

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E DE TECNOLOGIA**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**REPRESENTAÇÕES DE DIFERENTES ATORES SOCIAIS**  
**SOBRE O TRABALHO: ERGONOMIA E SAÚDE –**  
**UM ESTUDO DE CASO**

Mônica Thais Simões Matsukura Bernardino

São Carlos  
2006

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E DE TECNOLOGIA**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**REPRESENTAÇÕES DE DIFERENTES ATORES SOCIAIS SOBRE O  
TRABALHO: ERGONOMIA E SAÚDE – UM ESTUDO DE CASO**

Mônica Thais Simões Matsukura Bernardino

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação  
em Engenharia de Produção do Centro de Ciências  
Exatas e de Tecnologia da Universidade Federal de  
São Carlos, como parte dos requisitos para a obtenção  
do título de Doutor em Engenharia de Produção

São Carlos  
2006

**Ficha catalográfica elaborada pelo DePT da  
Biblioteca Comunitária/UFSCar**

B523rd

Bernardino, Mônica Thais Simões Matsukura.

Representações de diferentes atores sociais sobre o trabalho: ergonomia e saúde – um estudo de caso / Mônica Thais Simões Matsukura Bernardino. -- São Carlos : UFSCar, 2006.

279 p.

Tese (Doutorado) -- Universidade Federal de São Carlos, 2006.

1. Estudo do trabalho. 2. Pesquisa - ação. 3. Ergonomia. 4. Saúde do trabalhador. 5. Representações sociais. I. Título.

CDD: 658.542 (20<sup>a</sup>)



PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS  
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO  
Rod. Washington Luís, Km. 235 - CEP. 13565-905 - São Carlos - SP - Brasil  
Fone/Fax: (016) 3351-8236 / 3351-8237 / 3351-8238 (ramal: 232)  
Email : ppgep@dep.ufscar.br

## FOLHA DE APROVAÇÃO

Aluno(a): Mônica Thais Simões Matsukura Bernardino

TESE DE DOUTORADO DEFENDIDA E APROVADA EM 06/07/2006 PELA  
COMISSÃO JULGADORA:

Prof. Dr. Oswaldo Mário Serra Truzzi  
Orientador(a) PPGE/UFSCar

Prof. Dr. Nilton Luiz Menegon  
PPGE/UFSCar

Prof. Dr. Paulo Eduardo Gomes Bento  
PPGE/UFSCar

Prof. Dr. Fernando Lefevre  
Dep. de Engenharia de Produção/USP

Prof. Dr. Francisco de Paula Antunes Lima  
UFMG

Prof. Dr. Leila Amaral Gentijo  
Engenharia de Produção e Sistemas/UFSC

Prof. Dr. Alceu Gomes Alves Filho  
Coordenador do PPGE

Dedico este trabalho  
à Mariana, Lara e Nina por me darem alegria e coragem.  
Ao Flávio, Thelma, Iracema e Antônio pelos ensinamentos,  
apoio, companheirismo e amor em todos os momentos

## **AGRADECIMENTOS**

Ao Prof. Oswaldo Truzzi, pela orientação pacienciosa deste trabalho, respeitando os meus ‘momentos de vida’, sempre empenhado na busca de construir e contribuir neste processo de aprendizagem.

Aos professores João Alberto Camarotto e Nilton Luiz Menegon, por me apresentarem ao mundo real do trabalho, partilharem seus conhecimentos, anseios e expectativas, sempre com confiança e carinho.

Ao Grupo Ergo&Ação por me receber, possibilitando o desenvolvimento deste trabalho junto à ECT. Aos companheiros do Grupo, por estarem sempre prontos a colaborar, em especial, a Silvane Matusita e Darnival Bertoncelo, pelos ensinamentos e amizade.

À todos os Carteiros, pela coragem e determinação, cientes da importância do seu trabalho para a população. Aos Carteiros e chefias do CDD São Carlos, pelo valioso empenho em elucidar o seu mundo do trabalho, sempre acreditando numa realidade que pode ser melhor.

Ao Comitê de Ergonomia da ECT, em especial ao Vanderlei Melo, pelo apoio e por me instigarem a pensar sobre o tema ‘capacitação em trabalho e saúde’.

Aos professores Alceu Alves Filho, Leny Sato e Alessandra Rachid, pelos momentos de conversa para clarear as idéias e escolhas e pelo apoio teórico oferecido.

Aos professores Helenice Gil Coury e José Rubens Rebelatto, por primeiro me apresentarem o desafio de trabalhar na prevenção de doenças. Ao professor Fernando Lefèvre, por me ensinar o quanto as ‘falas’ são reveladoras e fundamentais.

Ao Flávio, meu companheiro neste caminho, e às minhas meninas, pelo tempo que lhes foi roubado, pela compreensão, 'torcida' e apoio carinhoso.

À Thelma, pelo apoio incondicional concreto e também aquele mais subjetivo, pelos momentos de discussão e de partilha, ao longo de todo esse tempo.

Aos meus pais, Antônio e Iracema, pelo incentivo, confiança e dedicação.

À Camila pelo cuidado constante e por me ensinar tanto sobre coragem.

Ao Marcos e família, Targino e meninos minha 'grande família', por me animar a querer prosseguir.

À Mará, Sônia, Simone, Fernanda e Germano, pela disponibilidade e auxílio na 'reta final'.

## RESUMO

O presente trabalho de pesquisa é baseado em conceitos teóricos dos campos da Análise Ergonômica do Trabalho, Pesquisa-Ação e Saúde do Trabalhador. O estudo aborda a experiência de capacitação de um Comitê de Ergonomia da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT) e teve como objetivo compreender e discutir conceitualmente as possibilidades de consideração dos “pontos de vista” dos trabalhadores, dos níveis hierárquicos e do Comitê de Ergonomia, visando a proposição de intervenção e capacitação em ergonomia. Para tanto foram analisados os discursos dos diferentes grupos de atores sociais envolvidos com o trabalho nos Centros de Distribuição Domiciliar (carteiros, chefias imediatas, gerencia regional, estadual e administração central) bem como os discursos dos futuros componentes do Comitê de Ergonomia da ECT que passavam pelo processo de capacitação. Como resultado desta análise pode-se considerar que: a) as percepções sobre a realidade do trabalho têm uma relação direta com o nível de inserção institucional dos diferentes grupos de atores sociais; b) a consideração das representações de diferentes grupos de atores sociais sobre o trabalho realizado, possibilita uma compreensão abrangente dos fatores determinantes de sobrecarga e adoecimento no trabalho e c) houve uma evolução, ao longo do processo de capacitação, quanto as percepções dos membros do Comitê de Ergonomia a respeito de questões relacionadas com ergonomia, trabalho e saúde e seus conseqüentes posicionamentos.

## **ABSTRACT**

This research is based upon theoretical concepts from Work Ergonomics Analysis, Action-Research and Occupational Health fields. The study approaches the capacitation experience of an Ergonomics Committee at the Brazilian Post-office Company (Empresa Brasileira de Correios e Telegrafos – ECT). The objective has been to conceptually comprehend and discuss the possibilities of considering the viewpoint about the work from workers, different hierarchic levels members, and the Ergonomics Comitee in order to elaborate an ergonomics intervention proposal and support the capacitation process. In order to accomplish these goals, different social actors involved with the work developed at the Local Distribution Centers (Centros de Distribuição Domiciliar – CDD) such as mailmen, immediate chefs, regional and state managers and central administrators as well as the Ergonomics Committee members have been interviewed and their statements have been analyzed. As result from this analysis it can be inferred that a) the perception about the work reality has a direct relationship with the institutional insertion level of different social actor groups; b) taking in consideration the representation that each social actor group has about the real work performed allows for achieving a broader comprehension on key factors related to work overload and work health harm; c) the Ergonomics Committee's perception on issues related to ergonomics, work and health and the consequent position it has taken, has improved along capacitation process.

## **LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS**

AET: Análise Ergonômica do Trabalho

CDD: Centro de Distribuição Domiciliar

COI: Centro de Operação Integrada

DA: Depósito Auxiliar

DEPLA: Departamento de Planejamento Operacional

ECT: Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos

GEOPE: Gerência Operacional

OTT: Operadore de Triagem e Transbordo

REOPE: Regional de Operação

SL: Separação por Logradouros

TD: Triagem por Distrito

## LISTA DE QUADROS

- Quadro 1:** Diferenças de abordagem das correntes ergonômicas: O Human Factors e a AET (Análise Ergonômica do Trabalho). Adaptado do Relatório da Fase I do Projeto Ergonomia no Processo Produtivo da ECT (Grupo Ergo & Ação, 1999)..... 27
- Quadro 2:** Cronograma esquemático do Projeto Ergonomia no Processo Produtivo, com a distribuição no tempo das atividades e coletas de dados desenvolvidas, atores participantes, instrumento de coleta e assunto principal ou objetivo das mesmas.....70
- Quadro 3:** Setores, Centros de Produção e Estações de Trabalho de unidades da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos. Adaptado do Relatório da Fase I do Projeto Ergonomia no Processo Produtivo da ECT (Grupo Ergo&Ação, 1999).....73
- Quadro 4:** Alguns resultados das Reuniões de Confrontação do Trabalho Prescrito x Real com os Carteiros do CDD São Carlos. Adaptado do Relatório da Fase I do Projeto Ergonomia no Processo Produtivo da ECT (Grupo Ergo&Ação, 1999).....79
- Quadro 5:** Resumo esquemático do organograma da ECT (fonte: <http://www.correios.com.br>)..... 91
- Quadro 6:** Principais temas abordados pelos diferentes grupos de atores sociais sobre o que é problemático no trabalho desenvolvido nos CDDs, em relação à Organização do Trabalho.....94
- Quadro 7:** Resumo dos temas abordados pelos diferentes grupos de atores sociais, ao considerar o que é problemático no trabalho dos CDDs.....138
- Quadro 8:** Principais temas abordados nos seminários dos meses de junho, julho, agosto, setembro, outubro e novembro dentro do Projeto ‘Ergonomia no Processo Produtivo da ECT’ .....215

## LISTA DE FIGURAS

- Figura 1:** A integração de diferentes áreas de conhecimento para a abordagem do tema ‘Trabalho e Saúde’ .....24
- Figura 2:** A relação e o resultado do processo de capacitação do Comitê de Ergonomia e o desenvolvimento de ação ergonômica, tendo como base metodologias participativas..... 222

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	13
1.1 Relevância do estudo.....	14
1.2 Hipóteses.....	15
1.3 Objetivo.....	16
1.4 Metodologia.....	17
1.4.1 Sujeitos participantes.....	19
1.4.2 Procedimentos.....	21
2. FUNDAMENTAÇÃO CONCEITUAL.....	23
2.1 Análise Ergonômica do Trabalho.....	25
2.1.1 Conceito de Ergonomia.....	25
2.1.2 O “Human Factors” e a “Análise Ergonômica do Trabalho”.....	26
2.1.3 A proposta da Análise Ergonômica do Trabalho (AET).....	28
2.1.4 Fases da AET.....	30
2.1.5 As ferramentas utilizadas nas abordagens ergonômicas.....	32
2.1.6 A valorização do conhecimento dos atores sociais envolvidos com o contexto do trabalho.....	33
2.2 A Saúde do Trabalhador.....	36
2.2.1 A construção do campo da Saúde do Trabalhador.....	37
2.2.2 O trabalho e a saúde.....	38
2.2.3 Trabalho e saúde no Brasil, uma abordagem desintegrada... ..	39
2.2.4 O campo de Saúde do Trabalhador.....	42
2.2.5 O conhecimento prático e a abordagem em Saúde do Trabalhador.....	45
2.3 Possibilidades de atenção ao trabalhador: Ergonomia e Saúde do Trabalhador.....	47

2.4 A AET, os ‘pontos de vista’ e as possibilidades de negociação e intervenção.	51
2.5 Pesquisa Ação.....	55
3. A EMPRESA E O PROJETO.....	59
3.1 A empresa brasileira de Correios e Telégrafos.....	59
3.1.1 Caracterização da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos.....	59
3.1.2 O processo produtivo nas Unidades de Distribuição Domiciliar (CDDs).....	63
3.2 O projeto de Ergonomia e motivos que levaram a Empresa a desenvolvê-lo..	69
3.2.1 Um breve histórico das atividades no projeto Ergonomia no Processo Produtivo.....	70
3.3 Um resultado do projeto de Ergonomia: a caracterização do trabalho no CDD na perspectiva da AET.....	72
3.3.1 A AET possibilita a aproximação do trabalho desenvolvido no CDD.....	72
3.3.2 Alguns aspectos da condução da Análise Ergonômica do Trabalho no CDD São Carlos.....	77
3.3.2.1 Análise da Tarefa: a emergência do problema.....	78
3.3.2.1.1 O trabalho Prescrito X Trabalho Real .....	78
3.3.2.1.2 Levantamento de alguns aspectos relacionados à Organização do Trabalho.....	81
3.3.2.1.3 Levantamento dos desconfortos percebidos pelos trabalhadores na realização de suas atividades.....	84
3.3.2.2 Análise da Atividade.....	85
3.3.2.2.1 Levantamento de problemas e situações críticas de trabalho .....	85
3.4 Estudos sobre o processo de trabalho do carteiro.....	86

4. A PERCEPÇÃO DE DIFERENTES GRUPOS DE ATORES SOBRE OS PROBLEMAS NO TRABALHO NO CDD.....	90
4.1 Os grupos de atores sociais participantes e a identificação dos principais problemas relacionados à organização do trabalho nos CDDs.....	90
4.1.1 Os grupos de atores sociais considerados.....	91
4.1.2 Os principais problemas identificados pelos atores.....	93
4.2 Os discursos sobre os principais temas e seus atores.....	97
4.2.1 O sistema de Tarefas segundo os diferentes grupos de atores sociais.....	98
4.2.2 A Dobra segundo os diferentes grupos de atores sociais.....	109
4.2.3 A produtividade segundo os diferentes grupos de atores sociais.....	114
4.2.4 O horário do almoço segundo os diferentes grupos de atores sociais.....	129
4.3 Síntese das percepções dos diferentes atores sociais, em relação à cada inserção institucional.....	137
5. EVOLUÇÃO DA PERCEPÇÃO DO COMITÊ DE ERGONOMIA, EM TEMAS CENTRAIS DA RELAÇÃO TRABALHO E SAÚDE NOS CDDs.....	141
5.1 O Sistema produtivo que gera aceleração e sobrecarga.....	142
5.1.1 A dobra .....	143
5.1.2 Os índices de qualidade e produtividade .....	145
5.1.3 Culpa do Carteiro .....	145
5.1.4 O Sistema de Tarefas .....	147
5.1.5 O horário de almoço .....	155
5.1.6 Representatividade do CDD São Carlos .....	169
5.2 Possibilidades de ação e propostas discutidas para modificar o sistema produtivo que gera aceleração e sobrecarga.....	173
5.2.1 Alteração dos índices de qualidade e produtividade .....	174
5.2.2 O trabalho em grupo: a experiência de Contagem .....	179

5.2.3 O horário fixo, com o cumprimento do horário de almoço: a experiência e Curitiba.....	181
5.3 Posicionamento da Empresa perante à possibilidade de ação para modificar o sistema produtivo que gera aceleração e sobrecarga.....	184
5.4 Posicionamento do Comitê de Ergonomia perante a possibilidade de ação para modificar o sistema produtivo que gera aceleração e sobrecarga.....	188
5.5 Um balanço do capítulo.....	214
<b>6. CAPACITAÇÃO DO COMITÊ DE ERGONOMIA: UM DIÁLOGO COM A TEORIA.....</b>	<b>223</b>
6.1 A linguagem em movimento: perspectivas teóricas e práticas de abordagem em ergonomia e saúde.....	223
6.1.1 Desvendando e atuando sobre o trabalho.....	223
6.1.2 A capacitação do Comitê de Ergonomia da ECT.....	229
6.1.2.1 Pressupostos utilizados para condução do processo de capacitação: abrindo espaço para a negociação	230
6.1.2.2 A capacitação e a transformação de representações	238
6.2 E como ficou a questão do horário de almoço?.....	252
<b>7. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>257</b>
<b>8. BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>265</b>
<b>APÊNDICES</b>	
A. Lista do material analisado no projeto.....	273
B. Caracterização do grupo Ergo& Ação.....	275
C. Caracterização do Projeto desenvolvido junto à ECT .....	277

## 1. INTRODUÇÃO

Compreende-se que as percepções e representações dos atores sociais envolvidos direta e indiretamente com o trabalho determinam, em alguma instância, a relação entre produtividade e saúde nas situações de trabalho (Abrahão, 1993; Sato, 1993). São os planejadores da produção que determinam como o trabalho será realizado, são as chefias intermediárias que garantem o cumprimento das tarefas dentro dos moldes preconizados e são os trabalhadores que concretizam a realização das atividades.

As áreas de Ergonomia e de Saúde do Trabalhador, ao lidarem com a saúde no trabalho e a produtividade, têm desenvolvido ações que buscam melhor performance nessa relação.

A Análise Ergonômica do Trabalho (AET), e estudiosos da área de Saúde do Trabalhador têm utilizado o conhecimento prático, elaborado pelos indivíduos no enfrentamento das situações diárias, para compreender e atuar nas situações de trabalho (Abrahão, 1993; Sato, 1993). Para tanto, tem-se utilizado a metodologia qualitativa como possibilidade de acesso metodológico a esse conhecimento.

