sobrepõe-

se a determinadas normas institucionais, conforme relatos. De forma mais ampla, até mesmo os Correios, na prática, adotam procedimentos contrários às normas e à legislação postal, nesse sentido.

*Gd - O Correio atende a entrega, mas se for aos olhos da lei, não era pra ser entregue... nenhum condomínio aqui é regularizado.*

*C8 - Às vezes o cliente muda até pro meu distrito... eu tenho que dar nota lá que mudou, aí as vezes a gente acaba levando a correspondência pra ele, mas isso não pode não.*

Por fim, muitos carteiros justificam a inobservância de determinadas regras dos Correios como forma de agilizar suas atividades. Nestes casos, o descumprimento da norma é visto como meio para garantir a conclusão da metas diárias, o que muitas vezes é endossado pelo gerente.

*Gd - Não tem como o carteiro chegar lá e ficar olhando uma pessoa assinar 1500 AR (avisos de recebimento) como manda a regra , por exemplo... na prática esses ARs ficam lá e no dia seguinte o carteiro recolhe ele já assinado.*

Esta disparidade entre as normas estabelecidas e a prática fica mais evidente quando considerada a atividade do carteiro. O próximo item apresenta características desta atividade, incluindo elementos que reforçam o quanto a realidade dos carteiros se distancia das normas, padrões, metas e prazos estabelecidos pela empresa.

#### **5.4. Atividade de carteiro**

De forma geral, os carteiros ingressam nos Correios por estarem desempregados ou se sentirem inseguros na área privada. Muitas vezes, em seu histórico profissional constam remunerações mais elevadas e atividades que possibilitavam maior realização pessoal e profissional. No entanto, a oportunidade de serem contratados em empresa pública com *pseudo*-estabilidade emerge como fator determinante. *Ser carteiro* aparece como necessidade ou oportunidade, e não como escolha.

*C6 – (...) minha família ... jamais pensaria que eu trabalharia nos Correios... porque eu estudava muito.*

*C8 - Eu terminei...minha faculdade...será que eu mereço trabalhar... como carteiro?*

Contudo, a atividade de carteiro, em geral, é avaliada como simples quanto à exigência cognitiva. É considerada, ainda, pelos entrevistados como dura e árdua abordando sempre aspectos como cansaço, desgaste e estresse. Fica evidenciado o peso simbólico para *além da carga física da mochila*.

Boa parte dos carteiros apresenta o trabalho como cansativo e desgastante. Este cansaço é associado tanto a aspectos físicos quanto a aspectos subjetivos do trabalho. Com relação aos aspectos físicos são mencionados jornada externa, condições de tempo adversas e peso da mochila, muitas vezes somados ao peso subjetivo. Os carteiros reclamam que, na verdade, este peso se intensifica por ser carregado em longas percorridas, em muitos casos, sob condições climáticas adversas. Mesma coisa é dita pelos gerentes, que percebem o trabalho do carteiro como árduo e pesado.

*C5 - (...) um percurso com dez quilos, quando chega lá no final, já tá pesando vinte...seu corpo já tá cansado...*

*C9 - (...) é um trabalho que esgota muito fisicamente...Carteiro trabalha muito!*

*Gd –(...) todo mundo pensa que o carteiro ...põe meia dúzia de carta na bolsa e vai pra entrega...o serviço do carteiro é muito mais árduo...realmente é trabalhoso...*

A atividade exige ainda responsabilidade de observação dos prazos e da integridade dos objetos para a entrega. Como componente subjetivo da responsabilidade, o cansaço aparece associado aos aspectos relativos às metas e prazos e à quantidade de informações a serem assimiladas rapidamente

*C10 - (...) são vários bairros, eu tenho que decorar tudinho... tudo tem na cabeça.*

Os gerentes relatam que a importância de agilidade nas ações executadas pelo carteiro levam em pouco tempo à automatização das atividades. Ou seja, as ações a serem desenvolvidas são processadas rapidamente e automatizadas. A exigência de concentração, agilidade e esforço mental por parte do trabalhador está constante na fala dos gerentes e dos próprios carteiros.

*Gd – (...) a primeira vez que o carteiro vai triar fica totalmente perdido... daqui uns dias ele...já decorou inclusive a distância que ele vai esticar a mão até o escaninho...é automático, ele já tria bem rápido.*

A fala acima do gerente aponta a importância de cumprir as etapas do processo rapidamente. A exigência de rapidez e de precisão é apresentada, muitas vezes, como formas de reduzir as falhas operacionais. Para eles, os erros cometidos pelos carteiros comprometem de forma visível a qualidade dos serviços dos Correios.

*Gd - Se o objeto foi extraviado, e o carteiro que foi com ele pra rua, a responsabilidade é todinha do carteiro...*

*Gd – (...) o carteiro tem que entregar ... e ele não fez isso... é o carteiro que vai assumir.*

Pela percepção dos carteiros o trabalho se apresenta como pouco instigante. A execução de suas ações não é percebida por eles como forma de desenvolvimento de competências e de atualização do seu potencial.

*C11 – (...) o servicinho de carteiro qualquer um faz.*

*C12 – (...) a gente faz um trabalho de peão.*

Observa-se que tanto para carteiros como para gerentes, a necessidade de competências intelectuais para o exercício dessa profissão é mínima. A exigência de habilidades físicas e de bom estado de saúde aparece com evidência nas falas dos trabalhadores, como pode ser visto abaixo, embora nada tenha sido dito pelo gerentes.

*C9 - Desde o dia que você entrou nos Correios até o dia que sair, vai fazer exames...só não tem exame da unha...é raio X de tudo.*

*C8 – (...) tem todo aquele processo...Tem teste físico, que é bem complicado...reprovou bastante gente esse teste físico.*

O carteiro realmente aponta que esse peso estressante não é devido apenas à carga da mochila e que a responsabilidade, as condições de trabalho e as dificuldades encontradas pesam na decisão de não permanecer na profissão por condição física ou por opção.

*C7 - A vida útil do carteiro não é muito longa...Chega um tempo que ele não 'guenta'... .*

*C3 – (...) se eu continuar como carteira...quando eu me aposentar já tô bem acabadinha...*

*C7 – (...) alguns tão saindo...Ninguém quer ser carteiro!*

Os gerentes reforçam que boa parte dos carteiros continua estudando com o propósito de mudarem de profissão. O ingresso e a permanência nos Correios, de fato, aparecem como um *trampolim* para outras oportunidades profissionais.

*Gc – (...) tem muitos fazendo faculdade...a tendência daqui a um ano é não ter esses empregados...*

Os gerentes entrevistados atuavam anteriormente na triagem e na distribuição postal e reforçam essa caracterização negativa da atividade. Para boa parte dos gerentes, estar na gerência representa a oportunidade de escolher não ser carteiro.

*Ga – (...) Eu não tenho nada contra essa vida de carteiro, não, mas...acho que o conhecimento que eu...adquiri... Penso...outra coisa, mas não assim, de ficar entregando carta.*

Como visto, a profissão é apresentada pelos carteiros como onerosa e pouco atrativa. Os trabalhadores relatam que sua permanência nos Correios está vinculada à acomodação pessoal e à falta de oportunidades melhores.

*C3 – (...) eu entrei nos Correios como carteira, falei que só ia ficar um ano...estou aí sobrevivendo...de uma certa forma...fui gostando ou me acomodei, não sei...*

*C11 – (...) tô o tempo todo estudando... ainda não consegui sair...*

Outro aspecto que os carteiros apontam como justificativa para a permanência nos Correios refere-se a benefícios como atendimento ambulatorial, plano de saúde e auxílio alimentação. Também aparece como vantagem a flexibilidade de horário. Os trabalhadores apontam que a saída para outro emprego seria vantajosa mediante condições similares ou melhores no que se refere a tais benefícios, que se configuram como *salários indiretos*, mas não como reconhecimento do trabalho, como visto anteriormente na fala dos gerentes.

*C9(...) o plano de saúde é incomparável...tem ticket alimentação ...*

*C7(...) não saí do Correio ainda ...por causa do serviço médico.*

*C1 – (...) o Correio me proporciona um horário flexível...*

Os gerentes apresentam tais benefícios como forma de assegurar a permanência e a *fidelização* do trabalhador. Para eles, a realização do trabalho com dedicação e com qualidade deveria ser contrapartida do carteiro. Neste sentido, alegam falta de reconhecimento desses *salários indiretos* por parte dos trabalhadores. De modo diferente dos carteiros, os gerentes posicionam no mesmo patamar benefícios institucionais e direitos trabalhistas.

*Gd – (...) os Correios tá dando... benefícios para os empregados, e ele não consegue enxergar isso... cafezinho...copo descartável, banheiro coletivo, armário...uniforme... passagem... tem um benefício médico excelente... esses benefícios que seguram o carteiro...*

Os carteiros, de fato, sinalizam com freqüência a vontade de mudar de profissão em virtude das características da sua atividade. No entanto, ressaltam que, enquanto permanecerem nos Correios pretendem exercer suas atividades com dedicação.

*C4 - Enquanto tiver aqui vou fazer o possível pro meu trabalho sair direitinho...*

Para assegurar que as atividades sejam desempenhadas com êxito, individual ou coletivamente, os carteiros precisam observar aspectos particulares da organização do

trabalho. A realização adequada das atividades por parte de cada carteiro é fator primordial para o bom andamento do trabalho.

As percepções de carteiros e gerentes pouco diferem quanto à organização do trabalho. As ações desenvolvidas, conforme gerentes e carteiros, são desempenhadas, no primeiro momento, coletivamente, exigindo maior interdependência entre carteiros e entre setores do serviço postal (entrega da carga composta por objetos registrados, sedex, encomendas etc.), implicando na triagem por distrito e no “dominó ou carrossel”. O êxito destas fases, segundo eles, depende, particularmente, do desempenho de todos os carteiros juntos.

*C1 - A gente depende dos outros...na triagem por distrito, porque quanto mais pessoas tiverem comprometidas... vai terminar mais cedo...*

*C12 - Tudo depende dos outros. É como se fosse um formigueiro, cada um tem sua função.*

A partir da etapa de separação por logradouro, as ações passam a ser realizadas de forma individual. Entretanto, ainda assim, é percebido certo grau de interdependência, pois a execução desta etapa depende de etapas anteriores.

*Ga - Aqui a gente depende de tudo pra tudo!*

Os gerentes reforçam a importância da participação coletiva, de forma mais intensa na triagem, para assegurar o andamento das etapas seguintes. A partir da separação por logradouro, os gerentes descrevem que as atividades passam a ser desempenhadas individualmente, mas não dependem exclusivamente do carteiro. Fatores externos ou circunstanciais à atividade podem influenciar no andamento desta etapa.

*Gd - No momento que todos trabalham pra todos, na triagem por distrito...se um ficar brincando, vai prejudicar o outro que tá ali trabalhando sério.*



*Ga - ...às vezes precisa da sua identidade (do cliente)...muitas vezes eu demoro, o quê, cinco minutos...Aí cê multiplica cinco minutos...por 160 objetos...não vou conseguir fazer nada!*

As atividades possuem ordem e formas de desempenho definidas *a priori*. Os trabalhadores relatam seu cotidiano basicamente a partir seqüenciamento de ações. Ao caracterizar o trabalho como repetitivo aludem à habitualidade das ações, realizadas da mesma forma todos os dias.

Interessante observar que gerentes e carteiros se referem ao trabalho sob o prisma da rotina. Relatam o conjunto de etapas a serem cumpridas diariamente por carteiros e gerentes. A rotina aparece, portanto, de forma evidente principalmente na forma de seqüenciamento nas ações. Reforçam que, embora prevaleça a repetição, as ações podem ser modificadas por situações não planejadas e mesmo pela variação das características dos objetos postais.

*C1 - Apesar da gente fazer a mesma coisa todo dia nunca é a mesma coisa!*

*C3 - Lá na rua tem os "quebra-rotina"... tipo: corrida de cachorro...chuva...cliente.*

*Gd - Uma coisa é você entregar cem correspondências num dia, e cem correspondências no outro...Muda o endereço... o tamanho de correspondência...*

No entanto, além destes aspectos são citadas peculiaridades dos distritos que conferem características distintas à organização do trabalho conforme a área de lotação. Foram elencados aspectos geográficos, do trânsito, da clientela e do endereçamento, que provocam adaptações na organização do trabalho.

*C4 - Varia muito em função do bairro.*

*C13 - Cada lugar tem um problema diferente.*

*C12 - Tem área que você consegue colocar na ordem de entrega...outras não.*

Os gerentes, inclusive, apontaram tais particularidades como um dos critérios utilizados para efetuar o dimensionamento dos distritos. Tais características podem impactar diretamente no tempo estimado para a entrega dos objetos naquele local.

*Gd - Se todas as ruas tivessem a mesma quantidade de casa... de cartas... tudo bem...mas não é assim! Tem que apontar dificuldade ...se o terreno é elevado... plano...*

O conhecimento dessas particularidades, geralmente, aparece entre os carteiros como fator que propicia agilidade ao trabalho. Na medida em que o carteiro permanece no mesmo distrito, aprofunda seu conhecimento sobre a realidade local e as demandas específicas da clientela, o que também foi citado pelos gerentes. Ao se referirem ao distrito os trabalhadores imprimem a noção de apropriação daquele espaço, o que representa, segundo eles, diferença básica entre carteiro titular e reserva. O carteiro titular é apresentado como o carteiro oficial. O atendimento às especificidades do local configura-se como diferencial que impacta na qualidade dos serviços.

*C12 – Sou dono do distrito...Tenho a minha área, tenho que brigar por ela...qualquer problema que acontecer lá, eu meio que sei... o titular, ele consegue fazer uma entrega bem melhor.*

*C5 - Vai fazendo o percurso, vendo as caixinhas...onde tem cliente...no lugar a gente vai gabaritando aquilo ali, fica mais fácil.*

*Gd – (...) se você perguntar pro carteiro, quem é que recebe a correspondência do local X, a mente dele vai viajar, “ah, quem recebe lá é o fulano”...Ele lembra dos detalhes...*

Em relação às especificidades locais foram identificadas, ainda, diferenças entre as unidades do Distrito Federal e aquelas localizadas em municípios do entorno, principalmente na fase de distribuição. Em geral, a característica de cidades pequenas, comumente encontradas nos referidos municípios, possibilitam maior aproximação com as pessoas da comunidade, além de representar um local mais seguro para se trabalhar quando comparado a áreas urbanas da capital.

*C5- (...) numa cidadezinha do interior que ... tem poucas pessoas é o melhor lugar pra se trabalhar...*

Além destes aspectos, que contribuem para caracterizar a atividade de carteiro, evidenciou-se a existência de controles gerenciais rígidos. Estes tendem a limitar o

controle do trabalhador sobre seu trabalho, conforme será visto por meio categoria descrita a seguir.

### 5.5. Controle sobre o trabalhador

Foram evidenciadas diferentes categorias de controles gerenciais na organização do trabalho do carteiro. Destacaram-se os controles referentes ao tempo, à demanda, à qualidade dos serviços, às metas e aos resultados.

Os carteiros apontam preocupação dos Correios com o cumprimento de prazos e o compromisso com o cliente. É sabido que o principal motivo de reclamação por parte do cliente é o atraso na entrega de correspondências. Para assegurar o cumprimento desses prazos, o controle do fluxo das atividades normalmente está sob a responsabilidade dos gestores. Principalmente nas fases que são realizadas conjuntamente, como já foi visto, existem regras a serem observadas para garantir a conclusão do serviço no tempo estipulado. Segundo os trabalhadores, realizar as atividades de forma diferente não seria necessariamente prejudicial em relação aos prazos estimados pela empresa. Um dos carteiros exemplificou:

*C11 - Carimbar as correspondências, ela tem que ser feita primeiro do que escrever...eu só posso sair depois que eu fizer as duas coisas... que diferença faz eu alterar essa ordem?*

*C11 - Que diferença tem eu empurrar esse carrinho aqui nessa posição ou empurrar ele lá... É umas besteiras! Esse tipo de coisa os Correios cria e quer que segue à risca.*

Os carteiros citam, inclusive, que muitas dessas regras, por serem consideradas absurdas e desnecessárias, não são cumpridas pelos trabalhadores no cotidiano.

Apenas são observadas superficialmente nos períodos em que ocorre a fiscalização e a avaliação dos CDDs quanto ao cumprimento de normas e padrões. Nesse sentido, os

carteiros apontam que o controle gerencial sobre seu trabalho, apesar de se apresentar de forma rígida, passa a ser ineficaz e associado ao protocolo de avaliação periódica.

*C11 - Existe uma pesquisa, nesse dia é fantasioso... tal dia vai vir o pessoal da inspeção aqui, isso não funciona! ... se vai uma visita sua na sua casa, a casa sua tá bagunçada, o que você vai fazer? Arrumar...*

Para o gerente, ao monitorar diariamente a forma como o carteiro realiza cada tarefa, exercem controles específicos sobre o trabalhador. Para eles, não é importante apenas que o carteiro realize seu trabalho, mas que obedeça ao modo pré-determinado e descrito nos manuais dos Correios. Na perspectiva dos gerentes, isso garante otimização do tempo gasto nas atividades. Parte do seu reconhecimento institucional como bom gerente depende do desempenho da unidade nesse sentido.

*Gb - Na outra unidade que eu trabalhei...eu e a gerente formamos uma dupla e tanto!...hoje é uma unidade exemplar...antes tava tudo bagunçado...o jeito do carteiro trabalhar...*

Para os carteiros este controle tolhe suas possibilidades de autonomia do trabalho. O carteiro se vê submisso a tais controles.

*C11- Existe... uma ordem pré definida, você tem que fazer aquilo, aquilo... talvez aquilo não é o ideal pra todos os carteiros.*

Pelo que foi apreendido nas entrevistas com os carteiros, os *tempos-padrões* utilizados pela empresa são calculados com base em estimativas que consideram a distribuição em dias de trabalho normal. Como visto anteriormente, em caso assalto e ataque canino, que impeçam a entrega, o fato deve ser comunicado ao gerente para ajuste da planilha de objetos que deveriam ser distribuídos pelo carteiro e manutenção dos controles gerenciais. No entanto, existem outros eventos que, apesar de não gerarem o cancelamento desta lista, impactam no cumprimento destes *tempos-padrões* e no acompanhamento gerencial da atividade.

