

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL - UFRGS
INSTITUTO DE PSICOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO
MESTRADO EM PSICOLOGIA SOCIAL E INSTITUCIONAL

O processo de implantação da reestruturação produtiva:
experiências e vivências dos trabalhadores - um estudo de caso

Márcia Werner

Orientadora: Profa. Dra. Maria da Graça Corrêa Jacques

Porto Alegre, 2002.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL - UFRGS
INSTITUTO DE PSICOLOGIA

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO
MESTRADO EM PSICOLOGIA SOCIAL E INSTITUCIONAL

**O processo de implantação da reestruturação produtiva: experiências e vivências
dos trabalhadores - um estudo de caso**

Márcia Werner

Orientadora: Profa. Dra. Maria da Graça
Corrêa Jacques

Dissertação apresentada como requisito parcial
para a obtenção do grau de Mestre em
Psicologia Social e Institucional. Instituto de
Psicologia. Universidade Federal do Rio
Grande do Sul.

Porto Alegre, 2002.

Agradecimentos

Agradeço a meus pais, Arcollino e Lorides.

A minhas irmãs, Adriana e Juliana.

Ao Marcelo.

Às Profas. Dras. Jaqueline Tittoni, Carmen Grisci e Maria Elisabeth Antunes Lima pela participação na banca examinadora desta dissertação.

À Universidade do Vale do Rio dos Sinos, onde concluí minha graduação e aos professores do curso de psicologia.

Aos professores do Mestrado em Psicologia Social e Institucional da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, especialmente, para Edson, Jaqueline, Álvaro e Maria da Graça pelas aulas instigantes.

À Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Às colegas Maytê, Luciana, Raquel e Caroline.

Um agradecimento especial para a Profa. Dra. Maria da Graça, pessoa de fundamental importância durante todo o processo de construção desta dissertação.

À Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos pela autorização para realização desta pesquisa.

Um agradecimento especial aos supervisores que deram inspiração para a escrita dessa dissertação. Compartilha-se com eles, o gosto pelo seu fazer, a satisfação pelo reconhecimento dos que com eles trabalham, mas também, a dor e sofrimento dos desafios enfrentados. Lembrando as dificuldades destes e de outros trabalhadores, lembra-se também a difícil e árdua tarefa do trabalhador/pesquisador, quando escreve seu texto, através de belas, porém doloridas, palavras:

Não vê que isso aqui é como filho nascendo? Dói. Dor é vida exacerbada. O processo dói. Vir-a-ser é uma lenta dor boa. É o espreguiçamento amplo. Até onde a pessoa pode se esticar. (Clarice Lispector, Água viva).

RESUMO

Estamos diante de um cenário de transformações sociais, científicas, tecnológicas e econômicas. No espaço produtivo, tais transformações têm recebido a denominação genérica de reestruturação produtiva, processo que compatibiliza alterações institucionais e organizacionais nas relações de produção e de trabalho com implicações nas experiências e vivências dos trabalhadores. O objetivo desta pesquisa é o de conhecer essas experiências e vivências durante a implementação de transformações no processo de trabalho, representadas, principalmente, pela introdução de inovações tecnológicas no cotidiano laboral. Os fundamentos teóricos foram compostos por estudos que analisam as implicações das mudanças tecnológicas introduzidas nos locais de trabalho sobre a subjetividade dos trabalhadores, especialmente os estudos de Chanlat (1995), Dejours (1999), e, no Brasil, Leite (1994), Lima (1995), Merlo (1999), Tittoni (1999) e Grisci (2001). Utilizam-se entrevistas individuais semi-estruturadas e grupos focais com nove supervisores operacionais de uma empresa pública de capital misto do setor de serviços, categoria funcional diretamente implicada nas transformações que estão sendo introduzidas nessa organização empresarial. Os relatos das entrevistas e dos grupos focais são analisados a partir de uma abordagem qualitativa, com a construção de categorias analíticas com base nas questões norteadoras, no referencial teórico e nos conteúdos emergentes dos depoimentos. Constata-se entre os supervisores operacionais uma expectativa de extinção da função e uma auto-valorização do saber que construíram sobre gestão de pessoas, saber este não substituível pela máquina. O processo de modernização tecnológica é avaliado como positivo e inevitável, sem um engajamento de participação efetivo. Seus cotidianos de vida estão alterados pela necessidade de escolarização e atualização, através de cursos em horários antes ocupados com lazer e convivência familiar. Segundo esses supervisores operacionais, a reestruturação produtiva é representada pela presença da máquina no processo produtivo e pela exigência de uma qualificação para manuseá-la.

ABSTRACT

We are facing a scenery of social, scientific, technological and economical transformations. In productive space, these changes have received the generic denomination of productive restructuring, process that councils institutional and organizational alterations in the relations of production and labor with effects in the workers experiences and existences. The objective of this research is to know those experiences during the accomplish of changes in the labor process, mainly represented by the introduction of technological innovations in the daily work. The theoretical involvement is composed by studies that analyze the implications of technological changes introduced in work places over labors' subjectivity, specially the studies of CHANLAT (1995), DEJOURS (1999), and, in Brazil, LEITE (1994), LIMA (1995), MERLO (1999), TITTONI (1999) and GRISCI (2001). Semi-structured individual interviews and focal groups are used with nine operational supervisors of a public company on the segment of services, professional category directly involved on modifications that has been introduced in this organization. The reports of the interviews and focal groups are analysed by a qualitative approach, making analytical categories with basis on situated questions, in the theoretical reference and in the emerging contexts on the reports. It is verified, among the operational supervisors, that there is an expectancy of function extinction and a self-valorization of knowledge that they have build. About people's management, a knowledge that is not replaceable by the machine. The technological modernization is valuated as positive and inevitable, without an engagement of the effective participation. Their life quotidian is modified by the necessity of qualification acquaintance, through courses scheduleds in free time. According to these operational supervisors, the productive restructuring is represented by presence of machine in the productive process and by the requirement of a qualification to deal.

SUMÁRIO

RESUMO.....	3
ABSTRACT.....	5
SUMÁRIO.....	6
INTRODUÇÃO.....	7
I O PROCESSO DE REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA : definições e implicações.....	14
II TRABALHO E CONSTITUIÇÃO DO SUJEITO : implicações sobre a saúde.....	24
III PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	32
1 Caracterização da empresa.....	33
2 Caracterização dos participantes.....	40
3 Objetivos.....	41
4 Questões de pesquisa.....	43
5 Procedimentos - explicitação dos passos da pesquisa.....	44
6 Análise dos dados.....	49
IV APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	52
1 Tecnologia e qualificação: a máquina questiona o saber-fazer dos trabalhadores e traz a sombra da demissão e da extinção de cargos.....	52
2 Avaliação quanto a perspectiva das mudanças: o discurso construído da inevitabilidade da modernização tecnológica.....	59
3 Modo de gestão na ECT: do perfil militarista ao modelo da excelência.....	69
4 Modos de ser supervisor: “ser e não ser” – processos de mutação na identidade de trabalhador.....	76
5 Implicações subjetivas de uma nova temporalidade no cotidiano de vida do trabalhador: a invasão de privacidade.....	83
6 Saúde e trabalho: medos e preconceitos envolvendo a LER/DORT.....	89
V CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	95
VI CONCLUSÕES.....	101
VII REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	104
VIII ANEXOS.....	108
ANEXO I - Roteiro de entrevista individual.....	109
ANEXO II - Premiações da Empresa.....	111
ANEXO III - Fotos de alguns sistemas informatizados e do maquinário implantado.....	113
ANEXO IV - Foto retirada de Jornal ilustrando a proteção adotada pela empresa contra a bactéria antraz.....	Erro! Indicador não definido.

I INTRODUÇÃO

Os avanços tecnológicos recentes suscitam crescentes questionamentos éticos. Até onde podemos ir? O que é permitido fazer em nome do aperfeiçoamento humano através da tecnologia? Qual é o limite da destrutividade entre os povos? Os armamentos bélicos recentemente exibidos no ataque dos Estados Unidos ao Afeganistão deixam até mesmo a ficção para trás. São conflitos com implicações globalizadas, como no caso da empresa ¹ estudada, onde os trabalhadores passaram a usar novos métodos de segurança para evitar a contaminação a partir da disseminação de casos de antraz nos Estados Unidos, o que pode ser observado através da foto no anexo IV. O serviço postal americano havia sido utilizado para enviar correspondências contaminadas pela bactéria, enquanto arma biológica, atingindo, preferencialmente, trabalhadores e jornalistas de empresas do ramo da comunicação de massa. A repercussão do episódio teve implicações em empresas responsáveis pelos serviços postais em todo o mundo, inclusive no Brasil, que implementou medidas de segurança excepcionais.

A descoberta do código genético e a possibilidade da clonagem do embrião humano são bons exemplos do que a humanidade é capaz de alcançar, mas, ao mesmo

¹ Empresa de comunicação, caracterizada com detalhes no decorrer do estudo.

tempo, suscitam reflexões sobre os limites da ação humana pelos constantes questionamentos a respeito do uso que será feito do avanço tecnológico. A capacidade humana para desenvolver tecnologias esbarra no limite ético, limite muitas vezes ultrapassável em nome do poder político e/ou financeiro. Vivemos em uma época de grandes contrastes entre as magníficas descobertas e inovações da humanidade e sua capacidade de auto-destruição cada vez maior.

Baudrillard (1997), um crítico feroz dos meios tecnológicos de comunicação de massa, qualifica “o computador como uma verdadeira prótese”. Este autor questiona a promoção das tecnologias de rede como espaços apregoados de liberdade e escolha e afirma que a internet apenas simula um espaço de descoberta:

A atração das máquinas virtuais origina-se, sem dúvida, menos na sede de informação e de conhecimento, ou mesmo de encontro, do que no desejo de desaparecimento e na possibilidade da dissolução numa convivalidade fantasma. (Baudrillard, 1997, p. 149).

Esse apontamento permite pensar nos modos de vida contemporâneos em que o individualismo prepondera. Em plena era da informação e da globalização², com amplas possibilidades de contato e de comunicação humana, seres humanos têm sofrido com a solidão e o isolamento. A diversidade das formas de viver o contemporâneo nunca foram tão grandes. Enquanto algumas populações vivem totalmente à margem da possibilidade de usufruir dos avanços tecnológicos, tal como o computador, outras vivem “plugadas” e “coladas” no discurso da contemporaneidade que enumera as possibilidades de quem vive a era da informação com intensidade: banco 24 horas;

² Não há unanimidade quanto ao emprego deste termo. É entendido como um fenômeno que envolve outras áreas, além da econômica e também tem outros efeitos. Segundo Scherer (1999, p. 119) o termo sugerido por Chesnais, “mundialização” expressaria melhor a tendência, pois este marca a necessidade de instituições mundiais que possam controlá-lo, visto que os Estados também perderam essa função enquanto Estados-Nações.

comunicação 24 horas através do telefone celular ou por e-mail; informação 24 horas pela internet, compras 24 horas pela internet, ou em “general stores” e assim por diante.

Esses avanços afetam a vida humana, sendo que o trabalho obtém destaque na presente pesquisa. O avanço tecnológico transforma os processos de trabalho e os modos de trabalhar, visto que os trabalhadores passam a conviver com tecnologias desconhecidas, buscando atualização e qualificação a fim de dominá-las. Entretanto, a inovação tecnológica é muito rápida e está sempre ultrapassando o conhecimento adquirido, por isso exige um constante aprimoramento.

O saber operário foi desqualificado no sistema de produção taylorista/fordista, hegemônico na primeira metade do século XX. Pautado no modelo do “homem boi”, tal sistema não exigia escolaridade do trabalhador. Pelo contrário, este era estimulado a abandonar a escola e entrar precocemente no mercado de trabalho. Com as transformações introduzidas, nos últimos anos, recaiu nos “ombros” do trabalhador a culpa pela falta de escolaridade/qualificação necessárias ao avanço tecnológico, responsabilizando-o pela perda ou ausência de emprego.

No entanto, conforme Bárbara (1999), o desemprego estrutural ³ cresce em todas as faixas de escolaridade: a variação no aumento do desemprego é de 33,3% para os que tem menos de cinco anos de escolaridade e de 32,6% para os que tem de nove a onze anos, variações praticamente iguais. A autora ainda ressalta que a maioria dos trabalhadores que estão se qualificando, através de cursos, possuem escolaridade média de cinco a onze anos, justamente, a faixa de maior incidência de desempregados. A autora conclui que a escolaridade e/ou qualificação não garantem emprego.

³ Definido dessa forma, visto que as estruturas empresariais estão sendo reduzidas (consequência da reestruturação que extingue funções), ao contrário do desemprego conjuntural que é resultado de crises econômicas, políticas econômicas recessivas, portanto, situações passageiras (Todeschini, 1999).

Assim, aqueles que se interessam pela saúde no trabalho devem contribuir para que se retire do trabalhador a imagem de único responsável por sua situação de desemprego. Desse modo, evita-se um processo de autocolpabilização que tem efeitos nocivos à saúde do trabalhador, pois, além da angústia de estar desempregado, ele sofre acreditando que está nessa situação por falta de estudo e qualificação, enquanto responsabilidade individual. A discussão sobre as causas desse problema deve ser contextualizada, pois, no cenário da mundialização, o desemprego aparece como um mal a ser combatido, ao qual se somam o subemprego, o trabalho temporário, a precarização das relações de trabalho, bem como a flexibilização e a intensificação do trabalho.

A reestruturação produtiva ⁴, tem relação com o quadro descrito. Este estudo – enquanto um recorte, visto a complexidade e interdisciplinariedade que uma análise mais ampla implicaria – tem por tema uma de suas facetas: as implicações da reestruturação sobre o trabalhador.

Privilegia-se, nesta pesquisa, as palavras dos trabalhadores, visto que, muitas vezes, estes têm sido considerados como meros objetos no processo produtivo. É importante focalizar os seus depoimentos e visualizá-los, enquanto agentes do processo, sobrepondo a visão de que eles sofrem passivamente os efeitos das mudanças instauradas pelas empresas. Além disso, as avaliações dos trabalhadores diferem, geralmente, do discurso organizacional formalmente difundido, embora, por vezes, eles o reproduzam. Outro ponto a ser considerado é que o conhecimento adquirido pelo trabalhador no cotidiano do seu trabalho, o qual Dejours (1999) já valorizou com

perspicácia, pode ser desperdiçado por uma gestão que não o reconhece como parte fundamental do processo de implantação de qualquer transformação nos processos de trabalho.

Assim, esta dissertação tem como objetivo analisar o processo de implantação da reestruturação produtiva, sob a perspectiva dos trabalhadores, procurando conhecer suas experiências e vivências durante esse processo. O estudo focaliza a instauração das mudanças e não um sistema já implantado, permitindo acompanhar seu decurso e suas primeiras implicações na subjetividade daqueles diretamente envolvidos no processo.

Estudar um caso específico ⁵, em que as transformações estejam acontecendo, é fundamental para conhecer como o trabalhador age/reage, participa/resiste, sofre/gratifica-se à medida em que as mudanças vão sendo instauradas. Além disso, isto permitirá saber de que maneira se pode somar esforços na busca da melhoria das condições de saúde no trabalho em um contexto globalizado. Laurell (1989) destaca o caráter social do processo saúde-doença na articulação com o processo de produção. Na presente pesquisa, destacam-se as implicações nas condições de vida e de trabalho das transformações contemporâneas, sobretudo, as tecnológicas.

O grupo estudado foi composto de supervisores operacionais de uma empresa situada na cidade de Porto Alegre, com atuação em nível nacional, que presta serviços de comunicação e se caracteriza como mista (economia pública e direito privado). Esta organização está implantando o processo de reestruturação produtiva. Já realizou mudanças físicas e geográficas, transferindo o centro operacional para um local mais amplo e com melhores condições de ambiente, introduziu alguns sistemas

⁴ Caracteriza-se por investimentos em capital intensivo, por meio de novas tecnologias microeletrônicas na produção e por novos padrões de gestão da produção capitalista para garantir qualidade e competitividade (Corrêa, 1999).

informatizados na base da produção, que, até então, tem sido, primordialmente, manual e se prepara para a sua total mecanização.

Quanto ao modo de gestão, está implantando um modelo que define um outro perfil para os supervisores operacionais, mais flexível e menos fiscalizador. Tal função operacional é uma das que mais sofreu e sofrerá alterações derivadas do processo de implantação da reestruturação produtiva. Faz parte de um nível hierárquico apontado por alguns autores (Lima, 1995; Bresciani, 1998; Antunes, 1999) como descartável, na medida em que o controle deixa de recair na figura da supervisão.

As informações recolhidas se revestem de importância, por se tratar de uma empresa de grande porte, de abrangência nacional e da área de serviços. O setor de serviços tem sido um dos mais afetados pela reestruturação produtiva e traz uma forma de trabalho diferente da visão clássica da linha de montagem. Em empresas de grande porte, as mudanças instauradas adquirem impacto amplo e significativo e, por se situar na área da comunicação, tem, preferentemente, recebido pressões decorrentes da mundialização e da informatização da comunicação, cujo advento afetou diretamente esse setor que passou a lançar mão de outros recursos para se manter no mercado.

Esta pesquisa inscreve-se, também, entre os estudos que privilegiam os efeitos do processo e da organização do trabalho na subjetividade e saúde dos trabalhadores. Para tal, os caminhos teórico-metodológicos seguem a linha de estudos em Saúde Mental e Trabalho dentro da Psicologia Social, ampliando o foco de análise para outras áreas de conhecimento. Dentre os estudos que focalizam especificamente os efeitos do incremento tecnológico sobre a saúde dos trabalhadores, destacam-se os estudos de

⁵ Embora a reestruturação produtiva seja um processo mundial, possui especificidades conforme o contexto em que for implantada.

Chanlat (1995), Dejours (1999), e, no Brasil, Leite (1994), Lima (1995), Merlo (1999), Tittoni (1999), Grisci (2001) entre outros.

Iniciando com a contextualização histórica da reestruturação produtiva no Brasil, o primeiro capítulo se propõe a definir e discutir as diferentes implicações desse processo, a partir da convivência dos trabalhadores com novas formas de trabalhar mediadas pelo incremento tecnológico. Dentre essas implicações, o principal foco de atenção são aquelas que incidem sobre a saúde dos trabalhadores.

No segundo capítulo, a proposta é discutir o trabalho e a constituição do sujeito, a partir das novas vivências e experiências dos trabalhadores na contemporaneidade, conferindo ênfase à discussão sobre a centralidade do trabalho. Em seguida, são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa, bem como a descrição dos passos executados. Logo adiante, são relatados os resultados da pesquisa empírica, discutidos à luz do referencial teórico escolhido, levando em consideração as questões norteadoras. E, finalmente, são destacadas algumas considerações sobre a realidade estudada a título de conclusões.

I O PROCESSO DE REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA : definições e implicações

A reestruturação produtiva é entendida como um amplo processo ocasionado pela globalização da economia que acirrou a competição e fez com que as nações buscassem saídas para sobreviver no mercado internacional. Conforme Antunes (2000), a implantação desse processo se deu pela “crise estrutural do capital” entendida, primordialmente, como a estagnação na acumulação de capitais. Esta crise balizou-se em vários aspectos: a queda da taxa de lucro provocada pelo aumento do preço da força de trabalho conquistada após 1945 e pela intensificação das lutas sociais nos anos 60; na retração do consumo, sinal do desemprego estrutural que já se iniciava; na hipertrofia de capitais no mercado financeiro; na concentração de capitais graças às fusões entre empresas; na crise do *welfare state*⁶ pela necessidade de retrainr gastos públicos. Dessa crise advieram algumas medidas para contorná-la e, sobretudo, resgatar a acumulação de capitais:

⁶ Período do capitalismo que Castel (1999) prefere chamar de “Estado Social”, evitando a denominação de Estado - Providência. Constituiu-se de significativas conquistas de direitos sociais por parte das classes de trabalhadores das sociedades centrais e, de modo muito menos característico e intenso, em alguns países periféricos.

Como resposta a sua própria crise, iniciou-se um processo de reorganização do capital e de seu sistema ideológico e político de dominação, cujos contornos mais evidentes foram o advento do neoliberalismo, com a privatização do Estado, a desregulamentação dos direitos do trabalho e a desmontagem do setor produtivo estatal, da qual a era Thatcher-Reagan foi expressão mais forte; a isso se seguiu um intenso processo de reestruturação da produção e do trabalho com vistas a dotar o capital do instrumental necessário para tentar repor os patamares de expansão anteriores. (Antunes, 2000, p. 31).

Como o autor destaca, a privatização está entre as medidas adotadas como forma de resolução da crise na acumulação de capitais. Do mesmo modo, Hirata (2000) comenta que a supressão de empregos é uma das primeiras ações adotadas pelas empresas internacionais nos processos de privatização, através dos quais em torno de 20% dos efetivos são demitidos, a fim de diminuir o seu custo. A autora salienta ainda, a incidência dessa prática sobre as empresas brasileiras do setor público, atingindo trabalhadores com estabilidade de emprego que, repentinamente, passam a fazer parte da lista de demissões, incluindo, até mesmo, assalariados com bastante tempo de empresa.

A reestruturação produtiva é definida, conforme Corrêa (1999, p. 202), como um “processo que compatibiliza mudanças institucionais e organizacionais nas relações de trabalho, bem como redefinição de papéis dos estados nacionais e das instituições financeiras”. Inclui, também, transformações na organização do processo de trabalho, o que envolve métodos de gestão, entre outras alterações do sistema produtivo. No setor produtivo, há diferentes concepções sobre reestruturação produtiva. Geralmente, é definida e caracterizada como um processo de automação, com ênfase na introdução de tecnologia microeletrônica, sendo que os exemplos mais citados situam-se na área da robótica e da computação (Bresciani, 1998). Conforme os autores citados, o conceito é

amplo e ultrapassa as transformações implementadas na produção. Há também, diferenças na conceituação e implantação do processo em diferentes empresas, ou ainda, algumas importam fragmentos de modelos de outros países, configurando o que Merlo (1999) denomina de modelo Frankenstein. Este é caracterizado pela implementação de apenas algumas propostas da reestruturação, ou de algum modelo específico como o japonês, lado a lado, com processos de trabalho tayloristas tradicionais.