Acreditando que o acesso às representações dos atores sociais envolvidos na conformação do trabalho possibilitará um conhecimento abrangente da situação de trabalho, proporcionando o aumento do espaço de negociação e atuação sobre essas situações, realizou-se esse estudo de caso.

## **1.1 Relevância do Estudo**

Seja no contexto da AET ou da Saúde do Trabalhador, a compreensão abrangente da situação de trabalho adoecedora é fundamental (Menegon, 2000; Minayo & Thedim, 1997). Partindo dessa compreensão, é possível propor ações que visem ao controle do adoecimento e promovam melhores condições de trabalho e saúde, entendendo o trabalho como um potente mediador na construção da saúde.

Entende-se também, sob ambos os enfoques (AET e Saúde do Trabalhador), que a participação dos trabalhadores, por meio de seus pontos de vista e vivências acerca do trabalho, é fundamental para a construção dessa compreensão. Dessa maneira, considera-se a “fala” do trabalhador como um instrumento de formação de conhecimento sobre o trabalho (Menegon, 2000; Sato, 1993).

Ao avançarmos nesse sentido, propõe-se também que a elucidação das representações dos demais atores sociais envolvidos na situação de trabalho – planejadores, níveis hierárquicos intermediários e chefias diretas – colabora de maneira importante na composição dessa compreensão abrangente da situação de trabalho (Guérin, 2001; Menegon, 1998).

Em outro momento, quando a preocupação não é mais o diagnóstico da situação de trabalho, mas o processo de mudança da mesma, a confrontação dessas representações, além de direcionar a formulação de proposições mais pertinentes, pode possibilitar a reestruturação desses ‘pontos de vista’ em cada grupo de atores sociais envolvidos no processo. Para tanto, a confrontação ou negociação aconteceria dentro de cada grupo e entre deles.

Essa possibilidade de confrontação de representações e conseqüente reestruturação permitiriam o desenvolvimento de outra etapa, a de negociação entre os atores sociais envolvidos

numa situação de trabalho (Guérin, 2001; Menegon, 2000; Spink & Medrado, 2000). Talvez até de participação e de vigilância constantes sobre as questões relacionadas ao trabalho e saúde (Lacomblez, 1996). Nesse sentido, outros segmentos poderiam participar desse processo, como Sindicatos, setor Saúde, Trabalho e Previdência.

Entretanto, embora haja consenso de que a ‘fala’ dos atores sociais envolvidos na situação de trabalho, símbolo de suas representações acerca do mesmo, é de fundamental interesse, pouco se discute sobre o acesso e a abordagem dessa fala no campo da Ergonomia.

Algumas questões podem ser apresentadas: quais as condições para acessá-la? Quais são suas categorias representativas? Como considerar as especificidades de cada situação? Qual seu valor “científico”? Quais suas bases teóricas e conceituais? Essa proposição de levantamento ou mapeamento de representações dos diferentes atores sociais envolvidos numa situação de trabalho é realmente útil para a consolidação de conhecimentos e ação?

Partindo desse conjunto de indagações, foram formuladas duas hipóteses na presente pesquisa.

## **1.2 Hipóteses**

- Por intermédio do discurso de grupos de atores-chave de uma organização, sobre o trabalho real, seus problemas e possíveis caminhos de solução, pode-se melhorar a compreensão, a discussão e a negociação e propor ações referentes às situações de trabalho mais saudáveis.
- A confrontação desses discursos e representações pode contribuir para a formação de atores participativos, que promovam ações contínuas relacionadas à saúde e ao trabalho dentro de uma instituição.

### **1.3 Objetivo**

Pretendeu-se, por meio de um estudo de caso, discutir conceitualmente as possibilidades da consideração dos pontos de vista dos trabalhadores, dos níveis hierárquicos e de um Comitê de Ergonomia sobre o trabalho, para a compreensão do mesmo e para a proposição de intervenção em Ergonomia sobre essa realidade.

Para abordar as hipóteses levantadas e atingir o objetivo proposto, fez-se um estudo de caso numa situação de intervenção em Ergonomia (AET) na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT).

Foram levantados os pontos de vista de diferentes grupos de atores sociais da Empresa sobre como se conforma e quais os problemas do trabalho desenvolvido nos CDDs (Centros de Distribuição Domiciliar).

Esses pontos de vista foram apresentados para o Comitê de Ergonomia da Empresa, que estava sendo formado por meio do desenvolvimento dessa intervenção em Ergonomia (AET) nas suas unidades operacionais. A constante confrontação desses pontos de vista em seminários mensais e a possibilidade de voltar a campo, reformulando perguntas e posturas, possibilitaram a compreensão da situação de trabalho no CDD e a negociação de mudanças sobre o mesmo.

Analisou-se, assim, o processo de capacitação do Comitê de Ergonomia da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, considerando a evolução de suas percepções perante os pressupostos anteriormente colocados, o espaço aberto para a discussão e a negociação e a busca constante de dados na realidade.

Ainda nesse capítulo será apresentada a metodologia utilizada no presente estudo, caracterizando os participantes e as ações desenvolvidas. No capítulo seguinte será abordado o

referencial teórico que embasou as proposições e atividades desenvolvidas nesse projeto. No terceiro capítulo caracteriza-se o setor postal no nosso país, a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos e o trabalho desenvolvido nos Centros de Distribuição Domiciliar, CDDs, onde se dá o estudo de caso. Prossegue-se nos Capítulos 4 e 5 com a apresentação e a consideração dos resultados, respectivamente, referentes às percepções de diferentes grupos de atores sociais sobre o trabalho nos CDDs e à capacitação do Comitê de Ergonomia da ECT. No Capítulo 6 discutem-se conceitualmente aspectos relativos ao processo de capacitação em Ergonomia e à evolução das percepções do Comitê de Ergonomia no decorrer do mesmo. As considerações finais apontam as possíveis colaborações e limitações da abordagem utilizada na pesquisa.

#### **1.4 Metodologia**

Em razão do objetivo proposto, optou-se por usar a metodologia qualitativa.

Como salienta Minayo (1992), a pesquisa qualitativa possui modo e instrumental próprio de abordagem da realidade, sendo adequada para compreender os valores culturais e as representações de determinado grupo sobre temas específicos e as relações que ocorrem entre atores sociais e também para avaliar políticas públicas e sociais por meio dos usuários a quem se destina. Coloca-se ainda que o método qualitativo é capaz de "incorporar a questão do *SIGNIFICADO* e da *INTENCIONALIDADE* como inerentes *aos atos, às relações e às estruturas sociais*, sendo essas últimas tomadas tanto no seu advento quanto na sua transformação, como construções humanas significativas" (Minayo, 1992, p.10).

O objeto de abordagem da pesquisa qualitativa é caracterizado por Minayo & Sanches (1993) como sendo os significados, os motivos, as aspirações, as atitudes, as crenças e os valores que se expressam pela linguagem comum e na vida cotidiana.

Dentre as técnicas disponíveis pela metodologia qualitativa, utilizaremos a análise documental, a observação participante e a entrevista e/ou grupo focal (Godoy, 1995). Vale lembrar que a investigação qualitativa requer como atitudes fundamentais a abertura, a flexibilidade e a capacidade de observação. Por isso, seus instrumentos, de maneira geral, podem ser corrigidos e readaptados durante o processo de trabalho de campo (Minayo, 1992).

Os dados obtidos serão descritos e será realizada uma análise temática de discurso, com a elaboração do Discurso do Sujeito Coletivo (Lefèvre & Lefèvre, 2003; Lefèvre e col., 2000; Bernardino, 2000). Utilizou-se parcialmente a técnica do Discurso do Sujeito Coletivo, buscando a organização das falas dos diferentes grupos de atores sociais e a apresentação das mesmas em forma fluida, 'viva', ao mesmo tempo representativas da realidade e presentes na mesma.

Considera-se (Patton, 1990; Lefèvre e col., 2000) que a primeira tarefa da análise qualitativa é a descrição. Essa análise responde a questões básicas: "o quê?" e "como?". Já a interpretação envolve a explicação das descobertas, respondendo a questões do tipo "por quê?", impressando significado aos resultados. Essas atividades devem ser realizadas separadamente e nessa ordem, uma vez que o trabalho detalhado de organizar as respostas coerentes para as principais questões descritivas possibilitará uma abordagem interpretativa adequada.

Optou-se por realizar um estudo de caso porque essa abordagem possibilita a análise intensiva de um número reduzido de situações, muitas vezes únicas. Dá-se ênfase a uma descrição completa e à compreensão do relacionamento entre os diversos fatores da situação estudada (Campomar, 1991). Focaliza-se, assim, com profundidade, um contexto atual e real num universo restrito (Yin, 1989).

Justifica-se a importância do caso aqui apresentado pois, a intervenção ergonômica que embasou este estudo, ocorreu em uma Empresa exemplar, de características únicas no país, seja por seu tamanho, alcance, objetivo e/ou representatividade social.

### 1.4.1. Sujeitos participantes

Ao contrário do que ocorre com as pesquisas tradicionais, a escolha do campo onde serão colhidos os dados, bem como dos participantes, é proposital, isto é, o pesquisador os escolhe em função das questões de interesse do estudo e também das condições de acesso e permanência no campo e da disponibilidade dos sujeitos.

Portanto, o critério de escolha da amostra na Metodologia Qualitativa não é numérico, pois a amostragem ideal é aquela capaz de refletir a totalidade nas suas múltiplas dimensões. Na busca qualitativa preocupa-se mais com o aprofundamento e a abrangência da compreensão da representação de um grupo social do que com a generalização das informações. A validade da amostragem está na sua capacidade de focar o objeto empiricamente em todas as suas dimensões.

Segundo Minayo (1993), os critérios básicos para amostragem são: definir claramente o grupo social mais relevante para entrevista ou observação, não o considerando esgotado enquanto não for delineado o quadro empírico da pesquisa, prevendo um processo de inclusão progressiva, encaminhado pelas descobertas do campo e seu confronto com a teoria.

Foram sujeitos dessa pesquisa diferentes grupos de atores sociais envolvidos numa intervenção ergonômica em uma empresa do ramo de serviços postais, a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT).

O principal grupo de atores sociais acompanhados é aquele que participou da formação em Ergonomia, oferecida pela Empresa, desenvolvida pelo grupo Ergo&Ação do Departamento de Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos. Esses representantes da ECT foram escolhidos intencionalmente por terem cargos estratégicos, em nível central ou regional, que se relacionavam aos fatores de saúde, segurança e operação da

Empresa. Esse grupo é chamado de Comitê de Ergonomia e estava sendo preparado para assumir essa função dentro da organização. A percepção desse grupo de atores sociais foi abordada durante os seminários realizados em uma perspectiva de formação em Análise Ergonômica do Trabalho (AET) e pesquisa-ação. A análise dos seminários abrange aqueles realizados no período de junho até novembro de 1999, em que foram discutidos os aspectos relativos ao trabalho realizado nos CDDs (Centros de Distribuição Domiciliar).

Do nível central de planejamento da Empresa foi considerado um grupo chamado de Comitê Permanente, derivado do Comitê de Ergonomia e composto somente pelos membros da Administração Central da ECT. Os níveis regionais foram considerados em dois grupos diferentes, de representantes da gerência regional do Estado de São Paulo (GEOPE) e da região da cidade de Rio Claro (REOPE), à qual pertence o CDD estudado no caso, o CDD da cidade de São Carlos, interior do Estado de São Paulo. O nível local, representando o CDD São Carlos, foi abordado em dois grupos, o de chefia e supervisão e o de Carteiros.

Duas situações pontuais, importantes para o desenvolvimento do projeto/formação do Comitê de Ergonomia, foram abordadas num contexto de pesquisa-ação. Perante a dúvida do Comitê se as questões discutidas eram representativas da realidade dos CDDs brasileiros ou especificamente do CDD da cidade de São Carlos, foram realizadas visitas e entrevistas em CDDs de diferentes cidades brasileiras. A segunda situação, estudada por ter potencial para elucidar dúvidas e modificar a compreensão dos membros do Comitê, foi a implantação da obrigatoriedade de cumprimento do horário de almoço e da jornada fixa, na cidade de Curitiba.

### 1.4.2 Procedimentos

Inicialmente, procurou-se caracterizar o setor postal e a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, apresentando sua história e as atividades desenvolvidas pela mesma, especialmente aquelas realizadas em Unidades de Distribuição Domiciliar (CDDs).

Para tanto, foram abordados diferentes documentos e relatórios elaborados no desenvolvimento do projeto 'Ergonomia no Processo Produtivo da ECT' (Apêndice C) e o site da Empresa.

Num segundo momento, foram abordados os discursos dos diferentes grupos de atores sociais participantes dessa pesquisa. Realizou-se a transcrição literal do material discursivo e a separação dos discursos que abordavam os temas discutidos nesse estudo de caso, referentes à organização do trabalho nos CDDs e, em especial, ao horário de almoço. Os aspectos mais objetivos, relativos aos equipamentos, edifício, esforço físico e outros, não foram selecionados. Do conteúdo das transcrições que totalizaram cerca de 650 páginas de texto digitado, foram selecionados os trechos de discursos aqui apresentados e comentados. No Apêndice A apresenta-se a lista descritiva do material utilizado nas transcrições.

Para cada um dos grupos de atores sociais participantes foi elaborado um discurso síntese, que procura caracterizar as percepções/representações dos mesmos sobre o trabalho no CDD e seus problemas mais subjetivos, relacionados à organização do trabalho (Capítulo 4). Esse discurso síntese apresenta os principais temas abordados pelos participantes, sejam em situações de grupo focal seja em entrevista (Lefèvre e col., 2000; Bernardino, 2000).

Os temas ou categorias foram elencados a partir dos discursos brutos dos participantes, podendo se repetir ou não nos diferentes grupos de atores sociais.

Foram também apresentados e analisados os discursos dos representantes do Comitê de Ergonomia em situações de seminário, em que se explicitaram percepções, valores e posicionamentos sobre a realização do trabalho e sobrecarga relativa presentes nas atividades dos carteiros em CDDs (Capítulo 5).

É importante caracterizar que todos os discursos abordados nessa pesquisa, obtidos em situações de grupos focais ou entrevistas, foram coletados pela responsável pelo desenvolvimento desse estudo de caso ou em sua presença. Exceção feita ao grupo de chefes e supervisores do CDD São Carlos e dos representantes de diferentes CDDs do Brasil, em que os dados foram coletados por outros coordenadores da equipe do grupo Ergo&Ação envolvidos no projeto 'Ergonomia no Processo Produtivo da ECT'.

Os dados foram coletados no período de fevereiro a novembro de 1999, durante o desenvolvimento do projeto conduzido pelo grupo Ergo&Ação junto à ECT: 'Ergonomia no processo produtivo da ECT' (Grupo Ergo&Ação, 1998). Em Apêndice caracteriza-se o grupo Ergo&Ação (Apêndice B) e o projeto 'Ergonomia no Processo Produtivo da ECT' (Apêndice C).

O estudo de caso, foco desse trabalho de pesquisa, procurou conhecer como a metodologia e os pressupostos utilizados no grande projeto impactaram a qualidade de formação do Comitê de Ergonomia da Empresa pelo grupo Ergo&Ação.

Os pressupostos conceituais que embasaram o grande projeto 'Ergonomia no processo produtivo da ECT' e essa pesquisa serão apresentados a seguir.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO CONCEITUAL

Como colocado anteriormente, tinha-se a necessidade de compreender e discutir com mais vagar como pode se dar uma atuação positiva, concreta e profícua em Ergonomia, saúde e trabalho.

De alguma maneira, em seus meandros, a Ergonomia se encontra com a Saúde do Trabalhador, buscando formas mais saudáveis de desenvolver as atividades de trabalho. A Ergonomia se compromete com a produtividade, é verdade. Mas como pensar em saúde no trabalho sem emprego? Talvez, de maneira até simplista, entende-se que as coisas têm de caminhar juntas.

Ambas as áreas, a corrente francofônica da Ergonomia (AET) e a Saúde do Trabalhador, discutem e utilizam as percepções, conhecimentos e representações dos envolvidos no trabalho para produzir compreensão e propor modificações sobre o mesmo. Ambas utilizam a metodologia qualitativa para alcançar essas percepções, por meio dos discursos de atores sociais envolvidos no trabalho. Diferentes autores discutem conceitualmente a abordagem a estes ‘pontos de vista’, acesso, análise, riscos de erros, etc.

A pesquisa-ação acredita num processo em que a busca do conhecimento da realidade dá-se através das percepções de diferentes atores, que enfocam vários ângulos da situação. Permite-se conhecer, formular, duvidar, criticar, retornar novamente ao campo e agir, num processo de adição, ressystematização e reposicionamento contínuos, que contribuem para a formação de conhecimento dos participantes da pesquisa. Este tipo de pesquisa tem sido utilizado para fins de educação em saúde ou de ação em organizações.

Esse grupo de conceitos tem no fundo uma linguagem comum, que pode funcionar bem na abordagem de assuntos complexos, como saúde e trabalho. O esquema a seguir auxilia a visualização dessa colocação.