Não há flexibilização dos prazos considerando-se problemas como endereçamento incorreto, demora dos clientes no atendimento e algumas especificidades regionais. Os mesmos controles gerenciais são aplicados em todo o território nacional, desconsiderando, portanto, peculiaridades regionais que podem impactar no cumprimento destes prazos. Como exemplificado por um carteiro:

*C11 - Eles alegam que tem determinado tempo pra você executar aquele trabalho... é feito um cálculo...estendido às demais localidades. Mas, só que a vida em uma cidade, é totalmente diferente do interior...*

Os objetos registrados, por terem a possibilidade de serem rastreados pelo cliente, recebem tratamento diferenciado por parte dos mecanismos de controle gerenciais, o que foi evidenciado tanto pelos carteiros quanto pelos gerentes. A entrega destes objetos é monitorada diariamente por meio de listas de conferência eletrônicas e impressas específicas, nas quais constam a assinatura do cliente ou a devida justificativa para objetos não entregues. Os objetos registrados demandam maior tempo na etapa de distribuição pela exigência de confirmação por parte do destinatário, de acordo com relatos.

Para carteiros e gerentes, o controle gerencial é mais evidente na fase pré-distribuição, monitorada diariamente pela chefia da unidade quanto à quantidade de carga, ao efetivo de carteiros e ao tempo para realização das atividades, de forma que, a partir da ordenação dos objetos e da distribuição, os carteiros percebem certo grau de controle sobre seu trabalho. Para estes trabalhadores, o conhecimento do seu local de entrega possibilita certo poder de decisão no que se refere a distribuição em si, ou seja, pode encontrar o modo menos dispendioso em termos de tempo ou esforço demandado para a atividade. Isso é confirmado pelos gerentes.

*C2 - Você define o conjunto aqui e encaixa com o que tá do lado, que é pra você fazer uma caminhada só.*

*C5 - O padrão é só na triagem, o resto você vai achar o modo melhor de...entregar...colocar em cada caixa.*

*Gd -O carteiro vai fazer o ordenamento das cartas do jeito dele.*

Embora existam normas e padrões quanto a distribuição é possível decidir rotas que tornem o trabalho menos cansativo e, principalmente, mais ágil. Este controle é percebido como limitado pelos trabalhadores, o que fica ratificado pelas falas dos gerentes. Os carteiros, neste caso, devem justificar a opção de percurso junto à gerência, principalmente se envolve dispêndio de tempo. O tempo de permanência em cada residência é rigorosamente observado, visando cumprir o prazo de entrega estipulado.

*Gd - O carteiro vai chegar pra mim e vai dizer: "lá no meu setor...se eu fizer a entrega pra esquerda eu vou ganhar tempo...", esse "ganhar tempo" (...) é motivo pra mudar.*

Embora carteiros e gerentes tenham preocupações com metas e prazos, as percepções são complementares no sentido de reforçar que há supremacia destes fatores em relação às possibilidades de controle do carteiro sobre seu trabalho. Os gerentes foram mais enfáticos quanto à necessidade de controles gerenciais tendo em vista os prazos e as metas.

*Gd - Se a rua tiver saída o carteiro jamais vai poder fazer a entrega em U porque perde muito tempo e vai andar a mesma distância duas vezes.*

Na distribuição, não existe a presença direta do gestor. Entretanto, são utilizados mecanismos diários e/ou esporádicos para efetivar o controle gerencial em relação ao serviço do carteiro. Estes mecanismos foram citados apenas pelos gerentes.

*Gd - A gente faz visita... o carteiro vai fazendo a entrega dele e eu atrás dele...pra fazer o acompanhamento... como tá o prazo de entrega ...o cuidado com a entrega... o carteiro ele é atencioso, mal educado, sujo?*

*Gc - Eu tenho que fazer pesquisa do comportamento do carteiro na rua...converso com o cliente... pra saber a qualidade, né, da prestação de serviço do carteiro...*

*Ga- Se não entregar naquele dia...o carteiro vai ter que registrar e dá um motivo também, né... Eu costumo anotar ali no meu calendário esse dia...*

Outras nuances do controle gerencial estão sobre a demanda de serviços, principalmente condicionadas à variabilidade da carga. Foi apontado em algumas unidades aumento de objetos recebidos sem a respectiva adequação do efetivo de empregados. Com isso, um dos mecanismos utilizados para manter o padrão de entrega é a *dobra* ou *compartilhamento*, a ser discutida junto a demanda de serviços e sobrecarga de trabalho. Para os carteiros nessa situação de dobra, o controle do trabalhador sobre seu trabalho fica ainda mais reduzido, pois a determinação para assumir o distrito do colega ausente além do seu compromete sua dinâmica de trabalho.

*C8 - Quando alguém falta, acaba que a gente tem que fazer a dobra, que a gente vai ter que levar as correspondências de outro distrito, aumenta nosso serviço, então pra gente é ruim...*

De qualquer forma, os controles gerenciais perpassam diversos níveis hierárquicos, culminando na cobrança dos carteiros quanto a sua produção. Os Correios dispõem de diversos controles gerenciais como conferência dos objetos entregues ao carteiro para distribuição; mecanismos para controlar afastamentos e números de atestados e gerenciamento diário do desempenho dos carteiros e das unidades. O controle gerencial é feito por meio de diversas ferramentas como listas impressas e eletrônicas, quadros, murais e anotações. Para os gerentes, estes controles são facilitados, de forma particular, pelos sistemas de gerenciamento e monitoramento eletrônicos. Enfatizam, ainda, que há informações para controles gerenciais que são de acesso restrito a gerência, não podendo ser visualizadas por carteiros.

*Ga – (...) tudo é controlado pela ferramenta, o Sistema de Desempenho... vai calcular essa uma hora do carteiro como intervalo...aqui nessa tela (do computador), ó... dados da carga e informações adicionais, o carteiro não tem esse acesso, tá...*

*Gb - Sistema de Gerenciamento de Distribuição de Objetos, é o que controla a saída e o retorno dos carteiros... É um sistema muito inteligente!*

Para a gestão dos CDDs, os gerentes utilizam cerca de trinta sistemas eletrônicos. Os gestores não souberam informar a quantidade exata. São mecanismos utilizados para controlar aspectos como prazos previstos e reais para a chegada da carga à unidade, para cada fase da triagem e para a distribuição, bem como demanda de horas-extras. Para os gerentes, vários desses sistemas facilitam o controle gerencial, pois disponibilizam informações detalhadas sobre a produtividade.

*Gb - É lançado no sistema a quantidade de depósito, peso do depósito, aí a gente vai saber tudinho que saiu pra rua.*

Um dos sistemas eletrônicos utilizados com mais frequência pelos gerentes é o Sistema de Gerenciamento de Desempenho Operacional (SGDO), que permite o monitoramento diário da produtividade coletiva e individual. Para tanto, conforme relatos de carteiros e de gerentes, a gerência dos CDDs estabelece regras para a cobrança de produtividade e para o bom funcionamento da unidade, da mesma forma em que é cobrada e acompanhada por instâncias superiores. Nessa perspectiva de fiscalização constante, os gerentes chegam a se intitular metaforicamente como *o olho dos Correios* na unidade. A presença direta do gerente está entre os meios da organização para mensurar e controlar o desempenho do carteiro.

*Gb - Eles ficam sabendo de tudo...só falta a câmera aqui!*

*C9 - É tudo fiscalizado!*

*C10 - A gerente...também é cobrada...vem lá de cima a cobrança... Se a gente não tiver um quesito bom, ela também vai ser prejudicada.*

*Os carteiros registram eletronicamente seus horários de saída, quantidade de carga, bem como peso da bolsa com as correspondências diárias, conforme ressaltado pelos gerentes. O controle dos Correios com relação ao limite de carga/peso diário para cada carteiro não dá liberdade ao trabalhador no planejamento da carga a ser entregue*



diariamente. De qualquer forma, é exigido que toda a carga daquele dia seja entregue, de forma a minimizar a situação de acúmulo.

*Gd – (...) a carga, se ela vier a mais, os supervisores vão ter que tá lá acompanhando pra garantir que... seja entregue, pra não acontecer de ter resíduos.*

O carteiro avalia se é possível ou não cumprir essa tarefa, por exemplo, em dia de chuva. Se não houver prejuízos consideráveis em relação aos objetos e para ele, é preferível prosseguir com a entrega. Os trabalhadores não percebem esta situação como possibilidade de decisão e de controle sobre seu trabalho, mas sim como avaliação no sentido de cumprir ou não o que foi preconizado. A suspensão da entrega é entendida como compulsória em decorrência de eventos de *força maior* e acumula serviço para o dia seguinte.

*C1 - Na chuva que nem a gente fala “chuva de molhar bobo”, dá pra ir, mas, quando a chuva é mais forte a gente tem que parar mesmo, não so pela gente, mas pelos objetos...*

O desempenho de cada unidade é representado pela soma do desempenho dos carteiros. Portanto, a manutenção de assiduidade na entrega diária é uma das principais metas dos CDDs. Assim, evitar *sobras* para o dia seguinte significa bom índice de produtividade, culminando na *ansiedade* dos gerentes no controle sobre o trabalho do carteiro. Segundo eles, a avaliação quanto ao seu desempenho depende diretamente do desempenho dos carteiros.

*Ga - Eu tô aqui e o meu chefe tá acompanhando o andamento da minha unidade... o que tiver vermelhinho no sistema é que não saiu...o verde... já ...concluiu as atividades...se der...três horas ... tiver algum vermelho, aí ele entra em contato: (...) Por que o distrito tal ta parado?...*

*Ga - Ó, aqui é nossa “Bíblia”...o Gerenciamento de Resultados.*

De acordo com os relatos, o gerenciamento do processo produtivo para alcance de tais resultados é enfatizado e torna-se preocupação constante dos carteiros. Os

controles gerenciais, neste sentido, visam assegurar o resto zero, ou seja, a entrega de todos os objetos sem resíduos para o dia seguinte.

*C5 – (...) cê fica preocupado por que... a empresa quer sempre, é... ter (resto) zero no fim do dia...*

Pela fala dos carteiros apreende-se que o controle sobre os resultados é mais evidenciado ao fim da jornada de trabalho. O trabalhador deve retornar para registrar a quantidade de objetos entregues e a justificativa expressa para cada objeto não entregue. Mesmo quando a não entrega é justificada, os objetos que retornam aos CDDs são computados em relação ao desempenho do carteiro, do gerente e da unidade.

*Gb - Tanto nós gerentes como ... todos os funcionários dos Correios são avaliados... Se eu der o motivo de não ter entregue a carga...explica, mas não justifica, eu vou continuar com meus índices baixos, fica lá, não tira.*

A padronização aparece como uma das principais formas de controlar o *modo de fazer* do trabalhador. Esse controle é exercido pela gerência diariamente e pelos órgãos responsáveis pela gestão dos CDDs periodicamente. Na percepção de carteiros e de gerentes, esses controles gerenciais são destinados à manutenção da agilidade e da produtividade.

*C1 - Tudo tem que ser etiquetado da forma correta...tudo na ordem, não pode ficar recolhendo carta antes de ter manipulado ... tudo tem que ser seguido...*

*C11 - Em alguns momentos a gente não pode nem ligar o telefone, nem atender ao celular, porque dizem, alegam que prejudica o andamento do trabalho.*

*Gb - A triagem por distrito tem que ser realizada em pé, porque o rendimento é mais.*

Por fim, pode-se concluir pelas falas de gerentes e carteiros que os controles gerenciais visam, além da padronização do *modo de fazer* do trabalho, a manutenção dos níveis de produtividade e qualidade dos serviços. Muitas vezes, esses controles limitam a autonomia do trabalhador na escolha de *modos operatórios* mais econômicos em termos de tempo e esforço.

## 5.6. Demanda de serviço e sobrecarga no trabalho

A percepção de sobrecarga no trabalho, quanto ao esforço e ao tempo subjetivo, foi aspecto comum nas falas de carteiros e de gerentes com relação à demanda de serviço. Carteiros e gerentes relatam ainda que o volume da carga varia diariamente, o que dificulta prever a demanda de serviços. Essa variabilidade está sujeita às características dos objetos e aos períodos específicos do mês e do ano.

*C1 - Tem dia que é mais agitado no registrado porque tem muita multa...*

*Gd - O serviço do carteiro oscila demais...amanhã pode dar...o dobro de correspondência...*

A meta estipulada pela ECT e perseguida no CDD é a distribuição total da carga diária. Em função da variabilidade, gerentes dos CDDs e seus carteiros têm que programar a distribuição de forma que não haja *sobras* para o dia posterior, cumprindo a meta e evitando o efeito *bola de neve*. Gerentes reforçam seu papel no sentido de assegurar que carteiros entreguem toda a carga do dia.

*C5 - Se voltar serviço, a gente vai sair no outro dia...com a carga mais pesada.*

*C10 - Ontem eu voltei com um resto, aí vai juntar com o de hoje, aí vai só acarretando acúmulo de trabalho.*

*C3 - Quando não consegue entregar tudo... tem o resto...que é entregue no outro dia... Vira uma bola de neve.*

Ocorrendo aumento da demanda, falta de pessoal ou adversidades externas, devem ser adotadas estratégias gerenciais para que a carga seja distribuída. A função do gerente, neste caso, é criar alternativas para que a distribuição ocorra sem prejuízo à produtividade do CDD. Esse é um dos maiores desafios diários dos gerentes.

*Gb - Eu sou obrigado a anunciar a carga da unidade de manhã... Eles sabem que tem...que trabalhar com dezesseis mil objetos e você coloca no quadro lá trinta e cinco... eles olham no quadro: "caaara!, vou gastar mais tempo!"... então começa aquela reclamação...*

*Ga - Se receber uma carga muito acima da dimensionada... tem que ter uma atuação minha e do supervisor...pra que o resto siga no dia seguinte.*

Carteiros relatam que atualmente o volume de serviços é *pesado* e que a carga diária tem aumentado. A situação é agravada pela escassez de trabalhadores. Queixam-se de que, apesar do esforço diário, nem sempre é possível cumprir a meta de entrega, em virtude do volume de entrega e do pouco número de trabalhadores. Os próprios gerentes reforçam o grande volume de serviço que o carteiro precisa *dar conta* todos os dias, indicando que este problema não ocorre excepcionalmente, tem sido uma realidade diária.

*Gd - Você já viu a quantidade de correspondência que aquele local recebe todos os dias? É muita coisa... e o número de correspondências só vai aumentando nos últimos anos...*

*C10 - A gente fica sobrecarregado...Eu acho que do jeito que tá hoje, entrego na faixa dumas 500 cartas por dia!*

*C3 - Vinte e quatro ruas...eu entrego, de oitenta e poucas casas...essa faixa...tá um horror de coisas, muito peso!*

*C13 - Essa parte operacional é muito sofrida, porque é carregar o serviço nas costas, não é sentido figurado! Quando falta pessoal você sente porque a carga aumenta.*

A primeira alternativa visando atender a demanda excessiva é a priorização da entrega conforme grau de urgência atribuído aos objetos. Neste caso, carteiros e gerentes relatam que os objetos registrados são priorizados.

*C9 - Se você vê que não dá tempo de entregar tudo... aí você dá prioridade ao SEDEX, depois à carta registrada, que têm prazo pra ser entregue...*

*Ga - Se a carga for muito alta, não adianta tentar que ele não vai conseguir entregar...ele vai fazer o seguinte, ó... vou deixar essa quadra aqui, esse conjunto aqui...e vai levar só o qualificado (registrado)...*

A *dobra* ou *compartilhamento* aparece como outra alternativa para amenizar os prejuízos associados a insuficiência de pessoal. O teor desta alternativa é percebido de forma diferente por carteiros e gerentes. Os gerentes reforçam que ‘*dobra*’ é a expressão informal utilizada pelos carteiros para se referir ao termo técnico ‘*compartilhamento*’, ou

seja, compartilhar com colegas o serviço na ausência de carteiros. Em geral, configura-se como alternativa adequada para suprir momentaneamente a carência de trabalhadores.

*Gd - O carteiro faltou...põe em prática o plano de compartilhamento...Esse pedacinho vai pra esse, esse ... pra esse. De forma que, na prática, não fica nada aqui sem entregar.*

Os carteiros se referem à *dobra* no sentido de sobrecarga de trabalho gerada ao assumir o distrito do colega ausente, representando acúmulo e prejuízo para seu trabalho. Inclusive, são orientados a priorizar o distrito do colega, para evitar acúmulo do serviço.

*C10 - Hoje mesmo eu vou fazer a dobra de um setor que eu não conheço...vai prejudicar o meu serviço, porque aí eu vou ter que dá prioridade na dobra (a do colega).*

A última alternativa comumente associada ao problema de sobrecarga de demanda e falta de contingente é a hora-extra. A hora-extra é vista de forma polêmica e diferenciada por carteiros e gerentes. Por um lado, os carteiros reclamam da arbitrariedade e freqüência com que essa estratégia tem sido adotada. Por outro, os gerentes assumem que a ocorrência é deliberação dos Correios, prevista em contrato de trabalho, ou seja, já estipulada e de conhecimento de todos. Os gerentes reforçam que, em situação de necessidade de hora-extra, buscam conciliar interesses pessoais dos carteiros e demanda de serviço. No entanto, para os gerentes as demandas organizacionais se sobrepõem às necessidades pessoais, quando não há possibilidade de negociação. Também reconhecem que a liberação de hora-extra tem se tornado rotineira quando, na verdade, deveria ser adotada como medida contingencial.

*Gd – Hora-extra...a gente sempre tenta usar o bom senso... a gente vê a parte dele (do carteiro) sem prejudicar a parte dos Correios também, quando a gente consegue conciliar isso é ótimo, quando não, é determinação.*

*C11- A empresa, ela bate em cima que hora-extra é obrigação legal...é uma cobrança rígida... tem carteiro aí, que tá fazendo hora-extra desde... o ano passado...*

Tanto carteiros como gerentes, diante do alto volume de objetos a serem triados e entregues diariamente, apresentaram que o tempo para o cumprimento da demanda parece ser menor do que na realidade é o turno de trabalho, nos fazendo perceber a existência de tempo subjetivo. Há o entendimento de que o tempo é *corrido*. A demanda de serviços e a agilidade exigida para cumprimento da meta diária favorecem à percepção de *não ter tempo ou não ver o tempo passar*. O carteiro, em particular, refere-se a isso como ritmo intenso impregnado diariamente. Para eles, a possibilidade de não acelerar o ritmo é considerada escassa. Estão sempre ocupados. Para os gerentes, essa percepção é devida não só a problemas da demanda em si, mas à agilidade dos meios de comunicação atuais e a expectativa do cliente quanto aos prazos. Cada vez mais as pessoas exigem rapidez nos serviços prestados pelos Correios.