As definições acima citadas são as mais referendadas pelos autores estudados (Bresciani, 1998; Corrêa, 1999; Antunes, 2000). Porém, outros teóricos, como Alves (2000), compreendem que a reestruturação não está diretamente ligada à globalização da economia, pois seria um processo que já vem ocorrendo há um longo tempo. Segundo esse autor, existiram três períodos distintos de reestruturação produtiva no Brasil, definidos como “surtos” de reestruturação, enquanto momentos em que ocorreram profundas transformações nas diferentes fases da industrialização brasileira. O primeiro período, nos anos 50, vinculado à instauração da grande indústria de perfil taylorista/fordista, proporcionou intensa acumulação de capital e a abertura da economia ao capital estrangeiro.

O segundo período ocorreu na época do “milagre” brasileiro, durante o Regime Militar, em que ocorreu a superexploração do trabalho, com jornadas prolongadas, mas com grande margem de lucro. Com relação à forma de gestão, características institucionais militares, tais como, importância da hierarquia e disciplina, foram implantadas nas empresas civis. O terceiro período de reestruturação, que corresponde à época presente, vincula-se à crise do capitalismo com um novo padrão de acumulação. O Brasil, então, dedicou-se às exportações e redirecionou sua industrialização para o mercado externo com novo impulso às inovações tecnológicas (Alves, 2000).

Antunes (2000) refere que essa estrutura produtiva mais flexível descentraliza a produção, recorre a empresas terceirizadas e, por meio de novas técnicas de gestão da força de trabalho, instaura modalidades de “trabalho em equipe, células de produção, times de trabalho, grupos semi-autônomos” (p.52). O discurso que visava a busca de trabalhadores preocupados com uma única tarefa ou operação, é substituído pelo discurso que prega a participação na execução das atividades ou operações diversificadas e estimula a contribuição do trabalhador no sentido de qualificar o produto. Na medida em que exige um sujeito que saiba dominar a tecnologia, esse novo paradigma valoriza o psiquismo humano, solicitando que o trabalhador, não apenas venda sua força de trabalho, mas invista nele com todas as suas capacidades. Porém, segundo o autor, essa é uma tática manipuladora, que preserva as características do “trabalho alienado e estranhado (p. 52)”.

Grisci (2001) complementa que, embora a reestruturação apresente soluções totalmente novas, conserva uma lógica binária que dissocia gestão/execução, trabalho/sujeito do trabalho, condizente com o paradigma taylorista/fordista. Dessa forma, demonstra que, apesar das mudanças nos sistemas produtivos, existem aspectos que permanecem inalterados. Geralmente, as “novas” formas de produção conjugam modelos tradicionais, inspirados no taylorismo/fordismo, aliados a inovações como células produtivas, *just-in-time*, *kanban* e qualidade total com suas classificações, a ISO 9000. Assim, também, Hirata (2000, p. 26) refere que “a visão dicotômica, separando antigas e novas formas de organização do trabalho, não dá conta dessa complexidade, dessa realidade contraditória das mutações produtivas atuais, na qual as práticas tayloristas se renovam no coração mesmo das novas organizações do trabalho”.

Portanto, as linhas de montagem não estão, necessariamente, desativadas e convivem com novos equipamentos e novas composições, como por exemplo, a transferência de trabalhadores que não ocupam mais postos fixos de trabalho. Estes passam a fazer parte de uma equipe, cujos integrantes devem realizar diversas tarefas, aumentando inclusive o tempo de trabalho, pois: “isso inclui também a flexibilidade de horários. O Vicentino (...) chama isso de ‘trabalhador *just-in time*’, que tem de estar sempre à disposição” (Bresciani, 1998, p. 41). Tal flexibilização, também, possui aspectos positivos, citados pelo autor, como maior autonomia dos trabalhadores e enriquecimento das tarefas, porém, na maioria dos processos, permanece a supervisão determinando a divisão de tarefas no grupo. O autor refere, ainda, que ocorrem, em parte das empresas reestruturadas, melhorias em termos de ambiente, limpeza, condições de trabalho, racionalização dos processos, eliminação de tarefas repetitivas e monótonas. Há que se considerar, também, o maior investimento em qualificação e treinamento.

As implicações da reestruturação produtiva têm sido objeto de reflexões e questionamentos que têm se constituído como uma temática significativa de estudos e pesquisas atuais ⁷. A competição e a necessidade de aprimoramento constante que a tecnologia exige para ser dominada é uma das implicações derivadas desse processo, pois provoca no trabalhador, muitas vezes, angústia em estar sempre vigilante: vigilante para não perder o emprego, para ser o melhor e para enxergar à frente. Esse conjunto de prerrogativas pode ser visualizado pela linguagem corriqueira usada nos ambientes de

⁷ O desemprego é apontado como uma das conseqüências da tecnologia implementada com a reestruturação produtiva. No entanto, alguns autores, como Castells (1999), embora admitam a eliminação de alguns postos de trabalho com o avanço tecnológico, não o responsabilizam pela demissão em massa e apontam a complexidade da questão.

trabalho. Palavras como guerra, sobrevivência, combate e luta são largamente utilizadas a fim de mascarar a real razão destes artifícios: “Nessa guerra, o fundamental não é o equipamento militar ou o manejo das armas, mas o desenvolvimento da competitividade.” (Dejours, 1999, p. 14).

Nessa tendência, o fator humano é privilegiado. A proposta é “narcísica”, sendo que cada funcionário deve tornar-se um *winner*⁸, “vestir a camisa da empresa”, identificar-se com ela e renunciar a seus desejos, acreditando numa posterior satisfação: “capaz de adaptar-se a todas as circunstâncias e de não querer mais que o sucesso econômico do grupo e a anulação pessoal no interior de uma equipe coisa” (Enriquez, 1995, p. 18). O objetivo é ultrapassar a si mesmo, narcisicamente. Quando alguém fracassa, portanto, não é mais que uma razão estritamente pessoal. Em alguns discursos, aparece o inimigo, mas ele não tem cara, pois é identificado com a invisibilidade do mercado. Outras vezes, o inimigo passa a ser o colega ao lado, pois é tal a competição provocada por essas propostas individualistas que o colega de trabalho passa a ser uma ameaça ao seu emprego e os trabalhadores entram em uma “corrida maluca” para ver quem produz mais. Além disso, na lógica da reestruturação, um trabalhador controla o outro. Desse modo, além de dispensar o controle da supervisão, como aponta Antunes (2000), o trabalhador torna-se “déspota de si mesmo”. O trabalho da equipe passa a ser controlado pelo grupo de trabalhadores, pois qualquer falha individual afeta a produtividade do grupo como um todo. Para ilustrar o que realmente significa tal processo competitivo, o depoimento de um gerente do setor bancário enfatiza a questão da superação de limites pessoais em prol da produtividade: “(...) Eu olhando assim, um

⁸ Vencedor. Do verbo *win* em inglês, que quer dizer vencer, ganhar (jogo, competição). (Marques, 1987, p. 388).

por um, até para ver o semblante. Eu vi pessoas cansadas, com aspecto de preocupadas. E a gente vive uma competição maluca. Se tu atinges um patamar X, daqui a pouco é X mais Y. É uma coisa que não tem fim.” (Grisci, 1999, p. 7).

Entretanto, esse primado do êxito não é isento de conseqüências para o/a trabalhador/a, e é interessante perceber que os problemas em saúde e segurança do trabalho, apontados por Chanlat (1995), nesse tipo de gestão, estão em acordo com o que Dejours (1999) também constatou. Os autores referem que a falta de questionamento sobre o sofrimento no trabalho leva a práticas de suicídio no local de trabalho e a confiança excessiva na onipotência da tecnologia, aumentando os riscos à saúde. Dejours vai adiante explicando que, além de não suprimir o sofrimento no trabalho, como defendem tais métodos, o intensificam pelo acréscimo no ritmo das atividades:

(...) aumento da carga de trabalho e da fadiga, ou ainda por causa da degradação progressiva das relações de trabalho (arbitrariedade das decisões, desconfiança, individualismo, concorrência desleal entre agentes, arrivismo desenfreado, etc) estes encontram muita dificuldade para reagir coletivamente. (Dejours, 1999, p. 43).

Ainda, Bresciani (1998) destaca que, infelizmente, as promessas de maior competitividade, crescimento econômico e maior qualidade de vida, apregoadas pelo discurso dominante, não se tem confirmado. Na verdade, o autor referenda as conclusões de que, o que ocorre na prática, é a intensificação do trabalho, o surgimento de doenças profissionais, o desaparecimento de profissões, a desorganização dos trabalhadores e sentimentos de inadequação, medo, insegurança, entre outros.

É possível questionar por que os trabalhadores não têm conseguido se organizar coletivamente, na atualidade, como fizeram em outros momentos históricos. Diversos autores se referem à inibição dos trabalhadores na manifestação da sua inconformidade,

por medo de perder o emprego, ou por “vergonha” de demonstrar que sofrem e reclamar de condições inumanas de trabalho (Bárbara, 1999; Dejours, 1999; Grisci, 1999). Dejours (1999) explica a falta de ação dos trabalhadores pela mobilização subjetiva da inteligência, através do “zelo” no trabalho, utilizando também estratégias e macetes para fazer a produção andar. O “zelo” é entendido, pelo autor, como “tudo aquilo que os trabalhadores acrescentam à organização prescrita para torná-la eficaz” (p. 30). O zelo tem origem no medo pela ameaça de exclusão – “o medo como motor da inteligência” (p. 58). Ou seja, pelo medo da demissão, os trabalhadores usam sua inteligência para se manterem necessários à empresa. Aliando aspectos cognitivos - nesse caso sua inteligência prática - aos aspectos afetivos - o medo da exclusão - os trabalhadores aprendem a lidar com situações não previstas e ainda não apreendidas pela prescrição do trabalho demonstrando, também, iniciativa para a transgressão e desobediência.

Além disso, este autor cita outro fator que contribui para a desmobilização que chama de “recurso à virilidade”, o qual possibilita que os trabalhadores não questionem submeter-se, ou submeter alguém, a diversas formas de exploração, a fim de manterem sua masculinidade inquestionável. Como Dejours (1999) coloca, fazer o “trabalho sujo” na empresa demonstra virilidade, masculinidade e, recusar-se a ele, é sinônimo de fraqueza e frescura. Os homens que se opõem ou criticam métodos abusivos no trabalho são questionados em sua masculinidade, pois, de acordo com seu estereótipo de gênero, devem ser fortes, firmes e agressivos. Assim, impingir sofrimento sobre o outro ou esconder o seu é uma estratégia louvável. Desse modo, torna-se imprescindível debater aspectos de gênero no trabalho, visto que os homens têm particularidades na sua forma de trabalhar, que têm sido exacerbadas pela reestruturação.

Nesse sentido, Hirata (2000) explica o paradoxo, através do qual, se exige a implicação e o envolvimento dos trabalhadores na produção e, ao mesmo tempo, se flexibiliza a mão-de-obra, questionando o fato de que a implicação exigiria um mínimo de estabilidade no emprego. Desse modo, a autora fundamenta tal paradoxo na divisão sexual do trabalho, destacando o uso diferenciado da mão-de-obra masculina e feminina, demonstrando que os homens participam da flexibilização interna e as mulheres da externa. Ou seja, os homens tornam-se participativos, polivalentes dentro dos sistemas produtivos, enquanto as mulheres ocupam postos de trabalho precarizados, informais, de tempo parcial ou temporários ⁹. A própria divisão sexual do trabalho pode prejudicar a organização dos trabalhadores, sejam homens ou mulheres, pois dicotomiza também suas lutas.

Os sindicatos também têm perdido força representativa, pois os trabalhadores estão pulverizados em situações que dificultam sua organização, seja o desemprego, a terceirização, ou mesmo em emprego, mas sob uma frágil estabilidade. As grandes negociações coletivas são cada vez menos frequentes e fica difícil a penetração das mensagens das lideranças sindicais. O espaço do sindicato, enquanto local de congregação de interesses e ações, dificilmente, é hoje disponibilizado. Um exemplo disto é a luta por melhores salários e condições de trabalho, reivindicação que tem ficado de lado pela necessidade de priorizar a criação de postos de trabalho, não entrando em questão, por exemplo, condições de saúde oferecidas (Leite, 1994).

Castel (1999), ao mesmo tempo que percebe a fragilidade do movimento operário em alguns países como na França, observa que, também, tem surgido, recentemente, movimentos alternativos, como a organização de trabalhadores

⁹ A ocupação de postos informais e precarizados de trabalho pelas mulheres também é apontada por Castells (1999).

desempregados e precarizados. Não se pode deixar de lembrar as tentativas brasileiras, como é o caso do Movimento dos Trabalhadores Sem Terra e de outros trabalhadores que buscam se organizar em torno de uma causa comum. O movimento dos trabalhadores desempregados, dos sem teto e outros movimentos que têm realizado invasões à “shopping centers” e supermercados, são tentativas de sinalizar sua precária existência como uma contradição ao consumo exacerbado.

Assim, a implantação da reestruturação produtiva é um momento importante para sindicatos e empresas. Para os primeiros, para que não se tornem marginais nas discussões. Para as empresas, é preciso que entendam que a imposição das mudanças pode aumentar a resistência dos trabalhadores (Leite, 1994). Os sindicatos podem ter, no momento da implantação da reestruturação produtiva, um espaço para o envolvimento e discussão deste processo. Segundo a autora, os trabalhadores devem lutar para que a introdução de inovação tecnológica leve em consideração seus “anseios” e “necessidades”, preservando, assim, sua saúde.

II TRABALHO E CONSTITUIÇÃO DO SUJEITO : implicações sobre a saúde

A constituição do sujeito humano se dá no contato com o mundo externo, não como a simples passagem da animalidade para a humanidade pela complexificação evolutiva e genética, mas como um processo dialético em que a continuidade das modificações quantitativas suporta uma ruptura qualitativa (Leontiev, 1978). O referido autor destaca o momento em que a humanidade se liberta da dependência das mudanças biológicas hereditárias, caracterizado pelo terceiro estágio da evolução, do qual é produto o *homo sapiens*, e afirma: “apenas as leis sócio-históricas regerão doravante a evolução do homem” (p. 263). As características, especificamente, humanas se desenvolvem por um processo de apropriação da cultura criada pelas gerações precedentes. O que a natureza oferece não é suficiente para a constituição do ser humano. É preciso apreender o que foi alcançado ao longo do desenvolvimento histórico da sociedade, através de sua ação de transformação da natureza. Desse modo, o processo de hominização não implica adaptar-se ao meio, simplesmente, mas produzir os meios para a sua própria existência, processo esse controlado, mediado e regulado pela própria atividade humana (Leontiev, 1978).

Desde o seu nascimento até sua morte, o sujeito tem experiências com um mundo por ele produzido. Na expressão de Arendt (1995), um mundo do artifício humano que traz impregnado a finalidade do trabalho que lhe deu origem. Assim, segundo a autora, o trabalho representa a possibilidade de superação e transcendência que permitiria a ocupação do espaço público e dotaria o homem da capacidade de liberdade e ação política. Para alcançar esse ideal, teríamos que superar o trabalho, enquanto apenas sobrevivência e massificação. Portanto, para ascender à condição de homens de liberdade, temos que fazer essa passagem por dentro da esfera do trabalho. O trabalho marca o sujeito moderno, que quando questionado sobre sua identidade, costuma se referir ao que faz (Arendt, 1995). O trabalho confere um sistema identitário, dentre outros como ser mãe/pai, mulher/homem – ser trabalhador/trabalhadora.

Billiard (1993) descreve que o trabalho, como atividade concreta, é uma forma genérica de relação social, é construtor de identidade e produtor de relações subjetivas. O trabalho não é um conceito universal, mas uma construção sócio-histórica. Enquanto tal, a literatura aponta a flutuação no valor, positivo ou negativo, conferido ao trabalho ao longo dos anos, já tendo sido sinônimo de sacrifício, sofrimento, punição, ou ainda libertação, dignificação e satisfação. A diversidade nas formas de defini-lo, também, têm produzido diversas formas de vivencia-lo, ou vice-versa, conforme o contexto histórico analisado. Em se tratando do contexto atual destaca-se o âmbito de inserção nas relações sociais que o trabalho possui. O trabalho está, portanto, implicado na constituição da subjetividade e, dessa forma, inscreve o sujeito socialmente definindo-o como alguém que produz algo. Aliado ao significado de inclusão social que o trabalho adquire na vida das pessoas, associou-se a noção de emprego, que é seu formato institucional. Ou seja:

O trabalho como emprego, como função a ser desempenhada na ou para a produção (...) tornou-se importante referencial para o desenvolvimento emocional, ético e cognitivo do indivíduo ao longo de seu processo de socialização e, igualmente, para o seu reconhecimento social, para a atribuição de prestígio social intra e extra-grupal (Liedke, 1999, p. 273).

A partir dessa perspectiva, compreende-se a importância de ter um emprego para obter reconhecimento social. Apesar do desemprego ser uma realidade comum em nossa sociedade atual, o que torna difícil a defesa da proposição: “não trabalha quem não quer”, ainda impera a noção pela qual aqueles que forem obstinados, dedicados e qualificados conseguem um emprego (Bárbara, 1999). Isto torna difícil a situação dos que não tem emprego, pois, a representação do trabalho, associado ao emprego, envolve ser reconhecido socialmente e valorizado como alguém que é capaz de produzir algo. Prejudica, também, aqueles que possuem emprego e que sofrem para mantê-lo. Além desse reconhecimento social, Dejours (1999) fala do reconhecimento cotidiano no trabalho, ou seja, que o trabalhador necessita e espera o reconhecimento de que fez um bom trabalho, sendo o salário e os direitos previdenciários formas básicas de reconhecimento.

Nessa discussão, cabe trazer a tona outro tema atual: a centralidade do trabalho. Alguns autores (Méda, 1996; Gorz, 1998) apontam para a descentralidade do trabalho na vida das pessoas no contexto contemporâneo, ou para o “fim do trabalho”, assinalando, inclusive, a necessidade de se procurar outros ordenadores sociais. Esta questão é proposta por Habermas (1990), o qual entende que a centralidade do trabalho foi substituída pela centralidade da esfera comunicacional ou da intersubjetividade. Para Gorz (1998), deve-se buscar a superação da condição de assalariado do trabalhador, através de iniciativas que permitam ampliar a autonomia dos trabalhadores para que

possam escolher suas atividades e usar seu tempo de trabalho, conforme seu desejo, prescindindo do capital e do mercado. Isso lhes permitiria outras formas de participação na vida coletiva e na sociedade. Segundo Méda (1996), dever-se-ia buscar o estudo de outras formas de coletividade e ocupação do espaço público que possibilitassem uma ação política. A autora acredita ser importante, não só repolitizar as massas, mas desenvolver espaços públicos onde a escolha e a democracia possam ser, de fato, exercidas em uma forma de redistribuição, não só do trabalho e da riqueza, mas da atividade política.

Mesmo reconhecendo a necessidade de outras formas de inserção social, não podemos descartar o espaço do trabalho e a condição de pertencimento à sociedade que ele confere, pois a posição de trabalhador é ainda a que mais aglutina os cidadãos e que tem maior potencial reivindicatório. Além disso, corre-se o risco de cometer o que Castel (1999) chama de “erro de análise sociológica”. Este autor entende que “abrir mão” da centralidade do trabalho é contribuir para o mercado livre, ou seja, para a não regulação do mercado pelo Estado. Se o trabalho não ocupa posição importante, não se tem porque, lutar por melhores condições para sua execução, denunciar os efeitos nocivos à saúde decorrentes da reestruturação produtiva, e pensar em alternativas para transformar a mundialização em um processo menos prejudicial aos trabalhadores, sejam estes empregados, subempregados, precarizados, terceirizados ou informalizados. Segundo Castel (1999), o “Estado-social” continua sendo nossa esperança e nosso horizonte. É, na verdade, a única forma de comprometer a busca pelo lucro com a necessidade de proteção social. Sem a regulação do mercado pelo Estado, ficará cada vez mais difícil garantir melhores condições de trabalho. E, para que isso aconteça, é

necessário a mobilização não só de trabalhadores e dos sindicatos, mas também de intelectuais e trabalhadores da saúde que não podem ficar omissos a essa problemática.

Os autores acima citados são europeus e tratam dessa questão nas sociedades centrais. Porém, em se tratando dos países periféricos, onde o Estado de bem-estar social não se deu de maneira completa, a situação se agrava, pois, nesse caso, a precariedade das relações sociais e de trabalho são maiores. A exemplo disso, tramita no Congresso Brasileiro uma proposta de flexibilização da CLT (Consolidação das Leis Trabalhistas) que propõe desregulamentar direitos dos trabalhadores. Tais ações contrariam conquistas históricas e demonstram que, nos países periféricos, os empecilhos são maiores para implantar um Estado de proteção social por completo, já que, por não ter sido consolidado, mais fácil será para bloqueá-lo.