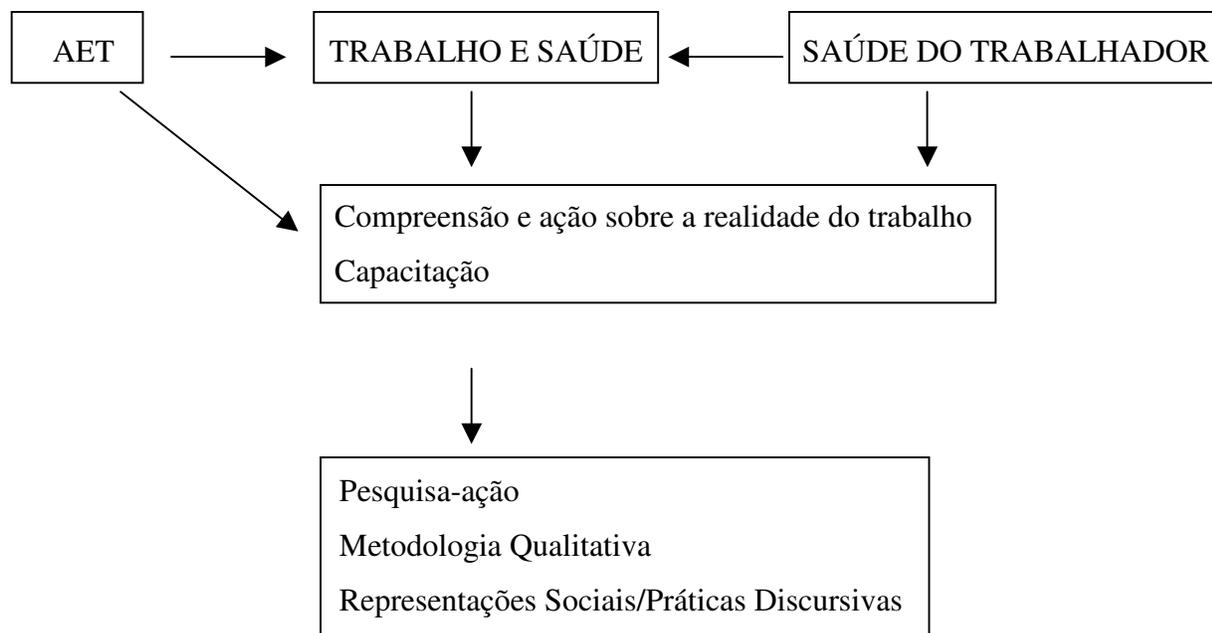


Figura 1: A integração de diferentes áreas de conhecimento para a abordagem do tema 'Trabalho e Saúde'.

Na figura 1 apresenta-se o tema central de abordagem das áreas de Ergonomia – especificamente a Análise Ergonômica do Trabalho – e da Saúde do Trabalhador, o 'Trabalho e saúde'. Ao atuar sobre essa problemática complexa, inclusive visando à capacitação de recursos humanos para tal, ambas as áreas têm empregado a metodologia qualitativa, considerando a realidade de trabalho e as percepções de quem vivencia essa realidade para a análise e ação

sobre o mesmo. Desta maneira, o ir e vir em relação à realidade do trabalho, enfocando diferentes aspectos e ‘pontos de vista’ sobre o mesmo, possibilitaria uma compreensão, ação e capacitação diferenciadas.

Em seguida, inicia-se a apresentação e discussão desses conceitos.

## **2.1 A Análise Ergonômica do Trabalho**

### **2.1.1 Conceito de Ergonomia**

Dentre as várias definições de Ergonomia, apresenta-se a de Dejours, que situa essa área de conhecimento em duas intenções fundamentais, “produzir compreensão sobre o trabalho, sobre as condições e relações do homem com o trabalho, de uma parte, e de outra, construir compreensões, instrumentos e princípios suscetíveis de orientar racionalmente a ação de transformação das condições de trabalho. Produção de compreensão e racionalidade da ação são, então, a essência da pesquisa ergonômica” (Dejours, 1994, p.25).

Coloca-se, ainda, que o campo da Ergonomia está ocupado por diferentes correntes prático-teóricas. A escola de língua inglesa difere substancialmente da de língua francesa e, nesta última, diversas correntes enfocam diferentes aspectos da Ergonomia (Dejours, 1996).

### **2.1.2 O “Human Factors” e a “Análise Ergonômica do Trabalho” (AET)**

A Ergonomia surgiu nos anos 40, com a finalidade de adaptar o homem ao trabalho. Atualmente, abriga diferentes escolas e abordagens nos campos da pesquisa e da ação, que, em sua maioria buscam, inversamente, a adaptação do trabalho ao homem.

As diversas escolas dentro da Ergonomia são representadas a partir de duas grandes correntes, a anglo-saxônica (relacionada ao Human Factors) e a francofônica (relacionada à Análise Ergonômica do Trabalho - AET).

O quadro a seguir caracteriza em linhas gerais o foco, o objetivo, a atuação e o posicionamento teórico sobre o homem no trabalho:

Quadro 1: Diferenças de abordagem das correntes ergonômicas: O Human Factors e a AET (Análise Ergonômica do Trabalho). Adaptado do Relatório da Fase I do Projeto Ergonomia no Processo Produtivo da ECT (Grupo Ergo & Ação, 1999).

	<b>Human Factors</b>	<b>AET</b>
<b>Foco</b>	Otimização do Sistema Homem–máquina  Conhecimentos generalizáveis acerca do homem	Análise da atividade (homem no trabalho)  Estudo de situações de trabalho específicas
<b>Objetivo</b>	Adaptação da máquina ao homem	Adaptação do trabalho ao homem
<b>Ação</b>	Interface homem-máquina  Melhorar condições de trabalho  Aplicação de conhecimentos científicos sobre o homem na resolução dos problemas do trabalho	Determinantes da situação de trabalho  Transformação dos Determinantes de sobrecarga  Aplicação e formulação de conhecimentos sobre a situação de trabalho (trabalho prescrito e real, variabilidade, regulação)
<b>Dispositivo técnico</b>	Neutro	Construído socialmente
<b>Trabalho</b>	Reduzido a um sistema homem–máquina	Amplamente considerado
<b>Homem</b>	Dimensão biocognitiva	Dimensão biocognitiva, social e subjetiva

Como pode ser observado no quadro acima e comentado por Wisner (1996), o Human Factors, num contexto positivista, baseia seus conhecimentos sobre o homem e o trabalho em experimentos controlados de laboratório, considerando especialmente as dimensões biocognitivas do trabalhador. A AET acaba por se aproximar das ‘ciências dos homens’,

reconhecendo o homem de maneira integral, em relação com seu momento histórico e social; o trabalho também é reconhecido de maneira ampla, preconizando-se a aproximação com a situação real onde se dá o mesmo (Daniellou, 1996).

Como nosso interesse está focalizado na AET, passa-se a especificar sua abordagem em linhas gerais.

### **2.1.3 A proposta da Análise Ergonômica do Trabalho (AET)**

Discutiremos brevemente como a AET se propõe a compreender e a reformular o trabalho, lembrando que o método visa o estabelecimento de uma relação dialética entre conhecimento e ação.

Wisner (1994) apresenta, em linhas gerais, o método utilizado na AET, em cinco etapas:

- a) análise da demanda: avaliação das questões colocadas pelo demandante, estabelecendo se há pertinência ao campo da Ergonomia e a amplitude da ação a ser desenvolvida;
- b) análise do ambiente técnico, econômico e organizacional: reconhecimento do contexto em que se insere a situação de trabalho a ser analisada;
- c) análise da atividade e da situação de trabalho, com restituição de resultados: nesta fase atinge-se três objetivos específicos: obter um inventário das atividades humanas no trabalho, identificar as inter-relações dessas atividades e a descrição do trabalho na sua totalidade. Como objetivo final, essa fase busca a compreensão abrangente da situação de trabalho e a identificação dos elementos determinantes dessa situação. Aponta-se como fundamental a validação da análise pelos próprios trabalhadores;

- d) As recomendações ergonômicas: sugere-se, a partir da análise realizada, recomendações específicas para a situação estudada;
- e) Validação das recomendações e eficiência da intervenção: a ser avaliada a longo prazo.

Hasle (1996), apesar de colocar a Ergonomia num âmbito participativo ou interativo, conduz a ação da mesma para melhorias nas condições concretas de trabalho, salientando ainda que esse tipo de abordagem é concebível e exequível em organizações onde não haja conflitos ou possibilidade de desemprego.

Já para Lenior & Verhoeven (1990), cada vez mais parece necessária uma abordagem integrada de fatores técnicos e estruturais ou organizacionais. Em treinamento para sindicalistas, Wendelen (1996) coloca que os participantes devem fazer exercícios de análise de seu local de trabalho em níveis de complexidades sucessivas, desde os fatores relacionados ao ambiente físico até os organizacionais.

Cabe salientar que esses fatores estruturais e estruturantes podem até não se constituir no foco principal da ação ergonômica, mas têm de ser equacionados com muita clareza, para que essa ação venha a ser efetiva. Simplesmente colocá-los como supradeterminados, tirando-os do alcance da intervenção e ação pode comprometê-la irremediavelmente. Se um fator determinante de sobrecarga é fruto de condições estruturais da empresa, não é possível abordá-lo de maneira efetiva simplesmente ignorando-o. Entre essas cinco etapas, a análise da atividade (item c) e a de recomendações (item d) são de fundamental importância no método de compreensão e reformulação do trabalho. Por isso, a mesma será mais detalhada a seguir.

## **2.1.4 Fases da AET**

### 2.1.4.1 A análise da atividade

Nas fases anteriores (análise da demanda e da tarefa) tem-se a intenção de explicitar o trabalho prescrito pela organização, analisando-se as tarefas. Já na fase de análise da atividade, procura-se conhecer o trabalho real, resultado das definições impostas pela empresa com relação à tarefa e das características pessoais dos trabalhadores, sua experiência e qualificação, e o contexto de realização do trabalho (Abrahão, 1993). É nesse momento de “Análise da atividade” que a realidade do trabalho tem de ser efetivamente equacionada. Abrahão (1993) coloca que a análise da atividade é o fio condutor das intervenções em Ergonomia.

Essa fase da AET é bastante importante, pois nela a compreensão abrangente da situação de trabalho terá de ser formulada, permitindo mais do que a identificação dos fatores determinantes das diferentes cargas de trabalho, fazendo emergir as motivações que suportam o comportamento das pessoas na situação de trabalho (Menegon, 1998).

### 2.1.4.2 A validação e a avaliação

Dois frentes básicas norteiam a avaliação dos resultados da intervenção em Ergonomia: os indicadores de melhorias relativas à eficácia da produção e à saúde dos trabalhadores. Claro que muitas vezes esses critérios são contraditórios, devendo, assim, ser considerados o mais conjuntamente possível para não cair em um reducionismo indesejável para qualquer lado.

Já a validação dos resultados obtidos pelo ergonomista “passa necessariamente pela confrontação de suas interpretações com os pontos de vista daqueles que participaram da intervenção e que são concretamente confrontados com a situação de trabalho” (Dejours, 1996, p. 26), remodelada ou em vias de transformação, os trabalhadores.

O autor aponta ainda um segundo momento, em que os resultados da análise ergonômica são confrontados com os pontos de vista dos gestores e técnicos.

A confrontação de representações diferenciadas acerca da realidade de trabalho pode atingir ou não um consenso, mas tem o potencial para reestruturar as percepções de cada um dos grupos de atores sociais envolvidos na questão.

#### 2.1.4.3 As recomendações ergonômicas

Apesar de reconhecer a importância das recomendações ao final do trabalho da análise, Wisner (1994) coloca que essa etapa mereceria maior atenção dos ergonomistas que trabalham com a AET, a fim de não incidir no erro de ser demasiadamente generalista.

Apresenta-se ainda como crítica à AET, neste aspecto, o fato de que algumas vezes ela abdica da tarefa de orientar o projeto e implementação de dispositivos técnicos de produção, apesar de sua capacidade de compreensão abrangente da situação de trabalho e, portanto, da capacidade em reformulá-la efetivamente (Menegon, 2000).

Daniellou (1996) discute a questão da elaboração de soluções na ergonomia de concepção (elaboração de um produto ou situação nova). Ele aponta que o ergonomista deve participar do processo de concepção, deixando de formular simplesmente uma lista de recomendações. Para tanto, preconiza a importância de fomentar a reflexão e a discussão entre planejadores, usuários, operários e diretores sobre o trabalho a ser realizado, num processo

interativo de melhoramentos sucessivos. Guérin et all (2001), também aponta a importância do ergonomista acompanhar todo o processo de transformação.

### **2.1.5 As ferramentas utilizadas nas abordagens ergonômicas**

Podemos dizer que há duas grandes frentes de abordagem ergonômica, que utilizam conhecimentos, conceitos e técnicas diferenciadas.

Uma delas está voltada para a compreensão situada do homem no trabalho, sua relação com o ambiente, as máquinas, as ferramentas e os equipamentos. Aqui são analisadas as posturas, a força e a repetitividade, utilizadas para a realização do trabalho, e as condições ambientais. Essas variáveis são, na maioria das vezes, objetiváveis, sendo bem conhecidas e discutidas na literatura da área. Para efetivar esse tipo de análise, lança-se mão de checklists, equipamentos para medição dos fatores ambientais (luz, ruído, temperatura, etc.), diferentes técnicas de análises biomecânicas, etc.

Outra frente de abordagem está voltada para a compreensão da situação e contexto do trabalho. Numa intervenção de Análise Ergonômica do Trabalho (AET), busca-se entender a demanda, o trabalho prescrito e o real, seus problemas e possíveis soluções. Para essa aproximação do real contexto do trabalho, aproximando-se das ciências humanas (Wisner, 1996), utilizam-se métodos qualitativos. Podemos citar como exemplo o momento de confrontação entre trabalho ‘prescrito e real’, em que se contrapõem documentos prescritivos da empresa com o que é observado na realidade do trabalho e descrito pelos trabalhadores que realizam as atividades. Só nessa etapa, utilizam-se três ferramentas da abordagem qualitativa: a análise de documentos, a observação direta (participante ou não) e a entrevista ou grupo focal.

Caplan (1990) discute de maneira detalhada a possibilidade de utilização de grupos focais por ergonomistas, a fim de desenvolver soluções para problemas de produto ou de locais de trabalho. Chatigny (1996), ao discutir o treinamento para análise da atividade de trabalho, conclui que a abordagem de situações reais de trabalho, seja no campo, seja pelo registro em filme, pode potencializar as discussões sobre o mesmo, possibilitando a mudança de pontos de vista.

Guérin (2001), ao discutir a abordagem às verbalizações, aponta como as questões devem ser colocadas na busca de discursos que ampliem a compreensão das situações de trabalho e das relações que se colocam nas mesmas.

Alguns autores discutem a utilização desses métodos qualitativos na Ergonomia, apontando como fundamentais a observação e as verbalizações (Guérin, 2001).

### **2.1.6 A valorização do conhecimento dos atores sociais envolvidos com o contexto do trabalho**

Esse conhecimento abrangente da situação de trabalho não é simples de ser obtido. Abrahão (1993) coloca que um dos grandes desafios da Ergonomia é criar instrumentos para analisar a atividade real dos homens em situação de trabalho e saber interpretar esses resultados à luz da teoria existente sobre o homem e o trabalho. Para tanto, exige que se estructurem métodos e técnicas apropriadas de análise. Para a autora a grande contribuição da Ergonomia é o estudo sobre a realidade do trabalho, que deve ser conduzido com rigor e seriedade.

Alguns autores (Messing e col., 1996; Wendelen, 1996) consideram que a complexidade e a realidade plural e multifacetada dos locais de trabalho são o ponto de partida para analisá-lo. Para obter essa compreensão global, os autores colocam a necessidade de considerar o "ponto de vista" das diversas disciplinas, assim como a priorização de métodos e técnicas de análise que privilegiem uma dupla avaliação, do "expert" e do trabalhador.

Na análise da atividade, o ergonomista entra em contato com a situação concreta e real de trabalho. Nessa fase ele faz observações acerca do mesmo, procurando compreender seu significado. Ele também conversa com os trabalhadores, a fim de esclarecer aspectos da atividade desenvolvida, simultaneamente à realização da mesma ou posteriormente.

Outra colaboração fundamental que advém dessa conversa com os trabalhadores é o conhecimento de aspectos do contexto em que se realizam as atividades de trabalho. A partir da compreensão desse contexto se poderá entender fatores que condicionam a atividade, significando as ações.

Abrahão (1993) coloca que a percepção dos trabalhadores sobre a sua situação de trabalho é necessária, na medida em que só eles conhecem e vivenciam o trabalho, sua variabilidade, incidentes, possibilidades de regulação, exigências não formalizadas, etc. A autora considera esses conhecimentos indispensáveis para um diagnóstico correto, que alicerçará propostas de transformação.

Le Borgne (1996), numa proposta de treinamento em análise ergonômica do trabalho para engenheiros, coloca a necessidade de apresentar, discutir e comparar a análise do trabalho feita pelos engenheiros com aquela desenvolvida pelos trabalhadores. Dessa maneira pode-se esclarecer e convencer a população treinada sobre a maior perspicácia e acuracidade das análises feitas pelos trabalhadores.

Wendelen (1996) coloca que os representantes dos trabalhadores podem intermediar a interação entre trabalhadores e "experts", pois a avaliação subjetiva baseada na experiência diária de quem realiza o trabalho pode apontar diversos fatores que não são mensuráveis ou aparentes de outra maneira.

Alguns autores desenvolveram pesquisas na área postal e defenderam que o envolvimento dos trabalhadores e supervisores no reconhecimento dos problemas do trabalho, na negociação e no encaminhamento de soluções é a melhor maneira de realizar uma intervenção bem-sucedida. Alguns desses estudos utilizaram questionários, outros, entrevistas e grupos focais. Alguns focaram somente questões ambientais e aspectos relacionados ao bem-estar físico, outros aconselham que a avaliação deve abordar mais do que os fatores físicos da situação de trabalho (Bengt e col. 1991; Bentley & Haslam, 1997; Wahlstedt, 1997).