*Gd – Tempo é dinheiro!... A notícia corre muito rápido. O que a pessoa mandou ontem, quer receber hoje...*

*C5 - A gente não tem tempo. O tempo que tem é só pra almoçar e depois sair...*

Além da alta demanda de serviços, existem dificuldades e riscos percebidos por carteiros e gerentes como problemas decorrentes do trabalho. Esses elementos foram agrupados na categoria a seguir.

### **5.7. Dificuldades e riscos**

De forma veemente, os carteiros relatam dificuldades e riscos inerentes ao seu trabalho, o que também foi considerado pelos gerentes, embora com menos intensidade. Os principais riscos apontados estão associados à fase de distribuição como assalto, ataque canino, quedas e acidentes com moto. Embora os Correios adotem mecanismos

para minimizar as ocorrências e efeitos relativos a estes acontecimentos, estes fatos ocorrem com frequência e, de certa forma, configuram-se como riscos inerentes à profissão.

Alguns distritos são considerados mais vulneráveis a determinados riscos. Segundo relatos dos carteiros, alguns locais representam risco de assalto. Como entre os objetos comumente levados na mochila estão cartões de crédito, talões de cheque e objetos de valor, tornam-se alvos de assaltos. Existem casos de carteiros que já foram assaltados diversas vezes no mesmo trajeto.

*C7 – (...) fui assaltado nove vezes... Teve gente que foi assaltada mais vezes...*

No caso de ataques por cães, de acordo com carteiros e gerentes, ocorrem na maioria das vezes por animais soltos na rua. No caso de cães em casa, são percebidos descuido dos donos e, em algumas situações, intenção de intimidar transeuntes, prejudicando o trabalho do carteiro e provocando situações inesperadas. Os trabalhadores relatam que, embora às vezes os próprios clientes os ajudem, em geral, se defendem correndo ou utilizando a bolsa como proteção.

*C5 - O cara abre o portão e diz: "ele (o cachorro) não morde.", eu falei... "Ele é banguelo?"*

*C12 - O pitbull pulou a cerca do lote...atacou a colega na garagem da vizinha...por sorte o dono chegou...ela ainda levou umas mordidas...*

Esse tipo de risco é considerado por carteiros e gerentes como típico da profissão, *como se houvesse uma rixa natural entre cães e carteiros*. Ironizam a situação, conforme sinalizam os trabalhadores:

*C12 – Na rua...tem o cachorro...que é o melhor amigo nosso...*

*Gd - O cão tem uma rixa com o carteiro, porque o carteiro todo dia passa ali, para o cão... é como se o carteiro estivesse todo dia invadindo o território dele...*

Os carteiros motorizados acrescentam que muitas vezes os cachorros correm atrás da moto aumentando o risco de acidentes. Interessante que, em alguns casos,

levar carreira de cachorro aparece como fruto de infortúnio em determinados dias de trabalho, tal é a introjeção do risco. À semelhança do assalto, existem bairros mais propensos a ocorrência de ataque por cães.

*C1 - Levei carreira de cachorro...Então assim...tem dia que não é nosso dia!  
C9 – (...) cachorro correndo atrás da moto é perigoso...*

Quedas se apresentam como outro risco freqüente, muitas vezes, agravado pelo peso da mochila. Normalmente são relatadas como escorregões ou quedas por desníveis do calçamento provocando torções no pé em grande parte dos casos. Os carteiros também relatam que as quedas e as torções no pé, muitas vezes, são decorrentes de fugas em situações perigosas.

*C3- (...) torci o pé entregando carta...  
C1 - Durante um assalto eu corri, pisei numa pedra... acabei torcendo o pé...  
C5 - Torce o pé, seu corpo cai com o peso da bolsa... .Muito carteiro fica machucado.*

Também relacionam as quedas aos movimentos bruscos do ônibus durante o embarque e desembarque, em função inclusive do peso da mochila. Alguns carteiros associam esta situação ao desrespeito dos motoristas com a categoria, uma vez que ela não paga a passagem quando em serviço.

*C5 - É perigoso cair no ônibus...as empresas de ônibus ...discrimina o carteiro...é perigoso cair e machucar.*

Em relação à moto, foram citados quedas em função de pistas escorregadias e imprudências no trânsito. Além disso, sinalizam como fatores de risco a responsabilidade em conduzir veículo da empresa e a preocupação com o cumprimento do prazo das entregas.

*C13 - O problema daqui é o trânsito... as pessoas são perigosas... uma vez...sorte minha que não tinha meio-fio, senão tinha me arreventado!(...) E não é só a moto...você tá preocupado com o endereço... tá pensando o que fazer...*



Os carteiros citam, ainda, agressões verbais ou físicas por parte dos clientes, em virtude de insatisfação com o atendimento e entregas em locais considerados perigosos ou insalubres.

*C1- Pessoas colocam a caixinha e embaixo tem a lata de lixo aí você tem que se expor àquela sujeira?...*

*C5 – (...) boca de fumo, briga entre traficante...”Aí o pessoal fala que a gente não tem risco!?”*

*C5 – A mulher (cliente) me agrediu... me chamou de babaca...de imbecil... quase partiu para cima...*

Interessante é que para os gerentes os maiores riscos no trabalho do carteiro são assalto e ataque canino, mas associam estes riscos não só como inerentes à profissão. Aludem muito mais à responsabilização do carteiro. Para eles a empresa repassa orientações claras neste sentido e cabe aos carteiros se prevenirem. Com frequência, são desconsiderados outros elementos que podem vir a propiciar a ocorrência destes acidentes independentes das ações dos carteiros.

*Gd- (...) se tem um cachorro... o carteiro não pode entrar dentro do terreno...no caso de assalto... não podem reagir... nenhum movimento brusco... Todos deveriam saber, a gente passa isso treinamento...*

É interessante notar que os carteiros referem-se basicamente às características do trabalho na rua e às vulnerabilidades desse ambiente como adversidades climáticas, caminhada por longas distâncias e carregamento de peso, como dificuldades da profissão. Reconhecem que estes problemas interferem no cumprimento da tarefa em si. Contudo, associam mais às conseqüências do não atingimento das metas do que ao risco da profissão.

*C9 - A chuva...molha a carga... Às vezes volta com a metade do serviço.*

*C1 – Dificuldade na rua e...falta de caixinha pra colocar correspondência, ou caixinha muito pequena ou longe que não tem como você alcançar ou muito alta...aí dificulta...*

*C5 - Aqueles clientes que...demora pra assinar...prejudica a gente...*

Os gerentes apontam as adversidades climáticas como problemas à distribuição, modificando a rotina de trabalho do carteiro, bem como à gestão dos carteiros e da unidade. Muitos problemas que impactam no serviço do carteiro também prejudicam o desempenho do gerente enquanto responsável pela unidade, segundo relatos.

*Ga - Choveu, vai fazer o quê? ... não tem como entregar papel na chuva, né...*

*Gb - Eu tenho uma dificuldade imensa de fazer todo mundo chegar no horário aqui...*

Para carteiros e gerentes, esses fatores dificultam o trabalho e a conclusão do serviço mas não empregam risco ao trabalhador, esquecendo-se de toda relação subjetiva destas situações com os aspectos de saúde e sofrimento no trabalho. Os gerentes assumem postura semelhante à que adotam em relação aos riscos, culpabilizando o carteiro em relação às dificuldades.

*Gd - A maior dificuldade é você convencer o funcionário de que ele tá aqui porque ele quer... se você não estudar, você vai ficar ai, reclamando do emprego, com N dificuldades*

*C10 - Tá sobrecarregado, não dá tempo...Muitas vezes não dá pra entregar...*

Neste caso, o peso recai no descumprimento das orientações e normas dos Correios e na acomodação profissional e não em riscos da profissão que devem ser considerados tanto pela empresa quanto pelos trabalhadores.

Os carteiros reconhecem que muitos problemas enfrentados no trabalho são agravados por comportamentos inadequados e prejudiciais dos próprios trabalhadores. Neste sentido, aparecem fatores como adoção de hábitos de vida não saudáveis, posturas erradas no trabalho, imprudência no trânsito, carregamento de peso acima do permitido e extensão do expediente de trabalho por decisão própria.

*C11 - Tem carteiro aqui, que sem ter hora-extra, sem nada ... o horário de serviço normal é até cinco e vinte, ele sai daqui seis e meia.*

*C13 - Uma hora ou outra, de moto, você tem que subir no meio fio, ... infelizmente...senão você não dá conta de entregar tudo!*

Os carteiros justificam essas atitudes inadequadas, em geral, como forma e assegurar a conclusão de suas tarefas, principalmente em função da sobrecarga. Exemplo claro refere-se ao horário de almoço. Embora haja na jornada período destinado para os carteiros almoçarem, muitos relatam não cumprir este intervalo para adiantar o serviço.

*C3 – (...) às vezes não tiro nem horário de almoço, pra poder dar conta do serviço...*

Por outro lado, os carteiros relatam comportamentos preventivos e de autocuidado. Não reagir em caso de assalto e obedecer aos *limites do corpo* aparecem como formas de evitar agravos decorrentes das situações de risco e das condições de trabalho a que estão expostos.

*C11 - Quando não dá pra entregar, traz de volta... Eu não vou sacrificar meu corpo...*

*C1 - No caso de um assalto, o que importa é a minha segurança, minha vida...não vou brigar...*

Os gerentes reforçam a existência de comportamentos inadequados por parte dos trabalhadores que podem agravar problemas advindos da profissão. Para eles, os problemas decorrentes da profissão poderiam ser minimizados se os carteiros adotassem as atitudes e posturas adequadas, conforme previsto nas normas da empresa.

*Gd- (...) as pessoas dizem “ah, porque os correios jogam muita carga em cima dos funcionários...”. É o carteiro que não faz da forma que o Correio manda, o correio tem limite de peso...*

A falta de treinamento ou de treinamentos eficazes configura-se como conseqüência clara desta desconsideração e tornam o cotidiano do trabalho mais difícil, segundo os carteiros. Para eles, a aprendizagem ocorre, de fato, na prática, sozinhos e sem orientação gerencial.

De acordo com relatos destes trabalhadores, atualmente existe proposta de treinamento para carteiro, que deveria ocorrer logo nas primeiras semanas após ingresso nos Correios. Teria a finalidade de ambientação do trabalhador à organização e de repassar conhecimentos teóricos e práticos acerca do trabalho. Entretanto, muitos informam não terem passado por este treinamento. A experiência do cotidiano e as dicas dos colegas são citados entre os fatores que minimizam as lacunas decorrentes da ausência de orientação por parte da empresa e de aprendizagem formal.

*C5 - Quando o carteiro entra ... o responsável já bota ele com um carteiro (de) mais tempo... pra aprender como entregar.ensinando como fazer...*

*C10 - Você vai aprendendo...apanhando como diz aí. Quando eu comecei a aprender eu ia e voltava...até que depois cê decora os endereços...*

*C6 - Quando eu entrei não tinha treinamento, fui cru mesmo... aprendi com muita força de vontade!*

Os carteiros se recordam de situações constrangedoras e engraçadas, em função da falta de conhecimento acerca dos procedimentos a serem adotados. Segundo eles, quando o treinamento existe, o tempo do treinamento é curto e o volume de informações repassado é extenso, apontando sua ineficiência. As situações vivenciadas são variadas e impossíveis de serem abarcadas em sua totalidade.

*C7 – No treinamento...vão te ensinar como proceder...Só a parte teórica...no dia-a-dia você vai aprendendo... Aprende na teoria... na prática... esquece determinada coisa...*

*C10 – No meu caso... tava de greve...nem fiz o curso direito... comecei já trabalhando...*

Os gerentes pouco discorreram sobre este aspecto. Limitam-se a exigir o cumprimento das orientações e normas e a relatar a necessidade do período de adaptação para que o carteiro seja considerado *treinado* para exercer o cargo.

*Gb – Até ficarem treinados (os carteiros), no ponto, leva uns três meses...*

Apesar de identificarem as dificuldades e os riscos, os carteiros tendem a tratar com *normalidade* essas situações, minimizando o próprio risco. Percebe-se a

banalização de tais ocorrências, ao considerar como aspectos habituais da profissão incorporando à cultura organizacional.

*C7 - Tem alguns inconvenientes...cachorro...malandro que te assalta...vários "probleminhas".*

*C7 - Eu fui assaltado, mas pra mim...a única violência...é que...mostravam a arma...causava um certo transtorno...dá um pouquinho de trabalho...*

*C1 - A gente já vinha sofrendo uma onda de assaltos no CDD ... tinha até a brincadeira macabra: "Quem será a próxima vítima?".*

Em geral os carteiros optam por ignorar, relevar ou contornar os problemas que surgem no cotidiano. Optando a não ter conflitos, relevam as dificuldades e buscam se adaptar à realidade do dia-a-dia, conforme características pessoais e vivências diárias.

*C5 - É preferível a gente trabalhar tranqüilo...acho que o serviço rende mais...do que correr...cair...machucar...*

*C9 - Quando o cliente demora...uns (carteiros)... vai embora...outros...arruma um meio de decorar o número da identidade do cliente pra ajudar...*

*C1 - Você vai ver que não pode esquentar tanto a cabeça...*

Os discursos dos gerentes também foram tendentes à banalização dos problemas, principalmente quanto às dificuldades de gestão do processo de trabalho. As dificuldades que surgem na unidade são percebidas como corriqueiras. Comumente foram usadas expressões eufêmicas para se referir a este aspecto.

*Ga - Tem coisinhas que eu nem relatei pra você que é problema porque isso é direto, é o dia todinho assim...*

Os problemas de endereçamento incorreto por falha do remetente ou da localidade são motivos de tensão para carteiros e gerentes, uma vez que incorrem em atrasos na entrega. Os gerentes buscam, em geral, alternativas para solucionar estes problemas junto à comunidade e contribuir para o trabalho do carteiro. Parcerias com instituições governamentais e não governamentais, por exemplo, apresentaram-se como úteis neste sentido.

*Gc - (...) tô tentando realizar um trabalho junto com a Prefeitura pra ver se a gente consegue trabalhar no endereçamento da cidade... Aí eu comecei a procurar a rádio...*

Comumente o discurso dos carteiros aponta as dificuldades do trabalho como justificativa em relação aos afastamentos. Os carteiros sinalizam que os atestados médicos, representam a regulamentação formal para a falta ao trabalho, mas o motivo real da ausência nem sempre está relacionado a problema de saúde, o que não implica que não seja por motivo de trabalho. É comum também, independente do motivo, *negociar* prazos mínimos de afastamento mostrando, inclusive, a preocupação com o trabalho e/ou a empresa.

*C6 - Eu falei “não me dê tanto tempo de atestado!”, eu fiquei uma semana em casa, mas impossibilitado mesmo, já pedi pra não prolongar tanto.*

*C7 - O ser humano não dá conta de trabalhar assim..., fica afastado!*

Para os carteiros e gerentes problemas ortopédicos são as principais causas de afastamento por motivo de saúde entre estes trabalhadores. Também foram citados problemas psicológicos como recorrentes entre os carteiros.

*C13 – A gente não se afasta por problemas psicológicos, mas muitos carteiros têm problemas psicológicos.*

*C11 - Problema igual de coluna eu não tinha... aqui quase todos já têm.*

*Ga – tem licença médica todo dia...tem que administrar...o principal problema e ortopédico.*

Os gerentes se referem ao alto índice de ausências e afastamentos diários nas unidades. Tratam como um dos maiores problemas atuais da organização. Para eles, isso prejudica o trabalho, gerando sobrecarga aos carteiros presentes e impactando negativamente nos índices de produtividade. Apontam como uma de suas atribuições atuarem junto aos trabalhadores no sentido de elaborar planos contingenciais para que o serviço seja feito, bem como estratégias para reduzir o número ausências diárias. Foram apontadas intervenções estratégicas relativas a motivos específicos de cada carteiro e no âmbito coletivo.

*Gd - O Correio hoje tem um problema muito sério com absenteísmo...INSS, atestado...*

Apesar de todos estes riscos e dificuldades, os carteiros parecem encontrar nos relacionamentos interpessoais um dos fatores atenuantes e recompensadores da profissão. Este aspecto será abordado a seguir.

## **5.8. Relacionamentos interpessoais**

Carteiros e gerentes relataram que os relacionamentos entre os trabalhadores, com a chefia imediata e com os clientes são, de forma geral, aspectos positivos no trabalho. Os carteiros descrevem o relacionamento entre eles como bom. Há descontração, respeito, amizade, união e espírito de colaboração. Percebem-se como *família*. As amizades são extensivas ao ambiente fora do trabalho. Para eles, a convivência com os colegas é elemento de *recompensa* em meio às adversidades da profissão e entendem que as desavenças e discussões que ocorrem são normais e não predominantes.

*C10 - A convivência com os colegas é recompensador.*

*C12 - Um começa a brigar com os outros, aí os outros de lá já começa a malhar...outro...começa a gritar...acaba virando uma brincadeira e deixa pra lá...*

Os trabalhadores também relatam que são estabelecidos bons relacionamentos com os clientes. O carteiro, boa parte das vezes, percebe acolhimento da comunidade. O período de permanência no mesmo distrito e o compromisso profissional são fatores que favorecem essa relação. A própria imagem do carteiro contribui para essa aproximação e para o bom relacionamento com a sociedade em geral.

*C5 - A primeira carteira de motorista...que ela recebeu. Fui lá entregar...ficou alegre...me deu um beijo no rosto...*

*C9 - É bom que você faz muita amizade ... com os moradores... oferecem café...suco...*

*Gc - Tem uma senhora mesmo... que... é apaixonada por todos os carteiros que faz o bairro dela...dá doce... bolo...*

Os conflitos com a clientela foram citados, mas apareceram em situações pontuais. Por um lado percebem, ainda, que por representarem os Correios, as críticas e as reclamações da comunidade em relação à ECT são dirigidas a eles. Por outro, o estado de humor em que se encontram em determinados momentos também foi visto como fator que pode favorecer conflitos ocasionais.

*C13 - O carteiro é...amigável, até que você atrase a correspondência do cliente (riso)...*

*C12 - Às vezes a gente é mal educado...não é todo dia que a gente tá do mesmo jeito.*

Os carteiros percebem apoio dos gerentes em situações que envolvem conflitos com a clientela. No entanto, ressaltam que esse apoio está atrelado ao cumprimento das normas e ao alcance dos resultados organizacionais. Os conflitos com gerentes e supervisores, percebidos como ocasionais, estão vinculados ao descumprimento das normas institucionais e da cobrança por resultados.