Antunes (1995) é um dos autores brasileiros que critica a tese do fim do trabalho. Este autor coloca que o trabalho não acabou na Europa e muito menos aqui no Brasil. Antunes (1995, p. 77) defende que a crise da sociedade do trabalho ocorre em sua dimensão abstrata e não concreta “enquanto elemento estruturante do intercâmbio social entre os homens e a natureza.” O autor sustenta suas teses na premissa de que o trabalho ainda cria valor na sociedade, assim como ainda há trabalho humano (trabalho vivo) nos objetos produzidos. Ou seja, apesar das máquinas (trabalho morto) terem substituído grande parte do trabalho vivo, ainda é necessária a força humana para produzir mercadoria (Antunes, 2000).

A discussão sobre a importância do trabalho no contexto contemporâneo ganha especificidades no setor de serviços. Este setor traz uma forma de trabalho diferente da visão clássica da linha de montagem por diminuir o trabalho vivo, mas não o elimina.

Para Fiori (2000), a propalada “nova economia”, baseada no setor de serviços, não elimina o trabalho, nem a classe trabalhadora que, como diz o autor:

(...) está sem emprego, mas não vive em ‘cabanas eletrônicas’, não está no setor de serviços, nem se dedica, aparentemente, ao ócio criativo. Pelo contrário, o que as estatísticas mostram é que milhares de desempregados seguem ligados ao mesmo “paradigma do trabalho”, só que agora precarizados, terceirizados ou subcontratados, com direitos cada vez mais limitados e cada vez mais alheios ao mundo das organizações sindicais (www.forumsocialmundial.org.br).

O setor de serviços, como parte do setor terciário da economia, tem crescido em relação aos setores primário (agricultura e agropecuária) e secundário (indústria). Porém, segundo Antunes (2000), este setor tem adquirido características do setor produtivo, como no caso do assalariamento dos trabalhadores que tem se aproximado da lógica e da racionalidade produtiva. Sob a perspectiva que confere importância central ao trabalho, este passa a ser, também, fator constitutivo de adoecimento e/ou saúde. Alguns estudos em saúde mental no trabalho definem que ele não deve ser apenas fator de motivação e satisfação para os trabalhadores, mas é preciso compreendê-lo como fator constitutivo de adoecimento e de saúde mental, enfatizando as representações dos trabalhadores e suas experiências no cotidiano de trabalho (Tittoni, 1994; 1999). A autora (1994) emprega, fundamentada em outros autores, as expressões “vivência” (Dejours, 1988) e “experiência” (Thompson, 1981) para exprimir as formas como os trabalhadores “vivenciam as experiências concretas do mundo do trabalho, considerando a especificidade que o constitui” (Tittoni, 1994, p.33), não necessariamente associadas ao sofrimento e a doença mental.

As contribuições de Canguilhem (1990) mostram a imprecisão do limite entre o normal e o patológico. O autor explica que a normalidade de um sujeito só pode ser

evidenciada em seu próprio contexto de vida sucessivamente e não pode ser expressa por uma média estatística. Assim, a doença não é ausência de norma, mas uma norma que não tolera nenhum desvio, ou seja, o sujeito doente perdeu sua capacidade normativa, de instaurar normas diferentes em condições de vida diferentes. Ele está à mercê das condições do meio.

O que caracteriza a saúde é a possibilidade de ultrapassar a norma que define o normal momentâneo, a possibilidade de tolerar infrações à norma habitual e de instituir normas novas em situações novas. Permanecemos normais, com um só rim, em determinado meio e em determinado sistema de exigências (Canguilhem, 1990, p. 158).

Ou seja, segundo o autor, a saúde depende das diferenças individuais e da variância das condições do meio em que se vive, que compreendem o ambiente e condições sócio-culturais e históricas. Estar bem de saúde é não apenas estar adaptado ao meio e às suas exigências, mas também ser capaz de seguir novas normas de vida. A partir desse conceito de saúde, o trabalho, enquanto relação social e condição sócio-histórica, ocupa um lugar importante na produção de saúde ou doença. Compreender o modo de trabalhar, atualmente modificado pela reestruturação produtiva, implica estudar os processos de saúde/doença no trabalho. Isto permite entender os novos modos de subjetivação, a partir das vivências e experiências do trabalhador com as novas tecnologias e com os novos modos de gestão (Nardi, Tittoni e Bernardes, 1999), bem como perceber quais os sentimentos provocados por essas vivências (medo/coragem, ignorância/aprendizagem, competição/cooperação, apropriação/reprodução).

Desse modo, a discussão sobre o papel do trabalho na constituição do humano, sua centralidade nas sociedades contemporâneas e nas formas que vêm assumindo a

partir da introdução de tecnologia avançada e de outras formas de gestão do trabalho, fundamenta a compreensão sobre as repercussões dessas transformações no subjetivo dos trabalhadores. Além disso, auxilia a identificar, em específico, as implicações sobre a saúde dos trabalhadores na contemporaneidade.

III PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Realizou-se um estudo de caso, tendo em vista as características do objeto de estudo – experiências e vivências dos trabalhadores durante o processo de implantação da reestruturação produtiva. Privilegiou-se uma situação singular que permitisse a análise do processo no seu desenvolvimento, nas suas particularidades e especificidades. Portanto, os dados obtidos têm uma generalização limitada, circunscrita às particularidades do contexto analisado.

Yin (1994) estabelece três princípios para a realização de um estudo de caso: múltiplas formas de evidências, a criação de uma base de dados do estudo de caso, bem como a manutenção de uma cadeia de evidências. Quanto às formas de evidências, o autor explica que a coleta de informações para estudos de casos pode ser realizada de seis formas: documentos, arquivos, gravações, entrevistas, observação direta, observação-participativa e através de artefatos físicos, tais como aparelhos tecnológicos, ferramentas de trabalho, dentre outras. Procurou-se, no estudo, seguir as recomendações do autor, reunindo evidências através de formas diversas de coleta de informações.

A seguir, será detalhado o “universo empírico” que constituiu essa pesquisa, primeiro em relação ao local escolhido e depois aos participantes. Na seqüência, serão relatados os diferentes procedimentos empregados para a coleta e análise das informações obtidas.

1 Caracterização da empresa ¹⁰

A ECT - Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos - é uma empresa pública, vinculada ao Ministério das Comunicações e foi criada em 20 de março de 1969. Atualmente, possui um quadro de pessoal com 82 mil empregados distribuídos em 23 Diretorias Regionais.

No entanto, a distribuição de cartas e correspondências, no Brasil, tem longa história precedente, cujo marco oficial de funcionamento data de 25 de janeiro de 1663, quando foi nomeado o alferes João Cavaleiro Cardoso para exercer o cargo de “Correio-Mor do Mar e Correio-Mor da Terra”, qualificando-o para receber e expedir toda a correspondência do Reino. Em 1797, o Correio começou a funcionar como serviço público, com a vinda de D. João VI para o Brasil.

Em 25 de maio de 1877, D. Pedro II promulgou o ato de adesão do Império do Brasil ao tratado celebrado em Berna em 09 de outubro de 1874, da Convenção Postal de Paris, que redundou na criação da União Postal Universal - UPU, em 1879. Desde então, diversas mudanças têm acontecido na empresa, dentre elas as que farão parte de nossa análise, e que dizem respeito às transformações tecnológicas e gestonárias, posteriormente, apresentadas e discutidas.

No Rio Grande do Sul, os Correios estão presentes em 421 dos 427 municípios do Estado, através de 392 Agências Próprias, 104 Franqueadas, 500 Agências de Correio Satélite e 165 Postos de Correio. Esta rede é sustentada por um sistema

¹⁰ Os dados aqui apresentados foram retirados do material informativo disponibilizado pela empresa. A identificação da empresa foi autorizada no espaço acadêmico.

operacional composto por quatro Centros de Triagem, quatro Centros Operacionais, um Centro de Serviços Telemáticos e quarenta e dois Centros de Distribuição Domiciliar, que efetuam o tratamento e transporte, ao ano, de aproximadamente 5 mil toneladas de carga por via aérea e 30 mil toneladas por via rodoviária.

O atendimento é efetuado através de 5.379 Agências de Correios próprias (ACs) e terceirizadas. A rede de tratamento engloba os 45 Centros de Triagem(CT), os 55 Centros Operacionais e os Centros de Operações Integradas, que podem ser consideradas as principais unidades fabris da ECT. O sistema de transportes envolve a operação nos entrepostos de cargas, com a utilização de 3.630 veículos leves, 3.882 motocicletas e 451 caminhões próprios e veículos contratados, além de 35 aeronaves especialmente fretadas, que integram a Rede Postal Aérea Noturna (RPN).

As transformações na empresa, em nível nacional, já vem ocorrendo há mais tempo. Porém, em Porto Alegre, as mudanças no espaço operacional, onde ocorre a triagem dos objetos, iniciou em 1992, com a transferência do centro de Distribuição para outro prédio maior. Segundo o Coordenador de Recursos Humanos da empresa, a reação inicial dos trabalhadores e do sindicato foi contrária, já que o novo local estava situado no Bairro Navegantes (Complexo Operacional Frederico Mentz), o que tornou difícil o acesso pela distância do centro da cidade e por ser uma zona considerada perigosa. Outras características do local contribuía para a sua rejeição por parte dos trabalhadores, como a precariedade do prédio alugado e o calor excessivo, aspectos que contribuíram para a colocação do apelido de “Carandirú”¹¹.

¹¹ Nome dado a um presídio da cidade de São Paulo, onde houve inclusive um grande massacre de presos, em 1992, que ficou conhecido como o massacre do Carandirú. Colbari (1996) explica porque não raro a fábrica é comparada a uma prisão: “cativeiro, prisão, vida presa na fábrica, os muros feito penitenciária, o plim do implacável relógio de ponto, invadem sutilmente o plano objetivo de um discurso cuja intenção era reiterar uma imagem favorável da empresa. O símbolo do plim do relógio de ponto e o muro que cerca a fábrica constituem símbolos da monotonia, da

Os planos iniciais da empresa eram de permanecer por pouco tempo nesse local, e construir uma sede mais apropriada. Com o passar dos anos, esse local também ficou pequeno, principalmente para os objetivos que a empresa traçava no sentido de implantar a mecanização da triagem. Assim, o Novo Complexo Operacional - Centro de Cartas e Encomendas (CCE) - começou a ser planejado em 1994, tendo sido inaugurado em 2001.

O CCE é composto por unidades de postagem (agência), triagem e transporte de objetos, com efetivo de aproximadamente 650 pessoas. Esse local dispõe, ainda, de canchas de futsal/vôlei, campo de futebol, sala de lazer, auditório com 193 lugares, restaurante com 140 lugares, refeitório com 50 lugares, sala de serviço social, médico e odontológico. Para treinamento e capacitações, o CCE possui duas salas de aula equipadas com retroprojeter, projetor de multimídia, microsystem, quadro de lousa e flip-chart, sala de treinamento em informática e biblioteca. Observou-se, nas visitas realizadas, que o prédio possui sistema de ar-condicionado central e câmaras de vídeo que filmam ininterruptamente o espaço de produção.

Dentre as unidades que compõe o CCE, fizeram parte da presente pesquisa o Centro de Triagem - CT, que ainda não foi transferido para esta nova sede, localizado no antigo complexo, Frederico Mentz, com 287 funcionários, e o Centro Operacional - CO que já está instalado no novo complexo, com 130 funcionários, totalizando um efetivo de 417 funcionários. Metade das entrevistas individuais e o grupo do CO foram realizados no CCE (novo complexo) e as outras entrevistas e o grupo do CT foram realizados junto ao Complexo Frederico Mentz, no CT.

repetição, da rotina infernal do trabalho, do aprisionamento do corpo e da alma que atinge o talento, a criatividade e o pensamento” (p. 225).

O CO trata cargas de objetos embaraçosos e semi-embaraçosos, tais como sedex, registrados, encomendas e malotes, enquanto que o CT faz o tratamento de objetos simples (carta comum). Ambos os setores têm como características do seu trabalho a necessidade do sigilo e da inviolabilidade das correspondências. Porém, o CO tem ainda o diferencial de tratar cargas com valores. Os dois setores possuem três turnos de trabalho: manhã, tarde e noite (madrugada), sendo que a produção para, das 23 às 24 horas.

Sobre a organização do trabalho, no CT cada trabalhador tem um posto de trabalho fixo (podendo fazer parte do rodízio) com várias caixinhas um pouco maiores que o tamanho de uma correspondência simples distribuídas conforme os logradouros. Estes executam movimentos repetitivos e rápidos para distribuir as correspondências nos seus devidos lugares. Após isso, a carga é acondicionada em caixetas, que podem ser visualizadas no anexo III, que serão empilhadas e transportadas. Estes procedimentos são realizados pelos OTTs (operadores de triagem e transbordo). No CO os trabalhadores registram os objetos através do SRO (sistema de rastreamento de objetos) que, anteriormente, era uma máquina imóvel e pesada que exigia o deslocamento constante das cargas, e atualmente foi substituído por equipamento leve manual e móvel. Após isso, eles acondicionam os objetos em grandes caixas de metal, semelhantes a gaiolas, que são transportadas e abastecem os *Containers* que também foram modificados, possuindo material leve. Nesse tipo de trabalho não há tanta exigência de movimentos repetitivos, mas a carga dos objetos é pesada ocasionando desgaste físico.

Sobre o local onde foram realizadas as entrevistas, destaca-se que, as individuais com supervisores do CO, foram realizadas na sala dos mesmos, localizada ao lado da sala da chefia do CO, cuja entrada exige a passagem pela sala dos supervisores. A sala está equipada com mesas e computadores para cada supervisor e um sistema de observação por câmara. Embora seja uma sala muito bem aparelhada, os supervisores apontam que pouco a ocupam, pois estão sempre no espaço de produção. As salas de aula e do setor administrativo estão localizadas no segundo andar, sendo que há uma plataforma que permite acompanhar visualmente a produção, que acontece no primeiro andar. O grupo do CO foi realizado em uma sala de aula. No CT, a entrevista em grupo e as entrevistas individuais foram realizadas em salas de aula já desativadas.

Desde as primeiras visitas ao CCE, observou-se a sua diferença em relação ao Complexo Operacional Frederico Mentz, antigo centro operacional. Este último ainda não foi desativado, pois o Centro de Triagem só poderá ser transferido para o novo complexo após a chegada das máquinas previstas. A infra-estrutura do CCE, moderna, limpa e funcional, destoa da imagem de “Carandirú”, atribuída ao Complexo Frederico Mentz, com instalações antigas, precárias e pouco funcionais.

Já na época do planejamento do novo complexo, iniciavam-se as justificativas para inclusão da mecanização da triagem, sendo que a instalação do maquinário foi prevista para fevereiro de 2002. Dentre as modificações planejadas, algumas podem ser visualizadas no anexo III, que já foram ou estão sendo colocadas em prática, destacam-se:

Mecanização de Triagem – instalação de 42 máquinas de triagem de cartas em formato normal (carta simples), 20 para cartas em formato semi-embarçoso e 13 para

encomendas e malotes (No anexo III encontram-se algumas fotografias dessas máquinas).

Auto-atendimento – instalação de máquinas de auto-atendimento com selos, telegramas, títulos de capitalização e cartões de natal 24 horas por dia, localizadas em shoppings, aeroportos, locais de grande circulação e também nas Agências.

Rastreamento de Objetos – atualizações on-line que o usuário pode consultar através da Internet.

Automação de Agências – sistemas informatizados nos guichês de 4701 Agências

Plataforma Computacional –interligação das unidades através de rede interna (CorreiosNet).

De acordo com as propostas da reestruturação produtiva, a empresa conciliou as mudanças tecnológicas com os novos modos de gestão, estabelecendo como meta/missão:

Prestar serviços de correios convencionais e avançados, transportes de encomendas e atendimentos especiais, de forma empresarial, com competitividade e lucratividade, de acordo com a qualidade exigida pelos diversos segmentos de mercado, bem como atrair, desenvolver e motivar pessoas para garantir a excelência desses serviços (ECT, Caderno de Ambientação, 1998).

Com base nas transformações citadas, e a partir da meta traçada pela empresa, constata-se a adesão dos Correios ao modo de gestão por excelência (Chanlat, 1995), que valoriza aspectos como competência, competição, invencibilidade e adesão completa. A atualização dos modos de gestão se propõe a garantir os mesmos níveis de lucratividade atingidos anteriormente, visto que nem todos os produtos e serviços que a empresa explora são monopólio. No segmento de transporte de encomendas e

documentos, existe uma concorrência acirrada, tanto em nível nacional quanto internacional. Internacionalmente, destacam-se várias empresas de *courier*. Já no segmento nacional, existe uma rede variada e numerosa de empresas de pequeno, médio e grande porte que atuam neste mercado, diferenciando-se em função da sua abrangência, podendo atender exclusivamente a cidade onde se situam, uma determinada região, estado da União, ou o país.

Em decorrência da globalização, os Correios, como a maioria das empresas, buscou adequar-se às inovações tecnológicas, bem como às inovações na área da gestão. De acordo com os atuais paradigmas, para garantir “lucratividade e competitividade”, como ressalta a meta dos Correios, as empresas “devem” realizar essas transformações, colocadas como inevitáveis. As transformações, caracterizadas pela introdução de uma nova tecnologia, são acompanhadas por mudanças de gestão que reordenam cargos e salários e implantam programas de qualificação profissional, justificados da seguinte forma:

Diante da missão de prover a ECT de seres humanos qualificados e motivados, visando assegurar excelência dos serviços prestados aos clientes, dentro de padrões de efetividade e lucratividade, constituiu-se, em 1996, o Programa de Gestão da Produtividade Aplicada aos Correios. Este projeto prioritário foi determinante no desafio de promover a busca, disseminação e aplicação dos conceitos modernos de administração da produção e concretizou-se através de parceria com a Universidade Federal do Rio Grande do Sul UFRGS, a qual disponibilizou especialistas em engenharia de produção para este trabalho. (Características da Organização e Contexto Atual, 2001, p. 6).

Tal projeto, hoje no Rio Grande do Sul, caracteriza-se pela introdução das novas tecnologias e construção de um novo complexo operacional, com o objetivo de agilizar a entrega dos documentos, através da implantação de maquinário específico. Dentre as

estratégias que a empresa lança mão para implementação dessas mudanças, está o caderno de ambientação, que o novo funcionário recebe quando da sua admissão, com o título: “Bem-Vindo”. Neste, encontra-se como meta da empresa a priorização do cliente, como política de recursos humanos, a ênfase na cooperação e no trabalho conjunto para atender às expectativas do cliente. Do trabalhador, é solicitada a necessidade de pensar no cliente, no bom atendimento, na cordialidade e na rapidez.

2 Caracterização dos participantes

Foram entrevistados individualmente nove supervisores operacionais, (de um total de 16) cuja função, hierarquicamente, se caracteriza como primeira chefia dos trabalhadores da base: os operários. Seu trabalho consiste em gerir os trabalhadores da base, distribuindo tarefas e metas individuais e da equipe, cada supervisor tem de 15 a 20 trabalhadores. Embora sua função não seja operacional, eles referem que muitas vezes auxiliam e participam do serviço operacional, sendo as razões disso a proximidade/igualdade com a base, a carga excessiva de trabalho e o fato de serem oriundos desse tipo de função. A escolha desses trabalhadores se deu pelo fato de ocuparem uma função que se encontra entre as mais afetadas pelo processo de implantação da reestruturação produtiva. É apontada como estando em vias de ser extinta, já que não se faz mais necessário o controle direto dos trabalhadores. Uma das características da reestruturação produtiva é a diminuição dos níveis hierárquicos já que o controle passa a ser exercido pelo próprio trabalhador, pela máquina ou pelos pares (Antunes, 2000; Todeschini, 1998). Arbitrou-se o número de nove participantes quando

se constatou uma saturação dos dados, critério indicado para pesquisas com abordagem qualitativa (Víctora, 2000). Complementaram-se as entrevistas individuais com entrevistas em grupo. Um grupo foi composto por quatro integrantes, do CO, e outro por cinco integrantes, do CT.

Os participantes têm entre 42 e 47 anos. Sete dos entrevistados possuem o 2º grau completo e dois possuem 3º grau incompleto; têm de 16 a 26 anos de trabalho na empresa, cônjuge e número de filhos variando de um até nove. Embora os supervisores possuam função de chefia, são concursados para cargos administrativos e/ou operacionais, dos quais encontram-se afastados enquanto exercem a supervisão operacional. Dentre esses cargos encontram-se: operador de triagem e transbordo (triagem e distribuição interna dos objetos – cartas ou encomendas), carteiro, assistente administrativo, atendente comercial (guichê de atendimento ao cliente) e monitor postal (cargo extinto – similar à encarregado de equipe). Os supervisores trabalham 8 horas por dia.

Estes trabalhadores realizaram e estão realizando cursos na área de informática, língua estrangeira – inglês, ensino médio, além de outros cursos ministrados na própria empresa (gerenciamento de desempenho, negociação e mudanças). Estes cursos são preparatórios para o trabalho com as máquinas que estão sendo implantadas na empresa em questão.

3 Objetivos

Este estudo teve por objetivo conhecer as experiências e vivências dos trabalhadores, supervisores operacionais, durante o processo de implantação da reestruturação produtiva, sem estabelecer *a priori* sua positividade ou negatividade. Segundo Tittoni (1994), ao privilegiar as vivências, de um modo geral, sem focar vivências de prazer e sofrimento no trabalho, pode-se evidenciar fatores que não se restringem às vivências de sofrimento. Nardi, Tittoni e Bernardes (1999) postulam que os estudos que enfatizam as experiências no cotidiano de trabalho ampliam o enfoque do aspecto técnico e econômico, para o do sujeito que trabalha.

Parte-se do pressuposto de que há um discurso formal difundido pela empresa sobre o processo de implantação da reestruturação produtiva, mas que, informalmente, circula um outro discurso construído pelos trabalhadores, que ora se aproxima e ora se distancia do discurso oficial. Sendo os trabalhadores aqueles diretamente envolvidos no processo, suas experiências constituem um *locus* privilegiado de acesso para compreender as implicações dessas mudanças sobre o ser humano.