Na verdade, a percepção de outros atores sociais, além dos trabalhadores, envolvidos de maneira mais ou menos direta no processo de trabalho também pode ser importante para a elucidação do contexto do mesmo (Guérin, 2001). Os planejadores do trabalho, em última instância, com suas representações acerca da técnica e do homem no trabalho, agem determinando a caracterização desse contexto. Os demais níveis hierárquicos reproduzem essas determinações ou reorganizam-nas, tendo como base suas experiências, crenças e conhecimento da realidade local.

A confrontação dessas diferentes percepções e pontos de vista acerca da realidade do trabalho vai auxiliar de maneira importante a compreensão abrangente do mesmo, implicando uma atuação mais efetiva.

Alguns autores discutem a necessidade de envolver diferentes grupos de "atores" da empresa, seja no treinamento em Ergonomia, seja para fomentar a possibilidade de discussão e negociação dos mesmos na busca por mudanças sustentáveis e efetivas (Guérin, 2001; Menegon, 1999; Teiger, 1996; Hasle, 1996).

Entretanto, algumas ameaças presentes no campo podem dificultar a participação dos trabalhadores. Uma delas é o receio do uso que será feito da percepção e conhecimento prático desses trabalhadores; outra é o medo de falar e se comprometer num momento de incertezas concretas no mercado de trabalho (Lacomblez, 1996).

Outros autores discutem técnicas ((Messing e col., 1996; Hasle, 1996) que podem colaborar na compreensão das situações de trabalho (item 1.5 desta seção). Entretanto, maiores considerações a respeito da sistematização e discussão conceitual dessa 'conversa' com os trabalhadores e demais envolvidos com a situação de trabalho devem ser desenvolvidas.

## **2.2 A Saúde do Trabalhador**

Buscando-se associar as questões ergonômicas à realidade do trabalhador, passa-se a focalizar as considerações relativas à Saúde do Trabalhador.

### **2.2.1 A construção do campo da Saúde do Trabalhador**

A área de Saúde do Trabalhador é bastante complexa e diversificada, sendo difícil delimitar com precisão o seu campo de conhecimento e de atuação. Abriga diferentes aproximações e inclui uma variedade de estudos e práticas, mesmo na ausência de uma adequada precisão conceitual do caráter da associação entre o trabalho e o processo saúde–doença. Cada vez mais surgem estudos que, embora se relacionem à relação trabalho-saúde, correspondem apenas parcialmente ao que se entende por Saúde do Trabalhador, procurando esclarecer determinadas questões de interesse específico, como alguns riscos ocupacionais. Entretanto, tem-se apontado a necessidade de delimitar um núcleo epistemológico que defina minimamente os conceitos fundamentais da área, do ponto de vista teórico e metodológico.

Essa fundamentação teórica e prática que influencia e conforma o campo da Saúde do Trabalhador no Brasil é discutida no interior da Saúde Coletiva. Ao analisar as diversas formas de conceber a relação trabalho-saúde, enfatiza-se a pertinência de interpretar essa relação, dada sua natureza complexa e conflitiva, tendo como referência central o processo de trabalho, em consonância com os pressupostos da Medicina Social latino-americana (Laurell, 1982). Com base nesse enfoque, ressalta-se a necessidade de abordagens interdisciplinares que contemplem e extrapolem a articulação de áreas de conhecimento habitualmente adscritas ao âmbito da saúde (Minayo-Gomez & Thedim-Costa, 1997).

### 2.2.2 O trabalho e a saúde

A relação entre o trabalho e a saúde–doença no regime escravocrata ou servil não era foco de preocupação – os corpos existiam para serem consumidos pelo e para o trabalho. Na Revolução Industrial, o trabalhador "livre" para vender sua força de trabalho tornou-se presa da máquina e da necessidade de rápida acumulação de capital. As jornadas eram extenuantes, em ambientes desfavoráveis à saúde, às quais se submetiam também mulheres e crianças (Minayo-Gomez & Thedim-Costa, 1997).

Para intervir nas empresas, passa-se a normatizar procedimentos, que acabam por inserir a figura do 'médico de fábrica', que numa visão eminentemente biológica e individual, no espaço restrito da fábrica, buscava causalidade única para explicar e atuar no processo saúde–doença.

A Saúde Ocupacional avança numa proposta multidisciplinar, com base na Higiene Industrial, relacionando ambiente de trabalho–corpo do trabalhador. Incorpora, assim, a teoria da multicausalidade, na qual um conjunto de fatores de risco é considerado na produção da doença. A partir do modelo da História Natural da Doença (Rouqueyrol, 1990), avalia-se que o processo saúde–doença é abordado em indivíduos ou grupos como derivado da interação constante entre o agente, o hospedeiro e o ambiente, significando um aprimoramento da multicausalidade simples.

Mesmo assim, se os riscos são assumidos como peculiaridades "naturalizadas" de objetos e meios de trabalho, descontextualizados das razões que se situam em sua origem, repetem-se, na prática, as limitações da Medicina do Trabalho. As medidas que deveriam assegurar a saúde do trabalhador, em seu sentido mais amplo, acabam por restringir-se a

intervenções pontuais sobre os riscos mais evidentes. Enfatiza-se a utilização de equipamentos de proteção individual, em detrimento dos que poderiam significar a proteção coletiva; normatizam-se formas de trabalhar consideradas seguras, o que, em determinadas circunstâncias, conforma apenas um quadro de prevenção simbólica. Assumida essa perspectiva, são imputados aos trabalhadores os ônus por acidentes e doenças, concebidos como decorrentes da ignorância e da negligência, caracterizando dupla penalização (Oliveira, 1997).

Através dos tempos, a atuação no espaço do trabalho sustentou-se nas concepções dominantes da causalidade das doenças, seja a unicausalidade, seja a multicausalidade, seja a determinação social da doença. Essas concepções decorrem tanto da bagagem cumulativa de conhecimentos como do seu caráter de práticas sociais, cujos marcos conceituais definem-se no bojo de relações peculiares aos diferentes contextos históricos em que surgem ou se mantêm.

Em síntese, apesar dos avanços significativos no campo conceitual que apontam um novo enfoque e novas práticas para lidar com a relação trabalho-saúde, consubstanciados sob a denominação de Saúde do Trabalhador, depara-se, no cotidiano, com a hegemonia da Medicina do Trabalho e da Saúde Ocupacional. Tal fato coloca em questão a já identificada distância entre a produção do conhecimento e sua aplicação, sobretudo num campo complexo, em que interesses econômicos muitas vezes se contrapõem ao respeito à vida.

### **2.2.3 Trabalho e saúde no Brasil, uma abordagem desintegrada**

No Brasil, essa situação se agrava pela incapacidade do setor saúde do Estado em reabsorver seu papel de intervir no espaço do trabalho. Essa tarefa já era prevista na Reforma

Carlos Chagas, de 1920. Foi interrompida com a criação, em 1930, do Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio, que passou a assumi-la, sendo resgatada na Carta Constitucional de 1988 e regulamentada pela Lei 8080/SUS (Mendes, 1995). As Delegacias Regionais do Trabalho advogam, ainda, em vários Estados, a exclusividade de sua competência para inspecionar os centros produtivos. Essa posição é muitas vezes apoiada pelo patronato, uma vez que abordam as situações de maneira pontual e técnico-burocráticas, sendo incapazes de alimentar um sistema de vigilância em saúde do trabalhador ou de promover mudanças significativas (Minayo-Gomez & Thedim-Costa, 1997).

Lacaz (1997), ao discutir o cenário e os desafios em Saúde do Trabalhador, coloca as posições do setor saúde e trabalho. No campo da Saúde surgem propostas específicas dentro da Organização Mundial da Saúde (OMS) para a atenção à saúde de grupos populacionais de trabalhadores<sup>1</sup>. Na mesma linha coloca-se a Organização Internacional do Trabalho (OIT), ao adotar em sua 71<sup>a</sup> Conferência Internacional do Trabalho, em 05/06/1985, a Convenção nº 161 e a Recomendação nº 171 denominada "Convenção e Recomendação sobre os Serviços de *Saúde no Trabalho*", cujas principais características são o princípio da ampla *participação* dos trabalhadores, a atuação em equipes *multiprofissionais* e a sua implementação principalmente a partir de *políticas públicas* (OIT, 1985).

Entretanto, são os Serviços Especializados em Segurança e Medicina do Trabalho (SESMT) que vêm se instalando nas empresas brasileiras, na contra-mão das discussões sobre a

---

<sup>1</sup> Estas propostas surgem na esteira das proposições internacionais racionalizadoras que se baseiam na chamada Atenção Primária em Saúde, definida como estratégia de ampliação de cobertura e de participação social durante a Conferência Mundial de Saúde de Alma Ata em 1978.

atuação na área de saúde e trabalho. Com algumas exceções, esses órgãos desviam-se da função de reconhecer, avaliar e controlar as causas de acidentes e doenças. Seus profissionais – assalariados pela empresa e sem respaldo legal para contrariarem-lhe os interesses desta – restringem-se à adoção de medidas paliativas diante dos riscos mais patententes (Minayo-Gomez & Thedim-Costa, 1997).

A principal resolução da Conferência Nacional de Saúde do Trabalhador, realizada em março de 1994 (MS, 1994), que determina a unificação no Sistema Único de Saúde (SUS) de todas as ações de saúde do trabalhador (controle dos ambientes de trabalho, mediante metodologia epidemiológica aplicada às atividades de vigilância à saúde), continua sem perspectivas de ser efetivada, seja pela falta de vontade política do Ministério da Saúde (MS) – mais empenhado na assistência médico-hospitalar –, seja pela resistência do setor Trabalho em perder seu espaço de atuação (Lacaz, 1997).

Essa desintegração, expressa em ações fragmentadas, desarticuladas e superpostas de instituições com responsabilidade direta ou indireta na área – agravada por conflitos de concepções e práticas, bem como de interpretação sobre competências jurídico-institucionais –, revela a trajetória caótica do Estado em sua função de promover a saúde do cidadão que trabalha. Apenas o esforço isolado de profissionais que se articulam em diferentes níveis, universidades, programas de saúde do trabalhador, centros de referência e atividades de vigilância realmente efetivas abre um rastro de luz nesse universo sombrio (Minayo-Gomez & Thedim-Costa, 1997).

#### **2.2.4 O campo da Saúde do Trabalhador**

Como campo de práxis, de produção de conhecimentos orientados para uma ação transformadora, a Saúde do Trabalhador defronta-se continuamente com questões emergentes, que impelem à definição de novos objetos de estudo, contemplando demandas explícitas ou implícitas dos trabalhadores. É, portanto, uma área em permanente construção, configurada numa trama de relações que reflete – na dinâmica própria dos diversos atores sociais e das lógicas que direcionam sua ação – consciências e vontades individuais e coletivas.

Constitui-se, conseqüentemente, em arena de conflitos e entendimentos formalizados entre empresas, trabalhadores e instituições públicas diante de situações-problema, colocando em jogo, além da identificação de sua real origem, a capacidade de negociação para enfrentá-las. O reconhecimento, pelas empresas, da legitimidade dos interlocutores institucionais e da representação dos trabalhadores é uma premissa desse processo. A garantia de um desfecho favorável condiciona-se à junção do conhecimento técnico com o saber e experiência dos trabalhadores na procura e adoção de medidas.

A referência central para o estudo dos condicionantes da saúde-doença é o processo de trabalho. O controle exercido sobre o processo de produção no interior das unidades produtivas, por meio de velhos ou novos padrões de gestão da força de trabalho – respectivamente, taylorismo, fordismo e neotaylorismo, toyotismo – redundam na constituição de coletivos diferenciados de trabalhadores e em uma multiplicidade de agravos potenciais à saúde (Bernardino & Bento, 2002). Desvendar a dinâmica dessas situações implica empenho permanente de aproximação-teorização, capaz de ampliar a interpretação de um quadro aparentemente dado e imutável, que condiciona ou determina a formulação de alternativas

tecnológicas ou organizacionais, cujas repercussões não se restringem aos centros de trabalho (Minayo-Gomez & Thedim-Costa, 1997).

A apropriação do conceito "processo de trabalho" como instrumento de análise possibilita reformular as concepções ainda hegemônicas que, ao estabelecerem articulações simplificadas entre causa e efeito, numa perspectiva uni ou multicausal, desconsideram a dimensão social e histórica do trabalho e da saúde–doença (Laurell, 1982).

A Saúde do Trabalhador é, por natureza, um campo interdisciplinar e multiprofissional. As análises dos processos de trabalho, pela sua complexidade, tornam a interdisciplinaridade uma exigência intrínseca. Nenhuma disciplina isolada consegue contemplar a abrangência da relação processo de trabalho–saúde em suas múltiplas e imbricadas dimensões: desde as razões sócio-históricas que lhe dão origem até a forma como se concretizam nos espaços de trabalho. Impõe-se, portanto, a convergência de pesquisadores que – imbuídos de uma ética que dá significado à tarefa de pensar para transformar – sejam capazes de estabelecer conexões e correspondências entre as parcelas de conhecimento que suas disciplinas aportam, a fim de construir uma proposta comum. É o próprio confronto com o real que, ao evidenciar possibilidades, limites e incertezas de cada disciplina, impele ao entendimento entre os saberes. Esse entendimento tem por premissa a substituição do "princípio da hierarquia" entre as ciências e saberes pelo "princípio da cooperação" (Minayo-Gomez & Thedim-Costa, 1997).

Fixa-se como horizonte criar condições favoráveis para que os conhecimentos da Clínica, da Engenharia, da Toxicologia, da Ergonomia, da Epidemiologia e das Ciências Sociais e Humanas, ante a necessidade de responder a demandas concretas, sejam capazes de fortalecer seu campo particular e flexibilizar suas fronteiras, estabelecendo interfaces entre seus diversos corpos conceituais e metodológicos e engendrando novas práticas que ensejem formas mais abrangentes e totalizadoras de aproximar-se da realidade (Minayo-Gomez & Thedim-Costa, 1997).

Nessa perspectiva, o quantitativo não se opõe ao qualitativo, o mensurável não nega o imensurável, os determinantes imediatos não são descontextualizados dos gerais e o saber teórico dos técnicos se disponibiliza para o conhecimento formado no cotidiano dos trabalhadores.

Cabe ainda ressaltar que em nossa realidade convivem situações evidentes de violência no trabalho, como pneumoconioses, doenças provenientes de riscos físicos, intoxicações crônicas e agudas e formas de organização do trabalho (que desconsideram a necessidade de contemplar e expandir as potencialidades humanas), com as situações decorrentes de uma nova lógica produtiva, marcada pela globalização da economia. Essa reestruturação produtiva flexível, aliada à automação, a novas modalidades organizacionais e de gestão e ao controle da força de trabalho, pode implicar melhorias no ambiente e nas relações de trabalho, demandando um trabalhador qualificado e polivalente (Monteiro & Gomes, 1997). Equacionar as variáveis envolvidas nesta reestruturação e avaliar as repercussões dessas mudanças, cujos impactos parecem mais sutis, é um desafio a ser vencido (Bernardino & Bento, 2002).

Aumentando ainda mais a complexidade da realidade atual, o direito ao trabalho vem se constituindo como uma das demandas mais importantes. Garanti-lo reverteria significativamente os constatados reflexos do desemprego sobre a saúde da população trabalhadora e de suas famílias (Minayo-Gomez & Thedim-Costa, 1997).

Entretanto, as respostas para a falta de emprego têm-se voltado para alternativas que precarizam a situação do trabalho, como terceirização da mão-de-obra, trabalho informal ou temporário, dentre outros (Mattoso, 1995).

Formular uma política de saúde do trabalhador significa, portanto, contemplar essa ampla gama de condicionantes da saúde e da doença. Especificamente para o setor público de

saúde, do âmbito municipal ao federal, é premente a necessidade de consolidar ações de saúde do trabalhador que abranjam da vigilância à assistência em seu sentido amplo.

A ampliação dos objetos de estudo e a reformulação de alguns referenciais conceituais e metodológicos tornam-se assim premissas fundamentais, sob o ponto de vista investigativo.

### **2.2.5 O conhecimento prático e a abordagem em Saúde do Trabalhador**

Para maior efetividade de atuação em Saúde do Trabalhador, nos níveis de promoção e prevenção em saúde, parece necessária a articulação entre o conhecimento prático e o técnico.

Sato, ao discutir as implicações do conhecimento prático para a vigilância em Saúde do Trabalhador, utiliza o conceito de *problema*, possibilitando "que o conhecimento dos trabalhadores sobre a relação saúde-trabalho seja legitimamente contemplado como propulsor das ações de vigilância e não seja apenas visto como uma requisição carregada de valores político-ideológicos, pois, na definição de problema, na definição de prioridades e de estratégias para atuar sobre seus determinantes e condicionantes, todos os atores sociais devem participar" (Sato, 1996, p.4).

Em outra pesquisa, a autora (Sato, 1993) discute o trabalho penoso. Partindo da perspectiva das representações sociais, o trabalho penoso é caracterizado pelos trabalhadores como o trabalho que demanda esforço, gerando incômodo e sofrimento *demasiados*, sobre os quais o trabalhador não tem *controle*. Já a literatura científica sobre o tema caracteriza a penosidade no trabalho como resultado de condições de trabalho que causam sofrimento, incômodo e demandam esforço. Embora ambas as definições sobre penosidade apontem

problemas de saúde relacionados a incômodo, sofrimento e esforço, para os trabalhadores o "problema" prioritário é a falta de controle sobre sua situação de trabalho (Sato, 1993).