*C9 - Às vezes eu percebo... que a chefia até quer concordar com alguma coisa, mas acaba que não tem como, por que...às vezes, é coisa errada...*

*C5 - Se sentir ameaçado pelo cliente...Se um dia acontecer alguma coisa...fala pro chefe...ele vai tomar uma posição...*

Os gerentes também definem como positivo seu relacionamento com os carteiros, inclusive, auxiliando-os nas atividades operacionais, quando necessário. Entretanto, relatam a dificuldade de lidar diretamente com eles em função da diversidade de características pessoais e de situações cotidianas nessa relação. As cobranças das normas e metas aparecem como as principais fontes de *tensão*. De qualquer forma, procuram estabelecer relacionamentos de amizade para facilitar a gestão.

*Ga - (...) é difícil...lidar com ser humano... cada um tem um jeito.*

*Ga - (...) precisa de ajuda ali dentro com os carteiros, não é porque eu sou gerente que eu não vou ajudar.*



*Gc - Hoje eu tenho uma equipe maravilhosa mas, no primeiro momento, eu tinha que ser dura porque senão não ia conquistar o respeito de todo mundo...*

A gerência também é responsável pelo canal de comunicação formal entre os Correios e a sociedade, se ocupam diretamente do *Fale Conosco*, por meio do qual são respondidas as sugestões e, boa parte das vezes, as críticas dos clientes. Quando necessário, o gerente demanda do carteiro atuação diferenciada para atender a demandas específicas da clientela. Eles reconhecem a importância do carteiro na comunidade. De certa forma, se *ressentem*, uma vez que, normalmente, a gerência só é procurada quando os problemas não foram solucionados em outras instâncias.

*Ga - A clientela...se chega aqui pra falar com o gerente é cobrando... cê sabe como é que é...quando tem uma coisa errada, a gente reclama, mas quando tá certo, a gente deixa quieto.*

*Gb - Os clientes tentam conversar com o pessoal do atendimento, né, quando...não tá dando certo... aí eles perguntam: quem é o gerente? (riso)*

Fica evidenciado nas falas de carteiros e de gerentes a positividade com que percebem os relacionamentos interpessoais dentro e fora dos Correios. Trabalhar diretamente com pessoas, levando notícias, presentes, documentos, e outros tipos de encomenda, é destacado pelos trabalhadores como um dos aspectos mais *gratificantes* da profissão. Apesar de todas as mudanças socioeconômicas que impactam nos serviços postais e no trabalho do carteiro, as amizades construídas, principalmente com colegas e clientes são apontadas como elementos que agregam valor à sua experiência profissional e tornam a vida de carteiro menos onerosa. Contudo, o relacionamento com a empresa de forma mais ampla não é tão amistoso. Foram apontadas pelos trabalhadores diversas oportunidades de melhoria em relação à gestão de pessoas na empresa, conforme descrito a seguir.

## 5.9. Gestão de pessoas

Os principais aspectos relacionados a gestão de pessoas na ECT comumente nominados por carteiros e gerentes dizem respeito à rotatividade e à insuficiência de pessoal, que se manifestam por meio do elevado índice de absenteísmo na empresa. Estas situações, em geral, levam a redistribuição da carga entre os carteiros presentes, gerando sobrecarga e insatisfação nestes trabalhadores. Observa-se que o gerente possui papel importante na articulação entre o carteiro e a unidade de gestão de pessoas na empresa.

Os gerentes reforçam a importância do seu papel no sentido de assegurar o desenvolvimento do trabalho e o alcance dos resultados preconizados pela empresa. Reforçam a necessidade de considerar as demandas dos trabalhadores para aprimorar sua atuação. Contudo, no geral, prevalecem os interesses relativos a produtividade.

*Gb - Cê tem que ficar em cima do carteiro pro serviço sair...Cobrando, não deixando ficar disperso, essas coisas...sou cobrado pra que o serviço saia dentro da normalidade...*

*Gd -O gerente hoje tem que ser meio psicólogo, meio político... não pode ver só o lado dos Correios...também não pode ver só o lado do funcionário...*

Em relação à rotatividade, gerentes e carteiros destacam que boa parte destes trabalhadores ingressa nos Correios, mas continuam estudando e planejando sair da ECT ou migrar para a área administrativa da empresa. É comum carteiros serem contratados e em pouco tempo deixarem a profissão.

*Gc - O Correio tem a rotatividade muito grande, roda muita gente, principalmente pessoal de base ... no máximo dois, três anos tá saindo fora...*

*C8 - Tem muito carteiro que saiu dos Correios, tem gente que desiste mesmo!*

Como os concursos públicos para contratação não ocorrem na periodicidade necessária para substituir estes carteiros que saem, a tendência é o quadro de pessoal ficar cada vez mais defasado. A rotatividade reduz a quantidade de carteiros em longo

prazo. No entanto, existe outro problema que impacta diariamente no CDD, o absenteísmo. Gerentes e carteiros foram categóricos em afirmar o índice elevado de ausências diárias nas unidades operacionais em decorrência de licenças médicas, férias e motivos pessoais.

*Ga - Licença médica todo dia tem... que administrar...*

*C1 – (...) tem muita gente de férias, atestado...*

Hoje, para os gerentes, a insuficiência de efetivo está entre os aspectos que mais impactam de forma negativa na produtividade do CDD. A falta de pessoal é contornada, de forma momentânea, pelos sistemas de dobras e horas-extras. Para os carteiros, isso repercute de forma direta na carga de trabalho, gerando sobrecarga.

*C9 - Essa crise que o Correio passa...falta pessoal...o que precisa mesmo pra você trabalhar feliz dentro das suas oito horas, sem hora-extra, sem convocação...é contratar mais funcionário...*

*C3 - Não tão dando condições de trabalho pra nós, tá difícil nesse aspecto, falta de pessoal...acho que é o problema maior...*

*Ga – a maior dificuldade é falta de mão-de-obra... ta defasado de funcionário...*

Além das dobras e horas-extras, a contratação de mão-de-obra temporária é utilizada pela empresa como estratégia paliativa, de acordo com relatos de carteiros e gerentes. No entanto, como ressaltam os carteiros, as atividades passíveis de serem desenvolvidas por estes trabalhadores são limitadas em relação aos trabalhadores efetivos.

*C9 - Mão-de-obra terceirizada não vem motorizado... é outro problema.*

Gerentes e carteiros apontam que, para solucionar o problema de quantitativo reduzido de pessoal, é preciso contratar trabalhadores efetivos. Isso é apontado pelos carteiros não só como forma de aumentar o quantitativo e proporcionar melhor redistribuição da carga entre os trabalhadores, mas também como forma de viabilizar o cumprimento de regras e padrões dos Correios. Na situação de sobrecarga, os carteiros

acabam se preocupando apenas em entregar as cartas, mesmo que os procedimentos adotados para agilizar o serviço não se coadunem com as normas da empresa.

*C10 - Há uma perspectiva de quando vir efetivo...a gente padronizar tudo certinho...*

Outro fator associado à gestão de pessoas que obteve destaque nos discursos entre carteiros e gerentes foram as possibilidades de crescimento e desenvolvimento profissional nos Correios. Boa parte dos carteiros entende que as oportunidades de ascensão profissional na empresa são mínimas. Quando existentes, aparecem vinculada ao esforço individual e às *indicações* de instâncias superiores, e não a políticas sistemáticas de crescimento e desenvolvimento profissional. Para os gerentes, os Correios propiciam oportunidades de desenvolvimento profissional, mas também apontam a relevância do empenho individual, diferenciado. Para eles, o carteiro que vai além do cumprimento das metas e normas se destaca e amplia suas oportunidades de promoção na carreira profissional.

*Gc - O carteiro, fazia o distrito, ajudava os colegas, chegava da rua, ia embora? Não, ficava aqui... E ele fazia faculdade!...ele assumiu o lugar do supervisor...era a pessoa que tava mais capacitada.*

*C12 - O Correio não dá condição da gente crescer profissionalmente!*

*C4 - A empresa...até tem essa oportunidade de crescimento, mas...tem que ter dois anos de serviço... tem...prova...indicação.*

Observa-se que, ao contrário de muitas dificuldades apresentadas anteriormente, a rotatividade, o absenteísmo e a insuficiência de pessoal não são percebidas como inerentes a profissão. Mesma coisa pode-se perceber quanto à falta de políticas relativas ao desenvolvimento profissional nos Correios. De acordo com os relatos, aparecem mais como falhas da empresa no que se refere à gestão de pessoas.

## 6. Discussão

Não há dúvidas de que o carteiro é o profissional que representa os Correios. Carregar a imagem da empresa pode ter dupla representação. Por um lado, o orgulho e o prazer em personificar os Correios, enquanto empresa com relevância social, conforme apresentado por Rossi e colaboradores (2007). Por outro lado, as cobranças e as pressões no intuito assegurar a qualidade dos serviços e manter a imagem institucional, como apresentado por Menegon (2003), Bernardino (2006) e Rossi e colaboradores (2007).

A relação trabalho-trabalhador tal como construída pelos carteiros pode ser confundida com a própria história dos Correios. Na prática, as imagens dos Correios e dos carteiros possuem relação intrínseca, a ponto de serem reconhecidos e chamados popularmente como *Correio* em substituição ao próprio nome da função. De acordo com as discussões de Codo e colaboradores (1994) e Jacques (1996; 2006), acerca da relação entre identidade e trabalho, percebe-se como isso é imbricado, podendo inclusive aludir à relação simbiótica entre os carteiros e os correios.

Também é irrefutável que a imagem do carteiro tem sido impactada pelas transformações advindas da modernização do setor postal. Como discutido por Iturralde e Quiro's (2008), e anteriormente por Peroni (2000), o advento da internet, embora não tenha extinguido os serviços de correio, lança novas demandas. Peroni reforça que diferentes posturas são exigidas tanto da empresa quanto do trabalhador.

Durante período considerável na história dos Correios, o carteiro era comumente percebido como *mensageiro de alegrias*. Por meio da entrega de cartas levava notícias e conectava pessoas de diferentes localidades, assumindo papel fundamental no acesso aos meios de comunicação. Hoje, muitas vezes, sua imagem está associada ao

profissional que entrega contas, multas de trânsito, intimações judiciais e outras correspondências com caráter de cobrança. O *sentimento de utilidade social*, embora com a mesma intensidade nos tempos atuais tem sua conotação modificada, não é mais o *mensageiro de alegrias*.

A demanda atual em termos de prazos e de agilidade impulsiona a criação de serviços expressos cada vez mais rápidos. O descumprimento destes prazos, seja por responsabilidade do carteiro ou em virtude de falhas em outros elos do processo postal, acarreta impactos negativos à sua imagem quanto ao compromisso estabelecido com o cliente. De qualquer forma, a possibilidade de prestar contribuição social é uma das características que pode dar sentido ao trabalho e dignificar a pessoa, conforme discutido por Borges (1999) e Morin (2001). Em uma perspectiva semelhante, Codo e colaboradores (1997) e, posteriormente, Codo (2007) apresentam que a importância do trabalho para o sujeito e a importância que o indivíduo percebe no seu trabalho para a sociedade ajudam a compreender o sentido do trabalho, enquanto atividade humana geradora de significados.

A importância deste profissional para a ECT se traduz não apenas pela sua imagem, como visto acima, mas também pela sua contribuição no processo produtivo. Apesar das inovações tecnológicas, incluindo a aquisição de novos equipamentos e máquinas, existem etapas do processo que dependem eminentemente do trabalho humano. Como destacado por Bovo (1997) "... o carteiro continuará a ser um profissional estratégico e necessário para a ECT. Esse aspecto constitui-se num limite à própria mecanização" (p. 39). Além disso, é conveniente ressaltar as características peculiares encontradas comumente em carteiros como compromisso, honestidade, cortesia e educação, que permeiam a imagem profissional perante a sociedade.

Se por um lado existem limites à mecanização, por outro a ECT parece assumir a tentativa de *robotizar* os gestos do carteiro por meio de normas e regulamentos cada vez mais detalhados, com poucos espaços para a autonomia do trabalhador. Com base na discussão de Codo e colaboradores (1994) e Codo (2007), sobre o trabalho, e de Demazière e Mercier (2006), sobre os carteiros na França, os resultados do presente estudo indicam que o cotidiano do carteiro aparece permeado pela rotina e pela repetição. Nesse sentido, entendemos que a atividade diária dos carteiros é repleta, de forma geral, de rotinas com poucas possibilidades de alterações que levam à realização de movimentos automáticos muito mais voltados aos interesses da empresa do ponto de vista da produtividade do que da satisfação com o trabalho em si.

No entanto, é perceptível que a qualidade dos seus serviços da ECT tem decaído, o que possivelmente traz impactos negativos à imagem institucional e à dos carteiros. O referencial de excelência marcado pela agilidade e pela integridade dos objetos a serem entregues tem sido afetados por situações irregulares em relação aos serviços postais. As reclamações dos clientes têm aumentado nos últimos anos, conforme relato do próprio Correio. Recentemente, foram filmadas e veiculadas na internet imagens que demonstram o descaso com os objetos postais ainda nos Correios (Rocha, 2011). Embora estas situações possam ser consideradas isoladas, como afirmaram os Correios na ocasião, também podem sinalizar a necessidade de mudanças internas na gestão do trabalho. Tais fatos podem, inclusive, ser entendidos como decorrentes das condições e organização do trabalho e da falta de reconhecimento institucional.

Como apontam os resultados, os carteiros percebem sua relevância para a sociedade, mas não percebem o respectivo reconhecimento pela organização na qual trabalham. Como discutido por Codo e Vasques –Menezes (2000), as pessoas sentem a

necessidade de perceber seu esforço valorizado. As dimensões objetiva e subjetiva do reconhecimento são fundamentais para o sentimento de realização profissional e para a satisfação do trabalhador. Entre os carteiros, a percepção de falta de reconhecimento é reforçada pela fragilidade da categoria nas relações de trabalho com os Correios. Como visto neste estudo, poucas práticas são consideradas pelos carteiros como forma de reconhecimento por parte da ECT. A premiação referente ao *Carteiro Nota 10* e ao *CDD Nota 10* configuradas como programas de valorização do empregado, na essência, servem aos interesses empresariais. Bernardino (2006) acrescenta que a corrida para alcançar *prêmios* tende a propiciar o espírito de competitividade entre carteiros na busca de melhores resultados. Contudo, percebe-se que os esforços para atingirem a premiação são mais formais em função das metas estipuladas do que pelo prêmio em si, chegando inclusive a ironizarem essa premiação ao *elegerem o Carteiro Nó-cego* como aquele que atrapalha e faz corpo mole ao trabalho. Ou seja, aquele com baixa produtividade e comportamento inadequado, entendidos essencialmente como fatores individuais na relação com o trabalho. O risco do mito do Carteiro Nó-cego é reduzir a aspectos individuais situações que podem ser reflexo da organização do trabalho.

A questão salarial, tal como apresentada nesta pesquisa, também é evidenciada enquanto decorrência da falta de reconhecimento da empresa, inclusive pela redução dos valores nominais ao longo dos anos. A deterioração salarial dos carteiros já foi apontada por Bovo (1997) nos fins do século passado. No entanto, é preciso ponderar sobre outro aspecto. O salário possui valor relativo para os trabalhadores em virtude das suas necessidades e desejos individuais ou motivados pelo pertencimento a grupos sociais específicos. Isso dificulta estabelecer valores absolutos e mensurações acerca de salários. No caso específico dos Correios, os próprios trabalhadores, embora



considerem seus salários como baixos, reconhecem que o valor relativo da sua remuneração é ampliada consideravelmente pelo acréscimo de benefícios e de adicionais. É importante notar a fragilidade deste fator, uma vez que representam recompensas associadas ao vínculo empregatício e não à possibilidade de realização profissional. Para Codo e Vasques- Menezes (2000), mais importantes que salário são as condições de trabalho e o reconhecimento.

No que se refere às condições de trabalho, chama a atenção o fato de que a ECT tem investido na melhoria dos equipamentos e condições ergonômicas do trabalho como apontam Medeiros (2001); Menegon (2003); Bernardino (2006) e Rossi e colaboradores (2007). Há cerca de dez anos, os Correios vêm implantando propostas decorrentes do Projeto de Ergonomia no Processo Produtivo (Grupo Ergo&Ação/UFSCAR, 2000). De forma geral, o projeto busca reduzir a distância entre a *concepção dos dispositivos técnicos* de produção e o trabalho. Apesar da ênfase em aspectos ergonômicos, o projeto apontou para a necessidade de diversas mudanças na organização do trabalho de forma mais ampla. Contudo muitas destas sinalizações e sugestões de melhoria, não foram implementadas pela ECT até o momento. Problemas relativos a dimensionamento inadequado de pessoal e dos distritos, pressões ou cobranças excessivas e sistema de *dobras*, ainda são apontados pelos carteiros, atualmente, como se não houvesse intervenções efetivas da ECT. Além disso, o desgaste gerado por condições de trabalho inadequadas continuam intensificando o peso da mochila, como percebido pelos relatos, uma vez que este estudo é quase que pioneiro ao considerar as relações subjetivas do trabalho.

Percebemos que o desafio discutido por Bovo (1997) em relação aos Correios das décadas de 70 e 80 do século passado em relação ao *gap* entre a pressão econômica e

as necessidades dos trabalhadores ainda não foi superado. O êxito econômico da ECT ainda encontra-se distante da valorização dos trabalhadores. É verdade que atualmente os documentos institucionais como o Código de Ética (ECT, 2011a) e o Estatuto Social da empresa estabelecem como valores organizacionais o respeito, a valorização e o reconhecimento aos trabalhadores. No entanto, considerando os discursos dos trabalhadores, parece haver a necessidade de que tais valores sejam incorporados à *cultura ecetista* na prática.

Durante a vida como carteiro, parece ocorrer um sentimento de frustração em decorrência da natureza da atividade. O sentido atribuído pelo carteiro ao seu trabalho dista da concepção geral de trabalho na modernidade, apontado por autores como Ribas (2006), Bendassoli (2006) e Alonso-Fernandéz (2008), enquanto vocação e fonte de realização. Pelos relatos apreendidos, *ninguém sonha em ser carteiro*, muito menos desejam permanecer na profissão. Isso induz a pensar a profissão como uma atividade de passagem. Na maioria das vezes, a transição para outras profissões não ocorre em função das dificuldades do mercado de trabalho e acomodação em função dos benefícios recebidos. Passa desta forma a ser vivenciada na projeção do futuro '*quando eu sair...quando eu me aposentar...*' tal como discutido por Codo, Ramos e Vasques-Menezes (2003). Evidencia-se um conflito entre o perfil exigido para o carteiro e as características do trabalho, que incluem atividades essencialmente manuais e braçais, com exigências físicas sobrepostas à capacidade intelectual. O trabalho, percebido na sua essência como duro, árduo, cansativo, desgastante e estressante, é realizado por profissionais de nível médio e que, em geral, possuem outras competências e habilidades. Essa caracterização remete à concepção de trabalho na antiguidade

conforme discutido por Albornoz (1986), Mills e Jacoby (1951/2002), Migeotte (2005), Bendassoli (2006) e Vieira e Pinto (2008).