3. 1 Objetivos específicos:

- constatar qual o conhecimento que os trabalhadores detêm sobre o processo de implantação da reestruturação produtiva no seu contexto laboral;
- conhecer a avaliação dos trabalhadores acerca do modo pelo qual a reestruturação produtiva está sendo implantada na empresa em que trabalham (características, aspectos positivos e negativos, avanços e retrocessos);

- identificar os diferentes níveis de engajamento dos trabalhadores no processo de implantação da reestruturação produtiva e os espaços de participação que a empresa oferece;
- levantar as implicações da reestruturação no modo de trabalhar, na gestão de pessoal, nas relações interpessoais e no cotidiano de vida sob o ponto de vista do trabalhador.

4 Questões de pesquisa

- a) Quais os conhecimentos dos trabalhadores, supervisores operacionais, sobre o processo de implantação da reestruturação produtiva em seu contexto laboral?
- b) Como os trabalhadores, supervisores operacionais, avaliam a reestruturação produtiva e o modo como está sendo implantada na empresa em que trabalham (características, pontos positivos e negativos, avanços e recuos)?
- c) Qual a participação dos trabalhadores, supervisores operacionais, nas diversas etapas de implantação da reestruturação produtiva?
- d) Que implicações a reestruturação provoca, do ponto de vista do trabalhador, supervisor operacional, na gestão de pessoal, no modo de trabalhar, nas relações interpessoais e no seu cotidiano de vida?

5 Procedimentos - explicitação dos passos da pesquisa

Este item é fruto de uma seleção dos principais elementos retirados do diário de campo, em que se registraram observações, impressões, conversas e pequenos relatos obtidos durante toda a realização da pesquisa. Parte-se da negociação inicial, que se deu em novembro de 2000, momento em que foi realizado contato com representantes da empresa e feita uma apresentação da proposta, com entrega de uma cópia resumida do projeto de pesquisa para os psicólogos – escolhidos por terem vínculo anterior com a autora, que realizou estágio de psicologia na mesma empresa. Estes informaram que, provavelmente, seria preciso a autorização da gerência federal da empresa, em Brasília.

Posteriormente, a proposta foi encaminhada para o Coordenador de Recursos Humanos da organização. Este dispôs-se a apresentar o novo complexo operacional em visita à fábrica, no mês de janeiro de 2001, a fim de discutir sobre o local específico para a realização da pesquisa. Ao voltar à empresa, em março de 2001, buscando autorização formal para a efetivação da investigação, constatou-se a presença de um novo Coordenador de Recursos Humanos. Este, em rápida entrevista, concordou com a pesquisa, enviando autorização formal. Avaliou-a como interessante, a fim de obter um retorno de como os trabalhadores estão reagindo às mudanças, e aventando a possibilidade de, posteriormente, realizar alguma intervenção preparatória para as mesmas.

Após a defesa do projeto de dissertação na Universidade, em abril de 2001, foi iniciada a coleta de dados. Esta teve como fontes: observações do local de trabalho

(Complexo Frederico Mentz – antigo e Centro de Cartas e Encomendas - novo), leitura do material disponível sobre a empresa, entrevistas individuais e em grupos. O estudo da documentação sobre o processo de reestruturação produtiva se fez necessário para obter um histórico das transformações realizadas na empresa, comparando seus aspectos formais (prescritos) com a implantação real, a partir da observação e das entrevistas individuais e grupais.

Em seguida, foram realizadas “entrevistas estratégicas” com chefias, em que participaram o chefe do Centro de Cartas e Encomendas e os chefes das duas unidades pesquisadas: Centro de Triagem e Centro Operacional. Segundo Spink e Lima (2000), as “entrevistas estratégicas” consistem em contatos com pessoas que detêm informações relevantes, seja pelo cargo exercido, pelo tempo de empresa, ou pelo envolvimento e responsabilidade sobre a questão pesquisada. Estas entrevistas foram importantes para obter informações sobre os modos de gestão da empresa, bem como para avaliar o envolvimento das chefias com a reestruturação, como por exemplo, receber e transmitir informações.

As entrevistas foram realizadas em sala disponibilizada no local de trabalho. As entrevistas individuais com os supervisores operacionais ocorreram no horário de serviço e as de grupo foram realizadas nos intervalos entre os turnos de trabalho, com trabalhadores que iniciavam o turno e os que o encerravam. As entrevistas individuais, semi-estruturadas, com roteiro em anexo (anexo 1), garantiram o anonimato dos participantes.

Os grupos tiveram a participação de uma observadora, também aluna do mestrado, que fez o relato escrito dos depoimentos, descrevendo também comunicações não-verbais. Foram encontros informais, com roda de chimarrão e que proporcionaram

informações construídas na interação e discussão entre os componentes, aspectos que não são possíveis de se obter por outros meios de coleta. Optou-se pela realização de dois grupos de discussão, divididos por setor de trabalho, para evitar uma quantidade excessiva de dados que inviabilizariam o processo analítico no tempo previsto. As perguntas foram dirigidas tomando como referência o tema da pesquisa – a reestruturação produtiva – e as vivências e experiências pessoais que a acompanham. A pesquisadora coordenou os grupos, encorajando a exposição dos participantes mais silenciosos. O modelo adotado para as entrevistas coletivas foi o grupo focal, pois este se propõe a discutir um tema específico. Víctora (2000) estabelece três possibilidades de grupo focal. O primeiro possui foco temático, o segundo tem o foco na visão de um grupo específico e o terceiro em ambos – temático e visão de um grupo específico - , sendo este último o modelo da presente pesquisa, ou seja, levantou-se as diferentes visões de um grupo de iguais, supervisores operacionais, sobre o tema da pesquisa – o processo de implantação da reestruturação produtiva na empresa.

Para a realização das entrevistas individuais com os trabalhadores, foi feita uma apresentação breve da proposta de pesquisa a cada grupo de trabalho, CT e CO, onde eles puderam tirar dúvidas sobre como seriam feitas as entrevistas. Neste momento, foi solicitado que aqueles que tivessem interesse em participar da pesquisa se apresentassem e consentissem voluntariamente, pois tanto nas entrevistas individuais, como nos grupos focais, a participação era facultativa. Cabe salientar que algumas entrevistas foram realizadas com supervisores no turno da madrugada, em que se observou particularidades quanto ao trabalho noturno, comentadas na categoria intitulada “Modos de ser supervisor: ‘ser e não ser’ – processos de mutação na identidade de trabalhador”.

Estas entrevistas tiveram tempo de duração bastante variado, característica da entrevista semi-dirigida, que se “adapta” à situação estudada, sendo que algumas levaram pouco mais de vinte minutos e outras levaram até uma hora e trinta minutos. Embora fosse intenção inicial gravar todas as entrevistas, optou-se pela não gravação das mesmas, visto o clima interno e externo de desconfiança em relação a gravações de depoimentos. A escolha por não gravar foi objeto de ampla discussão e problematização prévia. Internamente, um dos motivos se deve ao fato de que, na apresentação do projeto, um trabalhador perguntou o porquê da gravação. Posteriormente, já na entrevista individual, explicou sua preocupação, pois, certa vez na empresa, foram gravadas imagens de trabalhadores falando em vídeo para ver como se portavam, com fins de avaliação, o que não trazia espontaneidade aos depoimentos. Outro trabalhador comentou, ao final da sua entrevista, que se esta tivesse sido gravada não teria falado a metade do que disse. Além disso, na época das entrevistas, surgiram na mídia denúncias de corrupção através de depoimentos gravados secretamente. Cabe lembrar, ainda, que a natureza do trabalho desenvolvido na empresa estabelece o sigilo com os objetos triados, principalmente, quanto a possível violação de correspondências, fator que fortalece a desconfiança em relação à gravação de depoimentos.

Outros fatos marcantes se constituíram em importantes fontes para compreender o contexto da implantação do processo de reestruturação na empresa. Um deles foi uma “entrevista estratégica” de três horas de duração com uma das chefias, em que foi feita uma exposição do material informativo para os trabalhadores e visitantes sobre a reestruturação (vídeo, textos), com ênfase nos benefícios do avanço tecnológico e no potencial superior da máquina. Nesse momento, percebeu-se a necessidade deste chefe de reafirmar o caráter positivo e necessário da reestruturação. Além disso, constatou-se

a angústia pela qual passam chefes e gerentes que ocupam posições importantes e que são imbuídos da responsabilidade de minimizar os efeitos negativos de medidas polêmicas, justificar tais feitos e tranquilizar os trabalhadores. Em conversa posterior com funcionária do treinamento, esta informou que esse chefe estava tendo dificuldade de aceitar o fato de que haveriam demissões e que ele teria que realizá-las.

Outro momento importante se deu durante uma das entrevistas individuais que estava sendo realizada na sala de um dos chefes intermediários e que por ele havia sido cedida. Porém, este retornou e permaneceu na sala, sendo que a seqüência da entrevista foi interrompida e era visível a inibição do trabalhador que abaixou o tom de voz e passou a falar sobre outros assuntos. Só então o chefe se retirou. Tal relato corrobora a observação da desconfiança por parte dos trabalhadores em relação à empresa com o medo de falar, o receio de se expor e fazer comentários que poderiam ser usados contra si, além do receio de estarem sendo vigiados. Nas entrevistas de grupo, também surgiram questões que reforçam o exposto acima. Ao final de um dos grupos, um dos trabalhadores perguntou: “tu não vais levar isso para o diretor?”. E, ao final do outro grupo, ao falar na devolução dos resultados, os trabalhadores comentaram: “E a gente te diz como foi de fato com a máquina. Se ainda estivermos aqui”.

A apresentação e discussão com o grupo de supervisores sobre os resultados da pesquisa estão previstas para depois dos ajustes a serem feitos no texto da dissertação apresentada. Os resultados serão apresentados aos trabalhadores, estimulando a reflexão e compreensão dos dados apresentados, bem como para colher críticas e sugestões. Por último, será feita uma devolução formal dos resultados obtidos para os representantes da empresa pesquisada.

6 Análise dos dados

Quanto à análise dos dados, priorizou-se uma abordagem qualitativa com base em categorizações e interpretações para dar conta da realidade pesquisada. A opção pela abordagem qualitativa, procurou adequar-se à fundamentação teórica e ao objeto de pesquisa: impressões (participação, envolvimento, avaliação) dos trabalhadores acerca das suas experiências e vivências no processo de implantação da reestruturação produtiva. Como refere Víctora (2000, p. 37): “(...) os métodos qualitativos de pesquisa não tem qualquer utilidade na mensuração de fenômenos em grandes grupos, sendo basicamente úteis para quem busca entender o contexto onde algum fenômeno ocorre”. Exatamente o que se propõe neste estudo é comunicar a dinâmica e as contradições dos acontecimentos observados durante o processo de reestruturação para auxiliar nas discussões sobre o tema, restringindo as conclusões ao contexto analisado.

Procurou dar-se visibilidade ao processo de interpretação na pesquisa para, desse modo, garantir o rigor da análise, descrevendo passo a passo sua realização, bem como a análise dos dados coletados. Segundo Spink e Lima (2000), a interpretação tem um caráter inacabado, podendo reinventar-se. O rigor passa a ser concebido como a possibilidade de explicitar os passos da análise e da interpretação de modo a propiciar o diálogo. Além disso, a posição do pesquisador também confere rigor à pesquisa qualitativa, ou seja, entendendo a relação entre pesquisador e pesquisado como uma negociação contínua e adotando postura contrária à da neutralidade.

A análise privilegiou a linguagem verbal. Desse modo, iniciou-se com uma imersão no conjunto de informações coletadas, deixando aflorar os sentidos, sem encapsular os dados em categorias, classificações ou tematizações definidas *a priori*

(Spink e Lima, 2000). A discussão dos dados, de acordo com a teoria estudada, foi realizada concomitante à interpretação, de maneira a não dissociar esses momentos e não apresentá-los de maneira estanque. Tal ação justifica-se, também, na compreensão de que não existe o momento do levantamento da informação e a posterior interpretação, mas que a interpretação acompanha todos os passos da pesquisa.

Portanto, o processo de análise se iniciou com a digitação das entrevistas e realização de uma primeira leitura geral. Após, foram lidas todas as entrevistas, uma a uma, buscando as principais colocações baseadas nas perguntas feitas, no referencial teórico e na ênfase dada ao tema pelo entrevistado. Posteriormente, iniciou-se a categorização por temáticas, com base no referencial teórico escolhido, nas questões norteadoras propostas e nos recortes emergentes dos depoimentos. Este procedimento, em que se exemplifica o processo analítico realizado, pôde ser observado somente pela banca examinadora, tendo sido disponibilizado cópia de uma entrevista relatada e da análise da mesma. Isto se deve ao cuidado necessário para que os participantes da pesquisa não sejam identificados. O mesmo procedimento de análise foi adotado nas entrevistas em grupo.

O conteúdo das entrevistas individuais versou sobre as temáticas propostas no roteiro pré-estabelecido. Nos grupos, alguns temas diferenciados foram objeto de discussão. Entre os supervisores do CO os temas priorizados foram: medos e questionamentos em relação às mudanças e ao desemprego, o trabalho do supervisor operacional, a dificuldade e importância de trabalhar com pessoas X priorização do lucro, as implicações de ser uma empresa pública e questões de saúde no trabalho, como a LER/DORT (lesões por esforços repetitivos/distúrbios osteo-musculares relacionados ao trabalho). Entre os supervisores do CT, mais queixosos em relação aos seus

subordinados, a discussão versou sobre: benefícios quanto à qualificação proporcionada pela empresa, problemas de comunicação, participação dos trabalhadores nas decisões, receio quanto às mudanças e, com maior ênfase, questões de saúde no trabalho, como a LER/DORT. A questão da LER/DORT, não priorizada pelas perguntas e abordada, tangencialmente, nas entrevistas individuais, foi realçada e polemizada durante os grupos, o que suscitou a categoria analítica: “Saúde e trabalho: medos e preconceitos envolvendo a LER/DORT”.

A partir da análise do conteúdo das entrevistas individuais e de grupos, foram construídas seis categorias, sendo elas na seguinte ordem e assim nomeadas: Tecnologia e qualificação: a máquina questiona o saber-fazer dos trabalhadores e traz a sombra da demissão e da extinção de cargos; Avaliação quanto a perspectiva das mudanças: o discurso construído da inevitabilidade da modernização tecnológica; Modo de gestão na ECT: do perfil militarista ao modelo da excelência; Modos de ser supervisor: “ser e não ser” – processos de mutação na identidade de trabalhador; Implicações subjetivas de uma nova temporalidade no cotidiano de vida do trabalhador: a invasão de privacidade; e, Saúde e trabalho: medos e preconceitos envolvendo a LER/DORT.

IV APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

1 Tecnologia e qualificação: a máquina questiona o saber-fazer dos trabalhadores e traz a sombra da demissão e da extinção de cargos

O trabalho parcelar condiciona o surgimento do instrumento de trabalho especializado. Transforma-o em ferramenta simples. Cria a base para a constituição de um outro modo de produzir. Seu fundamento é o ajuntamento de ferramentas simples em um complexo mecânico: a máquina. A máquina que funciona uniforme, contínua e regularmente, executa várias tarefas de forma simultânea. Substitui as mãos como forma de produzir. A nova forma de produzir riqueza material se configura no sistema fabril. Aqui, o produtor direto (agora trabalhador social médio) perde por completo sua habilidade e destreza a fazer um valor de uso. A habilidade e a destreza passam a ser de domínio do capital que as transforma em ciência, materializada em máquina. (Aued, 1999, p. 123).

O autor acima descreve a origem do trabalho mecanizado, enfatizando a substituição do homem pela máquina e enseja trazer à tona a comparação entre o homem e a máquina, que surge sempre que se coloca em prática uma inovação tecnológica. Essa comparação está presente a todo momento e de diversas formas na fala dos trabalhadores entrevistados: “A máquina não fica doente” e “A máquina é importante para produzir mais”.

De fato, a máquina não apresenta absenteísmo, doenças do trabalho, alterações de humor, cansaço, estafa, estresse, dentre outras características ou sinais de

esgotamento humano. Porém, a máquina também não apresenta a inventividade e a capacidade de criação frente ao inesperado. Sobretudo, na avaliação da maioria desses trabalhadores, supervisores operacionais, com longo tempo de empresa (de 16 a 26 anos), a máquina vem ameaçar uma trajetória construída durante anos de trabalho e dedicação. Além disso, a máquina não vem sozinha. A sua presença implica outras mudanças, como a reavaliação de cargos e salários e a necessidade da qualificação profissional para saber operá-la.

A qualificação profissional, além de estar associada à introdução de inovações tecnológicas, é uma exigência tendo em vista o “perfil” polivalente exigido dos trabalhadores para manuseá-la. Além da polivalência, Bresciani (1998) identifica outras características introduzidas no espaço produtivo: enxugamento dos níveis hierárquicos com diminuição da distância entre os trabalhadores da base em relação aos altos cargos, maior intercomunicação entre os níveis hierárquicos, características também vinculadas à polivalência. Esta é entendida como a exigência de que o trabalhador faça diferentes tipos de atividades, ao que se soma a flexibilidade, a qual pressupõe a possibilidade de transferência de um lugar para outro. Estas estratégias se constatarem no cotidiano dos Correios quando os trabalhadores relatam práticas introduzidas, como o rodízio (a princípio, com resistência por parte dos trabalhadores), mudanças de *layout*, ou como relata um supervisor que teve a necessidade de aprender um programa de computador em duas semanas, pois na semana seguinte ele deveria viajar para outro Estado a fim de aprender a utilizar um novo equipamento.

O enxugamento dos níveis hierárquicos leva à extinção de muitos cargos, como pode vir a ser o caso dos supervisores operacionais dos Correios. Desse modo, os trabalhadores antevêm a sua substituição por profissionais com qualificação técnica:

“Quando chegar a máquina vão chegar os técnicos”. Porém, como eles mesmos observam, tais técnicos são preparados para atuar na área administrativa e, quando trabalham no setor operacional, enfrentam dificuldades específicas:

Estamos **vivendo dia-a-dia com um monstro**¹² porque a gente não conhece, não sabemos como é a máquina concretamente. Porque não levar as pessoas para conhecer? Só levam os técnicos que não vão lidar diretamente com a máquina. E quando a máquina der pane os técnicos vão vir aqui resolver? (relato de entrevista individual).

Tu só vê que estão formando turma de técnico. Concurso para técnico eu não posso fazer. Esses caras que estão entrando dizem: “estou aqui para ser chefe”. Se são tão qualificados, deveriam saber que isso não existe mais. Estão voltando nos Correios ao autoritarismo? (relato de entrevista individual).

Nesse sentido, há uma mensagem contraditória, pois, ao mesmo tempo que é estimulada a qualificação para determinado cargo, é desprezada a experiência e o saber adquirido pelo trabalhador através do cotidiano de trabalho. Os supervisores estão passando por um processo de qualificação profissional, através de cursos que a própria empresa financia ou oferece: gerenciamento de desempenho, negociação, cursos de informática, inglês e ensino médio. Para ser supervisor operacional, ainda é necessário ter bom desempenho (a empresa possui um questionário de avaliação mensal do desempenho de seus trabalhadores realizado pelas chefias), tempo de serviço e aprovação do seu nome por 60% dos membros da equipe de trabalho. Além disso, o candidato deve passar por concurso interno e, após aprovado, realizar curso preparatório e, só então, está apto para a função, o que não garante o seu exercício, pois, ele deve

¹² Todos os grifos em negrito, a seguir, são da autora, a fim de realçar pontos considerados essenciais ou contraditórios dos depoimentos. Optou-se por não apresentar nenhuma característica dos depoentes para evitar a identificação e sua associação com o conteúdo exposto.

aguardar ser chamado por alguma chefia no Banco de Supervisores Operacionais - uma listagem com o nome de todos os aprovados e aptos para a função. Contraditoriamente, apesar de todos esses pré-requisitos para o exercício da função de SO, muitos trabalhadores comentam que, na verdade, o preenchimento das vagas ocorre por indicação direta da chefia de funcionários que conhece e com os quais trabalha. Assim, a qualificação exigida não está diretamente associada à função exercida, mas a uma possível promoção, difícil de ser alcançada. Como diz Bresciani (1998, p. 42): “Então, não adianta dizer para um inspetor de qualidade que está surgindo, que está crescendo a profissão de analista de sistemas, pois, um inspetor de qualidade dificilmente vai se transformar em um analista de sistemas.”

De todas as ameaças que a tecnologia representa a pior delas, e que mantém os trabalhadores sob pressão, é a possibilidade da demissão, associada a uma valorização imputada à máquina que representa progresso - “Não existe nada sem tecnologia” . Ou seja, o depoimento desses trabalhadores reflete, de um lado a admiração e valorização da modernização tecnológica na empresa onde trabalham, e, por outro lado, o medo de que a máquina venha substituir o seu trabalho: “Os passos da mecanização são: **automatiza, remove e demite**”. (relato de entrevista individual).

O problema é que vai ter que ter um acompanhamento psicológico, do serviço social, as áreas sociais da empresa é exatamente quando a máquina será montada, aí que começa a aflição da pessoa. Será que eu vou participar? Aí que terá que ter um trabalho muito mais forte de **desmistificar a máquina**, vai ser mais problemático que hoje, porque ninguém tem noção exata de quando é que vai ser. É mais ou menos assim, a pesquisa sobre a AIDS, as pessoas sabem que têm problema e quando vão ter relações sexuais, não com parceiros fixos, não usam camisinha. Não acontece comigo! Quando caem na real, se apavoram. Não é tão grave, mas a comparação foi no sentido do **impacto que a máquina vai causar**. Muitas pessoas vão ter medo, porque é uma transformação muito grande. Imagina **você trabalhar numa situação**

praticamente pré-histórica, tudo é manual, devagarinho (...)
(Chefe de um dos centros pesquisados).