Ao optarmos por um dos conceitos de penosidade anteriormente colocados, como base para equacionarmos a ação em saúde, teremos ações diferenciadas. Uma terá de levar em conta, além dos aspectos relacionados aos riscos presentes nas condições de trabalho, a relação mantida entre sujeito e trabalho, intermediada pelo contexto da organização do mesmo (Sato, 1996).

Na pesquisa realizada por Bernardino (1998), ao estudar as representações de bancárias com lesões por esforços repetitivos sobre o processo de adoecimento e suas implicações, constata-se a perspicácia de percepção dessas pessoas adoecidas ao discutirem os determinantes do seu problema. Observam-se, na organização de trabalho vivenciada, fatores de risco e de penosidade, representados na fala de uma trabalhadora: "Antigamente, sem a informatização, apesar de ter que usar mais força, era mais fácil trabalhar. Parece também que se a gente tivesse que pensar um pouco para fazer o trabalho, as pausas aconteceriam naturalmente, seria mais leve".

No contexto de atuação em Saúde do Trabalhador, considera-se que a reflexão sobre as possibilidades de intervenção, que deve se pautar no conhecimento prático dos trabalhadores, continua sendo necessária para assegurar qualidade de atenção.

### **2.3 Possibilidades de atenção ao trabalhador: Ergonomia e Saúde do Trabalhador**

Pelo exposto até então, a AET parece estabelecer uma metodologia adequada para proporcionar a compreensão abrangente da situação de trabalho, podendo embasar ações efetivas para a melhoria do mesmo, sob o aspecto da produtividade e da saúde.

Alguns profissionais da área da saúde defendem que não é possível discutir a questão saúde relacionando-a à produtividade. Certamente, as formulações acerca da saúde serão mais limitadas do que se discutidas isoladamente. Por outro lado, não estarão tão distantes da realidade, conformando-se de maneira factível.

Entretanto, se a Ergonomia desenvolve suas ações de maneira isolada ou pouco participativa, ela pode deixar muito pouco na empresa após o término de sua intervenção. Se não é atingida a mobilização dos atores sociais envolvidos na situação de trabalho estudada, sejam eles planejadores, administradores e, principalmente, trabalhadores, a ação pode ser pontual, restringindo-se em quantidade e qualidade.

Desta forma, acredita-se que pode haver uma interação positiva entre conhecimentos e ações das áreas de Ergonomia e Saúde do Trabalhador na busca de melhores condições de trabalho.

A AET tem o processo de trabalho como núcleo de sua abordagem, assim como a Saúde do Trabalhador, em sintonia com os pressupostos da Medicina Social (Minayo-Gomez & Thedim-Costa, 1997).

Acredita-se que considerar o processo de trabalho como referência possibilita a apreensão e a posterior ação na complexa e conflitiva relação entre saúde e trabalho. Preconiza-se, assim, em ambas as áreas de conhecimento, a abordagem interdisciplinar.

Minayo-Gomez & Thedim-Costa (1997), ao discutirem a necessidade e as possibilidades dessa atuação conjunta de diferentes disciplinas, colocam que a corrente francesa da Ergonomia pode trazer contribuições significativas ao campo da saúde, já que permite aproximações sucessivas do trabalho real. Para cumprir seu objetivo de formular propostas de transformação, percorre um processo de investigação empírico minucioso, que procura captar a atividade real, suas variabilidades e as possibilidades de mobilização dos trabalhadores.

Nas diferentes etapas da abordagem em AET, as percepções dos trabalhadores acerca de suas atividades são consideradas, seja para caracterizar o trabalho real, suas dificuldades e possibilidades positivas de modificações, seja como ponto de partida para negociações sobre o mesmo. A representação de outros grupos de atores sociais que se relacionam com o trabalho realizado – chefias diretas, gestores, comitês de Ergonomia, médicos e segurança do trabalho – deve ser considerada, facilitando a negociação de avanços e mudanças.

Essa discussão merece atenção nos dias atuais, em que a complexidade dos fatores determinantes do trabalho e sua interação só tendem a crescer. As empresas têm de ser competitivas num mercado globalizado, em que primam aspectos de qualidade, avanços tecnológicos, novas formas de organização do trabalho, exigências de qualificação, etc. A saúde dos trabalhadores é um dos aspectos desse ambiente de reestruturação produtiva, assim como o desemprego e as crises financeiras que atingem vários países (Bernardino & Bento, 2002).

Outro aspecto relevante é a formulação do conhecimento prático. Sato (1996) discute que esse conhecimento não se encontra pronto, disponível para ser acessado pelo pesquisador. É na relação entre pesquisador e trabalhador que esse conhecimento se torna objetivável, se organiza, surpreendendo “o próprio trabalhador que desconhecia o corpo que seu conhecimento poderia adotar. Esse conhecimento muitas vezes é forjado na relação com o outro; ou seja, ele pode tomar forma no momento mesmo em que se exercita a reflexão e se nomeiam vivências, cujo germe ou fragmentos aparentemente desconectados e indizíveis conformam-se nesse conhecimento coletivamente construído. Não são raras as vezes que os trabalhadores, numa relação de conversa ou entrevista, exclamam nunca terem parado para pensar nas coisas expressas” (Sato, 1996, p.25).

Na AET, fase de análise da atividade, em que um coletivo de trabalhadores se reúne com o pesquisador para desvendar o trabalho real e equacionar seus problemas e possíveis soluções, esta conformação coletiva de sentido e conhecimento é constante. E essa análise é a “espinha dorsal” da intervenção em AET.

Salienta-se ainda que “em função da natureza e formas através das quais o conhecimento dos trabalhadores se dá a conhecer é que se elegem as técnicas de coleta de dados” (Sato, 1996). Na maioria das vezes, esse conhecimento se expressa pela linguagem verbal e escrita, por isso, as técnicas verbais (questionários e entrevistas abertas) são bastante utilizadas. Na intervenção ergonômica utiliza-se tanto a técnica de observação participante – que possibilita ao pesquisador ingressar no mundo do trabalho – como questionários de percepção e entrevistas e grupos focais (Guérin, 2001).

Na intervenção ergonômica, como em outras diversas áreas, o conhecimento prático será considerado juntamente com o científico. Desde que as lógicas de cada tipo de conhecimento sejam respeitadas, é válido utilizá-las, pois a complexidade da situação e da intervenção em saúde no trabalho é evidente e precisa ser bem elaborada.

Sato (1996) discute a questão operacional de inter-relacionar tipos de conhecimentos diferentes, “como possibilidade, existe o mecanismo de comunicação e negociação, processo através do qual pode-se encontrar um 'denominador comum’” (Sato, 1996, p.32).

O “denominador comum” será buscado insistentemente na intervenção ergonômica, especialmente nas fases em que se priorizam frentes de ação e se implementam mudanças. Na verdade, essa negociação ou comunicação entre as partes vai acontecer não só entre conhecimento científico e prático, mas entre grupos de atores sociais colocados em “locus” distintos do campo de uma empresa (Bourdieu, 1983).

Ao discutir a proposição de uma agenda de atuação em Saúde do Trabalhador, focalizando as LER, Sato (2001) coloca que a ampliação do grau de controle do trabalhador sobre sua tarefa é fundamental para a prevenção da doença. Nessa vertente de atuação, a negociação sobre a organização do trabalho se faz necessária, “porém, levando-se em conta que as condições de negociação são socialmente dadas, deve-se identificá-las ou criá-las” (Sato, 2001, p. 18).

Na intervenção ergonômica, esse espaço de negociação deve se abrir. Se não houver negociação, deve haver ao menos diálogo entre as partes, a fim de que se conformem novas formas de representar e vivenciar o trabalho.

## **2.4 A Análise Ergonômica do Trabalho, os “pontos de vista” e as possibilidades de negociação e intervenção**

Conforme exposto, a Ergonomia, mais precisamente a AET, tem como um dos seus principais pilares de estruturação as representações e percepções dos trabalhadores sobre a sua atividade, seus problemas, potencialidades, possibilidades de melhoria, etc.

Discute-se, ainda, na intervenção em AET, que nos momentos de validação dos resultados e recomendações as interações discursivas voltam a desempenhar papel importante, através de um processo de reconhecimento, confrontação e negociação.

Assim, parece que a AET, apesar de ter como premissa básica a consideração das percepções e representações de diferentes grupos de atores sociais, envolvidos num processo de intervenção, não tem dedicado suficiente atenção a uma consolidação conceitual e metodológica sobre a questão.

Os conceitos que emergem da discussão acerca do contexto de trabalho são polissêmicos (Bourdieu, 1983), apontando a possibilidade de compreensão comum e compartilhada, assim como de disputa simbólica entre os grupos. A noção de polissemia pode colaborar para compreender tanto a concordância do grupo de trabalhadores ao ‘desenhar’ o seu trabalho na fase de análise da atividade como certa discordância entre esses atores e ainda mais entre esse grupo e outros, como o Comitê de Ergonomia ou os planejadores do trabalho, sobre questões pertinentes ao mesmo.

Nesses ‘conflitos simbólicos’, os diversos grupos de atores sociais buscam legitimar sua versão sobre os conceitos e temas, desqualificando as demais formas (Donadone & Grun, 2001). Vale lembrar que as possibilidades de elaboração e argumentação das questões vão ser diferenciadas entre os grupos de atores sociais envolvidos com as mesmas, devido às

condições históricas e sociais a que estão submetidos. Sato (1997) coloca que a “polissemia de noções, conceitos, de verbalizações e de comportamentos contém a possibilidade de ocorrência da disputa, onde interesses são reforçados ou enfraquecidos por argumentos” (Sato, 1997, p.108).

Sato (1997) discute ainda que, a partir da base simbólica e de significados seria possível negociar o processo de transformação, numa interface entre perspectivas de trabalhadores e gestores. Coloca ainda que “a possibilidade de transformação só se dará na medida que existem aspectos comuns que possam ser o início de uma ‘conversa’ (...). Em suma, os indícios que possibilitam praticar a transformação da tarefa devem ser apreendidos na lógica dos valores e significados construídos por pessoas que trabalham em organizações reais. Nessa concepção, os processos negociados de mudança só poderão partir daquilo que faz sentido para elas, considerando-se a diversidade e a contradição de interesses, visões e posturas”(Sato, 1997, p.39).

Observa-se que nos momentos em que se criam condições de acordo mínimo entre os atores, há um “grau mínimo de intertextualidade” (Spink, 1993a, p. 24).

Já nos momentos de conflito simbólico teremos aberto um espaço de negociação entre os atores. Trata-se de uma interação social, “através da construção e problematização de realidades, busca-se o equacionamento de conflitos de interesses” (Sato, 1997, p.24), chegando a acordos ou não, mas embasados pela interação verbal, em que as partes se colocam.

Em ambos os casos, através das práticas discursivas dos atores envolvidos, podemos conhecer a produção de sentidos no cotidiano (Spink, 2000).

Spink & Medrado (2000) caracterizam o ‘sentido’ como uma “construção social, um empreendimento coletivo, mais precisamente interativo, por meio do qual as pessoas – na dinâmica das relações sociais historicamente datadas e culturalmente localizadas – constroem os termos a partir dos quais compreendem e lidam com as situações e fenômenos a sua volta.”

(Spink & Medrado, 2000, p.41). Esses autores colocam ainda a possibilidade de apreensão da produção de sentido através das práticas discursivas.

As práticas discursivas se caracterizariam como ‘linguagem em ação’ (Spink e Medrado, 2000), em que as pessoas produzem sentido e se posicionam em relações sociais cotidianas. Desta maneira, a abordagem das práticas discursivas nos remete a momentos em que novos significados são gerados, a momentos de ruptura e reconstrução, a momentos de “uso ativo da linguagem, nos quais convivem tanto a ordem como a diversidade” ( Spink & Medrado, 2000, p. 45).

Parece clara a relação desses momentos de ressignificação, através das práticas discursivas, com a negociação que se dá entre os diferentes grupos de atores sociais de uma organização, num processo interativo resultante da intervenção ergonômica sobre transformações referentes ao trabalho.

Outra abordagem conceitual possível para a discussão sobre o uso das “falas” de atores sociais na intervenção ergonômica seria a de representações sociais. Jodelet (1989) caracteriza Representações Sociais como “uma forma de conhecimento, socialmente elaborada e partilhada, tendo uma visão prática e concorrendo para a construção de uma realidade comum a um conjunto social” (Jodelet, 1989, p.36).

Medrado (1998), ao tecer críticas às formulações das representações sociais, caracteriza as mesmas como esquemas mentais que as pessoas utilizam para dar sentido ao mundo, para interagir com outras pessoas e se comunicar. As Representações Sociais seriam compostas por um núcleo central (na qual estão as características fundamentais da representação, mais estáveis e duradouras) e por elementos periféricos (em que estariam as ressignificações, ‘contra-representações’, sendo mais maleáveis às mudanças). Os elementos periféricos possibilitariam as mudanças das Representações Sociais (Medrado, 1998). Spink (1993) coloca a

importância de compreender o papel das representações sociais na orientação dos comportamentos, na comunicação e nas “mudanças e transformações sociais, no que diz respeito à constituição de um pensamento social compartilhado ou a transformação das representações sob o impacto das forças sociais” (Spink, 1993, p.89).

Há algumas críticas em relação à Teoria das Representações Sociais (Spink, 1996; Medrado, 1998), tanto no que se refere à necessidade de consensualidade entre os pertencentes a determinados grupos como à dicotomia entre ciência e senso comum. Os autores colocam a necessidade de possibilidades mais amplas de apreender a produção de sentidos, considerando-se mais a variabilidade e a polissemia num contexto histórico e social (Medrado, 1998).

De qualquer maneira, os substratos de análise são os discursos, falas e interação entre atores sociais em determinado contexto. Coloca-se a adequação da metodologia qualitativa para a abordagem dessas disposições simbólicas ou discursos (Spink, 2000; Spink, 1993; Lefèvre e col., 2000).

Não é intenção, neste momento, esgotar a discussão sobre a pertinência do uso das Representações Sociais para a condução da análise aqui proposta. Aponta-se, somente, que estão disponíveis no mundo científico possibilidades conceituais e metodológicas de abordagem dos “pontos de vista” de atores sociais que interagem em situação histórica e social específica, reformulando continuamente suas realidades, seja no trabalho, seja em outro âmbito da vida humana.

Coloca-se que diferentes abordagens tradicionais das disciplinas – Psicologia Social e Sociologia – podem contribuir para a discussão do problema em foco.

## 2.5 Pesquisa–Ação

O presente estudo foi desenvolvido num contexto de pesquisa–ação, buscando conhecer a realidade e agir sobre a mesma, num ir e vir constante, capaz de colaborar para a compreensão dos problemas e criar possibilidades para a negociação, aprendizagem e ações sobre as situações.

Segundo Thiollent (1997), no processo de pesquisa-ação, “os atores implicados participam, junto com os pesquisadores, para chegarem interativamente a elucidar a realidade em que estão inseridos, identificando problemas coletivos, buscando e experimentando soluções em situação real” (Thiollent, 1997, p.14).

Não há um modelo que se aplique para caracterizar uma atuação em pesquisa–ação, cada forma vai depender da situação trabalhada (Thiollent, 1997; Andaloussi, 2004).

Na América Latina, a pesquisa–ação tem sido utilizada como instrumento adequado para lidar com populações carentes, com problemas educacionais ou culturais. Nos países industrializados, além de populações desfavorecidas, é utilizada na resolução de problemas coletivos em instituições ou organizações, como em escolas, empresas e associações (Thiollent, 1997).

O caráter participativo é enfatizado na pesquisa–ação, pelo fato de promover ampla interação dos pesquisadores e membros representativos da situação investigada. O ponto de partida para iniciar o processo de pesquisa–ação é uma demanda da organização. Entretanto, os objetivos inicialmente formulados são reconsiderados e ampliados no decorrer da pesquisa.

Aconselha-se o uso da pesquisa-ação quando não se encontram soluções fáceis, a situação é confusa ou se os membros da organização sentem a necessidade de redefinir rumos (Thiollent, 1997). Neste sentido, o espaço aberto da pesquisa, em interação com a realidade, permite aumentar o conhecimento, a consciência e a transformação de percepções ao planejar e propor ações. Os espaços da dúvida e da crítica devem permanecer sempre abertos, enriquecendo e possibilitando a busca de respostas através da pesquisa e evitando a aceitação de explicações de senso comum aos problemas abordados, permitindo a reformulação dos pontos de vista e modificando antigas convicções.

Salienta-se que o processo de pesquisa-ação está relacionado a um processo de aprendizagem dos participantes. Um dos resultados esperados são mudanças na percepção ou consciência dos atores envolvidos no processo, além do desenvolvimento de raciocínios propícios para buscar soluções, avaliar resultados e se posicionar (Thiollent, 1997).

*“A articulação entre pesquisa e ação, a participação nas diferentes fases do processo e a negociação de cada uma das ações põem os atores e o pesquisador em uma posição de formação em que uns aprendem com os outros. Os conhecimentos se constroem à medida que os atores e o pesquisador avançam na resolução dos problemas. A ação é, simultaneamente, fonte de conhecimento e meio de impulso para a renovação deste conhecimento” (Andaloussi, 2004, pg.139).*

Para esse processo de formação, a atuação do pesquisador com os atores participantes deve-se dar num contexto de interação e parceria. Os espaços de encontro, de troca de informações e de negociações são os seminários.