Embora existam estudos como de Couto (1997) e de Rossi e colaboradores (2007) que sinalizam a identificação positiva do carteiro com seu trabalho, é possível entender que essa identificação ocorre mais em função da imagem que transmite do que em relação à atividade que executa. Percebe-se que o carteiro se reconhece na profissão, muito mais pela percepção de relevância social que ela implica. No entanto, ao trazermos o modo como o trabalho é executado e o que resulta deste trabalho, ou seja, a atividade e o produto do trabalho, conforme apresentado por Codo e colaboradores (1995), a situação se modifica; o carteiro, de forma geral, tem mais dificuldade de se identificar com o que faz. As exigências de ingresso e as características inerentes à atividade como alta exigência física e emocional, necessidade de atenção e concentração, bem como baixa demanda intelectual, parecem dificultar essa identificação. Neste sentido, Rossi e colaboradores (2007) assinalam que os carteiros são exigidos diariamente quanto ao uso da atenção, da visão e da memória por longos períodos, principalmente na etapa de triagem e, ainda, que a atividade envolve o carregamento de peso. Pelos relatos, as exigências de caráter cognitivo se limitam aos padrões de atenção e processamento rápido de informações, e não a desafios mentais como forma de incentivo à criatividade. Borges (1999) e Morin (2001) discutem que estes pontos seriam aspectos importantes para dotar o trabalho de sentido.

Interessante notar também que a atividade do carteiro inclui a exigência de *resto zero*, ao se referir à ausência de sobras no final da distribuição, o que se assemelha à exigência dos bancários no fechamento do caixa, sugerindo a possibilidade de ocorrência da mesma problemática relativa ao trabalho vazio. Porém vale ressaltar, que

outros aspectos presentes na atividade de carteiro favorecem a relação de sentido do trabalho. São aspectos referentes à importância social do trabalho, como já foi dito, à possibilidade de estabelecimento de relações interpessoais e ao sentimento de dignidade pessoal (Borges, 1999; Codo, Vasques-Menezes & Verdán, 1999; Morin, 2001; Vasques-Menezes 2005, Jacques, 2003; Codo, 2007; Alonso-Fernandéz, 2008).

As ponderações de Codo e colaboradores (1994), bem como as de Vasques-Menezes (2000), acerca da importância de agregar afeto ao trabalho realizado como parte do processo de significação do trabalho e para a satisfação humana, contribuem para esta discussão. A experiência de re-significação, assim entendida por Codo et. al (1994, 1995), foi percebida em determinados momentos no trabalho do carteiro.

Diante deste cenário, que indica poucos atrativos para ingressar e permanecer na profissão a oportunidade de trabalhar em empresa pública como garantia de *estabilidade* empregatícia aparece como principal motivo tal como discutido por Ribeiro e Mancebo (2009) assim como por Albrecht (2010). As autoras apontam a relação entre serviço público e garantia de emprego, em virtude das transformações ocorridas nas últimas décadas principalmente quanto às incertezas no mundo do trabalho. Em relação aos Correios é importante observar que, na realidade, há uma *pseudoestabilidade*, uma vez que a relação contratual é regida pela CLT e não se configura, portanto, o regime estatutário. Outro ponto relevante é a possibilidade de *perda* do monopólio postal pela privatização dos Correios, que poderia incorrer em processos de demissão. No entanto, esta situação não foi abordada pelos carteiros como motivo de insegurança em relação ao emprego.

De certa forma, a permanência como carteiro está relacionada essencialmente ao trabalho como necessário à subsistência, associado à possibilidade do *ganha-pão*. Mas

o ser humano, por natureza, sente a necessidade de obter algo mais no trabalho do que a retribuição direta pelo dinheiro para custear suas necessidades básicas, vai além. Busca satisfação, realização, prazer, afeto (Codo e Gazotti, 2003; Muller, 2005). Os carteiros, embora imbuídos de orgulho pela profissão considerando sua importância social, pouco se reportam à relação de afeto com o trabalho. Ao limitar a relação do ponto de vista salarial com clara ruptura entre o planejamento e a execução o carteiro mostra uma relação de trabalho alienada, conforme conceito de Marx (1867/1996). No entanto, como afirmam Codo e colaboradores (1994), por mais que um trabalho se mostre alienado, por uma questão de sobrevivência, sempre haverá espaço para a carga afetiva. É o que o carteiro parece encontrar de forma mais visível na atividade de distribuição. Tal como discutido por Codo e colaboradores (1995), percebe-se que os carteiros representam uma das categoria que menos podem imprimir suas marcas no trabalho. Não há em nenhum momento o espaço físico individual. Não há mesas, gavetas, espaços particulares para as fotografias da família. À semelhança da atividade do bancário, a atividade do carteiro também se reporta à falta de singularização do posto de trabalho. Para Codo e colaboradores, este é um dos aspectos que prejudica a possibilidade do trabalhador se “conhecer e reconhecer plenamente no que faz” (p. 328).

Pode-se perceber que os carteiros inventam laços e resistem à impessoalidade do trabalho, por meio de personificações como ‘meu distrito’, ‘meu cliente’; e ainda, pela música ambiente, nas brincadeiras e chacotas com os colegas ou em formas particulares criadas para manusear os equipamentos de trabalho. Tudo isso parece tentativa neste sentido, como proposto por Codo et. al (1994) ao discutir a relação entre afeto e trabalho. O carteiro encontra, dessa forma, alternativas para conviver com o trabalho,

apesar das dificuldades. No entendimento de Thiry-Cherques (2004), são estratégias que permitem ao trabalhador *sobreviver espiritualmente*.

Rossi e colaboradores (2007) ao discutirem as relações de prazer e sofrimento no trabalho dos carteiros, afirmam que um dos problemas de insatisfação está relacionado à falta de oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional. Contudo, os resultados agora encontrados vão além. Os trabalhadores relatam que investimentos em capacitação profissional fazem parte do projeto para futuro no sentido de capacitá-los para mudança de atividade. Apesar do reconhecimento da importância social do trabalho *ser carteiro* parece agregar pouco valor à vida profissional.

Embora manifestem o desejo constante de migrar desta atividade operacional para outra, os carteiros reforçaram postura de comprometimento com o trabalho enquanto permanecerem na ECT. Essa postura fornece suporte à relação de respeito e coleguismo entre os trabalhadores e garante o bom andamento das atividades.

Grande parte das etapas do processo postal é realizada de forma coletiva, como a triagem por distrito e o dominó; ou composta por etapas relacionadas entre si, como a distribuição, quando o carteiro precisa esperar a entrega do depósito auxiliar pelo carteiro motorizado. A necessidade de *esperar pelo outro* é um dos fatores que compõem as demandas psicológicas no trabalho como apresentado por Karasek e colaboradores (1998). A ausência ou a falta de comprometimento de um carteiro prejudica o trabalho dos demais, o que pode aumentar a exigência psicológica. No que tange às atividades realizadas em conjunto, de forma simultânea, observa-se que a racionalização nos processos de trabalho se assemelha ao modelo taylorista (Taylor, 1911/2010; Harvey et al. 1994; Mercure, 2005). A adoção de padrões rigorosos de tempo e o estudo dos movimentos foram percebidos na organização de trabalho do carteiro

(Bovo, 1997). Ainda de forma semelhante aos princípios da organização racional do trabalho, verifica-se na ECT processos de padronização por meio de manualização do trabalho (Bovo, 1997; Peroni, 2000; Meegen, 2002; Menegon, 2003, Bernardino, 2006; Ferreira et al., 2006; Rossi et.al, 2007).

Os resultados encontrados evidenciam o excesso de regras e a rigidez com que são impostas aos trabalhadores. Para Bovo (1997), a norma escrita facilita a fiscalização e a orientação. Observa-se que os manuais possuem regras detalhadas, inclusive delimitando o prazo exato para que os objetos cheguem ao destino, a quantidade de tentativas de entrega e o local da assinatura do destinatário. A operacionalização das atividades também é rigorosamente padronizada pelos manuais, a ponto de definir que a triagem deva ser executada em pé, bem como determinar posições e maneiras adequadas de manusear equipamentos de trabalho, por exemplo. É interessante que a empresa, ao mesmo tempo em que cobra do trabalhador postura crítica e proativa para otimização das entregas, utiliza normas rígidas que dificultam ao carteiro assumir estas posturas.

Conforme observado, na redação dos manuais prevalecem aspectos da produtividade. Com menos intensidade são apresentadas as questões de segurança e saúde do trabalhador. Os questionamentos dos carteiros sobre os manuais são freqüentes quanto à rigidez e à inaplicabilidade de algumas normas. Verifica-se que dificilmente o trabalhador questiona a norma pela norma, como apontado pelos gestores. Como ressalta Bernardino (2006), os carteiros até concordam com a definição de parâmetros para facilitar o trabalho, mas discordam da forma aterrorizante com que muitas vezes são utilizados. Mesmo que haja a participação do trabalhador em

determinados momentos, as regras parecem ser construídas por pessoas que desconhecem a realidade de trabalho.

Fica evidenciada, portanto, a necessidade de redimensionamento de normas, prazos e metas, uma vez que além do distanciamento entre estes padrões de exigências e a realidade, observou-se defasagem em relação à forma e ao tempo de comunicação das devidas orientações aos empregados. E mais, o dimensionamento feito em âmbito nacional prejudica claramente a observância de tais exigências em função das peculiaridades das regiões e, mais especificamente, dos distritos. Isso fica evidenciado, por exemplo, quando consideradas as diferenças encontradas entre unidades do DF e unidades dos municípios do entorno. Nestas foram identificadas particularidades como distância considerável entre as residências e alto índice de endereços inadequados. Tal situação pode indicar dificuldades particulares em aplicar as normas estabelecidas tanto para a fase de ordenamento quanto para o momento da distribuição.

É interessante que embora o roteiro utilizado para entrevista de carteiros e gerentes tenha sido similar, diversos pontos explanados pelos carteiros como críticos da profissão sequer foram mencionados pelos ocupantes dos cargos gerenciais. Soratto (2006) ressalta a importância de regras claras e apropriadas à realidade do trabalho, para que não fiquem caracterizadas como simples normas arbitrárias criadas sem nenhuma finalidade prática. Diante disso, os próprios trabalhadores buscam adequar a norma à sua realidade, o que reforça discussões apontadas em estudos anteriores (Peroni, 2000; Menegon, 2003; Bernardino, 2006; Demazière e Mercier, 2006; Rossi et al., 2007). Mas, se as normas são descumpridas ou adaptadas pelos trabalhadores apesar da rigidez e precisão com que são formuladas e os gerentes, muitas vezes, endossam esta prática, qual a justificativa para sua manutenção? Levantou-se a



hipótese de problemas de comunicação. Porém, também parece coerente concordar com Codo e colaboradores (1994), ao afirmarem que “as regras são criadas não para serem seguidas, e sim como instrumento adicional de controle, fantasmagórico ...sobre os trabalhadores” (p. 167).

Curiosamente, apesar da intensa rigidez das normas, raros foram os relatos dos carteiros em relação a punições ocorridas pelo seu descumprimento. Diante da interrogação posta com relação a este resultado, encontra-se em Codo e colaboradores (1994) discussão coerente neste sentido. A relativização da norma pode representar trunfo adicional para a empresa. O descumprimento passa a ser perdoado ou negociado em forma de troca de favores. No caso, podem ser citadas as *dobras* e a hora-extra negociadas neste sentido. Ao mesmo tempo em que esta complacência representa investimento para obediência futura, coloca o trabalhador sob o *status* de devedor. O trabalhador que negocia com a chefia seu atraso ou altera uma norma prevista na distribuição, por exemplo, certamente ficara devendo algum *favor* à empresa. Possivelmente, no dia em que o gestor lhe demandar um período após o expediente ou a entrega de uma carga excedente, o trabalhador terá *obrigação* de compensar aquele *pequeno favor*.

Manter a norma e a manualização, pode representar também uma forma da empresa se isentar de responsabilidade em determinadas situações. A diversidade e o nível de detalhamento das regras parecem reforçar o discurso de culpabilização do trabalhador. Neste sentido, acidentes de trabalho e adoecimentos seriam atribuídos ao descuido e ao descumprimento das regras por parte dos carteiros.

Concordamos com Bovo (1997) em relação às conseqüências da padronização no binômio trabalho-trabalhador, no sentido de que os princípios autoritários presentes

por determinado tempo nos Correios propiciaram o desenvolvimento de uma relação conflituosa. Para ele, nessa relação, dificilmente o trabalhador encontra canais de expressão. O autor sinaliza que na tentativa de solucionar essa questão foram implantados projetos com o objetivo de buscar melhor adaptação do trabalhador à empresa. Vale ressaltar a sutileza desta afirmação onde é buscada a *adaptação do trabalhador* à empresa. Observa-se que o peso maior está na *adequação* do trabalhador e o atendimento às *necessidades do trabalhador* pouco foi considerado. Este pode ser um dos motivos pelos quais a relação entre o trabalhador e os Correios ainda aparece permeada por conflitos e talvez uma das razões do número elevado de afastamentos.

A figura do gerente assume uma posição mediadora. Um dos seus principais desafios, conforme relatos, é manter o índice de produtividade do CDD sem desconsiderar as demandas trazidas pelos trabalhadores. Contudo, cumpre a máxima da produtividade a qualquer preço. Na impossibilidade de conciliação, em geral, as decisões tendem a ser tomadas favorecendo as metas empresariais. O papel gerencial destacou-se de forma particular a partir do período pós-industrial, principalmente com as contribuições de Fayol acerca das funções de gerenciamento, como destacam Ronchi (1971) e, posteriormente, Harvey e colaboradores (1994). De acordo com Bovo (1997) assemelha-se às posições de Fayol a importância dada pela ECT ao treinamento da chefia para melhor *controle global da empresa e vigilância dos trabalhadores* (grifo nosso). Muitas competências absorvidas pelos gerentes parecem suprir lacunas da relação mais ampla dos Correios com o trabalhador.

Ao contrário do que acontece na relação (interna) com seus trabalhadores, que parece revelar certa *despreocupação* com as necessidades das pessoas, na relação (externa) as demandas dos clientes são altamente consideradas. A ênfase na qualidade

da prestação dos serviços com vistas à satisfação da clientela e à manutenção da sustentabilidade econômica ficam evidenciadas na cultura dos Correios. No entanto, observa-se uma contradição. A capilaridade buscada no relacionamento externo, ou seja, com os clientes, não parece ser reproduzida em relação aos trabalhadores. Dito de outro modo, da mesma maneira em que a ECT se preocupa em alcançar os mais longínquos municípios, deveria investir em ações internas de comunicação e de melhorias nas condições e na organização do trabalho a ponto de alcançar todos os trabalhadores, mesmo aqueles lotados nas unidades mais distantes da sua Administração Central.

Contudo, se por um lado a ECT parece não alcançar estes trabalhadores no sentido de ouvi-los e implementar melhorias que atendam suas demandas, por outro parece alcançá-los sob a perspectiva da vigilância e da fiscalização por meio dos controles gerenciais. Dessa forma, o gerente ganha relevância peculiar para a ECT. Representam, como relatado, os *olhos* dos Correios sobre os trabalhadores para assegurar que sejam mantidos ou elevados os índices relativos à qualidade e ao lucro empresariais. Isso reforça os papéis de *fiscal* e de *vigilante*. Porém, as situações de controle sobre o trabalhador reduzem as possibilidades de controle do carteiro sobre o seu trabalho.

Neste contexto, a execução das tarefas é rigidamente monitorada com base em tempos estimados previamente e a entrega da carga diária é preconizada na norma mesmo quando acima da capacidade produtiva da unidade. Soratto (2006) discute que a possibilidade de assumir o controle sobre o seu trabalho, inclusive definindo a seqüência das suas ações, é um aspecto contributivo para a construção de estratégias pessoais no trabalho e otimização da atividade, de forma que o trabalhador encontre o modo mais

econômico em termos de tempo ou esforço físico e psicológico, aproprie e signifique o próprio trabalho. O controle limitado do trabalhador é comprometido na fase interna, principalmente em função do restrito espaço de autonomia no 'modo de fazer' pela própria natureza das atividades, com demanda intensa de movimentos mecanizados, concentração, esforço emocional e cognitivo. Na distribuição, pela necessidade de cumprimento de prazos, o limite no controle do trabalhador sobre seu trabalho é agravado por aspectos da organização do trabalho como falta de pessoal, alta demanda e variáveis de trajeto.

A 'vigilância' exercida pela empresa é facilitada pelo uso de tecnologias eletrônicas, o que pode preconizar ritmos intensos de trabalho supervalorizando a produtividade. Muitas vezes são desconsiderados imprevistos que representam obstáculos à entrega das correspondências.

Os dados apresentados apontam que o esforço intenso empreendido pelo trabalhador para alcançar as metas estabelecidas é uma forma de compensar condições inadequadas de trabalho, que inclui problemas como falta de treinamentos, precariedade quanto à estrutura física das unidades, quantidade insuficiente de empregados, demora na reposição e manutenção de itens e equipamentos de trabalho. Indiferente a isso, o controle da empresa por meio de registros quanto aos resultados coletivos e individuais busca o atingimento de metas cada vez mais elevadas. Nesse sentido, Vilela e Assunção (2004) apontam que uma das principais contradições da organização do trabalho, muitas vezes, é a valorização excessiva do prazo e da rapidez em detrimento da qualidade dos serviços e da preocupação com o trabalhador.

Menegon (2003) discute que o esforço destes trabalhadores para alcançar os resultados esperados. Isso é demonstrado pela adoção de um modo operatório acelerado agravado, inclusive, pela não renovação da equipe de trabalho.

Tal como discutido por Codo (2007), o trabalhador perde a dimensão transformadora do seu trabalho, deixando de converter a ação em aprendizagem e geradora de significado e passando a ter a rotina como contraponto do controle do trabalhador sobre seu trabalho, e configurando-se como uma possível fonte de sofrimento no trabalho. São mínimos o sentimento e a percepção do carteiro quanto às possibilidades de definir suas tarefas para alcançar os resultados.