Os sentimentos experimentados por esses trabalhadores frente a automatização são, em sua maioria, susto, tensão e apreensão, pois parecem ter sido “pegos de surpresa” pelas mudanças, tendo seus conhecimentos e funções questionados pelo desconhecimento em relação à tecnologia. Estes trabalhadores correm o risco de perder sua profissão (pela extinção da função de supervisor), sua fonte de renda (porque a função é gratificada), seu conhecimento (apropriado pela máquina), seu *status* (de chefia) e seu vínculo com a organização.

Configurando-se o “ser supervisor” como um sistema identitário de relevância na constituição do EU desses trabalhadores, a extinção do cargo tem um significado e uma implicação subjetiva que não se restringe a ameaça de demissão, mas a permanência na empresa em uma outra função, que demandará outros modos de ser. Portanto, implicações que invadem um espaço para além dos limites do cotidiano de trabalho na empresa.

A minha sugestão é que os CDDs, que sempre precisam de SO, aproveitem os melhores e os outros voltem para a base. Não serão demitidos, ou vão? Não há clareza, gera tensão, tu tá trabalhando com tensão e teu grupo vai perceber. Deveria ser mais aberto. A indefinição é que preocupa. Se vai ter demissão, **quem vai? Os novos ou antigos? Vão fazer ficha da pessoa para saber quantos filhos tem?** A minha intenção é ficar mais (...) anos e me aposentar. Quem não tem idade para aposentaria tem que **pagar pedágio** (relato de entrevista individual).

Entre nós nos perguntamos será que vai ter demissão? **Tem necessidade de tantos supervisores?** (relato de entrevista individual).

(...) falou que quem trabalha não precisa se preocupar. Agora quem está na “**bola da vez**” (...) Até agora não se sabe o número exato das pessoas que vão ficar, ou vão embora. Qual a estrutura emocional por trás daquele que vai embora e **que deu 20 anos para empresa? Por quê tanta violência hoje?** (relato de entrevista de grupo).

Eu acho que a empresa deveria valorizar principalmente os antigos, porque nós carregamos nas costas a empresa por muito tempo. Até cortar papelãozinho nós cortamos! Caminhamos nas dificuldades e esperamos participar no crescimento. **Essa fama e credibilidade que a empresa tem hoje tem o sangue de cada um de nós.** Nós fizemos isso acontecer e agora que está tendo lucros o que sobra para nós? Nós somos o **bagaço da laranja**, chupam e jogam fora. Nas grandes empresas só visam lucratividade e competitividade. Na privada é pior, tu é **descartável**, nunca tem uma garantia (relato de entrevista individual).

As palavras escolhidas pelo último trabalhador citado, refletem o quão viscerais são sentidas as conseqüências da reestruturação, principalmente pelo modo como são colocadas em prática as mudanças tecnológicas: o trabalhador percebe que se dedicou durante anos para o seu trabalho, tendo realizado tarefas que não eram de sua atribuição e, hoje, sente-se espoliado pela empresa com a falta de reconhecimento da sua participação no crescimento da mesma e narra de que maneira o ser humano é transformado em “bagaço de laranja” a ser dispensado a qualquer momento. Essa opinião, também foi encontrada por Grisci (2001) em sua pesquisa no setor bancário:

(...) o futuro da empresa não precisa mais deles, o que os coloca na situação de sujeitos descartáveis que experimentam o desamparo frente ao seu próprio futuro. Haja vista que, além de não mais contarem com a idéia de garantia de emprego, convivem com a possibilidade da própria extinção enquanto profissão. Tal insegurança leva-os ao consentimento de uma disponibilidade em aberto de sua força de trabalho, em prol da sustentação das redes de poder do capital que os exclui e subjuga, afirmando os controles mais sutis e neutralizando os devires. (Grisci, 2001, p. 82).

Na comparação que os trabalhadores estabelecem entre eles e a máquina, qualificada como mais “eficiente”, agrega-se a constatação de problemas típicos da tecnologia de onde os trabalhadores, apesar de afirmarem que a máquina não adocece, sabem que ela apresenta outros tipos de problemas:

O SD (sistema de distritamento) **por computador é mais bonito, mas deu tudo errado**. Fizeram distribuição automática quando o cep era 90000 em POA. Botaram cep e logradouros, bagunçou tudo, entupiu, **não perguntaram para a base**. Porque estudam, acham que é a melhor forma? (relato de entrevista individual).

Este depoimento retrata, também, a desvalorização do conhecimento adquirido no cotidiano de trabalho, justamente por não ser originário dos manuais de administração. No entanto, ao mesmo tempo em que a gerência não valoriza o saber do trabalhador, apropria-se desse conhecimento em determinadas situações, porém sem dar-lhe o devido reconhecimento. Foi o caso, por exemplo, do itinerário programado pelo computador que originou uma série de problemas e foi delegado aos carteiros estabelecer seu itinerário de entrega da correspondência. Entretanto, essa decisão só foi tomada depois que o programa desenvolvido por computador fracassou. Além disso, essas ações isoladas não adquirem a visualização necessária para se tornarem um modelo, pois, essa solução, embora eficiente, não padronizou sua utilização em outras circunstâncias. Este exemplo aponta como a reestruturação produtiva nem sempre rompe com a dicotomia entre planejamento e execução típica do taylorismo/fordismo. Este discurso justifica a polivalência, a qualificação e as mudanças nos cargos, mas na prática não rompe com os princípios fundamentais da Administração Científica, onde quem planeja é a gerência (e a máquina) e quem executa é o trabalhador.

2 Avaliação quanto a perspectiva das mudanças: o discurso construído da inevitabilidade da modernização tecnológica

Querem nos fazer acreditar, ou tendemos a acreditar espontaneamente, que o sofrimento no trabalho foi bastante atenuado ou mesmo completamente eliminado pela mecanização e a robotização, que teriam abolido as obrigações mecânicas, as tarefas de manutenção e a relação direta com a matéria que caracterizam as atividades industriais. Além de transformar braçais “cheirando a suor” em operadores de mãos limpas, elas tenderiam a transmutar operários em empregados e a livrar a Pele de Asno de seu traje malcheiroso para propiciar-lhe um destino de vestido prateado. (Dejours, 1999, p. 27).

O autor questiona os benefícios das transformações introduzidas nos locais de trabalho e aponta para as modificações das condições ambientais, registradas por outros pesquisadores. De acordo com Todeschini (1999), a reestruturação tem como um dos seus efeitos positivos a melhoria das condições ambientais que se tornam menos insalubres e perigosas, e que implicam, muitas vezes, na diminuição do esforço físico exigido do trabalhador. Com relação as condições ambientais, a descrição do Novo Complexo Operacional permite vislumbrar as melhorias implantadas, especialmente quando são comparadas às instalações antigas apelidadas de “Carandirú”.

A partir dos depoimentos colhidos, constata-se que há o reconhecimento dos benefícios da mecanização por parte dos trabalhadores, principalmente, no que se refere ao trabalho braçal que será minimizado pela máquina:

Positivo é que o pessoal não terá tanta dificuldade quanto ao **peso e volume de carga** (relato de entrevista individual).

Antigamente, era tudo manual, depois teve o TRO e agora o SRO. Vem para ajudar o nosso trabalho. É necessário, tem que modernizar os Correios. **O ponto mais positivo é a modernização**, é útil e necessária (relato de entrevista individual).

Na história do trabalho, constata-se que o advento da máquina se propunha a abolir o esforço físico e, conseqüentemente, as causas de doenças e sofrimento no trabalho. No entanto, o que aconteceu, foi a ocorrência de outros problemas de saúde física e psíquica associados ao trabalho repetitivo das linhas de montagem e das esteiras de produção, tão bem retratado no filme *Tempos Modernos* de Charles Chaplin.

Portanto, a proposta da libertação do homem pela máquina, apregoada em tempos passados, atualmente, retorna através da propagação da idéia de que o trabalho, a partir da reestruturação eliminará os efeitos nocivos da máquina, tais como, a repetição e a monotonia do trabalho individualizado e parcializado, sendo que isto se dará através do rodízio, do trabalho em equipe, das células produtivas, da participação, da autonomia e da cooperação. No entanto, o que se está verificando é a existência de um novo perfil de morbidade da classe trabalhadora em que predominam distúrbios psicológicos. É ilustrativo desse novo perfil o setor bancário, onde a introdução de novas tecnologias é intensa. Lima (2000) apresenta dados de uma pesquisa realizada nesse setor pelo Sindicato dos Bancários de Porto Alegre, em 1995, onde identificou que 59% dos trabalhadores se queixam de fadiga e estresse, 52% de irritação e nervosismo, 38% de ansiedade e 21% de depressão. A origem desses sintomas foi identificada como o excesso de trabalho em 49% dos casos, o medo de cometer erros em 43% e a pressão da hierarquia em 27%.

Em nível mundial, Corgozinho (2000) salienta que os sintomas mentais estão entre as 10 maiores causas de redução da vida ativa das populações, segundo a OMS (Organização Mundial de Saúde), e apresenta uma série de novas doenças causadas pelas novas formas de trabalho que, segundo ele, convive com antigas formas de adoecimento. No perfil da morbi-mortalidade no Brasil, antigas doenças como intoxicação por chumbo, mercúrio, silicose, cânceres causados por materiais como o asbesto, altos índices de acidentes de trabalho coexistem com casos de LER/DORT, violência, intimidação psicossocial e assédio sexual e moral.

Porém, as mudanças tecnológicas não aconteceram sem movimentos de resistência. A Revolução Industrial não foi encarada por todos como um resultado “natural” do progresso e do desenvolvimento feito pelas mãos humanas. Pelo contrário, para ser implantada com êxito, enfrentou fortes movimentos de contestação como foi o caso do Luddismo - rebelião de trabalhadores contra as máquinas que substituíam pessoas - que ocorreu na Inglaterra, em 1811 e 1812, contra os teares mecânicos, em 1826, contra os teares a vapor, e em 1830 e 1831, contra debulhadoras mecânicas (Cattani, 1999). A quebra das máquinas, promovida pelo Luddismo, não tinha um ideal nostálgico como muitos acreditam, mas era um protesto “contra a redução de salários e contra a intensificação dos ritmos de trabalho”, segundo Cattani (1999, p. 22), e foi duramente reprimida. O registro histórico destruiu as manifestações do movimento Luddista, o que contribuiu para a crença de que a mecanização ocorreu sem contestações, e reforça o discurso vigente de que não há motivos para se opor à tecnologia, que, supostamente, apenas traria benefícios.

Da mesma forma que, em determinado período da história o avanço tecnológico serviu para justificar a reunião de trabalhadores na fábrica, atualmente, ele serve para

justificar o desemprego, dentre outros problemas. Decca (1982) explica que a reunião dos trabalhadores na fábrica não se deveu a nenhum avanço nas técnicas de produção, mas objetivava um maior controle dos trabalhadores que ainda detinham os conhecimentos técnicos sobre o trabalho. O autor destaca que Stephen Marglin, ao analisar a constituição do sistema de fábrica, o situa como responsável, por excelência, da divisão e do parcelamento do trabalho. A partir da criação do mercado no feudalismo, quando surgiu a figura do negociante que intermedia a produção artesanal e o mercado, surgiu também a função do capitalista. Sem ele o produtor direto, embora tivesse domínio do seu trabalho, não podia ter acesso ao mercado para a venda de seus produtos. Desse modo, era necessário o controle social daquilo que ainda estava restrito ao trabalhador – o conhecimento técnico sobre o processo de trabalho e o controle da produtividade – que impunha seu ritmo e suas regras. A produção doméstica permitia a “sabotagem”, ou seja, o desvio da produção, o uso de matéria-prima de qualidade inferior e a falsificação, criando assim, um problema para o capitalista. O sistema de fábrica, portanto, hierarquizou e disciplinou esses aspectos e, tal mudança, não estava associada a nenhuma tecnologia avançada. Decca (1982) salienta que o mercado impõe quais as tecnologias que são eficientes e impede que outras tenham destaque.

Hoje, o combate aos movimentos contrários à tecnologia e à mecanização não ocorre pela força, como no caso do Luddismo mas se dá de outra forma, através do processo simbólico e do discurso. Difunde-se, na sociedade, a idéia de que não há motivos para temer a tecnologia e aqueles que a ela se opõem são qualificados como retrógrados, nostálgicos, enfim, “dinossauros”. O discurso dominante apregoa que quem não utiliza, completamente, as novas tecnologias está ultrapassado. E quem simplesmente não as deseja, o que faz? Tem que “entrar na onda” sob pressão? Essa

linguagem exige a adoção passional: “Construir-se como espectro é render-se à articulação contagiante e irradiante de um universo no qual **só as figuras híbridas podem sobreviver**” (Couto, 1999, p. 73, grifo nosso).

Sfez (1999) critica o que ele chama de uma amizade forçada, que impõe a alguns grupos a aderência a um sistema sem que o percebam. O ponto importante da crítica deste autor é quanto ao papel social dessa teatralogia que dissimula o lugar de exclusão de alguns sujeitos, pois, esses passam a se ver integrados e com credibilidade social, bem como o aspecto violento que não dá possibilidade de escolhas. O autor também critica algumas propostas atuais que ele qualifica de violência simbólica, tais como, o uso de uma linguagem específica: rede, paradoxo, simulação e interatividade, que compõem uma “teatralogia” de mixagem homem-máquina, de interação real entre ambos, que entende como simulacros:

Chegamos então a uma análise em termos de semiótica social e aceitamos integrar as teorias do sujeito na relação do homem com a máquina, não numa relação de bibe-lôs, um em face do outro, mas em mútua e recíproca interpenetração (Sfez, 1999, p. 132).

Grisci (2001) chama as atuais mudanças de “desterritorializantes”, pois, diferentes das arborescentes – que se ramificam, tal qual os ramos de uma planta, ou os galhos de uma árvore - se situam apenas nos discursos, nunca acontecem e são compreendidas pelos sujeitos como impostas à força. A autora reforça, também, o uso de palavras como inevitabilidade, instantaneidade e intensidade. São mudanças tomadas como imediatas e não de longo prazo. Dessa forma, o discurso da inevitabilidade da tecnologia toma conta das empresas e, em específico, da que é foco o presente estudo, a qual tem feito esforços genuínos a fim de implantar a mecanização, dentre os quais difundir entre seus

funcionários que esse é o único caminho para o sucesso e que essas mudanças são inevitáveis e indispensáveis.

Segundo Lima (1995, p. 104), as mudanças introduzidas são acompanhadas pelo uso de uma linguagem particular: “fale francamente”, “estrutura matricial”, “mudança em cascata”, “sinergia grupal”, “comunicação em cascata”. Tais denominações tem como objetivo legitimar a reestruturação. A autora destaca que evitam-se termos, tais como, “peão” e “operário”, que têm sido substituídos pelo consagrado funcionário, ou, o mais recente “colaborador”, empregado indistintamente, mesmo que tecnicamente se aplique a empresas onde os trabalhadores têm participação nos lucros. Segundo dados informais, a empresa pretende implantar um sistema de participação nos lucros, fato que não considera estar ligado à automação.

Na empresa estudada, observa-se a insistência de alguns discursos do tipo: “foco no cliente”, “mudanças de layout”, “a mecanização é inevitável”, “visão global”, “é preciso competir no mercado”, “somos multiplicadores”, “padronização” e o reiterado “colaborador”. Assim, os trabalhadores se apropriam dessa linguagem específica e pregam a adesão à tecnologia, como é o caso dos supervisores entrevistados, exemplificado nos depoimentos abaixo:

As mudanças que estão acontecendo são inevitáveis. Não tem como, é fundamental a automatização (...) Eu acho fundamental, a mecanização é importantíssima, tem grandes clientes que chegam e “bá vocês estão bem atrasados” (...) Eu não vejo aspecto negativo, eu vejo como positivo. **Para competir no mercado** tem que estar preparado. As outras empresas estão indo, eu já visitei empresa concorrente, eles estão dando cursos, promovendo funcionário, desenvolvendo as pessoas (...). E só tem a ganhar, a empresa, **os colaboradores** e todos nós. Claro que a gente ..., **o medo da mecanização é inevitável** (relato de entrevista individual).

Eu **consigo administrar RH**, problemas particulares dos meus colaboradores, **sem esquecer a lucratividade que na globalização é imprescindível** (...) Eu tenho um slogan: quanto mais a empresa

faturar, mais eu faturar e não atrasa meu pagamento (relato de entrevista individual).

Seus depoimentos reforçam o mérito da reestruturação, enquanto possibilidade de crescimento para a empresa, atendimento eficiente ao cliente e investimento na qualificação de seus funcionários (presentes no caderno de ambientação do novo funcionário); porém, sem deixar de mencionar o medo que lhe está associado. O trabalhador é desafiado em seu saber, desafiado com a possível demissão e, se não for essa, poderá ser a extinção do seu cargo. A empresa é desafiada no modo como a implanta, pois, o apoio dos trabalhadores facilita a implantação do processo e evita o “boicote”. Portanto, a avaliação que os trabalhadores fazem sobre a forma como as mudanças estão acontecendo em sua empresa é um importante fator a ser considerado.

Seria fundamental alguém vir aqui para **dar uma informação exata e precisa**. Dizer a precisão da chegada das máquinas (...) A automação causa apreensão, mas poderia ser minimizada se tudo fosse mais transparente (relato de entrevista individual).

Não foi **apresentado para a gente um projeto de automação** - precisamos de tantas pessoas. E as outras, o que faremos? Realocar? O que é transmitido é que vão para outros setores, mas até agora não foi pré-determinado (relato de entrevista individual).

O que sabemos é da **rádio corredor**. Só quando sai no Boletim que a gente confirma (relato de entrevista individual).

Os trabalhadores apontam falta de clareza nas informações que lhes são repassadas, o que gera dúvidas e incertezas. Tanto as chefias dos supervisores, quanto eles mesmos relatam que não sabem com precisão o que vai acontecer, embora, recebam algumas informações: “Uma empresa que **vende comunicação não sabe se comunicar**” (relato de entrevista individual). Porém, enquanto a máquina não chega

criam-se suposições sobre como será, o que será feito, haverá demissões ou não? Retomando o depoimento de um supervisor: “Estamos vivendo dia-a-dia com **um monstro** porque a gente não conhece, não sabemos como é a máquina concretamente” (relato de entrevista individual). Palavras como “pagar pedágio”, “monstro” são significativas para compreender a vivência dos trabalhadores.

Na sua avaliação, a empresa deveria informar com maior clareza os passos da implantação da mecanização e suas conseqüências. Os depoimentos refletem a angústia de conviver com um “monstro”. A dificuldade dos trabalhadores de se apropriar de fato dos espaços oferecidos – a empresa oferece espaços individuais e coletivos de escuta, analisados, posteriormente – para expressão das fantasias que acompanham a introdução das mudanças, o que aumenta o medo pelo desconhecido e não abre caminho para a participação que enriqueceria o processo de mudanças e minimizaria as possíveis falhas decorrentes da ausência do saber do cotidiano de trabalho.

A maioria dos trabalhadores sente que as mudanças são repentinas, e, inclusive, alguns se mostram completamente alheios às transformações. Bresciani (1998) destaca que alguns trabalhadores avaliam a reestruturação como um desafio. Tal avaliação foi identificada nesta pesquisa através do depoimento de um dos entrevistados: “Quando tem novidades eu gosto, eu sou um dos multiplicadores. A máquina de raio X eu aprendi, **tudo que tem de novidade eu aprendo**” (relato de entrevista individual). Porém, enquanto a maioria sente-se “pego de surpresa” pelas mudanças, outros não sentem que estas estão sendo tão imediatas. Estas diferenças na avaliação que os trabalhadores fazem do processo de reestruturação, se justifica pelos diferentes níveis de informação e conhecimento que eles detêm:

A empresa vem trabalhando há dois anos nessas mudanças. Dois anos não é pouco tempo, preparando e exigindo escolaridade. Para o nível de chefia era necessitado o 2º grau, posteriormente passou a exigir mais, você tem que estar cursando nível superior. **Não temos nada de novidade.** Já foi passado em TV. Já foi passado em cursos junto ao CETED (Centro de treinamento e desenvolvimento), tanto em nível de chefia, quanto de funcionário (relato de entrevista individual).

A empresa se prepara para a mudança operacional há um certo tempo, mas é preciso considerar esse tempo na sua longa história e a subjetividade da avaliação “curto” ou “longo” em relação ao tempo.

A transformação já começou com a Lei postal, quando a empresa passou a ser sociedade anônima. Essas são operações alteradas nas empresas estatais que foram privatizadas. A implantação da mecanização está sendo passada por cursos, informações superficiais, filmes de máquinas, preparo na área da informática. Outro Presidente da empresa criou comissão (Ministério das Comunicações) para estudar a privatização. O primeiro passo é abrir o mercado, a Lei postal, onde terminou o monopólio estatal e permitiu outras empresas. **Em cursos o programa do curso desvia, gera discussão, o foco é a expectativa.** Tem gerentes que participam dos cursos, até eles estão esperando para ver o que vai ser (relato de entrevista individual).

Constata-se, ainda, que os trabalhadores associam o processo às mudanças macro-econômicas, criando um clima de suspense sobre o que vai acontecer:

Isso então dá uma certa tranquilidade. Não entra na questão de uma empresa privatizada, que não tem um cunho, um vínculo governamental. **Existe compromisso de emprego** e que o governo administre esse interesse. Se fosse privatizada, teria um vínculo comercial. Não vai se investir em um computador e manter o computador mais essas dez pessoas, empresa nenhuma faz isso (...) Eu acredito que nós estamos num processo de **privatização**, todos sabem. Eu acredito que esses outros 40%, é um fiozinho que a máquina tem que o técnico solda e, na privatização, vão substituir de fato as pessoas. Essa é a minha visão (relato de entrevista individual).