Aponta-se que toda a abordagem conduzida no presente estudo se deu em um contexto de Análise Ergonômica do Trabalho e Pesquisa-Ação, utilizando metodologia qualitativa e lidando com discursos e suas análises, enquanto representantes e produtores de realidade.

A AET, com sua proposta de análise do trabalho, enfatiza a importância de conhecê-lo em profundidade, considerando, para tanto, ferramentas metodológicas que permitam essa aproximação da realidade (observação, observação participante, entrevistas e grupos focais). Compreende-se que o acesso à realidade pode ser possível graças ao reconhecimento das percepções dos envolvidos direta ou indiretamente com o contexto do trabalho, determinando-o.

A Saúde do Trabalhador, numa linha de abordagem menos simplista – que estaria embasada em relações de causa e efeito diretos –, discute a pertinência de considerar o trabalho de maneira abrangente, à partir do processo produtivo, seguindo os preceitos da Epidemiologia Social. Neste sentido, tem-se uma primeira possibilidade de aproximação com a AET, que também considera os múltiplos fatores que, em níveis diferenciados, determinam como o trabalho acontece. Ainda, ambas as abordagens, AET e Saúde do Trabalhador (sob a perspectiva da Epidemiologia Social), consideram o conhecimento prático como fundamental na compreensão e atuação no processo de trabalho. No confronto entre diferentes percepções abre-se o espaço para a negociação e a transformação dessas representações, que se refletem nas práticas cotidianas dos sujeitos.

A pesquisa-ação aproxima teoria e prática, levando a um contato questionador da realidade, favorecendo o estabelecimento de espaços de dúvida, resistência, avanços, negociações e transformações na maneira de perceber e lidar com a mesma.

Por isso, o tripé AET, Saúde do Trabalhador e Pesquisa-ação, embasado em suas práticas metodológicas qualitativas, considerando os pontos de vista de quem constrói a realidade, forneceu o arcabouço teórico para discutir o caso aqui apresentado: compreensão e ação em Ergonomia e Saúde em uma dada situação de trabalho, em que um grupo de pessoas deveria ser capacitado para atuação nesta delicada temática e realidade.

Esse é um dos aspectos interessantes, já que diferentes áreas de conhecimento puderam interagir, criando condições para uma ação de resultados ambiciosos, seja para a Ergonomia, seja para a Saúde do Trabalhador, seja para a Capacitação em Saúde.

Para a apresentação do estudo de caso, na próxima seção há uma breve descrição sobre a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT) e seu processo de funcionamento.

### **3. A EMPRESA E O PROJETO**

Antes de apresentar os resultados obtidos, é importante contextualizar o funcionamento, as perspectivas e a história do setor postal no País (3.1.1). Em especial no que se refere ao processo produtivo dos CDDs (Centro de Distribuição Domiciliar), já que essa será a unidade de interesse dessa pesquisa (3.1.2).

Em seguida (3.2) discute-se, em linhas gerais, quais as intenções da Empresa em desenvolver o projeto de Ergonomia e as principais características desse projeto.

No item 3.3 é apresentado como se dão as atividades básicas da ECT, novamente tendo como foco os CDDs. Essa compreensão é elaborada tendo como base os conhecimentos produzidos segundo a AET, durante o desenvolvimento do projeto ‘Ergonomia no Processo Produtivo da ECT’, apresentado no item anterior.

Finalmente, no item 3.4, buscando aumentar a compreensão sobre a atividade dos Carteiros, apresentam-se estudos desenvolvidos sobre essa temática.

#### **3.1 A Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT)**

##### **3.1.1 Caracterização da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT)**

Os Correios estão presentes em todos os municípios e distritos existentes no Brasil, contando com um total de 103 mil empregados, dos quais mais de 50 mil são Carteiros. No ano de 2003, o total da carga postal foi de 8,3 bilhões de objetos, distribuídos em cerca de 45 milhões de domicílios e estabelecimentos comerciais, divididos em um volume diário de

aproximadamente 30 milhões de objetos e correspondências (Correios. Disponível em: <<http://www.correios.com.br>>. Acesso em 6 jul. 2004).

Esses bilhões de objetos postais são tratados em 771 Centros de Operação e distribuídos pelos CDDs. Os Correios também têm procurado disponibilizar diferentes serviços pela Internet.

Os Correios representam um importante fator de integração nacional devido à natureza dos serviços prestados em centros urbanos ou lugares de difícil acesso. A necessidade de aprimoramento da sua capacidade operacional tem exigido que a empresa modernize sua infraestrutura para melhor atender às necessidades de seus clientes.

Com a chegada de Pedro Álvares Cabral ao Brasil em 1500, surgiu a primeira correspondência oficial ligada ao País, a carta escrita por Pero Vaz de Caminha e enviada ao Rei de Portugal. Dia 25 de janeiro de 1663, data em que até hoje se comemora o dia do Carteiro, é considerada a data inicial de atividade postal regular da instituição no País. Em 1778 é instituída a primeira ligação postal regular marítima entre Brasil e Portugal. No início dos 1800 estabelece-se que a fixação das taxas seria de acordo com o peso e a distância percorrida para a entrega do objeto postal. No Período Imperial D. Pedro II teve um papel de destaque na promoção do desenvolvimento dos serviços postais. São instituídos correios regulares entre as diferentes províncias do País. Lançam-se o selo e os cartões postais (Correios <<http://www.correios.com.br>>. Acesso em 6 jul. 2004).

A aquisição de novas máquinas, à ampliação da área de ação interna e externa, a evolução dos transportes e a implantação do Correio aéreo marcaram o período republicano para os Correios, que puderam expandir seus serviços às populações de todas as regiões do País,

contribuindo para a integração nacional. Em 1931 é criado pelo presidente Getúlio Vargas o Departamento de Correios e Telégrafos (DCT), subordinado ao Ministério da Viação e Obras Públicas. As Administrações dos Correios passam a denominar-se Diretorias Regionais. É criado o Correio Aéreo Militar, que deu origem ao Correio Aéreo Nacional, permitindo a remessa de correspondências a lugares de difícil acesso. Em 1941 é criado o Correio Aéreo Nacional e em 1968 o DCT passa a ser subordinado ao Ministério das Comunicações (Correios. <<http://www.correios.com.br>>. Acesso em 6 jul. 2004).

Com o desenvolvimento dos setores produtivos do Brasil, torna-se necessária a reorganização do serviço postal em torno de um modelo mais moderno que o do DCT, que não mais apresenta infra-estrutura compatível com as necessidades dos usuários. Nesse sentido é criada, em 20 de março de 1969, pela Lei nº 509, a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT), empresa pública vinculada ao Ministério das Comunicações. Novos serviços são criados, como o de entrega de documentos (SEED) e malotes (SERCA), e a interligação entre as regiões centrais e periféricas se aperfeiçoa, possibilitando o oferecimento de um serviço mais rápido. Convênios com instituições de ensino são firmados, na intenção de formar pessoal especializado no desenvolvimento de serviços postais. Em 1978 é criada, em Brasília, a Escola Superior de Administração Postal. Em 1982 é implantado o SEDEX, que entrega os produtos nas principais capitais do País em até 24 horas (<<http://www.correios.com.br>>. Acesso em 6 jul. 2004; Bovo, 1997).

A ECT recebe diversos prêmios e reconhecimento pela credibilidade, pontualidade, qualidade e produtividade de seus serviços. Em 1992, os Correios obtêm 92% de aprovação, segundo pesquisa do IBOPE. Em 1998, a ECT é considerada a Melhor Empresa de

Serviços Públicos, segundo a edição Melhores e Maiores da Revista Exame, além de receber medalhas no Prêmio de Qualidade do Governo Federal.

Em 2000 são inaugurados novos centros de Operações Postais no Estado de São Paulo, aumentando a produtividade, a agilidade e a precisão nos serviços de triagem.

Em função dos grandes desafios dos mercados postais nacional e internacional, os Correios brasileiros vêm passando por amplo processo de mudanças, desenvolvendo ambiciosos programas de reestruturação, tendo como balizadores o Programa de Qualidade Total e significativos investimentos em infra-estrutura, capacitação e treinamento, modernização tecnológica, atendimento ao cliente e lançamento de produtos e serviços.

Para fazer frente aos novos desafios, aos 31 anos a ECT se prepara para se transformar em uma empresa de economia mista, que passará a se denominar Correios do Brasil S.A. Nessa nova fase o Poder Executivo deve realizar diversas operações patrimoniais, societárias e administrativas no sentido de possibilitar à nova empresa maior flexibilidade de gestão e maior competitividade (Correios. <<http://www.correios.com.br>>. Acesso em 6 jul. 2004).

*“Desafiados, portanto, a responder a essas novas perspectivas, os Correios manterão seus esforços concentrados na adoção de medidas cada vez mais rápidas e ousadas, buscando tornar seus serviços ainda mais modernos e eficientes, ao mesmo tempo em que ampliam sua atuação social, o que certamente assegurará a manutenção da credibilidade da qual desfrutam junto à sociedade.” (Correios. <<http://www.correios.com.br>>. Acesso em 6 jul. 2004)*

### 3.1.2 O processo produtivo nas Unidades de Distribuição Domiciliar (CDDs)

Na busca da compreensão abrangente sobre ‘trabalho e saúde’, coloca-se a importância de focar o ‘processo de trabalho’, seja perante o referencial teórico da Epidemiologia Social (Laurell, 1982), seja da Ergonomia (Abraão, 1993). Nesse sentido, entender como se estruturam o processo produtivo e os modelos que embasam a sua organização pode colaborar para a discussão do processo saúde – doença no mundo do trabalho (Bernardino & Bento, 2002).

Em relação à ECT, Bovo (1997) descreve e analisa em detalhes a visita de missões francesas, especializadas em Correios, no período de 1971 a 1977, que objetivaram reestruturar e modernizar a organização do trabalho na Empresa. Ao analisar os relatórios deixados por essas missões, o autor constatou grande similaridade entre as proposições colocadas e as idéias da Organização Racional do Trabalho (Taylor, 1987; Womack e col., 1992).

Nesse processo, a Empresa aumentou o controle do trabalho da gerência, diminuindo a autonomia dos trabalhadores na realização de suas tarefas. O trabalhador deveria seguir a orientação prescrita para executar a tarefa, no período de tempo considerado adequado, sob a supervisão e vigilância de seus superiores (Fleury & Vargas, 1994; Bovo, 1997). A força de trabalho é o item mais importante dentro do processo produtivo da ECT, pois grande parte das atividades inerentes a esse processo só pode ser desenvolvida por pessoas. Por isso há a adequação do enfoque dado ao controle da força de trabalho na Organização Racional do Trabalho, dentro da Empresa. Ressalta-se, ainda, a adequação da aplicação dos princípios do modelo taylorista em uma organização originalmente dirigida por militares, em que as regras

sobre o que deve ser feito e em que momento e período de tempo devem ser seguidas, sob forte supervisão (Bovo, 1997).

Bovo (1997) descreve também no seu trabalho como se deu esse ‘processo de adequação’ da força de trabalho dentro da ECT, conforme preconizado pelas missões francesas. Um dos aspectos citados diz respeito à seleção do funcionário, com a eliminação do concurso público e a transformação da categoria Carteiros em celetistas. Dessa forma, obtinha-se maior flexibilidade para a escolha do ‘homem certo’, que se adaptasse à função, princípio característico do taylorismo (Fleury & Vargas, 1994). Outro aspecto que sofreu reestruturação foi o de treinamento de funcionários, tanto dos trabalhadores que já estavam na Empresa como dos novos e dos administrativos. Para os Carteiros, o objetivo do treinamento era primordialmente prático, buscar aumento de qualidade e rendimento. Já para a chefia e administração, compreendendo a importância primordial de sua atuação no planejamento, gestão e controle da força de trabalho, dentro da Administração Científica, foi criada a ESAP (Escola Superior de Administração Postal); responsável pela formação de administradores postais, sob rígido processo seletivo e de formação, capacitando chefes para as unidades da Empresa e líderes para os departamentos de concepção da mesma.

A celetização dos novos contratos da ECT gerou precarizações nas relações entre os trabalhadores e a Empresa. Perde-se a estabilidade de emprego, num contexto de desemprego, baixa qualificação e pouca organização sindical, levando ao achatamento salarial, que conduz ao aumento de rotatividade de funcionários na Empresa, à insatisfação e a greves. A direção da Empresa tem postura bastante enérgica em relação às greves, demitindo funcionários e recusando-se a negociar. Essa situação leva a um clima de insatisfação e dificuldade de

relacionamento entre chefia e trabalhadores, influenciando negativamente a produtividade e a qualidade de serviços. Na tentativa de melhorar esse relacionamento, em 1990, a Empresa iniciou um programa que abordava aspectos de clima organizacional, buscando aprimorar a integração entre chefia e empregados e valorizando a identidade do funcionário, suas idéias e necessidades, no sentido de adaptar melhor o trabalhador à Empresa. Esse projeto não teve continuidade, por falta de verbas e dificuldades de operacionalização (Bovo, 1997). Talvez essa tentativa se aproxime do que foi preconizado pela escola das Relações Humanas, que, sem interferir no gerenciamento clássico, se preocupa com a satisfação dos trabalhadores.

Talvez, esse programa iniciado e interrompido, tenha tido a intenção de utilizar alguns princípios da escola japonesa, como o incentivo à integração dos funcionários e ao envolvimento e participação dos mesmos na identificação e busca de soluções para os problemas (Humphrey, 1993; Hirata, 1994).

Na verdade, um dos resultados esperados com a implementação das diretrizes propostas pelas missões francesas referentes à Organização Científica do Trabalho era o aumento de produtividade, o que se concretizou especialmente na primeira metade da década de 80. Graças à organização de trabalho proposta, que à aquela altura funcionava em toda a Empresa, obteve-se aumento bastante significativo no tráfego postal, sem o correspondente aumento do número de funcionários. Entretanto, a partir da segunda metade da década de 80, o sistema, sujeito à política econômica geral e de tarifas baixas, entra em esgotamento. Sem a possibilidade de investimentos e de contratações, leva-se à exaustão da força de trabalho, com a conseqüente queda da qualidade nos serviços prestados (Bovo, 1997).

A descrição dessa situação (Bovo, 1997), coincide com a descrição de um dos componentes do Comitê de Ergonomia da ECT sobre a implementação do ‘Sistema de Tarefas’ na Empresa.

*“Em 86 chegava umas listas. Você tinha que diminuir 10%. E quando volta isso daí? Não, isso daí não volta mais. Nós vamos enxugar o quadro. Daí no final de 86, início de 87, os centros de triagem do CDD, começaram a ter sobra. Implantaram a tarefa. E logo, logo se limpou a casa. O que aconteceu aí? Aumentou o ritmo dos funcionários. Porque nos deram aquelas velhas balinhas, toma a balinha. Porque a tarefa era a tábua. Só que a tábua era maior naquela época. Porque houve o redistritamento em 86 e, conseqüentemente, com um efetivo 10% menor, se conseguiu se dar conta de todo aquele serviço. E desde então, não se tirou mais a tarefa.*

*Foi o ovo de Colombo!*

*Foi o ovo de Colombo para o Correio. Reduziu 10% do efetivo, o serviço cresceu, da década de 80 para cá. Isso é inegável. “(ECT)*

É interessante notar que nas prescrições sobre o trabalho a ser realizado no CDD não há citação do ‘Sistema de Tarefas’, apesar da importância da sua criação em um momento de crise para o setor postal.

*“A gente só padronizou realmente a TD (Triagem Direta), a TD se tornou obrigatória, é em pé porque. Uma questão que tem que ser levada em consideração, é o fato de que ele quer sair rapidamente pra rua, a verdade é essa!” (GEOPE/SP)*

O ‘Sistema de Tarefas’, ao possibilitar que o Carteiro deixe a unidade ao terminar a entrega domiciliar, em qualquer horário (antes ou depois do término oficial da jornada), acaba tendo um caráter de flexibilizador do processo produtivo, que não está presente nas prescrições da Empresa sobre o trabalho. No discurso anterior, do membro do Comitê de Ergonomia da ECT, aponta-se o tal sistema como o principal possibilitador de um aumento de produtividade, sem a necessidade de investimentos e contratações. Discute-se, também, que o ‘Sistema de Tarefas’ foi a estratégia organizacional implementada para dar conta da variabilidade de carga, inerente ao sistema, mas que resulta em aceleração e sobrecarga do trabalhador (Menegon, 2000). Supõe-se

que o ‘Sistema de Tarefas’, ao flexibilizar o final da jornada de trabalho, permite também uma flexibilização dos ‘modos de realizar as tarefas’ externas do Carteiro, alterando o caráter prescritivo adotado, após as visitas das missões francesas.

No documento da Empresa (Menegon, 2003) que prescreve como deve ser realizado o trabalho nos CDDs, certamente vigente até a finalização do projeto de Ergonomia (final da década de 90), aponta-se a importância de padronizar.

*“Padronizar é reduzir objetos e processos a um só tipo, unificado e simplificado, segundo um padrão. Com a padronização é possível a produção em massa, reduz-se os custos de produção e são obtidas unidades de medida que permitem estipular indicadores de qualidade únicos e confiáveis para a aferição de desempenho (...)” (documento de padronização do trabalho nos CDDs)*

Fica clara, nesse trecho, a importância da influência das idéias tayloristas no planejamento da produção da ECT, pela implementação de tarefas únicas e simples, levando à redução de custos e à possibilidade de unificação de processos e medidas de desempenho e de qualidade.