Além da rigidez nos controles gerenciais, os relatos indicam níveis significativos de esgotamento em relação a profissão, em virtude das pressões subjetivas impostas ao trabalho diariamente, em consonância com estudos anteriores realizados com carteiros (Peroni, 2000; Menegon, 2003; Bernardino, 2006; Ferreira et al., 2006; Rossi et al., 2007). Bernardino (2006) aponta que a pressão percebida pelos carteiros pode estar associada à incidência de doenças gástricas. Rossi e colaboradores (2007) sinalizaram que os carteiros, sentem-se mais pressionados no confronto com as restrições e as imposições da organização do trabalho.

Os resultados ora apresentados indicam agravantes relativos à pressão subjetiva. Primeiro, a cobrança e a exigência da empresa, principalmente em relação aos prazos, são introjetadas no trabalhador de tal forma que eles passam a tratar as pressões do trabalho como decorrentes não só das pressões externas advindas da organização, mas de pressões internas, enquanto autocobrança e autoexigência. O próprio carteiro também passa a se cobrar, muito mais pelo cumprimento das metas e dos prazos impostos do que pelo sentimento de satisfação em virtude do *dever cumprido* ao final do

dia. Isso reforça o entendimento apresentado no presente estudo quanto à necessidade de considerar aspectos da organização do trabalho dos carteiros para propiciar mudanças necessárias à relação trabalho-trabalhador.

Outro fator não apresentado diretamente em estudos anteriores e que pode intensificar esta pressão subjetiva é a contradição entre as exigências normativas e os prazos a serem cumpridos. Em muitos casos, se cumprir determinadas normas e padrões, o carteiro leva mais tempo do que o estipulado para desempenhar certa atividade. Isso, possivelmente, aumenta a pressão percebida, uma vez que o trabalhador será cobrado tanto pela obediência à norma quanto pelo cumprimento do prazo. O problema é que normas e prazos nem sempre se convergem em direção ao alcance da meta, aumentando a pressão subjetiva do trabalhador.

Por último, vale ressaltar que essa situação de trabalhar sob pressão pode aumentar, inclusive, riscos de acidentes principalmente na jornada externa. Conforme relatos, o trabalhador se sente pressionado, uma vez que exigências de diferentes naturezas são impostas ao mesmo tempo. Isso pode minimizar seu poder de concentração, aumentar a *correria* na distribuição, gerando atos inseguros que podem propiciar a ocorrência de acidentes.

As adversidades climáticas, caminhada por longas distâncias e carregamento de peso nominadas pelos trabalhadores, reforçam resultados de estudos anteriores realizados com carteiros (Dempsey et al., 1996; Lin et al., 1996; Couto, 1997; Bentley e Haslam 1998, 2001; Peneireiro, 2000; Menegon, 2003; Almeida et al., 2004; Bernardino, 2006; Ferreira et al., 2006; Mayer et al., 2007; Rossi, et al., 2007; Santos e Chagas, 2008; Theurel et al., 2008). Quanto à fase interna, os carteiros se referem a dureza do trabalho, principalmente por permanecerem grande parte do tempo em pé. O estudo de

Louehvaara e colaboradores (1990), aponta taxas cardiorrespiratórias e de esforço despendido por braços e pernas durante a triagem dentro de limites considerados saudáveis. No entanto, é importante ressaltar que, à semelhança de outros estudos foram enfatizados aspectos biomecânicos, bem como padrões referentes à triagem masculina. Ao se referir ao trabalho interno como duro e pesado, possivelmente, os carteiros não estão considerando apenas o desgaste físico da atividade. Outros fatores relativos à organização do trabalho discutidos até o momento, somados às imposições da empresa podem intensificar a percepção de *peso* na atividade.

Os carteiros citam, ainda, a falta de treinamento ou a realização de treinamentos ineficazes como fatores que tornam o cotidiano de trabalho mais difícil. De acordo com os carteiros, a aprendizagem ocorre na prática, muitas vezes com a ajuda de colegas com maior tempo de experiência, o que foi destacado em outros estudos (Bovo, 1997; Bentley e Haslam, 1998; Menegon, 2003; Demazière e Mercier, 2006; Rossi et al., 2007). O presente estudo complementa tais resultados, no sentido de alertar para a necessidade de considerar a diversidade de situações a serem enfrentadas pelo carteiro no cotidiano, o que torna impossível abarcar a sua totalidade. Dessa forma, os treinamentos deveriam ser preparados de forma a ensinar a pensar e não buscar a normatização para todas as situações.

Esta aprendizagem na prática inclui a adoção de alternativas consideradas mais coerentes em função de situações específicas e de características pessoais do trabalhador, inclusive para superar dificuldades, enfrentar riscos e outros problemas no trabalho. Muitos preferem se conformar com as dificuldades diárias e *deixar pra lá*, outros tentam a negociação com a gerência e com os clientes para solucionar problemas, entre outras possibilidades. Neste sentido, Rossi e colaboradores (2007)

apontou que os carteiros comumente *eufemizam* as situações causadoras de sofrimento (grifo nosso), como forma de enfrentar a realidade. No presente estudo, esta *eufemização* foi identificada de forma mais intensa. Aparece, inclusive, associada à *banalização*, possivelmente como forma de driblar a seriedade de riscos e dificuldades. Esses problemas não só aparecem como *probleminhas* que fazem parte do dia-a-dia, como são ironizados pelos trabalhadores. Com isso os trabalhadores parecem minimizar o sentimento de insatisfação e de insegurança gerado por estas situações. Rossi et. al (2007) aponta que os carteiros estariam logrando êxito com estas alternativas, superando problemas e mantendo níveis aceitáveis de afastamentos. No entanto, contrariamente, o presente estudo aponta que os altos índices de absenteísmo estão entre os maiores problemas da ECT atualmente.

O Programa de Gestão do Absenteísmo da empresa (ECT, 2011b) está pautado em dimensões múltiplas que envolvem melhoria do ambiente de trabalho, saúde, educação continuada e incentivo à presença com qualidade. No entanto, à semelhança de outras práticas nos Correios, o direcionamento é claro para as questões de saúde. Nota-se uma lacuna em relação a questões mais amplas da organização do trabalho. Como se pode observar pelo documento, a empresa busca, em síntese, reduzir a quantidade de afastamentos e assegurar que o trabalhador se mantenha presente e produtivo na ECT. Contudo, é importante ressaltar que esta realidade demanda intervenções efetivas junto às causas e não apenas nas conseqüências. Os carteiros sinalizam que outras questões impulsionam o afastamento dos trabalhadores, além do motivo de saúde manifestado com maior visibilidade. Como vem sendo discutido, possivelmente estas *outras questões* estão no cerne da organização do trabalho e precisam ser consideradas.



Observa-se nos Correios uma cultura de *apagar incêndios*. Problemas que demandam iniciativas sistemáticas de gestão na empresa, acabam sendo tratadas de forma pontual e paliativa. As situações críticas no trabalho são amenizadas momentaneamente, mas não resolvidas de fato. Exemplo disso, são as *dobras* e horas extras. Esses mecanismos, comumente adotados pelas gerências, minimizam os impactos da escassez de trabalhadores nos níveis de produtividade do CDD. No entanto, o problema permanece e se agrava na sua essência. O quadro de pessoal efetivo continua defasado e os trabalhadores cada vez mais sobrecarregados. Cumpre salientar que, embora estas iniciativas sejam úteis do ponto de vista gerencial para contornar a situação por determinado período, podem tornar-se insustentáveis em longo prazo. Menegon (2003) já havia apontado que a escassez de pessoal levava a dupla consequência: sobrecarga e absenteísmo.

Embora problemas relativos ao trabalho do carteiro se apresentem de forma notória, existem aspectos nominados pelos carteiros que tornam o cotidiano menos oneroso. À semelhança da importância social da profissão, os carteiros apontam os relacionamentos interpessoais, tanto em relação às chefias imediatas e aos colegas de equipe quanto aos clientes, como aspectos positivos. Nas observações, este aspecto ficou evidenciado pelas interações entre os trabalhadores e pelo apoio dos gerentes. No que se refere aos relacionamentos interpessoais entre carteiros e gerentes, os resultados diferem de outros estudos, que identificaram relações conflituosas (Bovo, 1997; Menegon, 2003 e Ferreira et al., 2006). Infere-se que diferentes momentos históricos podem interferir na percepção dos trabalhadores quanto a este aspecto. Com base nas discussões de Johnson e Hall (1988) e Reis e colaboradores (2005) acerca da relevância do suporte social, aventa-se que a percepção positiva da relação entre

carteiros e gerentes pode contribuir para modificar aspectos da relação trabalho–trabalhador. Especificamente quanto a carteiros, Wahlstedt (2001) assim como Wahlstedt e colaboradores (2001) identificaram, por exemplo, que o suporte social dos superiores é aspecto relevante para otimizar os benefícios do controle do trabalhador sobre seu próprio trabalho.

Em conformidade com estudos anteriores, os resultados apontaram que a solidariedade, o companheirismo e a ajuda mútua prevalecem na relação entre carteiros, apesar de haver competição (Ferreira et al., 2006; Rossi et al., 2007). Acrescenta-se que, como observado neste estudo, a interação positiva entre os carteiros parece ser viabilizada pela própria disposição dos postos de trabalho, de forma paralela sem divisões físicas.

A clientela não se inclui nos subgrupos do suporte social, previstos no modelo de Karasek (Johnson & Hall, 1988; Karasek & Theorell, 1990; T. M. Araújo et al., 2003a, 2003b; Reis et al., 2005). No entanto, também aparece como parte do suporte social percebido, tanto pelo bom relacionamento da comunidade com os carteiros, em geral, quanto pelo reconhecimento social da profissão. Neste sentido, Bernardino (2006) e Rossi et al. (2007) destacam a importância do contato social como atenuantes da carga de trabalho, de acordo com a percepção dos carteiros. Quanto mais tempo o carteiro fica responsável por um distrito mais se percebe uma *apropriação* do trabalho em função do melhor conhecimento do local. Demazière e Mercier (2006) em estudo realizado com carteiros discutiram essa relação. O distrito do carteiro não envolve apenas a relação espacial. O trabalhador passa a conhecer demandas específicas da comunidade. Os Correios se beneficiam dessa situação, que propicia o aumento da eficiência e da qualidade do serviço, que em certa medida pode ser considerado como *personalizado*.

Assim como para Menegon (2003), os conflitos com a clientela se apresentaram de forma pontual e esporádica, geralmente ligados à ineficiência na prestação de serviços por parte da ECT de modo geral. O descontentamento do cliente é manifestado diretamente à pessoa do carteiro. Além disso, o presente estudo identificou a preocupação do carteiro em atender ao cliente, mesmo quando isso implica *dar um jeitinho* nas regras pré-estabelecidas pela empresa. As correspondências endereçadas incorretamente, muitas vezes, são entregues pelos carteiros, para não prejudicar o cliente, embora os profissionais encontrem amparo nas normas postais para não proceder com tal entrega. Acrescenta-se que, de acordo com os resultados apresentados, embora a relação entre carteiros e clientes permaneça de forma eminentemente positiva, tem sido afetada pelas mudanças nos serviços postais e pela declínio da qualidade dos serviços prestados pela ECT.

## 7. Considerações finais

Os carteiros ao afirmarem, com propriedade, que carregam os *Correios nas costas*, fazem alusão ao *peso real* e ao *peso simbólico* levados na mochila diariamente. Possivelmente, por representar um dos principais *equipamentos* de trabalho do carteiro, a mochila vem sendo alvo de estudos e implementações de melhorias por parte dos Correios. Não somente a mochila, mas outros materiais, equipamentos e postos de trabalho tem sido adequados, buscando-se melhor adaptação ao trabalhador, principalmente quanto a aspectos ergonômicos,

Contudo, como apresentado inicialmente, os índices de afastamento por motivos de saúde na ECT, principalmente entre carteiros, tem sido atribuídos a problemas relacionados ao trabalho. Ou seja, não obstante os investimentos da empresa para

melhorar as condições de trabalho problemas relativos a afastamentos e, de forma geral, ao absenteísmo, tem se perpetuado na organização. O problema não é simples e envolve questões mais complexas ligadas à organização do trabalho como um todo, ainda pouco estudadas empiricamente e pouco consideradas pela ECT. Diante desta lacuna, verifica-se que o presente estudo traz contribuições relevantes.

Uma observação é cabível em relação ao alcance dos objetivos e limitações da pesquisa. Como apresentado inicialmente, a capacidade de isenção de juízos de valor pelo conhecimento prévio da instituição estudada representou um desafio para a pesquisadora. Apesar de ter se desligado do quadro de pessoal da empresa no período da análise dos dados, a atuação prévia na área de gestão de pessoas pode ter representado em determinados momentos uma limitação na pesquisa. Contudo, este aspecto não impediu o alcance do objetivo geral deste estudo no sentido de conhecer e analisar aspectos da organização de trabalho e da relação trabalho-trabalhador na percepção de carteiros e de gerentes.

Os objetivos específicos também foram alcançados. O método utilizado possibilitou compreender as condições objetivas e subjetivas da organização do trabalho; e como se processam as relações socioprofissionais. Além disso, entende-se que os resultados apresentados e discutidos podem subsidiar discussões sobre a melhoria das condições de trabalho. Sinalizam, ainda, alternativas de intervenção e de estudos complementares.

Dessa forma, compreende-se que as perguntas apresentadas ao início do estudo foram respondidas. O que o carteiro leva simbolicamente que aumenta ou reduz o *peso da sua mochila* diariamente? O que existe *entre a mochila e o carteiro*? Quais aspectos da organização de trabalho interferem na sua percepção sobre o seu trabalho? Quais

fatores ainda não foram alvo de pesquisas ou não foram enfatizados em estudos anteriores?

Observou-se que diversos fatores que permeiam a organização do trabalho parecem repercutir sobre o aumento do *peso simbólico* da mochila. Fica claro, que entre a mochila e o carteiros existem aspectos da organização do trabalho que interferem na relação trabalho-trabalhador. São dificuldades e problemas que parecem aumentar o *peso* a mochila durante a jornada de trabalho, embora fique gradativamente mais vazia. De forma mais visível aparecem as características da atividade de carteiro. As atividades manuais e braçais, caracterizadas pela repetição de gestos automatizados, com poucos desafios intelectuais, sinalizam não apenas o peso literal, mas também o peso simbólico, na fase de distribuição.

No entanto, antes mesmo do ordenamento e organização dos objetos na mochila para a distribuição, existem aspectos que parecem contribuir para aumentar este peso. É o caso das pressões subjetivas pelo cumprimento de prazos e metas. Esta situação é agravada pela sobrecarga de trabalho. Não apenas o peso literal, mas também o peso simbólico da mochila também é intensificado. São mais cartas a serem levadas pelos carteiros, aumentando o peso da responsabilidade e as pressões diárias, claramente manifestas na forma de insatisfação e pelo sentimento de desvalorização do trabalhador por parte da empresa.

Todos estes aspectos parecem estar postos na relação trabalho-trabalhador, intensificando o *peso* da mochila. Contudo, existem fatores que, se não podem reduzir o peso dessa mochila, podem ser utilizados a favor do trabalhador no sentido de protegê-lo em relação a essas percepções negativas. Neste sentido, o orgulho de trabalhar em uma empresa com reconhecimento social notável como os Correios é, sem dúvida,

valorizado pelos carteiros. Este aspecto aliado aos relacionamentos positivos construídos e o sentimento de prestar um serviço que possui notória importância social, possivelmente, contribuem para a *alegria* que o carteiro demonstra no momento da entrega, não obstante todos os problemas vivenciados.

Nesta fase, o carteiro parece utilizar o contato social para *extravasar* ou pelo menos transpor momentaneamente suas dificuldades. É o momento de certa liberdade, quando ele consegue deixar, ainda que de forma reduzida, marcas pessoais no seu trabalho. Vislumbra-se uma possibilidade de reencontro entre afeto e trabalho (Codo, et al., 1994)

A partir da discussão de Codo e colaboradores (1995), assim como de Codo (2004), acerca da síndrome do trabalho vazio, é possível observar semelhanças consideráveis com o trabalho do carteiro e dos bancários neste sentido. De forma semelhante, são cobrados pelo *resto zero* ao final da jornada de trabalho. A ausência de identificação pessoal dos postos de trabalho e a baixa autonomia do trabalhador sobre seu trabalho também se assemelham entre estas categorias. Assim como no caso dos bancários, também foi percebida entre os carteiros a projeção para o futuro no sentido de deixar a profissão. Além disso, é pertinente ressaltar que os números de afastamentos de trabalhadores por motivos de saúde são tão altos em instituições bancárias quanto nos Correios, principalmente, entre carteiros. Esta comparação parece instigar a realização de outros estudos de modo a aprofundar a discussão sobre estes aspectos e suas conseqüência para os trabalhadores.

No que se refere à possibilidade de estudos complementares identifica-se, ainda, a relevância de aprofundar aspectos que podem ser considerados *mais atuais* no trabalho do carteiro. Principalmente em decorrência da modernização no setor postal,

observam-se impactos não só na imagem do carteiro, quanto na natureza do trabalho, de forma geral. O assalto em serviço, por exemplo, não identificado como preocupação em estudos anteriores evidencia uma questão relativamente nova no que se refere aos riscos da profissão.

Tornam-se relevantes estudos que investiguem de forma detalhada aspectos específicos da organização do trabalho, identificados e discutidos neste estudo em caráter mais amplo. Cita-se, ainda, a possibilidade de replicação do estudo nas áreas de atendimento e administrativas da empresa, considerando suas especificidades na organização do trabalho.

## 8. Referências

- Albornoz, S. (1986). *O que é trabalho* (Vol.13). São Paulo: Brasiliense. (Coleção Primeiros Passos).
- Albrecht, P. A. T. (2010). *Sentidos do trabalho para concurseiros: a busca do emprego estável como estratégia de inserção no mundo do trabalho contemporâneo*. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina: Florianópolis.
- Almeida, E. B., Xavier, G. N. A., Carminatti, L. J. & Giustina, M. C. D. (2004). Gasto calórico nas atividades de trabalho e cotidianas, dos carteiros que usam bicicletas. *Revista Brasileira de Cineantropometria & Desempenho Humano*, 6 (2), 53-61.
- Alonso-Fernandéz, F. (2008). *Por qué trabajamos: el trabajo entre el estrés y la felicidad*. *Espanha*: Ediciones Diaz de Santos.
- Anderson, N. (1974). *Man's work and leisure*. Monographs and theoretical studies in sociology and anthropology (Vol.4). Canadá: Brill Archive.