Mesmo sendo a demissão associada às mudanças macro-econômicas, o tema é recorrente nos depoimentos:

Acho que tem que ter as máquinas mas **me preocupo com o humano**, se vai ter ou não desemprego (relato de entrevista individual).

É que **a gente não lida com lixo, é com pessoas** que fazem parte de uma cadeia produtiva. Nós temos que ter cuidado, me incluo nisso por isso digo nós. (relato de entrevista individual).

A parte negativa seria a demissão, se haverá, mas como diz meu pai: **“não vamos sofrer por antecipação”** (relato de entrevista individual).

O trabalhador é de tal modo desqualificado em seu estatuto ontológico, pelas gerências e empresas de um modo geral, que é necessário o supervisor sinalizar que ele não é “lixo” e que, fazendo parte de uma cadeia produtiva, tem papel preponderante na mesma. As mudanças nas políticas e práticas de gestão de pessoal, que acompanham o processo de inovação tecnológica, são evidências de que o processo é mais amplo e não se restringe à introdução da automação.

3 Modo de gestão na ECT: do perfil militarista ao modelo da excelência

Baseando-se na noção de produzir melhor que os concorrentes (nacionais ou internacionais), ele (Modo de Gestão da Excelência) enfatiza o primado do êxito, a supervalorização da ação, a obrigação de ser forte, a adaptabilidade permanente, a canalização da energia individual nas atividades coletivas, o desafio permanente (...) exige um comprometimento total e uma adesão passional. Ele encara o ser humano como uma pessoa consagrada aos desafios e à superação de si mesma. Essa busca poderá efetuar-se no interior dessa organização excelente convertida numa equipe de combatentes (Chanlat, 1996, p. 121).

O modo de gestão adotado por uma empresa auxilia na configuração da sua imagem. Ou seja, conforme a “aparência” que a empresa deseja ter no mercado, ela programa seu modo de gestão. Além de objetivar o marketing, a fim de “vender” a sua imagem, o modo de gestão escolhido pela empresa objetiva, primordialmente, atingir melhores índices de produtividade, pois, a sistematização de práticas administrativas possibilita um controle eficaz. Por modo de gestão se entende um:

(...) conjunto de práticas administrativas colocados em execução pela direção de uma empresa para atingir os objetivos que ela se tenha fixado. É assim que o método de gestão compreende o estabelecimento das condições de trabalho, a organização do trabalho, a natureza das relações hierárquicas, o tipo de estruturas organizacionais, os sistemas de avaliação e controle de resultados, as políticas em matéria de gestão de pessoal, e os objetivos, os valores e a filosofia da gestão que o inspiram (Chanlat, 1996, p. 119).

A escolha do modo de gestão é determinada por diferentes fatores. No caso da ECT, a escolha pelo método da excelência deve-se ao desejo de abandonar a imagem tradicional do autoritarismo ligada ao Regime Militar e ao paternalismo/assistencialismo adotado pela empresa na forma de concessão de favores, e a introdução de uma tecnologia que requer mudanças quanto à qualificação e competências administrativas. Os fatores externos também são determinantes, como a mundialização do capital, a concorrência (empresas nacionais e internacionais) e, no Brasil, a abertura de mercado.

A empresa sempre esteve sintonizada com os modelos de administração de sua época. Hoje, mantendo a atualização administrativa, optou pelo modelo da excelência/competência. Entretanto, as ações da ECT ao longo dos anos sempre estiveram pautadas pela excelência, tanto na prestação de serviços quanto na qualificação de seus funcionários, materializada nas constantes premiações que a empresa recebeu (anexo II). Porém, o paradigma da excelência nos Correios sempre esteve associado a uma forma paternalista/assistencialista de gestão, como por exemplo, prestar pequenos favores a seus trabalhadores (supervisores e chefias compravam medicamentos, emprestavam dinheiro), oferecer assistência de saúde e outros benefícios. Este modo de gestão é identificado por Colbari (1996) como uma “grande família”.

Embora não seja uma empresa familiar, tal modelo de gestão é construído a partir de um modelo familiar, com estilo paternalista, em que a figura do patrão é daquele que possui as virtudes da autoridade e da firmeza, mas acompanhadas de cordialidade e generosidade. Nessa empresa, é comum ver os chefes fazendo favores aos empregados e resolvendo seus conflitos, em contrapartida, esses lhes são leais e

gratos. Nos grupos, os supervisores salientaram a habilidade, quanto a relações interpessoais necessária na sua função para lidar com os funcionários, comparando inclusive sua tarefa a do psicólogo como refere um deles: “É diferente lidar com pessoas. Trabalhei com grupo e tu és pai, mãe, amigo, médico, psicólogo das pessoas. Os carteiros me contavam cada coisa (...)”.

Embora ainda presente, esse modelo está paulatinamente sendo desestimulado pela empresa que deseja aderência total ao modo de excelência, sem as práticas paternalistas do passado. Assim, a exigida qualificação é responsabilidade individual do trabalhador, que a deve buscar fora do horário de trabalho, embora a empresa a subsidie em termos financeiros. O não cumprimento dessa meta imputa ao trabalhador a responsabilidade pela manutenção do seu posto de trabalho. Os trabalhadores entrevistados já reproduzem essa responsabilidade:

Então a empresa já vem te dizendo. Se tu não tem interesse: “eu não vou gastar porque não tenho tempo e não tenho idade”. **A empresa está dizendo o que ela quer**, qualquer empresa diz isso: “eu necessito de um profissional assim, assim”. Você tem 3 anos para se preparar. Há pessoas que deixam para pensar nisso quando acabou o tempo. (relato de entrevista individual).

Chanlat (1996) destaca dois componentes que caracterizam o modo de gestão da excelência: o modo prescrito e o modo concreto. O primeiro, planejado pela gestão, é a formalização de como deve ser executado o trabalho. Já o modo concreto é o que acontece de fato, também chamado real e informal, se refere a forma como o trabalho é executado na prática. Independente das qualidades da atividade, por mais planejada que ela seja, é impossível nas situações reais de trabalho cumprir rigorosamente as prescrições, instruções e procedimentos. No caso da ECT, o modo prescrito estabelece a

excelência, competência e priorização do cliente. O modo concreto, porém, é como dizem alguns trabalhadores: “a demora”, “o empurra-empurra”, “o botar a mão no bolso para trabalhar”.

Ou seja, mesmo com treinamentos, manuais e rotinas meticulosamente prescritas não é possível garantir a realização de tarefas totalmente padronizadas. Desse modo, os trabalhadores percebem falhas ou impossibilidade de cumprir a rigor a execução de algumas tarefas, empregando, então, o uso de “macetes”, dando um “jeitinho” para que a produção saia na hora prevista. No trabalho dos entrevistados, onde a chegada da carga para ser triada está sujeita ao atraso de vôos, por exemplo, fica ainda mais difícil planejar:

A rotina depende do avião. Se o aeroporto está fechado muda tudo. Tu tens que administrar faltas, então sai da rotina (...) Eu estou desatualizado. Estão dando cursos para o pessoal se adequar. Fiz “ferramentas e negociação de trabalho”. **A teoria é boa para trabalhar com planejamento, mas chega na hora, falta alguém e vai no empurra, empurra.** Isso estressa muito. Ainda não tem um planejamento do que estaria faltando. A gente é convidado para esses cursos, mas se torna obrigatório (relato de entrevista individual).

Assim, a cobrança se faz com base no trabalho prescrito e o trabalho real não é reconhecido. Na verdade, constata-se que, mesmo com toda a disposição para a eficácia máxima, mantêm-se padrões tradicionais do serviço público. O velho e o novo convivem diariamente em um movimento de contraposição constante, como no caso da lentidão na gerência do serviço público: “Correios – **é tudo de primeira geração**, só que quando chega aqui já é de duas gerações a menos”(relato de entrevista individual). Como tudo deve ser feito através de licitação, as ações acabam demorando. Por esse fator, os trabalhadores acabam, por vezes, resolvendo as situações informalmente e se

responsabilizam individualmente pelos problemas enfrentados no dia-a-dia, comprando material com o seu dinheiro para que o “serviço ande”.

Eu pagava para que as motos do correio saíssem. Se furava pneu, tinha que levar no borracheiro, até solicitar na empresa demorava muito, eu tinha responsabilidade por aquela carga que precisava sair. Aí eu pagava, às vezes ressarcia, às vezes não. **Quebrava galho**, para comprar medicação, pois se o cara não tinha o dinheiro, pedia e a gente dava.(...) Aqui, também, às vezes o cara precisa usar luva de algodão porque não pode usar a outra. **Eu tiro do bolso e depois brigo**, vou atrás para me ressarcir (relato de entrevista individual).

Administro os mesmos problemas que lá na Frederico, falta de material. Tem ambiente limpo, mas tem mais gente trabalhando. Eu **achava**, quando vim aqui (novo complexo operacional), **que ia ser um mar de rosas. Aqui se resolveriam todos os nossos problemas** (relato de entrevista individual).

As regras do setor público conferem especificidade à implantação da reestruturação produtiva. A conservação de algumas práticas antigas, além de serem propostas de adaptação às características da empresa pelos trabalhadores, representam, também, movimentos de resistência às mudanças. Desse modo, constata-se algumas continuidades do modelo antigo de gestão – onde se vê um novo discurso e posturas antigas arraigadas – como por exemplo, dentre as estratégias de controle do trabalhador, permanece uma antiga prática que se revela inclusive em algumas expressões como “jogar as pessoas”:

É o fluxo de serviço que determina a priorização, para onde tu deves **jogar as pessoas**: vai para tal posição, ou vai para outra. (...) O acompanhamento da produção das pessoas, individualmente, independente de ter planilha ou não, tu tens que ter um **acompanhamento visual**. Tu tens que saber responder a um colega que pergunta como é que está a produção dele, quanto ele produziu (relato de entrevista individual).

Analisando o depoimento desse supervisor, não individualmente, mas enquanto discurso construído socialmente, tais denominações demonstram o real estatuto que é conferido ao trabalhador: objeto ou mero artefato que pode ser deslocado, conforme convém à chefia, destituído de vontade e humanidade. Estes traços, ou “vícios” da linguagem denotam a forma como o trabalhador tem sido tratado ao longo da história. Embora, os novos métodos de gestão lhe apontem um lugar privilegiado com maior autonomia e participação, como destaca Dejourns (1999), o depoimento acima revela que, na prática, muitas dessas promessas não se efetivam.

Dentre as estratégias da gestão excelente está a criação de espaços para a participação do trabalhador. À semelhança do “fale francamente”, citado por Lima (1995) em uma empresa por ela estudada, foi criado nos Correios o apelidado “dia do choro”, momento em que cada trabalhador pode procurar o gerente da empresa, que fica à disposição dos mesmos um dia da semana para responder dúvidas e ouvir críticas. Porém, nota-se que a queixa é escutada individualmente, o que reforça a crença de que o problema é pessoal e não de um coletivo de trabalhadores que enfrenta as mesmas dificuldades. Essa estratégia não só enfraquece a força de barganha dos trabalhadores como o poder sindical. Tal como Lima destaca (1995), essa medida visa antecipar conflitos e tem se revelado eficaz ao fornecer escuta ao trabalhador antes que ele procure o sindicato, pois, mesmo que não resolva o problema, o trabalhador sente-se respeitado e tranqüilizado. No entanto, ainda é um espaço que privilegia a individualização do conflito. É necessário considerar ainda que, embora não tenha sido foco dessa pesquisa para ser analisada com propriedade, pôde-se perceber que, a ação do sindicato, não é vista com “bons olhos” por alguns representantes da empresa pesquisada, quando questionam, por exemplo, a tentativa de imputar ao novo complexo

o apelido do antigo – “Carandirú”. Além disso, destacam a inconveniência da sua presença, junto aos trabalhadores dentro dos locais de trabalho, sugerindo que entreguem seus folhetos reivindicativos e críticos, na saída do trabalho.

A empresa oferece também espaços coletivos de escuta, tal como a recente proposta de trabalho em grupo que objetiva, justamente: “sensibilizar às pessoas para o processo mudança” e “consolidar as relações interpessoais” (Plano de Ação de RH, ECT, 2001). Este espaço não perde seu mérito, enquanto preocupação da empresa com as conseqüências das mudanças sobre os trabalhadores, porém, os mesmos não conseguem apropriar-se desse tipo de proposta para socializar suas angústias. São espaços com os quais os supervisores não se sentem comprometidos, não os reconhecem como possibilidade de escuta para as angústias e anseios frente às transformações experienciadas.

Constata-se, portanto, o convívio de características de modos de gestão diferenciados, embora, o discurso formal reafirme o modelo da excelência. É um modo de gestão que prevê um novo modo de ser nas relações de trabalho, o qual implica mudanças pessoais que requerem um tempo de assimilação e acomodação, como diria Piaget.

4 Modos de ser supervisor: “ser e não ser” – processos de mutação na identidade de trabalhador

Ser criador de história não é querer rivalizar com Bill Gates, é imprimir sua marca, por insignificante que seja, na vida social, familiar sobre os locais de seu trabalho e do fazer, lembrando-se da dívida contraída com as gerações futuras. Ele realiza seu trabalho, com outros, porque ele compreendeu que não passa de um elemento, de uma história coletiva que o ultrapassa e que ele ajudou a criar, não obstante. A intervenção nas organizações tem por finalidade fazer surgir este sujeito humano, individual, coletivo, que sabe confrontar-se com o mundo e que não cai nem no narcisismo, nem no derrotismo. Humano; demasiadamente humano, dizia Nietzsche, com razão (Henriquez, 1995 p.21).

O autor destaca, na construção histórica, a intersecção entre o individual e o coletivo, a possibilidade do sujeito imprimir sua marca no seu trabalho e se inscrever na constituição de um coletivo atravessado pelo contexto social; no caso estudado, o contexto da reestruturação produtiva. O papel do trabalho como construtor da identidade é relatado por alguns autores, dentre os quais a formulação de Jacques (1999) em que a identidade se refere ao que é vivenciado como eu, em oposição ao não-eu, e que se formula em resposta a pergunta “quem és”. A autora ressalta a importância das relações sociais na constituição da identidade e o lugar de destaque que o trabalho ocupa nesta constituição e nas metamorfoses do sistema identitário. O trabalho marca o sujeito moderno que, quando questionado sobre sua identidade, ou seja, frente a pergunta “quem és”, costuma dizer o que faz (Arendt, 1995). Os trabalhadores

entrevistados destacam a importância do trabalho, enquanto constitutivo do seu sistema identitário, o que denota a imbricação entre suas experiências de trabalho e seu modo de ser. A grande maioria desses trabalhadores, está na supervisão há muitos anos, e essa experiência lhes confere uma marca, difícil de dissociar, na hora em que é colocada em questão a possibilidade dessa experiência não fazer mais parte de seu cotidiano:

Quem toca o Correio é o SO. A base pode se queixar para o psicólogo e para o serviço social. A chefia pode mandar no que quiser. Já os Sos, não tem com quem se queixar e sempre está dando boa tarde e tocando as coisas. A gente chega mais cedo e fica até mais tarde, **mas na hora do bem bom, de apertar um botão na máquina, vêm os qualificados.** A base pode faltar, adoecer e ter atestado. Nós “podemos” chegar mais cedo, ficar até mais tarde, checar a luz e vir aqui checar no domingo. Olha a diferença do que nós “podemos” (relato de entrevista de grupo - CT).

“Ser SO” para esses trabalhadores ocupa lugar de destaque na dinâmica da empresa e da produção. Trabalhadores que sempre “rezaram a cartilha da empresa”, tentando conciliar o que, por vezes, parece ser inconciliável - as insatisfações dos trabalhadores com as determinações da empresa. Seus depoimentos denotam o papel de interlocutores entre a direção da empresa e a base operacional, tanto que usam a metáfora do “marisco” para definir seu papel de SO: **“O SO é um marisco.** Estamos entre o rochedo e o mar, é pressão dos dois lados e ficamos no meio. Recebemos todo o impacto”.

Dependendo da forma como peço algo sou autoritário ou maleável. Tu **tens que te moldar com esse perfil da chefia.** Vamos ver como é que ele gosta que a gente trabalhe. Às vezes muda da água para o vinho e imagina a nossa cabeça como é que fica. **O pessoal da base tem atendimento com serviço social e psicólogo,** mas nós não. Eles começam trabalhos com a gente e não terminam (relato de entrevista de grupo - CO).

Trabalhador 1: A gente faz **papel de psicólogo** muitas vezes, a gente **orienta e aconselha.**

Trabalhador 2: A gente ajuda os outros, funcionária chora porque o pai morreu, aí a gente aconselha. Não somos treinados para isso, mas com a experiência aprendemos a lidar com as pessoas (relato de entrevista de grupo - CO).

Buscando agrupar as avaliações dos vários Soss sobre suas funções, no momento em que são questionados como é o dia-a-dia do seu trabalho, eles ressaltam aspectos que, justamente, fogem da rotina. O que lhes atrai e traz satisfação é a novidade. Tittoni (1994) também evidenciou em sua pesquisa, junto a trabalhadores do setor petroquímico, a atração pelo novo, como fator de apreço pelo trabalho. Constata-se que quando eles colocam “na balança” os prós e contras de exercer sua função, apesar das dificuldades cotidianas, enumeram-se em maior número as vantagens e atrativos do seu exercício funcional:

Ocupar-se, não ficar parado, estar em movimento, em atividade, gosto pelo imprevisto, é gostoso, é prazeroso, dá *status*, podemos usar a criatividade. É desgastante, mas faço porque gosto, é preciso adaptar-se aos vários tipos de pessoas (relato de diversos supervisores de entrevistas individuais).

Eu digo: “sou um instrumento para vocês, o que vocês pedirem eu vou levar”. As meninas agora pediram chinelos no banheiro e tapete, fui porta voz, não estou aqui só para cobrar produção. **Recebi plaquinha de prata que guardo com carinho. No aniversário ganhei cesta, por isso te digo que gosto do que faço porque a gente tem reconhecimento** (relato de entrevista individual).

Jacques (1999) destaca a diversidade de estudos que têm por tema a investigação de características identificatórias próprias da classe operária, ou de alguma categoria profissional específica. Tais estudos denotam a configuração de “modos de ser” e da importância desses como constitutivos da identidade. Estes se expressariam em comportamentos, modos de falar e pensar, construídos no coletivo de trabalho.

O modo de ser SO já passou por mudanças que acompanham a própria história da empresa. Como coloca Oliveira (1997), nossos executivos são da geração criada na repressão política, familiar e educacional e foram treinados para exercerem autoridade com controle e manipulação para manter a repressão. Nesse sentido, o grupo de supervisores investigados associa a história do país à história dos Correios que passou pelo momento da “ditadura”, em que se devia controlar o funcionário e a forma de comandar era na “linha dura”. Posteriormente, ocorreu o momento da “abertura” em que o discurso passa a versar sobre as “relações humanas”. Entretanto, colocam que são incentivados a ter um comportamento mais humano com os funcionários, mas que são cobrados por suas chefias superiores com pressão e autoritarismo:

Quando entrei os chefes **me tratavam com autoritarismo**. Eu sofria, ficava ali porque precisava. **Quando peguei chefia, não quis passar o que aconteceu comigo**. As determinações vêm radicais. Não tem que estar toda hora elogiando, mas as coisas que a gente faz que são notáveis poderiam elogiar. Nos Correios o que tem de ótimo não se reconhece e o que tem de ruim sim (relato de entrevista individual).

Entre na ditadura, tinha fulano, muito daquela hierarquia, o cara mandava e não tinha nada. **Agora entrou pessoal novo com outra cabeça**. O pessoal novo não aceita isso: ‘**cagar na cabeça**’ e **antigamente aconteciam barbaridades**. **Eu fui tanto SO, como arigó**. Não aceitava muitas coisas de autoritarismo, via e ficava todo mundo olhando. Hoje já não se aceita isso (relato de entrevista individual).

Percebe-se que as mudanças ocorreram, não só no modo de gestão proposto pela empresa, mas, também entre os trabalhadores que estão mais escolarizados e informados, os quais não aceitam mais o modo autoritário de exercer a chefia. Tal procedimento é interpretado pelas chefias intermediárias como uma supremacia na reivindicação dos direitos sem uma contrapartida em deveres:

Trabalhador 1: Eu vou voltar uns 15 anos atrás. Pegaram o pessoal com quarta-série. O serviço estava em dia, fluía e não tinha atestado. (...) O pessoal não sabia os direitos antes, não que não devam saber, mas hoje eles sabem. Carteiro hoje tem segundo grau, ou nível superior. Conheço um cara que é bacharel há dois anos e é carteiro. O pessoal já vem sabendo os direitos, mas não os deveres.

Trabalhador 2: Por um lado tu não pode ser autoritário. É que alguns só sabem os direitos, não sabem os deveres. Do outro lado tem a chefia cobrando produção (relato de entrevista de grupo).

As transformações em curso, nos modos de gestão, vêm acompanhadas de um discurso que propala a autonomia, a participação e a cooperação. A partir do trabalho de equipe e do trabalho de grupo, os trabalhadores dividem suas tarefas e têm, teoricamente, autonomia para decidir como dividir esse conjunto de atividades. Entretanto, como os próprios supervisores relatam, eles estão, de fato, mais afeitos a aceitar sugestões de seus “colaboradores”, mas quem monta o *layout*, no final, são os supervisores. Desse modo confirma-se o que Bresciani (1998) observa que, na prática, o supervisor continua a determinar a organização do grupo de trabalho e dividir suas tarefas. De qualquer modo, há que se destacar que esse processo de conceder autonomia para as chefias, que se contrapõe ao estilo hierárquico militar, vigente durante muitos anos na empresa, é avaliado positivamente:

Antes não havia **abertura** com chefia (relato de entrevista individual).