Entretanto, vários aspectos implantados nesse sistema produtivo apontaram para o estímulo do trabalho em grupos, já que na fase interna da jornada, que prepara a carga para a distribuição externa, a grande parte das atividades é realizada por grupos de Carteiros (Menegon, 2003), e pela flexibilização do processo, por exemplo, no ‘Sistema de Tarefas’.

Pelo exposto, pode-se considerar que na década de 70, com o auxílio dos técnicos franceses, tenta-se conduzir o processo produtivo da Empresa por meio dos preceitos tayloristas (Bovo, 1997; Fleury & Vargas, 1994). Dentre os resultados, houve aumento de produtividade nos anos seguintes à implementação, mas uma crise importante se apresenta na segunda metade da

década de 80. O ‘Sistema de Tarefas’ é implementado ao mesmo tempo em que se padronizam as atividades a serem realizadas nos CDDs.

Partindo de uma orientação administrativa claramente relacionada à Organização Científica do Trabalho, parece haver, a partir da metade da década de 80, uma possível intenção de reorientação para formas mais flexíveis de abordagem, porém, não tão claramente ‘flexíveis’.

Alguns autores discutem como tem se dado o processo de modernização produtiva na realidade brasileira, apontando a adoção parcial do modelo e suas possíveis implicações (Humphrey, 1993). Gitahy (1994) coloca que esse processo ocorre “num contexto de crise, recessão, desemprego e instabilidade econômica” (p. 148), o que o torna singular e potencializador de conflitos nas relações de trabalho. Leite & Rizeck (1998) apontam ainda a possibilidade de convivência de dois processos resultantes da reestruturação, um virtuoso e outro precarizador, dependendo da posição das firmas nas cadeias produtivas.

Zilbovicius (2000) afirma que, na realidade, as práticas de planejamento da organização produtiva acabam não se pautando em um modelo único, podendo se encontrar em processo de transformação. Talvez seja esse o caso da Empresa estudada.

Pode-se relacionar os modelos de processo produtivos com os riscos à saúde dos trabalhadores implicados em cada um deles. Na produção em massa (Womack e col., 1992) tem-se o ritmo intenso na realização de tarefas simples e repetitivas, com baixa exigência cognitiva, levando aos sofrimentos físico, pela sobrecarga ao sistema músculo-esquelético; mental, pela pouca utilização das potencialidades cognitivas e psíquico, devido ao controle e à exigência de qualidade e produtividade. Na produção flexível (Hirata, 1994), nas principais empresas, a carga física é possivelmente menor, mas a cognitiva e a psíquica só se reconfiguram pela exigência de constante qualificação e participação (Bernardino & Bento, 2000).

Aparentemente, na ECT, a transição entre as escolas e modelos ou a convivência de ambos, torna bastante complexa a discussão sobre sistema produtivo e adoecimento, o que se confirmou ao longo do desenvolvimento da pesquisa apresentada.

### **3.2 O Projeto de Ergonomia e os motivos que levaram a Empresa a desenvolvê-lo**

No Apêndice C há uma caracterização do projeto **Ergonomia no Processo Produtivo**. Esse projeto foi uma resposta à demanda apresentada pela Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT), por meio do Departamento de Planejamento Operacional, em setembro de 1997. Essa demanda incluía aspectos como: desenvolvimento e/ou adequação de equipamentos; desenvolvimento de uma cultura ergonômica; melhoria das condições de trabalho; estabelecimento das diretrizes para Organização do Trabalho dentro das unidades; e medidas para redução do absenteísmo (Grupo Ergo&Ação, 1998).

Para atender a essa demanda, os objetivos do projeto **Ergonomia no Processo Produtivo** foram: desenvolver um plano de ação para a ECT, incorporando as práticas ergonômicas na área operacional da empresa; capacitar o corpo técnico e gerencial da ECT para aplicar e difundir a base conceitual da Ergonomia; e minimizar as causas e os efeitos dos problemas ergonômicos ligados à área operacional em uma ação piloto, conduzida em unidades específicas (Menegon, 2000).

O projeto Ergonomia no Processo Produtivo foi conduzido em três etapas: análise da demanda, análise da atividade ou diagnóstico e a de ação ergonômica (Menegon, 2000). Alguns resultados advindos do desenvolvimento dessas fases são apresentados no item 3.2. Espera-se, com essa apresentação, facilitar a contextualização do trabalho realizado nos CDDs, fundamental para o desenvolvimento desse projeto.

### 3.2.1 Um breve histórico das atividades desenvolvidas no projeto Ergonomia no Processo Produtivo

Em seguida, apresenta-se o histórico geral do projeto **Ergonomia no Processo Produtivo**, a fim de localizar em que momento as coletas de dados citadas aconteceram, que instrumentos foram usados, quais os atores sociais participantes e quais os objetivos das mesmas.

Quadro 2: Cronograma esquemático do Projeto Ergonomia no Processo Produtivo, com a distribuição no tempo das atividades e coletas de dados desenvolvidas, atores participantes, instrumento de coleta e assunto principal ou objetivo das mesmas.

Tempo mês/99	AGENTE / LOCAL	Instrumento	ASSUNTO
ABRIL			
	Carteiros CDD São Carlos	Grupo Focal	Trabalho prescrito x real
	Chefia CDD São Carlos	Grupo Focal	Organização do Trabalho
	Carteiros (São Carlos, São Paulo e Campinas)	Questionário	Percepção de desconforto e prazer no trabalho
MAIO			
	Carteiros CDD São Carlos	Grupo Focal	Problemas do trabalho no CDD
	Chefia CDD São Carlos	Grupo Focal	Problemas do trabalho no CDD
JUNHO			
	REOPE Rio Claro	Grupo Focal	Problemas do trabalho no CDD
	GEOPE São Paulo	Grupo Focal	Problemas do trabalho no CDD
	Comitê de Ergonomia – São Pedro	Grupo Focal	Problemas do trabalho no CDD
JULHO			
	Comitê de Ergonomia	Seminário	Problemas do trabalho no CDD
AGOSTO			
	CDDs do Brasil (Espírito Santo, Florianópolis, Minas Gerais, São Paulo Capital e Interior)	Entrevistas em grupo	Problemas do trabalho no CDD Validação dos resultados encontrados no CDD São Carlos
	Comitê de Ergonomia – Brasília	Seminário	Análise final dos problemas ergonômicos dos CDDs
SETEMBRO			
	Comitê de Ergonomia – São Pedro	Seminário	Discussões sobre o que vai ser testado no CDD São Carlos, em relação à Organização do Trabalho nos CDDs
OUTUBRO			
	Carteiros de CDDs de Curitiba Chefia de CDDs de Curitiba	Grupo Focal Grupo Focal	Descrever e analisar aspectos positivos e negativos da implantação do horário de almoço com jornada fixa na cidade
	Comitê de Ergonomia – Campinas	Seminário	Apresentação sobre a experiência de Curitiba e do início da ‘prototipagem’ em Organização do Trabalho no CDD São Carlos
NOVEMBRO			
	Comitê de Ergonomia – Campinas	Seminário	Congresso de Ergonomia Relatos sobre a ‘prototipagem’ em Organização do Trabalho no CDD São Carlos

As atividades realizadas no mês de **abril**, com Carteiros, supervisores e chefes, tiveram por principal objetivo fornecer compreensão abrangente de como se dá o trabalho nas Unidades de Distribuição (CDDs). Os resultados advindos dessas coletas, pertencentes ao Projeto Ergonomia no Processo Produtivo, obtidos segundo critérios da metodologia utilizada no mesmo - Análise Ergonômica do Trabalho - são apresentados no próximo item (3.2).

Já nos meses de **maio e junho**, as atividades desenvolvidas objetivaram conhecer os problemas presentes no trabalho do CDD, segundo os pontos de vista de diferentes grupos de atores sociais – Carteiros, chefes e supervisores, diretorias regional e estadual, Administração Central e Comitê de Ergonomia da Empresa – relacionados direta ou indiretamente ao trabalho dos CDDs. Esses resultados são discutidos no Capítulo 4.

Duas coletas de dados específicas, desenvolvidas num contexto de pesquisa-ação, objetivaram trazer dados da realidade de alguns CDDs para serem conhecidos e discutidos pelo Comitê de Ergonomia. Essas coletas foram realizadas nos meses de **agosto e outubro**, em algumas unidades escolhidas aleatoriamente no País e na cidade de Curitiba. Parte desses resultados foi transcrita e discutida nos Capítulos 4 e 5.

Finalmente, o último bloco se relaciona aos seminários conduzidos de **junho até novembro**, os quais retratam as reuniões e seminários do Comitê de Ergonomia, em que as informações eram divididas e discutidas entre membros das equipes UFSCar e ECT. Essas reuniões foram parcialmente transcritas para atingir os objetivos da presente pesquisa. Os resultados estão apresentados no Capítulo 5.

### **3.3 Um resultado do projeto de Ergonomia: a caracterização do trabalho no CDD na perspectiva da AET**

Nessa seção apresentam-se alguns dados embasados nos resultados advindos do projeto ‘Ergonomia no Processo Produtivo da ECT’, com a intenção de caracterizar o trabalho no CDD e de apontar como se delinearão as primeiras impressões sobre os problemas presentes no mesmo. No próximo capítulo esses problemas serão discutidos sob o ponto de vista dos atores inseridos em diferentes níveis hierárquicos da Empresa.

#### **3.3.1 A AET possibilita a aproximação do trabalho desenvolvido no CDD**

Inicialmente procura-se desenvolver uma compreensão dos processos de trabalho na ECT. Considera-se a construção dessa compreensão um dos primeiros passos necessários para conduzir a Análise Ergonômica do Trabalho. Para obtê-la utilizam-se diferentes técnicas, em geral, observações, observações participantes, entrevistas e análise documental da empresa sobre o processo de trabalho.

De maneira geral, destacam-se três tipos de produtos: Registrados, Simples Postal e Simples Serca. Esse mix de produtos acaba por determinar o estabelecimento de processos de trabalho bastante distintos (Grupo Ergo&Ação, 1999).

O Quadro 3 apresenta os setores que compõem as unidades de produção da ECT. Cada setor é composto por Centros de Produção e diferentes estações de trabalho. Em geral, as unidades de tratamento de carga postal (COI/Centro de Operação Integrada) e as unidades de distribuição (CDD/Centro de Distribuição Domiciliar) desenvolvem, em algum grau, atividades correspondentes aos setores listados, mas algumas atividades são específicas de uma das

unidades. Por exemplo, só a unidade de distribuição (CDD) faz a distribuição pedestre (Grupo Ergo&Ação, 1999).

Quadro 3: Setores, Centros de Produção e Estações de Trabalho de unidades da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos. Adaptado do Relatório da Fase I do Projeto Ergonomia no Processo Produtivo da ECT (Grupo Ergo&Ação, 1999).

<b>Setores</b>	<b>Centros de Produção</b>	<b>Estações de Trabalho</b>
<b>Entrepasto</b>	Triagem de Malas Triagem de Caixetas Espera	Descarga Conferência Triagem Direto Triagem Malas Triagem Caixetas Distribuição Expedição Carregamento
Registrado	Mesas de Abertura Triagem em Contêiner	Abertura Manipuladores de Embarçoso Manipuladores de Semi-embarçoso Baterias de Contêiner Fechamento
Simple	Simple	Bateria de Abertura Manipuladores de Formato Normal Manipuladores de Semi-embarçoso Bateria de triagem Bateria de Encerramento Cabides de Malas
Malote	Malote	
Distribuição	Pedestre Motorizada	

O layout pode ser caracterizado, de maneira geral, pelo fato de as unidades serem fisicamente divididas por setores: entreposto, registrado, simple e malote, além de áreas administrativas e sociais. Do ponto de vista conceitual, o entreposto deve ocupar a posição central na distribuição espacial, o que minimiza o manuseio e a movimentação de cargas. Do

ponto de vista prático, os edifícios locados impõem restrições a essa estratégia (Grupo Ergo&Ação, 1999).

Ressaltam-se alguns aspectos gerais referentes à organização do trabalho. Preconiza-se a rotatividade de funções nas estações de trabalho e entre centros de produção e uma estrutura hierárquica caracterizada pelos níveis de OTTs (Operadores de Triagem e Transbordo) e Carteiros, encarregados de setor, encarregado de turno e chefia da unidade.

Os métodos de trabalho são condicionados pelo tipo de produto (setor) em primeira instância. Dentro de cada setor, os métodos irão variar de acordo com a forma e volume dos objetos e com os planos de triagem (Grupo Ergo&Ação, 1999).

No que tange ao planejamento da produção, pode-se considerar que as unidades operam a partir de uma previsão de volumes e quantidades, a qual define o efetivo disponível para a sua operação. Além dessa, são estabelecidos Planos Especiais, como o de final de ano, para dar conta das sazonalidades. Dentre outros, a classificação da carga e objetos, em urgentes e não urgentes, também influencia o processo de trabalho, (Grupo Ergo&Ação, 1999).

Verifica-se a existência de procedimentos informais de monitoramento das unidades, via telefone, a fim de conhecer antecipadamente o volume de carga a ser recebido, o que facilita a alocação de recursos no dia-a-dia da unidade. Além disso, uma característica da operação é a alocação de recursos *on line*, ou seja, a realocação dos efetivos pelo encarregado de setor a fim de atender a variabilidade do processo (Grupo Ergo&Ação, 1999).

Tendo agora como foco o trabalho no CDD, observa-se a forma dinâmica como ele acontece, contando com a reformulação constante de equipes, dentro do processo de trabalho. Não nos interessa uma descrição pormenorizada de todas as atividades, mas os aspectos gerais das mesmas.

A carga postal chega ao CDD, é retirada do caminhão, separada e disponibilizada nos setores simples, registrado e malote pelos Carteiros responsáveis pelo entreposto. A carga pertinente a cada um dos setores é tratada – triada e separada de maneira lógica para a entrega – por Carteiros de cada uma das equipes. Procede-se, então, a organização da carga e das correspondências para a entrega, seja pedestre, seja motorizada (Grupo Ergo&Ação, 1999).

A triagem da carga postal é realizada em dois momentos. Na TD (Triagem por Distrito) todos os Carteiros do Setor Simples triam todas as correspondências nos manipuladores, geralmente em pé, em direções diferentes. Em seguida, acontece o Desabastecimento ou Recolhimento Tipo Dominó, em que todos os Carteiros passam pelos manipuladores, recolhendo as cartas dos seus distritos, assim, os escaninhos dos distritos são esvaziados.

Em seguida inicia-se a SL (Separação por Logradouros), em que toda a correspondência de cada distrito será separada em logradouros – ruas ou trechos das mesmas, conforme estratégia do Carteiro para distribuição nos escaninhos. Separa-se, ainda, a correspondência destinada aos DAs (Depósitos Auxiliares).

Procede-se, então, a preparação dos DAs, que são organizados conforme estratégia de entrega, pelos Carteiros de cada um dos distritos. Esses DAs deverão estar prontos mais cedo, pois vão ser encaminhados para a entrega motorizada, que fará a distribuição desses depósitos em diversos distritos.

Em seguida, os Carteiros fazem o ordenamento ou colecionamento, organizando os objetos que farão parte da entrega, conforme o percurso planejado pelos Carteiros para otimizar a percorrida pelos distritos.

Os Carteiros do Setor Simples buscam os objetos registrados que devem ser entregues no seu distrito, os quais já foram separados pelos Carteiros do setor de registrados, fazem a conferência desses objetos em uma lista e os preparam para serem entregues, junto com

os objetos simples ou separados. Finalmente é realizada a preparação e a pesagem da bolsa dos Carteiros.

A distribuição motorizada, feita por motos ou Kombis, leva objetos de formato embaraçoso, malotes e telegramas. A distribuição pedestre é feita por Carteiros a pé, no caso do CDD São Carlos, em 25 distritos diferentes. Tendo como foco a distribuição pedestre, realizada pela maioria dos Carteiros de um CDD, pode-se caracterizá-la da seguinte maneira: o Carteiro se encaminha para o seu distrito, geralmente usando um ou dois ônibus; as correspondências são distribuídas nos endereços, conforme o percurso do Carteiro; os objetos simples são depositados nas caixas receptoras ou em algum lugar seguro nas residências. Os objetos registrados são entregues para alguém da residência, que ao recebê-los assina uma lista comprovante do recebimento. Todos os objetos impossíveis de serem distribuídos são levados de volta ao CDD, onde o Carteiro prestará contas sobre os mesmos (Grupo Ergo&Ação, 2000).

Na prestação de contas, os objetos que retornaram serão encaminhados dentro da unidade e recebem tratamento específico. Os objetos podem retornar devido a falhas importantes no preenchimento do destinatário, por não ter quem receba e assine a lista dos registrados e por falta de tempo para a entrega (Grupo Ergo&Ação, 2000).

Pode-se apontar algumas características específicas das atividades desenvolvidas em CDD, como a existência de dois ciclos de trabalho, um interno (associado aos processos de triagem e ordenamento) e outro externo (associado ao processo de entrega). Quanto ao ciclo interno de trabalho, constata-se o desenvolvimento de diferentes tarefas, resultando em um ciclo de conteúdo expressivo. Já o ciclo externo de trabalho representa importante espaço de regulação do trabalho para o Carteiro, que pode se auto-regular em termos de distribuição do tempo, estando livre das pressões diretas advindas da organização (Menegon, 2000).