- Anthony, P. D. (2003). *The ideology of work*. London: Routledge. Originalmente publicado em 1977.
- Antunes, R. (1995). *Adeus ao trabalho? Ensaios sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho*. São Paulo: Cortez.
- Antunes, R. (2000). *Os sentidos do trabalho: ensaios sobre a afirmação e a negação do trabalho*. São Paulo: Boitempo.
- Antunes, R. (2005). *O caracol e sua concha: ensaios sobre a nova morfologia do trabalho*. São Paulo : Boitempo.
- Applebaum, H. A. (192). *The concept of work: ancient, medieval, and modern*. New York: State University of New York press.
- Aranha, M. L. A (1997). Trabalhar pra quê?. Em: M. Kupstas (org.). *Trabalho em debate*. Coleção Polêmica/série debate na escola. São Paulo: Moderna.
- Araújo, T. M.; Aquino, E.; Menezes, G.; Santos, C. O. & Aguiar, L. (2003a). Aspectos psicossociais do trabalho e distúrbios psíquicos entre trabalhadoras de enfermagem. *Revista Saúde Pública*, 37 (4), 424-433.
- Araújo, T. M.; Graça, C. C. & Araújo, E. (2003b). Estresse ocupacional e saúde: contribuições do modelo demanda-controle. *Ciência & Saúde Coletiva*, 8 (4), 991-1003.
- Arendt, H. (2001). *A condição humana*. (10ª Ed. R. Raposo. Trad.). Rio de Janeiro: Forense Universitária. Título Original: The human condition. Originalmente publicado em 1958.
- Ashton, N. A. (1984). *Design and evaluation of a mailbag for mailcarriers*. Master's thesis. Faculty of Texas Tech University, Texas.



- Barbosa, M. L. O. & Quintaneiro, T. (2002). Max Weber. Em: T. Quintaneiro; M. Barbosa. M. L. O. Barbosa & M. G. Oliveira (org.) *Um toque de clássicos: Durkheim, Marx e Weber* (pp. 107-150). Belo Horizonte: Editora UFMG.
- Bardin, L. (2002). *Análise de conteúdo*. (A. Guareschi, Trad.) Lisboa: Edições 70. (Trabalho original publicado em 1977).
- Batista, A. S. (2002). A dor que vem do trabalho. *Psicologia, Organizações e Trabalho*, 2 (1), Florianópolis, 149-155.
- Bauer, .M (2008). Análise de conteúdo clássico: uma revisão. Em: M. Bauer & G. Gaskell (ed.) . *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. (P. A. Guareschi, Trad.).(Pp. 189-217). Petrópolis: Vozes.(Trabalho original publicado em 2000). Título original: Qualitative Researching with Text, Image and Sound: a Pratical Handbook.
- Bauer, M. & Aarts, B. (2008). A construção do corpus: um princípio para a coleta de dados qualitativos. Em: M. Bauer & G. Gaskell (ed.) . *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. (P. A. Guareschi, Trad.).(Pp. 3-63). Petrópolis: Vozes.(Trabalho original publicado em 2000). Título original: Qualitative Researching with Text, Image and Sound: a Pratical Handbook.
- Becker, O. S. & Woessmann, L. (2009). Was Weber wrong? A human capital theory os protestant economic history. *The Quarterly Journal of Economics*. 124 (2), 531-596. DOI: 10.1162/qjec.2009.124.2.531.
- Bendassoli, P. F. (2006). *O ethos do trabalho: sobre a insegurança ontológica na experiência atual com o trabalho*. Tese de Doutorado. Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, São Paulo.

- Bentley, T. A. & Haslam, R. A. (1998). Slip, trip and fall accidents occurring during the delivery of mail. *Ergonomics*, 41 (12), 1859-1872.
- Bentley, T. A. & Haslam, R. A. (2001). Identification of risk factors and countermeasures for slip, trip and fall accidents during delivery of mail. *Applied ergonomics*, 32, 127-134.
- Bernardino, M.T.M.S. (2006). *Representações de diferentes atores sociais sobre o trabalho: ergonomia e saúde – um estudo de caso*. Tese de doutorado não publicada, Centro de Ciências Exatas e Tecnologia, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos.
- Bertolucci, M.S.C. (2005). Trabalho em diferentes economias, culturas e sociedades – o mercado de trabalho no mundo. Em: Instituto de estudos empresariais. *Cultura do trabalho*. Porto Alegre: IEE.
- Borges, L. O. & Yamamoto, O. H. (2004). O mundo do trabalho. Em: Zanelli, J. C., Borges\_Andrade, J. E. & Bastos, A. V. B. (org.). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (pp. 276-299). Porto Alegre: Artmed.
- Borges, L. O. (1999). A estrutura fatorial dos atributos valorativos e descritivos do trabalho: um estudo empírico de aperfeiçoamento e validação de um questionário. *Estudos de Psicologia*, 4 (1), 107-139.
- Borges\_Andrade, J. E. & Bastos, A. V. B. (org.). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (pp. 24-62). Porto Alegre: Artmed.
- Bosma, H.; Stanfeld, A. S. & Marmot, M. G. (1998). Job Control, Personal Characteristics, and Heart Disease. *Journal of Occupational Health Psychology*. 3 (4), 402-409.
- Bovo, C. R. M. (1997). *Os Correios no Brasil e a Organização Racional do Trabalho*. São Paulo: Annablume.

- Braverman, H. (1987). *Trabalho e Capital Monopolista: A Degradação do Trabalho no Século XX* ( 3ª Ed.) (N. C. Caixeiro. Trad.). Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editores. Título original: *Labor and Monopoly Capital : The Degradation of Work in the Twentieth Century*
- Busch, H. S. M. (2005). Exteriorização e economia: a teoria hegeliana do trabalho e da sociedade civil. Em: D. Mercure & J. Spurk, (orgs.). *O trabalho na história do pensamento ocidental*. (P. C. R. Reuillard & S. G. Taborda. Trad.)(pp. 88-112). Petrópolis: Vozes. Título original: *Lê travail dans l'histoire de la pensee occidentale*.
- Caregnato, R. C. A. & Mutti, R. (2006). Pesquisa qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo. *Texto Contexto Enfermagem*, 15 (4), 679-684.
- Casey, C. (1995). *Work, self and society: after industrialism*. Londres: Routledge.
- Cattani, A. D. ( 1996). *Trabalho & autonomia*. Petrópolis: Vozes.
- Classificação Brasileira de Ocupações (CBO) (2002)*. Recuperado em 2 agosto, 2011, de: <http://www.mtecbo.gov.br/cbosite/pages/home.jsf>.
- Chanlat, J.F. (1995). Modos de gestão, saúde e segurança no trabalho. Em: Davel, E. & Vasconcelos, J. (Orgs.). *“Recursos” humanos e subjetividade* (pp. 118-128). Petrópolis: Vozes.
- Coda, R. & Fonseca, G. F. (2004). Em busca do significado do trabalho: relato de um estudo qualitativo entre executivos. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 6 (14), 7-18.
- Codo, W. (1984). Relações de trabalho e transformação social. Em: S. Lane & W. Codo, (orgs.). *Psicologia Social: o homem em movimento* (pp. 136-151). São Paulo: Brasiliense.

- Codo, W. (1994). *O que é alienação*. (10ª ed). São Paulo: Ed. Brasiliense. (Coleção Primeiros Passos).
- Codo, W. (1997). Um diagnóstico do trabalho (em busca do prazer). Em: A. Tamayo; J.Borges Andrade & W. Codo (Eds.), *Trabalho, organizações e cultura* (pp 21-40). São Paulo: Cooperativa de Autores Associados.
- Codo, W.(2004) Prototeoria: síndrome do trabalho vazio. Em: W. Codo (Org.). *O trabalho enlouquece?: um encontro entre a clínica e o trabalho*. Petrópolis: Vozes, 2004.
- Codo, W. (2006). Ação dos psicólogos nos sindicatos: trabalho, alienação e transformação social (1987). Em: W, Codo (Org.). *Por uma psicologia do trabalho* (pp. 7-50). São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Codo,W. (2007). Um diagnóstico integrado do trabalho com ênfase em saúde mental. Em: Codo, W. & Jaques, M. G.(Org.) . *Saúde Mental e Trabalho – Leituras* (3ª Ed.) (pp.173-192). Petrópolis: Vozes.
- Codo, W. & Gazotti, A. A. (2003). Trabalho e afetividade. Em: Codo, W. (coord.). *Educação: carinho e trabalho* (2ª ed.) (pp. 48-59). Petrópolis: Vozes.
- Codo, W. , Ramos, F. & Vasques-Menezes, I. (2003). *Relatório Saúde mental e trabalho dos bancários(bancos públicos)*. Brasília: Laboratório de Psicologia do Trabalho – LPT/UnB, Sindicato dos Bancários de Brasília.
- Codo, W., Sampaio, J. J. C. & Hitomi, A. H. (1994). *Indivíduo, trabalho e sofrimento: uma abordagem interdisciplinar* (2ª Ed). Petrópolis: Vozes.
- Codo, W., Sampaio, J. J. C., Hitomi, A. H. & Bauer, M. (1995). A síndrome do trabalho vazio em bancários. Em: Codo, W. & Sampaio, J. J. C. (Orgs.). *Sofrimento psíquico nas organizações: saúde mental e trabalho* (pp. 316-330). Petrópolis: Vozes.

- Codo, W., Soratto, L. & Vasques-Menezes, I. (2004). Saúde Mental e trabalho. Em: Zanelli, J. C., Borges\_Andrade, J. E. & Bastos, A. V. B. (org.). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (pp. 276-299). Porto Alegre: Artmed.
- Codo, W., Soratto, L. & Vasques-Menezes, I. (2006). Saúde mental e trabalho: uma revisão sobre o método (1999). Em: W, Codo (Org.). *Por uma psicologia do trabalho*.(pp.121-145). São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Codo, W., Vasques-Menezes, I. & Verdán, C.. S. (1999). Importância Social do Trabalho. Em: W. Codo (coord.). *Educação: carinho e trabalho* (pp. 293-299). Rio de Janeiro: Vozes/ Brasília: CNTE/UnB, Laboratório de Psicologia do Trabalho.
- Codo, W. & Vasques-Menezes, I. (2000). *Burnout: sofrimento psíquico dos trabalhadores em educação*. Cadernos de Saúde do Trabalhador. São Paulo: Instituto Nacional de Saúde no Trabalho.
- Coutinho, M. C.; Krawulski, E. & Soares, D. H. P (2007). Identidade e trabalho na contemporaneidade: repensando articulações possíveis. *Psicologia & Sociedade*, 19, 19 – 37.
- Couto, H. A. (1997). *Estudo ergonômico do trabalho do carteiro*. Belo Horizonte: Assessoria e consultoria em saúde ocupacional.
- Crew, M. & Kleindorfer P. R. (2010). Access and the USO and full market opening. Em: M, Crew & P.R. Kleindorfer (Eds.).(pp. 01-21). *Heightening competition in the post and delivery sector*. USA: Edward Elgar Publishing.
- Dal Rosso, S. (2008). Mais trabalho!: a intensificação do labor na sociedade contemporânea (Coleção Mundo do trabalho). São Paulo : Boitempo.
- DaMatta, R. (2005). Reflexões sobre o trabalho no contexto social brasileiro. Em: Instituto de estudos empresariais. *Cultura do trabalho*. Porto Alegre, IEE.

- Decreto Nº 7.483 de 16 de maio de 2011 (2011). *Estatuto da ECT*. Recuperado em 18 outubro, 2011, de:  
<http://www.correios.com.br/sobreCorreios/empresa/legislacao/estatuto/default.cfm>.
- Demazière, D. & Mercier, D. (2006). Mail carriers' routes: Managerial standards, collective regulation and work activity strategies. *Sociologie du Travail*, 48, e1-e21.
- Dempsey, P. G., Ayoub, M.M., Bernard, T. M., Endsley, M. R., Karwowski, W., Lin, J. & Smith, J. L. (1996). Ergonomic investigation of letter-carrier satchels: part I. Field study. *Applied Ergonomics*, 27 (5), 303-313.
- Dowbor, L. (2001). *O que acontece com o trabalho?* (Série Ponto Futuro, 10). São Paulo: SENAC.
- Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (2008). *Manual de Organização*. ECT.
- Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (2008/2010). *Minuta do Plano de Cargos Carreiras e Salários*. ECT.
- Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (2009/2011). *Acordo Coletivo de Trabalho 2009/2011*. ECT/Federação Nacional dos Trabalhadores em Empresas de Correios e Telégrafos e Similares (FENTECT).
- Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (2010). *Manual de Distribuição e de Coleta*. ECT.
- Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (2011a). *Sobre os Correios*.  
Recuperado em 11 julho, 2011, de: <http://www.correios.com.br>.
- Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (2011b). Programa de Gestão do Absenteísmo. ECT/Vice-Presidência de Gestão de Pessoas (VIGEP).
- Engels, F. (1876). *Sobre o papel do trabalho na transformação do macaco em homem*. Publicado originalmente em 1876 em Die Neue Zeit. Disponível na

- internet: <http://www.jarh.org>. [18 de julho de 2011]. Título original: Anteil der arbeit na der menschwerdung des affes.
- Estadão *Online* (18 junho, 2011). *97 em 100 confiam mais nos bombeiros*. Recuperado de: <http://www.estadao.com.br/noticias/impresso,97-em-100-confiam-mais-nos-bombeiros,734044,0.htm>.
- Ferreira, J. B., Mendes, A. M., Calgaro, J. C. C. & Blanch, J. M. (2006). Situações de assédio moral a trabalhadores anistiados políticos de uma empresa pública. *Psicologia em Revista*, 12 ( 20), 215-233.
- Fine, B(1988). Trabalho produtivo e trabalho improdutivo. Em: T. Tommore (ed.). *Dicionário do pensamento marxista*. (p.386). Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor. Originalmente publicado em 1983. Título original: A Dictionary of marxist thought.
- Fischer, F. M.; Oliveira, D. C.; Nagai, R. Teixeira, L. R. , Júnior, M. L.; Latorre, M. R. D. O. & Cooper, S. P. (2005). Controle, exigências, apoio social no trabalho e efeitos na saúde de trabalhadores adolescentes. *Revista Saúde Pública*, 39 (2), 245-253.
- Franco, S. (1998). *Criando o próprio futuro: o mercado de trabalho na era da competitividade total* (3ª. Ed).São Paulo: Ática.
- Franzoi, N. R. (2006). Just-in-time. Em: Cattani, A. D. & Holzmann, L. (org). *Dicionário de Trabalho e Tecnologia*. (Pp. 171-173). Porto Alegre. Ed. UFRGS.
- Galindo, W. C. M. (2004). A construção da identidade profissional docente. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 24 (2).
- Garay, A. (2006). Gestão. Em: A. D. Cattani & L. Holzmann (orgs). *Dicionário de Trabalho e Tecnologia* (pp. 143-144). Porto Alegre. Ed. UFRGS.
- Gaskell, G. (2008). Entrevistas individuais e grupais. Em: M. Bauer & G. Gaskell, (Ed.) . *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. (P. A. Guareschi,

- Trad.*.(Pp. 64-89). Petrópolis: Vozes.(Trabalho original publicado em 2000). Título original: Qualitative Researching with Text, Image and Sound: a Pratical Handbook.
- Grupo Ergo & Ação (2000). *Projeto Ergonomia no processo produtivo da ECT* (CD ROM). São Carlos: UFSCAR.
- Guerra, I. C. (2006). *Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo: sentidos e formas de uso*. Portugal: Principia Editora.
- Guimarães, M. C. (2006). Controle no trabalho: uma reflexão sobre antigas e novas formas de controle e suas conseqüências sobre os trabalhadores. *Revista de Gestão USP*, 13 (1), 1 – 10.
- Gutiérrez, G. (1989). Evangelho do Trabalho. Em: Catholic Church. *A Laboren Exerces e o evangelho do trabalho humano*. São Paulo: Edições Loyola.
- Harcombe, H., McBride, D., Derrett, S. & Gray, A. (2009). Prevalence and impact os musculoskeletal disorders in New Zealand nurses, postal workers and office workers. *Australian and New Zealand Journal of Public Health*, 33 (5), 437-441.
- Harper (2011, november). Sense. *Online etymology dictionary*. Recuperado em 20 novembro, 2011, de [http://www.etymonline.com/index.php?allowed\\_in\\_frame=0&search=sentido&searchmode=none](http://www.etymonline.com/index.php?allowed_in_frame=0&search=sentido&searchmode=none).
- Harvey, D.; Sobral, A. U. & Gonçalves, M. S. (1994). *Condição pós-moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural*. São Paulo: Edições Loyola.
- Haslam., R. A. & Bentley, T. A. (1999). Follow-up investigations of slip, trip and fall accidents among postal delivery workers. *Safety Science*, 32, 33-47.
- Holzmann, L. (2006a). Divisão social do Trabalho. Em: A. D. Cattani & L. Holzmann (orgs). *Dicionário de Trabalho e Tecnologia* (Pp. 103-105). Porto Alegre. Ed. UFRGS.



- Holzmann, L. (2006b). Automação. Em: A. D. Cattani & L. Holzmann (orgs). *Dicionário de Trabalho e Tecnologia* (pp. 41-42). Porto Alegre. Ed. UFRGS.
- Iturralde, M. J & Quirós (2008). Analysis of efficiency of the European postal sector. *Int. J. Production Economics*, 114, 84–90.
- Jacques, M. da G. C. (1996). Identidade e trabalho: Uma articulação indispensável. Em A. Tamaio, J. E. Borges-Andrade & W. Codo (Eds.). *Trabalho, organizações e cultura* (pp. 41-47). São Paulo: Cooperativa de Autores Associados.
- Jacques, M. G. C. (2003). *Abordagens teórico-metodológicas em saúde/doença mental & trabalho*. *Psicologia e Sociedade*, 15 (1), 97-116.
- Jacques, M. G. C. (2006). Identidade e Trabalho. Em: A. D. Cattani & L. Holzmann (orgs). *Dicionário de Trabalho e Tecnologia*. (Pp. 155-156). Porto Alegre. Ed. UFRGS.
- Ji, P. & Chen, K. (2007). The vehicle routing problem: the case of Hong Kong postal service. *Transportation Planning and Technology*, 30 (2-3), 167-182.
- Johnson, J. V, & Hall, E. M. (1988). Job strain, work place social support, and cardiovascular disease: A crosssectional study of a random sample of the Swedish working population. *American Journal of Public Health*, 78, 1336-1342.
- Junghans, H. (2001). *Temas da Teologia de Lutero* ( 2ª Ed). São Leopoldo: Sinodal.
- Kaji- Markenfeldt, A. R. (2006). *“A transformação do macaco em homem”: o processo de hominização através da linguagem e do trabalho*. Dissertação de Mestrado. Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília.
- Karakatsani, A., Kapitisimads, F., Pipikou, M., Chalbot, M-C., Kavouras, I, G., Orphanidou, D., Papiris, S. & Katsouyanni, K. (2010). Ambientair pollution and respiratory health effects in mail carriers. *Environmental Research*, 110, 278-285.