Com colaboradores a relação é benéfica. Todo momento de transição é difícil, mas hoje tem uma **abertura** que não tinha antes. Havia uma preocupação maior com a produção (relato de entrevista individual).

Todas as mudanças são positivas, **tornam as pessoas mais exigentes** e modifica (relato de entrevista individual).

A experiência do trabalho noturno configura um modo de ser SO característico e particular. Denota-se que a ausência das chefias superiores e a solidão da noite, já que são somente os trabalhadores da base e os supervisores trabalhando na empresa,

configura uma solidariedade e companheirismo maiores, não só entre os próprios supervisores, como entre os trabalhadores em geral:

Ah! tem que adequar teu relógio biológico. Trabalho há 7 , 8 anos. Já trabalhei de manhã, de tarde, madrugada, tenho facilidade para me adaptar. De madrugada é mais calmo por ter menos pessoas, não fica aquele tumulto. Principalmente para a base, com gerente e chefe aqui em cima eles pensam “**será que estão me cuidando**”. Gera aquele clima (relato de entrevista individual).

É uma correria, falam que na madrugada o pessoal dorme, mas é correria. A turma da noite é muito boa, eu que já trabalhei em outros horários posso dizer, a capacitação do pessoal é boa. **É um pessoal mais selecionado**. É um grupo mais fechado. À tarde tem mais gente (tem aéreo e interior) e à noite não há essa distinção. Aqui o total são 20 pessoas (relato de entrevista individual).

Com relação a autonomia, parece que o trabalho noturno é privilegiado, principalmente, porque no dia-a-dia de qualquer trabalho muitas decisões tem que ser tomadas e, à noite eles tomam as decisões e depois comunicam as chefias. Portanto, há um maior espaço de autonomia e liberdade sobre o fazer cotidiano:

Vem tudo de cima para baixo, tudo, nossa autonomia é restrita. Às vezes tu tens que tomar certas decisões e ficas em dúvida. **Aqui nós tomamos, depois das 24 horas ! (ri). Aqui nessa elevada tem 4, 5 bacanas te cuidando**. Saí da tarde por causa disso “óh cara, olha o papel no chão” e tu estás mal na foto, cheio de trabalho e com pouco pessoal. É muita cobrança e demorava para conseguir as condições. À tarde tem muito SO, é muita disputa de beleza (relato de entrevista individual).

Configuram-se, portanto, modos de ser supervisor constituídos na inter-relação entre o individual e o social. São mudanças que extrapolam o espaço do trabalho e adentram no cotidiano de vida dos sujeitos.

5 Implicações subjetivas de uma nova temporalidade no cotidiano de vida do trabalhador: a invasão de privacidade

(...) gerir a vida dos homens, controlá-los em suas ações para que seja possível e viável utilizá-los ao máximo, aproveitando suas potencialidades e utilizando um sistema de aperfeiçoamento gradual e contínuo de suas capacidades (...) aumento do efeito de seu trabalho dando-lhes uma utilidade econômica máxima; diminuição de sua capacidade de revolta, de resistência, de luta, de insurreição contra as ordens do poder, neutralização dos efeitos de contra-poder, isto é, tornar os homens dóceis, politicamente. (...) Aumentar a força econômica e diminuir a força política (Foucault, 1979, p. 16) .

Autores clássicos como Foucault (1979) teorizam sobre a “sociedade do controle” e suas formas de coerção dos corpos e mentes dos trabalhadores, destacando as formas mais sutis e micro-políticas de controle. Os depoimentos dos participantes da pesquisa mostram como as transformações atuais no mundo do trabalho vão além da introdução de novas tecnologias, afetando, sobremaneira, o cotidiano de vida do trabalhador. Há um alargamento do tempo produtivo, ou seja, do tempo dedicado ao trabalho. Desse modo, as fronteiras que pareciam delimitar o espaço do trabalho e o espaço do lar são cada vez mais diluídas.

As pessoas dizem muito isso de não interferir os problemas de casa no trabalho, mas nós **não temos interruptor para desligar**. É responsabilidade. Nós organizamos para amanhã, muita carga. Um dia é carga do interior. Outro dia é de outros estados. Tem que estar

sempre armando jogada. Tu estás **em casa vendo um filme e pensa: “o que vou fazer amanhã”?** (relato de entrevista individual).

É preocupante, cada vez que a gente está na **função, acaba o cabelo branquiando**. A responsabilidade é maior. Atualmente, afeta bastante, às vezes, não consigo nem almoçar direito (relato de entrevista individual).

O que anteriormente havia sido separado pelo próprio capitalismo com a constituição do sistema de fábrica, conjugando os trabalhadores num só local e retirando-os do espaço de produção doméstico, está sendo novamente unido, de maneira intensa e imperiosa. O controle e disciplina, justificativas para a separação entre o espaço produtivo e o doméstico (Decca, 1982), foram internalizados pelos trabalhadores, dispensando, muitas vezes, a existência de chefias intermediárias (Antunes, 2000). Além disso, a presença da máquina, historicamente, está associada a um maior controle do ritmo de produção imposto aos trabalhadores. Hoje, constata-se que o controle assume formas mais sutis e extensivas ao cotidiano de vida.

Na perspectiva de controle, não só dos corpos, mas da mente, “utilizar ao máximo” as capacidades dos trabalhadores implica a questão do tempo fora da fábrica. Objetiva-se transferir mais responsabilidades para o trabalhador para que este detenha mais tempo, mais dedicação e empenho sobre seu trabalho, tornando-se um imperativo para manter-se no emprego. Não se encontra, com a mesma frequência, cenas de um trabalhador que passava o cartão e “saía correndo”. Não basta mais a consciência do dever cumprido durante o dia e no local de trabalho; agora a exigência é maior, é preciso que, de certa forma, ele esteja vinculado ao seu trabalho durante as 24 horas do dia, quiçá em sonho ele produza boas idéias para se tornar, não somente necessário, quanto imprescindível e, assim, garantir sua permanência:

(...) ultimamente os Correios só pensam no lucro. É a globalização. Eles querem **um cara que seja comprometido, que esteja disponível à noite, sábado e domingo**. Não é só vir aqui às 8 horas e cuidar do teu terreninho. Tem que ter a visão do todo. A mudança é complexa e assusta (relato de entrevista de grupo).

A partir do exposto acima, não há como fugir da discussão da centralidade do trabalho em que este se mantém como um ordenador do cotidiano de vida. A exigência física anterior, incidia sobre os corpos do trabalhador taylorista/fordista clássico que, ao chegar em casa, tamanha a estafa causada por um trabalho repetitivo, não conseguia exercitar o pensamento. Tal fato, se retrata no filme “*A classe operária vai ao paraíso*” em que o ator principal, o trabalhador das linhas de montagem, parava em frente a televisão como um autômato diante de outro.

O trabalhador contemporâneo, principalmente, o que é foco desse estudo, fornece o que o taylorismo dispensou, seu saber, que hoje é aproveitado pela gerência no local do trabalho, a partir da exigência de sua escolarização e investimento em treinamento, aliados a prática polivalente. Também, fornece seu tempo extra, fora do horário de trabalho, que não resulta diretamente em maior produtividade, mas em maior aproveitamento do seu conhecimento e da sua capacidade polivalente.

Desse modo, Castells (1999, p. 466) sugere que “o trabalho é, e será em um futuro previsível, o núcleo da vida das pessoas”. O autor destaca que há uma redução do tempo de serviço, enquanto tendência predominante, compensada por outras mudanças, tais como, o trabalho de meio-expediente, trabalho temporário, envolvendo jovens com baixa instrução e mulheres, além do aumento de mão-de-obra em alguns setores. Entretanto, percebe-se, na verdade, uma diversificação do tempo e dos horários de trabalho, e até uma extensão de horas de trabalho entre profissionais de alto nível e trabalhadores não-qualificados do setor de serviços (Castells, 1999), justamente a área

que se investiga no presente estudo: “Como sou instrutor, agora não tenho tempo de cursar nível superior, dou aula das 8 às 12 horas, mas eu quero administração” (relato de entrevista individual). Este trabalhador exerce sua função de supervisor no segundo turno de trabalho, das 14h até, em torno de 22 horas, ministra essas aulas pela manhã e ainda é tido como o único que sabe manipular a máquina de raio X, portanto, é clara a sua sobrecarga, de tempo e de atividade, dedicadas ao trabalho.

A tecnologia permite trabalhar menos, porém, seu impacto no tempo real de trabalho é indeterminado e depende de vários fatores. Um desses fatores é o nível de desemprego que faz com que os trabalhadores se submetam à extensão da jornada de trabalho para garantir empregabilidade. Esta é a situação dos participantes dessa pesquisa, cujo tempo de trabalho foi alargado. No entanto, é importante atentar para o assinalamento de Castells (1999) sobre a multiplicidade e diversidade das temporalidades. O autor argumenta que o trabalho tem sua centralidade diferenciada, ao longo do ciclo de vida dos sujeitos, e, conforme suas posições na hierarquia social. A faixa etária dos supervisores sugere uma progressiva diminuição da importância conferida ao trabalho. Até porque, como assinala o autor, prepondera uma compreensão equivocada de que não conseguem acompanhar as mudanças, ou não se enquadram no perfil que vai pautar as novas contratações.

Trabalhador 1: A empresa está contratando 20 mil pessoas.

Trabalhador 2: Mas o esquema (tempo de trabalho) vai ser de 4 horas.

Trabalhador 1: Talvez isso interesse para quem estude, nós somos pais de família, mas estudante se interessa.

Trabalhador 3: E quando esses caras chegarem a ser pais de família? (diálogo retirado de entrevista de grupo).

Estes trabalhadores, ao estenderem suas jornadas de trabalho, privam-se de atividades e vivências como o convívio familiar e os programas de lazer ou *hobbys*, fatores fundamentais na preservação da saúde e na prevenção ao adoecimento psíquico:

Como não trabalho só na empresa, **isso afetou a minha vida**, faço motos. Afetou porque eu tive que me privar disso. **Raramente eu posso mexer nas motos e é uma coisa que eu gosto muito de fazer** (relato de entrevista individual).

Se você olhar uma faculdade pelo mero retorno financeiro você nem começa. É um investimento alto e você tem que se doar e muito, uma coisa é estar preocupado com o canudo, outra é você estar disposto a aprender e fazer, há uma diferença muito grande. Eu me dispus a fazer contabilidade, gosto, eu tenho que sair dali sabendo contabilidade. **Eu tenho que estar disposto a perder o sábado, domingo, deixar de visitar minha mãe, deixar de ficar mais tempo com minha filha. Se faz necessário**, a minha necessidade de aprendizado absorve o tempo do sábado e domingo (relato de entrevista individual).

Embora, a tendência apontada por Castells (1999) seja a de redução de horas de trabalho (geralmente acompanhada de redução salarial), o tempo dedicado ao lazer passa a ser ocupado com investimentos em qualificação. Mesmo que, a maioria dos entrevistados apontem para a interferência das mudanças implantadas na empresa no seu cotidiano de vida, alguns procuram preservar-se:

Não deixo meus problemas interferir aqui. Para mim é melhor assim, tenho mais lucidez nas minhas decisões (relato de entrevista individual).

Não afeta nada, sou profissional. **Daqui é que sustento minha família.** (relato de entrevista individual).

As mudanças introduzidas no mundo do trabalho que se refletem no cotidiano de vida dos trabalhadores, têm sido apontadas como um dos fatores responsáveis pelos agravos à sua saúde mental (Lima, 1995; Leite, 1994). A preocupação com a saúde e

com o agravamento de alguns quadros de morbidade relacionados ao trabalho, se constituem em mais uma fonte de inquietude para os supervisores operacionais.

6 Saúde e trabalho: medos e preconceitos envolvendo a LER/DORT

Isto nos têm levado a uma problematização da relação trabalho-saúde, que coloca no centro de análise o caráter social do processo saúde-doença e a necessidade de entendê-lo na sua articulação com o processo de produção (Laurell e Noriega, 1989, p. 11).

A discussão em torno das Lesões por Esforços Repetitivos ou Distúrbios Osteomusculares relacionados ao trabalho (LER/DORT) foi o principal tema no grupo dos supervisores do CT – que faz a triagem de objetos (cartas) simples, coincidentemente, onde prevalece o trabalho manual, repetitivo e intensificado, além da incidência maior de afastamentos do trabalho. Tal tema foi menos recorrente no grupo realizado no CO – que faz a triagem de objetos como sedex, malotes e encomendas – mas que também trouxe importantes contribuições para a discussão. Tal categoria analítica foi, portanto, incluída mesmo não constando como um dos objetivos iniciais dessa investigação.

As doenças do trabalho, em específico a LER/DORT, tem sido estudadas por diversos autores, dada as altas e crescentes incidências entre os trabalhadores. Dentre os autores que destacam seu caráter de problema social e de saúde pública, está Ribeiro (1997), que enfatiza o explosivo crescimento dessa doença no mundo industrializado. Nesta categoria analítica, optou-se por apresentar, primeiramente, o relato individual a

respeito da LER/DORT e, em seguida, relatos em blocos com trechos das entrevistas de grupo, o que permite ilustrar a processualidade e a importância da discussão grupal na compreensão de temas relacionados ao trabalho:

Muitas vezes tem vários contratos, muitos **sem-vergonha que metem atestado**. Claro, existem pessoas que trabalham há tempo e adoecem na empresa. **Aí vão para a reabilitação e, em vez de ir para o setor administrativo, vem com restrições:** não pode ficar de pé, não pode carregar peso e mandam para cá. Isso gera descontentamento no grupo (relato de entrevista individual).

Trabalhador 1: Nós conhecemos os **manhosos**. Tem cara com um ano na empresa que já tem tendinite. Eu levei anos para ter. **Dor é subjetivo**, não tem como medir.

Pesquisadora: Vocês acham que a maioria é assim?

Trabalhador 1: 50%.

Trabalhador 2: Eu posso inventar se eu quero. Tem gente com 3 meses de trabalho com tendinite e num trabalho não repetitivo! **E são gente novinha**. É que as crianças estão desde cedo no computador e já **chegam doente no mercado de trabalho. Então não é LER.**

Trabalhador 1: Quantas vezes tu está vindo para o trabalho com alguém no ônibus rindo e chega aqui, 5 minutos depois, diz que está mal, chora, pega atestado e vai embora.

Pesquisadora: Há uma dificuldade em diagnosticar a LER.

Trabalhador 2: Não. Os médicos dão atestado para todos, dão para todo mundo.

Trabalhador 3: Tem gente aqui com laudo e restrições. Daí, no final de semana, **jogam futebol e vão para torneio. Chega aqui e não pode fazer nada**. Não pode levantar 5 kilos.

Trabalhador 1: **A nossa atividade é penosa. Porque pessoas tão novinhas têm esses problemas?**

(...) Trabalhador 4: Tenho problema de coluna **e quem me vê trabalhando não diz que eu tenho**. Tenho laudo e não uso. Carrego caixa, faço tudo. À princípio não é para fazer, mas às vezes precisa.

(...)Trabalhador 1: **É que o trabalho aqui é desgastante**. É trabalho de **estivador**. As pessoas se submetem porque o mercado aí fora está mal. Eu pergunto na avaliação: tem certeza que é isso que tu queres?" (trecho de diálogo de entrevista de grupo - CT).

“Trabalhador 1: Vão remanejar as pessoas, mas aqueles **‘bola da vez’**, são os que pouco participam, **são os ai, ai, ai**. Sente qualquer coisinha e somem 5 dias. E olha que tem gente que trabalha doente, já outros inventam doença.

Pesquisadora: Como é trabalhar doente?

Trabalhador 1: Tem gente **com febre e o cara vem trabalhar. É comprometido**.

Trabalhador 2: São pessoas que querem se sacrificar para não dar falta na produção. Às vezes a gente tem que liberar e isso é um estímulo que depois compensa. Quando tu precisas pedir 30 minutos eles ficam numa boa.

Trabalhador 1: **Tem gente com atestado de traumatologista e vai para academia. É o ‘bola da vez’.** Alguns pensam que não dá nada, porque é nos Correios”.

(...) Trabalhador 3: É freqüente a empresa querer demitir e dois dias antes a pessoa apresenta acidente de trabalho. Os **candidatos a cipeiros são quase sempre ‘bola da vez’.**

Pesquisadora: Provocam acidente?

Trabalhador 3: É, mais ou menos, provocam uma tendinite, uma lesão (trecho de diálogo de entrevista de grupo - CO).

Tais relatos são contundentes para expressar a manifestação de preconceitos, socialmente construídos, em torno da LER/DORT e dos trabalhadores que as apresentam. O rechaço aos trabalhadores que manifestam doenças relacionadas com o trabalho se torna conveniente para empresas, administradores, gerentes e chefes que as encaram como: “frescura, manha, sem-vergonhice, ai, ai, ai ...”. Estes não admitem que a organização do trabalho que compartilham possa estar entre as causas que as determinam. Segundo Ribeiro (1997), o desconhecimento ou a desinformação sobre os trabalhadores adoecidos não são inocentes, mas se inscrevem em um jogo político complexo.

As explicações sobre a origem psicogênica da LER/DORT, reforçam a argumentação que sustenta um discurso moral sobre o adoecimento no trabalho (Lima e Oliveira, 1995). São explicações que ensejam medidas de prevenção e tratamento individualizados e corroboram para a manutenção e divulgação de uma ideologia culpabilizante que desconsidera a organização e as condições de trabalho na determinação dos processos de adoecimento.

Constatou-se, pelas discussões dos participantes da pesquisa, a ausência de conhecimento sobre a LER/DORT e suas implicações, prevalecendo um discurso moral

que associa o adoecimento no trabalho à preguiça, falta de empenho, fingimento; discurso corrente no espaço fabril. Tal fato, revela como o adoecimento, apesar de fazer parte do cotidiano das fábricas e se expressar concretamente nos tendões e músculos dos trabalhadores, não é problematizado, nem questionado, enquanto um problema coletivo.

As estatísticas disponíveis na empresa sobre afastamentos do trabalho nos setores estudados apontam elevada incidência. No CT existem, atualmente, 26 homens afastados, de um contingente de 144; e 17 mulheres afastadas, em relação ao total de 90. No CO existem 13 homens afastados, de um total de 90; e 10 mulheres afastadas, de um efetivo de 40. No entanto, as explicações entre os supervisores recaem no questionamento sobre a veracidade das queixas, o que inibe a exposição dos sintomas.

O supervisor que relata dispor de atestado, para evitar a “chacota” por parte de colegas e chefias, ou ser “vitima do próprio veneno” e ser “tachado” de manhoso, preguiçoso e outros qualificativos desabonadores, não solicita afastamento do trabalho. Outro fator que agrava a situação dos trabalhadores em questão, é a ameaça do desemprego derivada da mecanização do trabalho. Conforme relatado pelos supervisores, eles podem ser também “o bola da vez”.

Um dos supervisores, na entrevista individual, relatou o tratamento dispensado pela empresa quando constatado o diagnóstico de LER/DORT. O trabalhador, ao retornar da licença-saúde para o seu posto de trabalho, está proibido de carregar peso e permanecer em pé, o que inviabiliza o exercício da função. Tal fato provoca sobrecarga de trabalho aos colegas, e gera um sentimento de culpa no lesionado por estar trazendo prejuízos à sua equipe de trabalho.

No contexto da reestruturação produtiva, a exaltação à superação pessoal, pela gestão da excelência e a necessidade de “vestir a camisa da empresa”, como qualifica Enriquez (1995), implica uma doação mesmo que esta acarrete agravamento de sintomas. O incentivo a “superação de si mesmo” e o controle coletivo instaurado nos ambientes de trabalho, reforçam a permanência no exercício funcional, mesmo que o trabalhador apresente sintomas de LER/DORT.

Outro fator a ser considerado é que todos os supervisores (16 entre CT e CO) são homens, o que acarreta no que Dejours (1999) define como “recurso à virilidade”, através do qual os trabalhadores não questionam, nem se recusam à métodos expoliativos no trabalho, para reforçar sua masculinidade:

Tudo isso, é claro, nos leva a analisar a virilidade socialmente construída como uma das formas principais do mal em nossas sociedades. O mal está fundamentalmente associado ao masculino (Dejours, 1999, p. 84).

Nessa perspectiva, presume-se que os entrevistados, homens, e muito possivelmente os próprios trabalhadores adoecidos, considerem atitudes de fraqueza e falta de virilidade, adoecer e afastar-se do trabalho. Reforça essa interpretação, a avaliação corrente entre os supervisores, de que a natureza do trabalho desenvolvido na empresa é um símbolo da masculinidade desses trabalhadores e da qualificação da sua capacidade física.

Em contrapartida, a temática da LER/DORT, enquanto uma doença relacionada as atividades realizadas, interpõe-se à presença da máquina. Máquina que não adocece, não finge adoecer, não é fraca como os trabalhadores que não suportam as exigências das tarefas no seu cotidiano de trabalho. Estes fatores confirmam o discurso da inevitabilidade e positividade da automação no processo produtivo e permitem justificar

a dispensa e/ou re-alocação dos trabalhadores qualificados como fracos, descomprometidos, ou ainda que não “vestem a camiseta” da empresa.

V CONSIDERAÇÕES FINAIS

A reestruturação produtiva é um processo amplo, decorrente da globalização da economia e da estagnação na acumulação de capitais, tendo exigido diversas ações concernentes ao setor produtivo, mas que têm alcances e implicações que não se restringem a ele. Os trabalhadores têm sentido seus efeitos diretos no seu trabalho, bem como nas suas condições de vida em geral.

Ressalta-se que os resultados abaixo relacionados não permitem uma generalização, sendo válidos somente para a empresa em questão na presente pesquisa. Isto ocorre também em virtude de analisar um momento específico da implantação do processo de reestruturação produtiva, considerando que existe um passado que o antecede, o qual, embora, tendo sido citado e feito parte da análise, não pôde ser apreendido por completo. Além de existir também uma expectativa de futuro, que não pode ser antevista, mas que pauta as ações do presente. Por outro lado, seu caráter processual, permite constatar com propriedade os sentimentos vivenciados pelos trabalhadores no andamento das mudanças. A possibilidade de, a cada visita ao local, receber uma informação de algum fato novo, permitiu o contato e a compreensão das experiências imediatas dos trabalhadores.

De modo geral, os supervisores operacionais relatam a ausência de informações precisas sobre o processo de reestruturação produtiva que está sendo implantado na

empresa. A principal representação dos supervisores operacionais a respeito desse processo é a introdução da mecanização, que é definida como a “cara” mais conhecida da reestruturação por Bresciani (1998). Embora, já tenham sido implantadas uma série de procedimentos e mudanças, como transferência de local, introdução do SRO (sistema de rastreamento de objetos; também uma máquina), a exigência de qualificação, enquanto parte da nova gestão implantada, o que se constata é que a “máquina” confere símbolo ao processo. Isto se reforça pelas suas dimensões e pelo espaço que ocupará no local de trabalho. Ou seja, a “máquina” é grande, em uma representação concreta e simbólica. O novo local, amplo, limpo, com melhores condições de trabalho é reconhecido enquanto tal, mas não é associado, necessariamente, à reestruturação. As informações, repassadas pela empresa, são julgadas como insuficientes. As implicações sobre o futuro profissional são de tal intensidade que as informações disponibilizadas sempre serão avaliadas como insuficientes, pois, não respondem às dúvidas, medos e angústias que essa experiência suscita.

Os espaços de discussão oferecidos pela empresa, sejam individualizados como o “dia do choro”, ou coletivos como os grupos de “sensibilização” não são reconhecidos enquanto momentos para expor suas angústias quanto às transformações e como forma de engajamento no processo. A participação da qual sentem fazer parte é quanto a qualificação oferecida e exigida pela empresa; participar da reestruturação produtiva é qualificar-se através da escolarização formal ou informal.

A fantasia do “monstro” não é exclusiva dos supervisores, mas compartilhada pelo coletivo de trabalhadores, inclusive, chefias e gerentes, que não se sentem a vontade para falar sobre o tema. Ausente nos espaços oficiais, é uma temática recorrente nos cursos e treinamentos. Os espaços instituídos são avaliados com

desconfiança, temendo represália através da perda da função, já que questionamentos sobre o processo não estão identificados com o discurso da excelência e da positividade da reestruturação produtiva. Não cabe aos supervisores identificarem-se com os empregados e suas angústias frente a essas transformações, mas somente com o discurso do empregador. Nas entrevistas grupais, listam suas obrigações e deveres e ressentem-se de direitos.

É importante lembrar ainda, a presença entre os entrevistados do, chamado por Dejours (1999), “recurso a virilidade”, estratégia utilizada pelos homens para evitar o abalo emocional e para afirmar sua masculinidade enquanto fortes, agressivos e inabaláveis. A consequência é o sofrimento, apontado por outros autores e pesquisadores (Leite, 1994; Lima, 1995, 2000), derivado tanto da expectativa da mudança como da recusa em “falar sobre o assunto”.

Sobre o dia-a-dia de trabalho, os supervisores apontam como positivo a novidade e a quebra da rotina na resolução de problemas derivados da ausência de seus subordinados, da carga excessiva de trabalho e do atraso no transporte da mesma. Entretanto, a reestruturação produtiva não é classificada como uma novidade positiva, pois, implica a perda da função, da gratificação e do *status* associados a ela. Dessa forma, a reestruturação representa para estes trabalhadores, justamente, a perda da vivência do novo, visto a possibilidade de voltarem para as atividades operacionais, as quais são caracterizadas, por eles próprios, como monótonas e repetitivas: “O trabalho aqui é desgastante. É de estivador”. Portanto, a reestruturação caracterizada pela presença da “máquina”, apresenta-se enquanto símbolo da desapropriação do saber do supervisor, acumulado durante o exercício dessa função, e representa a inserção em um trabalho mediado pela máquina.

No entanto, os supervisores avaliam a automação como um avanço e a modernização como necessária e inevitável para a empresa na qual têm orgulho de trabalhar, por ser reconhecida socialmente. A empresa apresenta o novo modo de gestão proposto também como imprescindível e inevitável. Enfatiza, sobretudo, que não aderir às transformações apregoadas significa estar ultrapassado. Embora, a máquina seja temida pelos supervisores, estes reproduzem o discurso de sua inevitabilidade e reconhecem que, com ela, vai diminuir o número de doenças, pois “a máquina não adoece”. Reforçam esse ponto de vista, falando sobre o contínuo processo de adoecimento dos trabalhadores por exercerem tarefas repetitivas, enquanto características humanas que são sinais de fraqueza e fingimento, ausentes na máquina. Tal avaliação reforça a positividade da troca empreendida.

No entanto, a substituição dos homens pela máquina, faz desaparecer a função de gerir esses trabalhadores exercida pelos supervisores, como eles relatam reiteradamente: “não sou SO; estou SO”. Assim, perderão a experiência de gestão de pessoal, aspecto positivo apontado no cotidiano de trabalho: “Administrar RH é fantástico, mas tu tens que entender a diversidade das pessoas”. Capacidade esta que a máquina não possui e, não permite que seja exercida, pelo menos nos moldes anteriores. O trabalho que os supervisores realizam, não será mais feito com pessoas, mas com a máquina; ela que será administrada, vigiada, regulada e controlada por técnicos.

Ao realçar o problema no sistema de distritamento programado pelo computador, percebem que a máquina possui um planejamento que não pode ser modificado pelos desafios diários que o trabalho operacional implica. Do contrário, os supervisores conseguem, a partir da falta de pessoal e da quantidade de carga, tomar decisões imediatas e, se necessário, mudar o planejamento feito anteriormente. Os

supervisores demonstram que o reconhecimento que recebem se restringe aos subordinados; quanto à empresa não sentem-se recompensados devidamente, justamente, pela falta de valorização do saber construído, o qual contribui para o crescimento e produtividade da empresa. Ao valorizar esse saber, tentam explicitar os limites da máquina e a necessidade de alguém que disponha de um conhecimento para além do possuído pelos técnicos.

Considera-se que o cotidiano de vida desses supervisores, a partir da vivência da reestruturação produtiva, foi afetado de maneira incisiva. Estes trabalhadores mudaram seus hábitos familiares, deixaram atividades de lazer de lado e têm ocupado o tempo fora da fábrica também com trabalho, seja em cursos de escolarização e qualificação, seja em atividades de lazer que os fazem refletir sobre o cotidiano de trabalho.

A reestruturação produtiva é representada pelos supervisores operacionais pela presença da máquina e a sua vivência é de expectativa quanto à sua instalação concreta, momento em que ficará marcada a mudança. As alterações implementadas, quanto ao “perfil” dos trabalhadores e ao modo de gestão do trabalho, são avaliadas como pertinentes ao processo, mas circunscritas às exigências do avanço tecnológico. Tal avanço impõe a necessidade de trabalhadores qualificados que, por sua vez, reagem e resistem a modos de gestão autoritários. Isto demonstra que o processo de reestruturação não ocorre de maneira linear, mas através de avanços e recuos, marcando persistências, tais como, a gestão paternalista. As experiências e vivências dos supervisores são de medo, receio principalmente de perder a função, sendo esta valorizada enquanto modo de gerir pessoas, competência não exercida pela máquina. O processo é percebido como inevitável e sinônimo de modernização, com aspectos positivos, como a execução de tarefas repetitivas sem os sinais de fraqueza e debilidade

típicas do humano, mas, sem também, a capacidade humana de planejar frente ao imprevisto. Chama atenção, ainda, o fato de que a máquina vem substituir um trabalho associado à características masculinas e, simbolicamente, passa a ocupar o lugar masculino da tarefa. Ou seja, as avaliações dos supervisores sugerem que a máquina passará a representar a concretização do modo de ser e trabalhar masculino em uma tarefa que envolve repetição, carga excessiva e esforço físico.

VI CONCLUSÕES

Em vista das considerações traçadas, constata-se que as transformações implantadas no contexto produtivo têm gerado diversas implicações no cotidiano dos supervisores operacionais. Em específico, a experiência de gestão se modifica, a tal ponto, que o sentido conferido ao seu trabalho – gerir pessoas – se torna, irremediavelmente, dissociado da função de supervisor que terá por finalidade o abastecimento da máquina com objetos a serem triados. Desse modo, quais são as vivências e experiências dos trabalhadores entrevistados, a partir da implantação do processo de reestruturação produtiva? O processo de modernização tecnológica é entendido pelos trabalhadores como positivo e importante; porém, não se sentem participantes dele e demonstram receio de falar de suas angústias acerca das dificuldades enfrentadas nessa experiência. Este processo é avaliado como inevitável. Os supervisores reproduzem o discurso empresarial, segundo o qual não há como impedir a modernização tecnológica, pois ela se faz urgente e necessária.

Na sua avaliação, a marca da reestruturação se dá na presença da máquina e na exigência de qualificação para manuseá-la. As vivências dos supervisores em relação à reestruturação produtiva configuram-se em torno da máquina. E, quando esse momento chegar provocará não só a perda de sua função de supervisão, como a perda do saber

construído sobre a experiência de gerir pessoas, uma das fontes de satisfação no seu trabalho. Constatou-se que a reestruturação produtiva implica a vivência de descartabilidade por parte dos trabalhadores e da falta de reconhecimento do seu saber construído no cotidiano de trabalho. Seu cotidiano de vida foi alterado pela reestruturação, sendo, o tempo vivido fora do trabalho, ocupado pela busca de atualização e escolarização, deixando de lado, muitas vezes, o lazer e a convivência familiar. Aponta-se, portanto, para a necessidade de considerar a participação dos trabalhadores que estão envolvidos nos processos de reestruturação produtiva e que, enquanto tal, têm experiências e vivências importantes que caracterizam e configuram o modo como estes irão se delinear.

Como continuidade desta pesquisa, caberia estudar as implicações da mecanização, quando da instalação do maquinário, podendo registrar um momento adiante do que aqui é evidenciado no processo da reestruturação, entendendo que este na verdade não tem um término específico, posto que outras reestruturações virão, com outras “caras” e outras definições. Sobretudo, ao entender que a automação confere ao trabalho características diferentes das que foram estudadas, como as que apontam para uma menor mobilidade, maior monotonia e exigência de concentração por parte do trabalhador, mesmo que, atenuando a carga de esforço físico, aumente o desgaste psíquico expresso em sintomatologias como a fadiga, o estresse, entre outras (Laurell e Noriega, 1989; Lima, 1995, 2000).

Indica-se ainda, o estudo aprofundado das questões de gênero no trabalho, que não foram foco do presente estudo. Desse modo, cabe investigar a forma feminina de trabalhar, a partir das transformações em curso, sobretudo, considerando as indicações

de Hirata (2000), a respeito da prevalência de mulheres em postos de trabalho precarizados e temporários.

VII REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, G. **O novo (e precário) mundo do trabalho**: reestruturação produtiva e crise do sindicalismo. São Paulo: Boitempo Editorial, 2000.

ANTUNES, R. **Adeus ao trabalho?** Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. São Paulo: Cortez, 1995.

_____. **Os sentidos do trabalho**: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo: Boitempo, 2000.

ARENDT, H. **A condição humana**. 7. ed., Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1995.

AUED, B. W. (org.). **Educação para o (des)emprego (ou quando estar liberto da necessidade do emprego é um tormento)**. Petrópolis: Vozes, 1999.

BÁRBARA, M. M. Reestruturação Produtiva, qualificação, requalificação e desemprego: percepção e sofrimento do trabalhador. **Psicologia Ciência e Profissão**, Porto Alegre, n. 1, ano 19, p. 30-49, 1999.

BAUDRILLARD, J. **Tela total**: mito-ironias da era do virtual e da imagem. Porto Alegre: Sulina, 1997.

BILLIARD, I. Le travail: un concept inachevé. **Education permanente**. Comprendre le travail – première partie, n. 116, p. 19-32, 1993.

BRESCIANI, L. P. Panorama da reestruturação produtiva. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, São Paulo: Instituto de psicologia, v. 2., n. 1, p. 39-44, 1998.

CANGUILHEM, G. **O normal e o patológico**. 5. ed., Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2000.

CASTEL, R. **As metamorfoses da questão social**: uma crônica do salário. Petrópolis, RJ: Vozes, 1999.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. A era da informação: economia, sociedade e cultura. v 1. 4. ed., SP: Paz e Terra, 1999.

CATTANI, A. D. Ação sindical em face a automação. In: CATTANI, A. D. (Org.). **Trabalho e tecnologia**: dicionário crítico. 2.ed., Petrópolis: Vozes, 1999, p. 21-25.

CHANLAT, J. Modos de gestão, saúde e segurança no trabalho. In: DAVEL, E. ; VASCONCELOS, J. (Orgs.). **Recursos humanos e subjetividade**. Petrópolis: Vozes, 1995, p. 118-128.

COLBARI, A. L. Imagens Familiares na cultura das organizações. In: DAVEL, E. e VASCONCELOS, J. (Orgs.). **Recursos Humanos e Subjetividade**. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 1996, p. 208-229.

CORGOZINHO, I. Saúde mental, trabalho e descompasso tupiniquim. **Saúde Mental e Trabalho**, ano 1, n.1, p. 4-15, ag. 2000.

CORRÊA, M. B. Reestruturação produtiva e industrial; Tecnologia. In: CATTANI, A. D. (Org.). **Trabalho e tecnologia**: dicionário crítico. 2.ed., Petrópolis: Vozes, 1999, p. 202-205.

COUTO, E. S. Estética e mutações corporais. Um discurso sobre corpo, moda e publicidade na sociedade de comunicação. **Ideação**, Feira de Santana, n. 2, p. 97-113, jul./dez., 1998.

DECCA, E. S. de. **O nascimento das fábricas**. São Paulo: Brasiliense, 1982.

DEJOURS, C. **A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho**. São Paulo: Cortez-Oboré, 1988.

_____. **A banalização da injustiça social**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1999.

ECT . Plano de ação de Recursos Humanos. Material informativo distribuído pela empresa. 2001.

_____. Bem-vindo. Caderno de Ambientação. 1998.

_____. Características da Organização e contexto atual. Texto fornecido pelo coordenador do CCE, 2001.

ENRIQUEZ, E. Prefácio. In: DAVEL, E. ; VASCONCELOS, J. (Orgs.). **Recursos humanos e subjetividade**. Petrópolis: Vozes, 1995, p. 7-22.

FIORI, J. L. www.forumsocialmundial.org.br

FOUCAULT, Michel. (1979). **Microfísica do poder**. 4 ed., Rio de Janeiro: Graal, 1984.

GORZ, A. Salir de la sociedad salarial. In: **As metamorfoses do trabalho**: miserias del presente, riqueza de lo posible. Buenos Aires: Paidós, 1998, p. 83-122.

GRISCI, C. L. I. Trabalho, tempo e subjetividade: impactos da reestruturação produtiva o papel da psicologia nas organizações. **Psicologia Ciência e Profissão**, Porto Alegre, ano 19, n. 1, p. 2-13, 1999.

_____. Tempos modernos, tempos mutantes: produção de subjetividade na reestruturação do trabalho bancário. **Psicologia & Sociedade**, n. 1, vol. 13, jan./jul., p. 75-92, 2001.

HABERMAS, J. **Para a reconstrução do materialismo histórico**. São Paulo: Brasiliense, 1990.

HIRATA, H. Globalização, trabalho e gênero. In: JERUSALINSKY, A . ; MERLO, A . C. ; GIONGO, A . L. et all. **O valor simbólico do trabalho e o sujeito contemporâneo**. Porto Alegre: Artes e Ofícios, 2000, p. 21-34.

JACQUES, Maria da Graça Corrêa. Identidade e trabalho. In: CATTANI, A. D. (Org.). **Trabalho e Tecnologia**: dicionário crítico. 2.ed., Petrópolis: Vozes, 1999, p. 127-131.

LAURELL, A . C. ; NORIEGA, M. **Processo de produção e saúde**: trabalho e desgaste operário. São Paulo: Hucitec, 1989.

LEITE, M. P. **O futuro do trabalho**: novas tecnologias e subjetividade operária. São Paulo: Scrita, 1994.

LEONTIEV, A. **O desenvolvimento do psiquismo**. Lisboa: Horizonte, 1978.

LIEDKE, E. R. Trabalho. In: CATTANI, A. D. (Org.). **Trabalho e Tecnologia**: dicionário crítico. 2.ed., Petrópolis: Vozes, 1999, p. 268-274.

LIMA, A . B. ; OLIVEIRA, F de . Abordagem psicossocial da LER: ideologia da culpabilização e grupos de qualidade de vida. In: CODO, W. ; ALMEIDA, M. C. **LER: diagnóstico, tratamento e prevenção**: uma abordagem interdisciplinar. Petrópolis: Vozes, 1995, p. 136-159.

LIMA, M. E. A. **Os equívocos da excelência**: as novas formas de sedução na empresa. Petrópolis: Vozes, 1995.

_____. Violência e reestruturação bancária: o caso do Banco do Brasil. **Saúde Mental e Trabalho**, ano 1, n.1, p. 28-42, ag. 2000.

MARQUES, A. **Dicionário de inglês/português**. São Paulo: Ática, 1987.

MÉDA, D. New perspectives on work as value. **International Labour Review**, v. 135, n. 6, p. 633-643, 1996.

MERLO, A. C. **A informática no Brasil: prazer e sofrimento no trabalho**. Porto Alegre: Editora da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 1999.

NARDI, H. C.; TITTONI, J.; BERNARDES, J. S. Subjetividade e trabalho. In: CATTANI, A. D. (Org.). **Trabalho e tecnologia: dicionário crítico**. 2.ed., Petrópolis: Vozes, 1999, p. 240-246.

OLIVEIRA, M. N. Formação de líderes: o grupo é o fórum adequado. In: ZIMERMAN, David E. **Como trabalhamos com grupos**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997, p. 399-403.

RIBEIRO, Herval 7Pina. Lesões por esforços repetitivos(LER): uma doença emblemática. **Cadernos de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, n. 13, p. 85-93, 1997.

SCHERER, A. L. F. Globalização. In: CATTANI, A. D. (Org.). **Trabalho e tecnologia: dicionário crítico**. 2.ed., Petrópolis: Vozes, 1999, p. 114-119.

SFEZ, L. As tecnologias do espírito. In: MARTINS, F. M. ; SILVA, J. M. (orgs.) **Para navegar no século XXI**. Porto Alegre: Sulina/Edipucrs, 1999, p. 119-135.

SPINK, M. J. e LIMA, H. Rigor e visibilidade: a explicitação dos passos da interpretação. In: SPINK, M. J. (Org.). **Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano: aproximações teóricas e metodológicas**. São Paulo: Cortez, 2000, p. 93-122.

TITTONI, J. **Subjetividade e trabalho: a experiência no trabalho e sua expressão na vida do trabalhador fora da fábrica**. Porto Alegre: Ortiz, 1994.

_____. Saúde mental In: CATTANI, A. D. (Org.). **Trabalho e tecnologia: dicionário crítico**. 2.ed., Petrópolis: Vozes, 1999, p. 215-219.

TODESCHINI, R. Reestruturação produtiva, sindicalismo e solidariedade. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, São Paulo: Instituto de psicologia, v. 2., n. 1, p. 44-47, 1998.

THOMPSON, E. P. **A miséria da teoria: ou um planetário de erros; uma crítica ao pensamento de Althusser**. Rio de Janeiro: Zahar, 1981.

VÍCTORA, C. G. **Pesquisa qualitativa em saúde: uma introdução ao tema**. Porto Alegre: Tomo, 2000.

YIN, R K **Case study research: design and methods**. 2.ed., Newbury Park, California: Sage Publications, 1994.

VIII ANEXOS

ANEXO I - Roteiro de entrevista individual

ROTEIRO DE ENTREVISTA:

- a) O que tu conheces/sabes sobre as mudanças que a empresa está implantando?
- b) Como tu avalias o modo como isto está acontecendo. Quais os pontos positivos e negativos? Quais os avanços e recuos (ganhos e perdas)?
- c) Qual a tua participação nas etapas de implantação dessas mudanças?
- d) Tu achas que isso afetou ?
- a tua relação com chefe e subordinados
 - as tuas relações com outras pessoas
 - o dia-a-dia da tua vida

ANEXO II - Premiações da Empresa

PREMIAÇÕES DA EMPRESA:

1984 – Maior credibilidade (GALLUP).

1987 – 1º Lugar em produtividade (revista Exame – Melhores e Maiores).

1992 – Maior desempenho no setor público (revista Exame – Melhores e Maiores).

1993 - 1º Lugar em produtividade (revista Exame – Melhores e Maiores).

1994 – IBOPE - 92% da população considera a ECT empresa eficiente.

1997 – IBOPE - Maior índice de aprovação entre os serviços públicos: 82%.

1998 – Prêmio Qualidade do Governo Federal (Classificação Prata).

1999 – Prêmio TOP RH ADVB – Gestão da produtividade aplicada aos Correios.

**ANEXO III - Fotos de alguns sistemas informatizados e do
maquinário implantado**