- Karasek R. A. & Theorell T. (1990). *Healthy work-stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.
- Karasek, R. A. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Innlications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-308.
- Karasek, R.A., Backer, D.; Marxer, R.; Alhbom, A. & Theorell (1981). Job Decision Latitude, Job Demands, and Cardiovascular Disease: A Prospective Study of Swedish Men. *American Journal of Public Health*, 71 (7), 694- 705.
- Karasek, R.A., Brisson, C., Kawakami, N., Houtman, I., Bongers, P. & Amick, B. (1998). The Job Content Questionnaire (JCQ): An Instrument for Internationally Comparative Assessments of Psychosocial Job Characteristics. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3(4), 322-355.
- Kfourri, N. G (1982). Apresentação. Em: J. R. Valverde (org). *Trabalho humano em debate – comentários à Laboren Exercens/conflito entre Trabalho e Capital*. São Paulo: Edições Paulinas.
- Kieling, R. R., Szobot, C. M., Matte, B., Coelho, R. S., Kieling, C., Pechansky, F. & Rohde, L. A. (2010). Mental disorders and delivery motorcycle drivers (motoboys): a dangerous association. *European Psychiatry*. DOI 10.1016/j.eurpsy.2010.03.004.
- Kohlrausch, A. (2005). A Evolução das Relações de Trabalho. Em: Instituto de Estudos Empresariais. *Cultura do trabalho*, Porto Alegre, IEE.
- Lei Nº 6.538, de 22 de junho de 1978 (2011). *Regula os direitos e obrigações concernentes ao Serviço Postal e ao Serviço de Telegrama em todo o território nacional*. Recuperado em 11 julho, 2011 de:  
<http://www.correios.com.br/sobreCorreios/empresa/legislacao/leisDecretos/default.cfm>.
- Lessa, S. (2002). *Mundo dos homens: trabalho e ser social*. São Paulo: Boitempo.

- Lessa, S. (2008). Marx, Lukács, trabalhadores e proletariado. Em: A. C. S. Vieira & M. V. B. Amaral (Orgs). *Trabalho e direitos sociais: bases para a discussão* (pp. 13 – 30). Maceió: EDUFAL.
- Liedke, E. R. (2006). Trabalho. Em: A. D. Cattani. & L. Holzmann, L. (orgs). *Dicionário de Trabalho e Tecnologia*. (Pp. 319-325). Porto Alegre: Ed. UFRGS.
- Liker, J. K. (2004). *O modelo Toyota: 14 princípios de gestão do maior fabricante do mundo* (L. B. Ribeiro Trad.). São Paulo: Editora Artmed. Título original: The Toyota way.
- Limongi-França, A. C. (2008). *Psicologia do trabalho: psicossomática, valores e praticas organizacionais*. São Paulo: Saraiva.
- Lin, C. J., Dempsey, P. G., Smith, J. L., Ayoub, M. M. & Bernard, T. M. (1996). Ergonomic investigation of letter-carrier satchels: part II. Biomechanical laboratory study. *Applied Ergonomics*, 27 (5), 315-320.
- Louhevaara, V., Hakola, T. & Ollila, H. (1990). Physical work and strain involved in manual sorting of postal parcels [Abstract]. *Ergonomics*, 33 (9), 1115-1130.
- Mantovani, F. (5 agosto, 2010). *Nova mala dos carteiros é fruto de dez anos de pesquisa*. Folha.com – São Paulo. Recuperado em 5 agosto, 2011 de: <http://www1.folha.uol.com.br/saopaulo/764422-nova-mala-dos-carteiros-e-fruto-de-dez-anos-de-pesquisa.shtml>.
- Marmot, M. G.; Bosma, H.; Hemingway, H.; Brunner, E. & Stanfeld, S. (1997). Contribution of job control and other risk factors to social variations in coronary heart disease incidence. *Lancet*, 350, 235-239.
- Martins, W. V (1979). Filosofia do trabalho. Em: B. Santos & M. Couto (coords.). *Trabalho e Teologia*. Coleção Teologia em Diálogos (pp. 40-50). São Paulo: Edições Paulinas.

Marx, K. & Engels, F. (1867/1996). *O Capital – crítica da economia política*. (R. Barbosa & Khote, F. R. Trad.) (V 1). São Paulo: Editora Nova Cultural. Originalmente publicado em 1867. Título original: Das Kapital.

Marx, K., (1971). *Elementos fundamentales para la critica de la economia política* (*Grundrisse*. Vol. I. Pp. 1857-1858). Siglo Ventura Editores.

Mayer, J. A., Slymen, D.J., Clapp, E. J., Pichon, L. C., Eckhardt, L., Eichenfield, F., Elder, J., Sallis, J. F., Weinstock, M. A., Achter, A., Balderrama, C., Galindo, G. R. & Oh, S. S. (2007). Promoting sun safety among US postal service letter carriers: impact of 2-years intervention. *American Journal of Public Health*, 97 (3), 559- 565.

Méda, D. (1998). *El trabajo. Un valor en peligro de extinción*. (F. O. Michelena. Trad.). Barcelona: Gedisa, 1998. Título original : Le travail. Une valeur en voie de disparition. (Originalmente publicado em 1995).

Medeiros, I. M. (2001). *O estudo, o aprendizado e a disseminação dos conceitos de ergonomia como meio de criação da cultura ergonômica dentro da ECT, visando reduzir o absenteísmo e a incidência de doenças ocupacionais*. Dissertação de Mestrado, Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

Meegen, R. A. V. (2002). *Análise crítica da utilização da padronização no sistema de melhoria dos centros de distribuição domiciliária dos Correios*. Dissertação de Mestrado. Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

Menegon, N. L. (2003). *Projeto de processos de trabalho: o caso da atividade do carteiro*. Tese de Doutorado, Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.

- Mercure, D. (2005). Adam Smith: as bases da modernidade. Em: Mercure, D. & Spurk, J.(orgs.). *O trabalho na história do pensamento ocidental*. (P. C. R. Reuillard & S. G. Taborda. Trad.).(pp. 115-135). Petrópolis: Vozes. Título original: Lê travail dans l'histoire de la pensee occidentale.
- Migeotte, L. (2005). Os filósofos gregos e o trabalho na antiguidade. In: Mercure, D. & Spurk, J.(org.). *O trabalho na história do pensamento ocidental*. (P. C. R. Reuillard & S. G. Taborda. Trad.). (pp. 17-36). Petrópolis: Vozes. Titulo original: Lê travail dans l'histoire de la pensee occidentale.
- Mills, C. W. & Jacoby, R. (2002). *White collars: the American middle classes* (Ed. 50). New York: Oxford University Press. Originalmente publicado em 1951.
- Minayo, M. C. S (1994). *Pesquisa Social: teoria, método e criatividade*. Petrópolis: Vozes.
- Moraes, R. (1999). *Análise de conteúdo*. Revista Educação, Porto Alegre, 2(37), 7-32.
- Morin, E. M. (2001). Os sentidos do trabalho. *Revista de Administração de Empresas*, 41 (3), 8-19.
- Muller, H. P. (2005). Trabalho, profissão e “ vocação” – o conceito de trabalho em Max Weber. Em: D. Mercure & J. Spurk, (orgs.). *O trabalho na história do pensamento ocidental*. (P. C. R. Reuillard & S. G. Taborda. Trad.).(pp. 234-258). Petrópolis: Vozes. Titulo original: Lê travail dans l'histoire de la pensee occidentale.
- Neto, J. P, B. (2004). *Administração Pública no Brasil: uma breve história dos Correios*. São Paulo:Annablume.
- Nomeriano, A. S. (2007). *A educação do trabalhador, a pedagogia das competências e a critica marxista*. Maceió: EDUFAL.

- Norma Internacional ISO 26000, de 1º de novembro de 2010 (2011). *Diretrizes sobre Responsabilidade Social*. Recuperado em 24 outubro, 2011, de:  
[http://www.inmetro.gov.br/qualidade/responsabilidade\\_social/iso26000.asp](http://www.inmetro.gov.br/qualidade/responsabilidade_social/iso26000.asp).
- Peneireiro, G. M. (2006). *Influência da mochila em parâmetros dinâmicos, cinemáticos e fisiológicos da locomoção de carteiros pedestres*. Dissertação de Mestrado, Escola de Educação Física e Esporte, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Pereira, J. C. A. (2004). *Globalização do trabalho: desafios e perspectivas*. Curitiba: Juruá.
- Peroni, F. (2000). *Desenvolvimento de gestão de modelo da capacidade produtiva de unidades de tratamento manual de carga postal*. Dissertação de Mestrado. Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
- Ray, D. K. (2011). *Working*. Minneapolis: Christian Explorations of Daily Living.
- Rech, A. R. (2002). *Avaliando a gestão dos Correios da Bahia através de indicadores de desempenho*. Dissertação de Mestrado. Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
- Reis, E. J. F. B.; Carvalho, F. M.; Araújo, T. M.; Porto, L. A. & Neto, A. M. S. (2005). Trabalho e distúrbios psíquicos em professores da rede municipal de Vitória da Conquista, Bahia, Brasil. *Cadernos de Saúde Pública*, 21 (5), 1480-1490.
- Ribas, J. M. B. (2006). El trabajo como valor en los sociedades humanas. Em: A. G. Luque (coord.). *Sociopsicología del trabajo*. (pp. 57-98). Barcelona: Editora UOC.
- Ribeiro, C. V. S. & Mancebo, D. (2009). Concurso público, uma alternativa sensata frente às turbulências do mundo do trabalho? *Trabalho e Educação*, 18 (1), 145-156.
- Rocha, A. P. O. (4 julho, 2011). *Vídeos flagram descaso dos Correios com correspondências*. UOL Notícias. Recuperado em 7 julho, 2011 de:

<http://noticias.uol.com.br/cotidiano/2011/07/04/videos-denunciam-descaso-dos-correios-com-correspondencias.jhtm>.

- Santos, L. N. & Chagas, M. A. (2008). *Incidência de algias posturais em carteiros no município de Belém*. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação). Faculdade de Fisioterapia. Universidade da Amazônia, Belém.
- Ronchi, L. (1971). *Organização, métodos e mecanização* (5ª Ed). São Paulo: Atlas.
- Rossi, E., Z., Calgaro, J. C. C., & Melo, V. S. de (2007). O trabalho dos carteiros no manuseio e na entrega de correspondências. Em: A. M. Mendes (Ed.), *Psicodinâmica do Trabalho: teoria, método e pesquisas* (pp. 325-343). São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Salamito, J. (2005). Trabalho e trabalhadores na obra de Santo Agostinho. Em: D. Mercure & J. Spurk (orgs.). *O trabalho na história do pensamento ocidental*. (P. C. R. Reuillard & S. G. Taborda. Trad.).(pp. 37-62). Petrópolis: Vozes. Título original: *Lê travail dans l'histoire de la pensee occidentale*.
- Sales, T. B. (2002). *Trabalho e reestruturação produtiva: o caso da Volkswagen em São Bernardo do Campo/SP*. São Paulo: Annablume/Fapesp.
- Sampaio, J. R. (1998). Psicologia do Trabalho em três faces. Em: I. B. Goulart & J. R. Sampaio (Orgs.). *Psicologia do Trabalho e Gestão de recursos Humanos: estudos contemporâneos* (Pp. 19 – 40). São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Santos, J. B. F. (2000). *O avesso da maldição do Gênesis: a saga de quem não tem trabalho*. Fortaleza: Secretaria de cultura e Desporto do Governo do Estado do Ceará.
- Sasaki, M. A. (2009). *Trabalho informal: escolha ou escassez de emprego? Estudo sobre o perfil dos trabalhadores por conta própria*. Dissertação de Mestrado. Universidade de Brasília, Brasília.

- Sato, L. (2002). Saúde e controle no trabalho: feições de um antigo problema. Em: M. G. Jacques & W. Codó (Orgs.) *Saúde mental & trabalho: leituras* (pp. 31-49). Petrópolis: Vozes.
- Soares, M. A. T. (2008). *Trabalho informal: da funcionalidade à substituição do capital*. Vitória da Conquista: Edições UESB.
- Soll-Johanning, H. & Bach, E. (2004). Occupational exposure to air pollution and cancer risk among Danish urban mail carriers. *Int. Arch. Occup. Environ. Health*, 77, 351-356. DOI 10. 1007/s0420-004-0510-9.
- Soratto, L. H. (2006). *Quando o trabalho é na casa do outro: um estudo sobre empregadas domésticas*. Tese de Doutorado. Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília.
- Spink, M. S. (2007). Pesquisando no cotidiano: recuperando memórias de pesquisa em serviço social. *Psicologia & Sociedade*, 19 (1), 7-14.
- Spurk, J. (2005). A noção de trabalho em Karl Marx. Em: D. Mercure & J. Spurk (org.). *O trabalho na história do pensamento ocidental*. (P. C. R. Reuillard & S. G. Taborda. Trad.).(pp. 189-212). Petrópolis: Vozes. Título original: *Lê travail dans l'histoire de la pensee occidentale*.
- Stanfeld, S.; Heald, J. & Marmot, M. (2000). *Work related factors and ill health: the Whitehall II Study*. Health & Safety Executive. Recuperado em 28 fevereiro, 2011, de: [http://www.hse.gov.uk/research/crr\\_pdf/2000/crr00266.pdf](http://www.hse.gov.uk/research/crr_pdf/2000/crr00266.pdf).
- Tarantilis, C.D.; Kiranoudis, C. T. & Markatos, N. C. (2002). Use of the BATA algorithm and MIS to solve the mail carrier problem. *Applied Mathematical Modelling*, 26,481–500.



- Tavares, M. A. (2008). *A exploração travestida de cooperação*. Em: A. C. S. Vieira & M. V. B. Amaral (Orgs). *Trabalho e direitos sociais: bases para a discussão* (pp. 31-46). Maceió: EDUFAL.
- Taylor, F. W. (2010). *The principles of scientific management*. Forgotten Books. (Originalmente publicado em 1911). Recuperado em 27 setembro, 2011, de <http://www.forgottenbooks.org>..
- Telhado, A. D. (1979). O significado do trabalho para um grupo de operários metalúrgicos católicos. Em: B. Santos & M. Couto (coords.). *Trabalho e Teologia* (pp. 30-39). Coleção Teologia em Diálogos. São Paulo: Edições Paulinas.
- Theurel, J., Offret, M., Gorgeon, C. & Lepers, R. (2008). Physiological stress monitoring of postman during work. *Work: a Journal of Prevention, Assessment and Rehabilitation*, 31 (2), 229-236.
- Thiry-cherques, H. R. (2004). *Sobreviver ao trabalho*. Rio de Janeiro: FGV Editora.
- Tolfo, S. R. & Piscini, V. Sentido e significados do trabalho: explorando conceitos, variáveis e estudos empíricos brasileiros. *Psicologia e Sociedade*, 19 (Ed. Especial 1), 38-46.
- Tomás, E. A. (1997). *Jóvenes, trabajo e identidad*. Spain: Universidad de Oviedo.
- Vaconcelos, I. F. G. & Vasconcelos, F. (2002). Gestão de recursos humanos e identidade social: um estudo crítico. *Revista de Administração de Empresas*, 42(1), 64 – 78.
- Vasques- Menezes, I. (2000). *Orientação para o trabalho. Monografia de conclusão de formação em Psicodrama*. Federação Brasileira de Psicodrama (FEBRAP).

- Vasques-Menzes, I. (2005). *A contribuição da psicologia clinica na compreensão do burnout: um estudo com professores*. Tese de Doutorado. Universidade de Brasília, Brasília.
- Vieira, M. G. & Pinto, S. R. (2008). Visões e significados do trabalho: um olhar histórico. *Revista de Estudos e Pesquisas sobre as Américas*, 2, 45-51.
- Vilela, L. V. O & Assunção, A. A. (2004). Os mecanismos de controle da atividade no setor de teleatendimento e as queixas de cansaço e esgotamento dos trabalhadores. *Cadernos de Saúde Pública*, 20 (4), 1069-1078.
- Wahlstedt KG, Nygård CH, Kemmlert K, Torgén M, Björkstén MG. (2000). The effects of a change in work organization upon the work environment and musculoskeletal symptoms among letter carriers [Abstract]. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 6(2), 237-55.
- Wahlstedt, K. (2001). *Postal work – work organizational changes as tools to improve health*. Doctoral Dissertation. Acta Universitatis Upsalienses. Comprehensive summaries of Uppsala dissertations from the Faculty of Medicine 1022. Sweden. Recuperado em 20 de Outubro de 2011, de: <http://uu.diva-portal.org/smash/search.jsf>.
- Wahlstedt, K. , Bjorksten, M. G. & Edling, C. (2001). Factors at work and musculoskeletal symptoms among postal workers. *International Journal of Behavioral Medicine*, 8 (3), 181-193.
- Wahlstedt, K. e Edling, C. (1994) Psychosocial factors and psychosomatic complaints among postal worker [abstract]. *European Journal Public Health*, 4(1), 60-64.

- Wahlstedt, K. e Edling, C. (1997). Organizational changes at a postal sorting terminal: Their effects upon work satisfaction, psychosomatic complaints and sick leave [Abstract]. *Work & Stress*, 11(3), 279-291. DOI: 10.1080/02678379708256841.
- Weber, M. (2005). *A ética protestante e o espírito do capitalismo*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning. 2ª Ed. (Originalmente publicado em 1904. Título original: Die protestantische ethik und der geits des kapitalismus).
- Willaime, J. P. (2005). As reformas protestantes e a valorização religiosa do trabalho. Em: D. Mercure. & J. Spurk (orgs.). *O trabalho na história do pensamento ocidental*. (P. C. R. Reuillard & S. G. Taborda. Trad.). (pp. 63-87). Petrópolis: Vozes. Título original: Lê travail dans l'histoire de la pensee occidentale.
- Williams, J. L., Noviello, S. S., Griffth, K. S., Wurtzel, H., Hamborsky, J., Perz, j. F., Williams, I. T., Hadler, J. L., Swerdlow, D., L. & Ridzon, R. (2002). Anthrax postexposure prophylaxis in postal workers, Connecticut, 2001. *Emerging Infection Disease*, 8 (10), 1133-1137.