Considera-se possível compreender, em linhas gerais, a natureza do trabalho desenvolvido nos CDDs. Passa-se, agora, à abordagem do trabalho real, resultado das definições impostas pela empresa em relação à tarefa, das características pessoais dos trabalhadores, sua experiência e qualificação, e do contexto de realização do trabalho (Abrahão, 1993).

É basicamente na confrontação entre o trabalho prescrito e o real que a Ergonomia pode promover o processo de conhecimento e ação. “Conhecimento no sentido de revelar os aspectos obscuros de uma atividade de trabalho e ação no sentido de melhor explicitar as dificuldades encontradas e, portanto, transformar a compreensão dos seus efeitos sobre a saúde e a produção” (Menegon, 2000, p.45).

Essa fase da AET é bastante importante, pois nela a compreensão abrangente da situação de trabalho terá de ser formulada, permitindo mais do que a identificação dos fatores determinantes das diferentes cargas de trabalho, ou seja, fazendo emergir as motivações que suportam o comportamento das pessoas na situação de trabalho (Menegon, 1998).

### **3.3.2 Alguns aspectos da condução da Análise Ergonômica do Trabalho no CDD São Carlos**

Objetivando a condução da AET no CDD São Carlos, foi realizada uma reunião na unidade, em que estavam presentes os Carteiros, Supervisores e Chefe do CDD São Carlos, um representante da REOPE Rio Claro (Regional de Operação) e a equipe de pesquisa Ergo&Ação (DEP/UFSCar). O projeto foi apresentado e discutido, colocando-se a importância de conduzi-lo de maneira participativa. Realizaram-se, então, as deliberações sobre a participação ou não no projeto e a escolha dos Carteiros representantes. A continuidade do projeto foi aprovada pela assembléia quase por unanimidade e foram eleitos sete Carteiros representantes da unidade. Salientou-se a importância de que esses representantes

mantivessem toda a equipe de Carteiros informada sobre o andamento do projeto e alimentassem as discussões com as percepções e questões advindas desse grande grupo.

### 3.3.2.1 Análise da Tarefa: a emergência do problema

Na fase de Análise da Tarefa, procura-se compreender de maneira abrangente o processo de trabalho. Prioriza-se o conhecimento do todo, seja do processo, seja da situação de saúde dos trabalhadores. Os dados são obtidos de maneira mais geral, procurando-se explorar a realidade por meio de dados secundários, quantitativos e também qualitativos. Para tanto, levou-se em conta como a empresa preconiza que o trabalho seja realizado e como ele é conduzido na realidade (3.3.2.1.1). Algumas dúvidas referentes à Organização do Trabalho persistiram, sendo necessária uma reunião com a chefia do CDD para esclarecê-las (3.3.2.1.2). Ainda nessa fase procurou-se conhecer, de maneira geral, o que traz desconforto ou prazer no trabalho e o porquê (3.3.2.1.3). Esses dados são apresentados em seguida, procurando focar aspectos da realidade de trabalho nos CDDs que serão abordados nos próximos capítulos.

#### *3.3.2.1.1 O Trabalho Prescrito X Trabalho Real*

No início dessa fase do projeto desenvolvido no CDD São Carlos, procurou-se validar com os Carteiros representantes, supervisores e chefia o levantamento do trabalho prescrito no CDD. Praticamente toda a prescrição da Empresa de como o trabalho deve ser realizado no CDD, suas normas e fluxo global do processo de trabalho é apresentada nos documentos de “Padronização de CDD” e “Otimização de CDD” (Grupo Ergo&Ação, 1999).

Nessas reuniões intituladas Confrontação do Trabalho Prescrito x Trabalho Real, cuja duração total foi de 5 horas, procurou-se destacar os comportamentos ou atitudes dos funcionários não previstos pela organização, mas necessários para ‘dar conta’ do que a empresa espera. Utilizou-se um fluxograma de processo como base para a discussão. O objetivo da reunião era de que, ao apresentar e discutir o processo de trabalho representado no fluxograma, surgissem dúvidas e correções de como a atividade é realmente efetivada, seja no dia-a-dia, seja em momentos de imprevistos. As informações obtidas nessas reuniões permitiram a consolidação do conhecimento dos processos de tratamento e de distribuição dos objetos nos CDDs (Grupo Ergo&Ação, 1999). O Quadro 4 exemplifica a sistematização das principais divergências entre o trabalho prescrito e o real levantadas nas reuniões com os Carteiros:

Quadro 4: Alguns resultados das Reuniões de Confrontação do Trabalho Prescrito x Real com os Carteiros do CDD São Carlos. Adaptado do Relatório da Fase I do Projeto Ergonomia no Processo Produtivo da ECT (Grupo Ergo&Ação, 1999).

Prescrição	Real	Motivo	Efeitos Percebidos
Toda a carga levada a distribuição em condições de ser entregue deve ser entregue no mesmo dia.  Mas “é preferível não entregar e dar <b>passagem</b> , a exceder o horário”.	Nem tudo o que entra num dia é entregue no mesmo dia. Às vezes, existe <b>passagem</b> de Impressos.  Acontece dos Carteiros voltarem com alguns objetos não entregues por esquecimento ou para diminuir o percurso improdutivo.	O chefe pode negociar com o remetente para autorizar a entrega dos impressos no dia seguinte. Porém, “com o aumento da concorrência o Correio está dando ao Impresso a mesma importância que dá à correspondência. O Correio já perde pelo preço para a concorrência. Não pode perder também na qualidade da entrega”.  “Você cansa muito no distrito. Todo Carteiro cansa muito. Qualquer peso a mais prejudica muito o Carteiro. Mas ele tem bom senso, se ele vê que é uma carta importante ele entrega, mas se é um panfleto”, então não vale a pena”.	Diminuição do percurso do Carteiro. É arriscado dar <b>passagem</b> pois nunca se sabe o que virá no dia seguinte.
Está previsto no Sistema de Melhorias de CDD a possibilidade de estocagem da carga não urgente	Falta autonomia para o chefe da unidade Segurar os objetos não urgentes quando a carga vem muito alta.	Ultimamente, por causa do acirramento da concorrência o Correio está tratando os AOs no mesmo dia, uma vez que já perde em preço para a concorrência.	Sobrecarga de trabalho para os Carteiros. Dificuldade de programação e balanceamento da carga a ser tratada.
A equipe encarregada do descarregamento entra mais cedo e sai mais cedo	Nem sempre quem entra mais cedo sai mais cedo. Pode ocorrer de outro Carteiro que entrou mais tarde ter menos carga e sair mais cedo.	O horário de saída depende da quantidade de objetos que tem para entregar.	Há a possibilidade desses Carteiros estarem sobrecarregados. “Não gostaria de fazer parte da equipe que entra mais cedo”

Por meio dessa exemplificação dos resultados obtidos pela confrontação trabalho prescrito x trabalho real, começa-se a apresentar os dados que serão foco de interesse mais direto nessa pesquisa.

Na primeira linha do Quadro apresenta-se a ‘passagem’, termo utilizado para descrever uma situação que resulta no não tratamento ou distribuição da carga total durante o período previsto, ou seja, o “D mais 1”, para o Estado de São Paulo. O D significa ‘dia da postagem’ e o ‘mais 1’, o dia seguinte ao da postagem, em que o objeto deve chegar às mãos do destinatário. Ressalta-se que “tal tipo de ocorrência só é utilizado em casos extremos, pois sempre será um indicador da ineficácia da unidade” (Menegon, 1999). Como explicitado na prescrição, “toda carga levada à distribuição deve ser entregue no mesmo dia”, por outro lado, “é preferível não entregar e dar passagem do que exceder o horário”, levando a unidade ao acúmulo de horas extras. Deve-se dar passagem preferencialmente aos impressos, objetos que não são urgentes. A existência da passagem é reconhecida pela Empresa, mas desaconselhada, por estar relacionada à qualidade e confiabilidade dos serviços oferecidos pela mesma. Do ponto de vista dos Carteiros, utiliza-se o recurso da passagem para diminuir a carga de trabalho, reduzindo o percurso improdutivo ou o peso da carga a ser carregada. Argumenta-se, também, que dar passagem é um risco, uma vez que é impossível prever a carga que virá no próximo dia, se ela for alta nos dias vindouros poderá levar à ‘formação de uma bola de neve’. Percebe-se, assim, que ao lançar mão da passagem, para obter diminuição da carga física, vai ter aumentada a carga psíquica, pois o uso do recurso vai retornar sobre a forma de pressão, agindo na avaliação das unidades, funcionários e, assim, na realização de todas as atividades (Menegon, 1999).

Na segunda linha do Quadro, comenta-se novamente a possibilidade de estocagem ou, em outras palavras, de passagem de correspondência não urgente. Novamente, apesar de prevista na prescrição do trabalho, falta autonomia ao chefe da unidade para permiti-la. Isso

dificulta a programação do trabalho e o balanceamento da carga, levando à sobrecarga para os Carteiros, como será observado ao longo da análise de resultados.

A terceira linha do Quadro trata do horário de uma equipe de Carteiros que entra mais cedo para iniciar as atividades de descarregamento do caminhão. Teoricamente, essa equipe deve entrar mais cedo e sair mais cedo, mas na prática não é exatamente isso que acontece. Aqui já se evidencia que o horário de término da jornada está muito mais vinculado à quantidade de carga diária da unidade do que às regras e prescrições do trabalho.

É óbvio que o resultado completo dessa confrontação entre o trabalho prescrito e o real traz em sua maioria questões técnicas, relacionadas à efetivação da operação. Constatase que a maioria dos comportamentos revelados como diferentes do prescrito são, na verdade, modos operatórios utilizados pelos funcionários para realizar a tarefa exigida pela organização, o que não caracteriza uma discrepância, uma vez que a empresa não descreve como as coisas devem ser realizadas e, sim, qual deve ser o resultado (Grupo Ergo&Ação, 1999).

#### *3.3.2.1.2 Levantamento de alguns aspectos relacionados à Organização do Trabalho*

Essa etapa pode ser descrita como um passo intermediário entre a abordagem da confrontação do trabalho prescrito e do real e o levantamento das questões consideradas problemáticas ou dificultadoras do desenvolvimento das atividades do trabalho.

Buscou-se, então, esclarecer algumas dúvidas advindas da confrontação entre o trabalho prescrito e o real, especialmente aquelas relacionadas à Organização do Trabalho.

Participaram dessa reunião, que durou cerca de uma hora e trinta minutos, os supervisores e o chefe do CDD São Carlos e alguns membros do Comitê de Ergonomia. Essa reunião foi realizada sem roteiro de condução, apenas com dúvidas advindas da apresentação das

conclusões sobre o trabalho prescrito e o real para o Comitê no seminário, que, ao serem esclarecidas, puderam solidificar o conhecimento dos pesquisadores acerca da organização.

Apontam-se alguns resultados dessa reunião, por exemplo referentes ao alto índice de absenteísmo presente na unidade. Ao serem questionados os motivos que poderiam estar levando a esse índice, as chefias colocam o efeito do esforço necessário para realizar o trabalho, gerando sobrecarga física e psíquica:

*“Acho que a fadiga. O trabalho pode atrapalhar também tá. A gente vê o ritmo que eles trabalham no dia-a-dia e o ritmo é bem acelerado mesmo né?”(Chefias)*

Um outro aspecto determinante de sobrecarga levantado nessa reunião e discutido por Dejours (1999), considera que por questões sócio-econômicas o trabalhador precisa dar conta de suas tarefas, por mais que isso agrida seu corpo ou mente, pois o temor do desemprego é concreto; se o trabalhador não cumprir o que é esperado, há uma quantidade enorme de outros que desejam o seu emprego.

*“E tem aquela tensão também. ‘Eu tenho que dar conta do meu distrito... tem bastante gente aí fora desempregada’. O mercado de trabalho proporciona isso para todo mundo né? Ele pensa: ‘eu tenho que dar conta do meu distrito senão o meu chefe me cobra. Se a qualidade nossa está boa tenho que manter...’. Sempre essas coisinhas que a gente vai falando para ele e eles empenham realmente.*

*Apesar da gente tenta dar sempre a maior liberdade possível para eles trabalharem, tem aquela pressão. ‘Tenho que fazer o meu trabalho, o meu trabalho tem que ser feito de uma forma ou de outra’ (chefia CDD).*

Outra questão colocada foi a alta velocidade empregada no desenvolvimento das atividades, buscando a recompensa de ter maior tempo livre e antecipando o final da jornada.

*“Às vezes tem também aquele interesse de ir embora mais cedo, como eu já comentei, ele se esforça em demasia. Isso deve gerar um desgaste físico que ele não vai percebendo e de repente estoura tudo de uma vez. Tá, então eu acho que são pontos também que causam os afastamentos. Temos uns casos de problemas de coluna aí que já foram comprovados.” (Chefia CDD)*

Mas a chefia também reconhece que muitas vezes a carga de trabalho é bastante elevada, por dias seguidos.

*“Acho que tem os dois lados. Tanto com carga, quando chegam várias cargas altas freqüentemente, por exemplo, chega 3, 4 dias carga alta, e também pela postura deles ao trabalhar tá.” (Chefia)*

Entretanto, o que prevalece é a percepção de que o desgaste advém do esforço dispendido na ânsia de ir embora mais cedo

*“Como esse caso que eu acabei de citar, o cara quer ir embora cedo por outros interesses, ele se esforça em demasia e não percebe que isso está fazendo mal para ele. Ele vai perceber só depois que estourar alguma doença, algum problema na coluna.” (Chefia)*

Um dos desdobramentos do alto índice de absenteísmo é a necessidade de o Carteiro fazer ‘dobras’. Ou seja, ele precisa cobrir a falta de outro funcionário, fazendo – triando, colecionando e entregando – parte de outro distrito que não o dele. No CDD São Carlos a dobra é uma realidade, estando presente praticamente todos os dias.

*“O carterio não gostar de fazer a dobra, ela é cansativa mesmo, como o nome diz, é trabalhar dobrado...” (chefia CDD)*

Qualquer atraso ou passagem na entrega de correspondências deve ser comunicado para a REOPE (Regional de Operações), porém parece haver certo receio sobre isso, mesmo em dia de muita chuva:

*“Em dia de chuva muito forte ele não tem como entregar, nem de andar na rua. Como você vai entregar a carta. Nós já tivemos um caso da carga chegar aqui e ficar praticamente 50% da carga aqui. A qualidade vai para o espaço, mas a gente vai fazer o quê?... é, a gente justifica foi por causa da chuva, a gente não tem como fazer milagres também né?” (chefia CDD)*

### *3.3.2.1.3) Levantamento dos desconfortos percebidos pelos trabalhadores na realização de suas atividades*

Concomitantemente ao desenvolvimento das atividades anteriormente citadas, foi realizado um levantamento quanti e qualitativo em que se buscava compreender o que o trabalho trazia de desconforto, principalmente físico. Duas questões abertas dos questionários procuraram explorar o que trazia prazer ou sofrimento no trabalho realizado pelos Carteiros. Esses questionários foram respondidos por 420 Carteiros, da cidade de São Carlos, São Paulo e Campinas.

Focando em alguns aspectos de interesse dessa pesquisa, tem-se que os Carteiros percebem a fase externa do trabalho e o contato social como atenuantes da carga de trabalho, por se sentirem menos pressionados para realizá-la. Apresenta-se como fator que leva à sobrecarga, física ou mental, o tempo insuficiente para dar conta de todas as tarefas, levando ao não descanso ou ao não almoço. Além disso, a variabilidade da carga e as ‘dobras’ também se colocam como importantes aspectos que, inclusive numericamente, dificultam o trabalho.

Os resultados advindos dessas questões abertas foram agrupados com as informações obtidas nessa primeira fase do trabalho (mapeamento do processo produtivo, trabalho prescrito versus real, esclarecimentos sobre a organização do trabalho, etc.), sinalizando o que será explorado no próximo momento do projeto.

### 3.3.2.2) Análise da Atividade

#### 3.3.2.2.1) *Levantamento de problemas e situações críticas de trabalho*

Após conhecer as tarefas prescritas e as atividades realizadas e um pouco mais sobre a organização do trabalho, o próximo passo foi conhecer a representação dos vários níveis hierárquicos sobre o trabalho no CDD.

Esse processo foi iniciado com três reuniões com os Carteiros representantes do CDD São Carlos, que duraram 3 horas cada e tiveram dinâmicas diferentes, que foram utilizadas procurando facilitar a revelação, caracterização e discussão das situações críticas e dos aspectos negativos do trabalho.

No primeiro encontro, realizado no CDD São Carlos, a discussão dos problemas se deram de maneira mais geral, onde o Carteiro colocava o tema e havia uma rodada de discussão para caracterizá-lo. Nesse momento, questões relativas aos aspectos mais concretos da situação de trabalho foram abordadas.

As duas reuniões seguintes foram realizadas na UFSCar. Na segunda reunião utilizou-se o método das fichas, em que cada Carteiro escreveria em fichas os problemas relacionados ao desenvolvimento de suas atividades, sem necessariamente se identificar. As fichas foram lidas em voz alta e todos os problemas foram anotados em uma lousa, permitindo o

esclarecimento, o posicionamento de todos e as discussões sobre os mesmos. Foram realizadas duas rodadas de preenchimento de fichas nessa reunião.

A segunda reunião teve como base para discussão um filme que continha todas as diferentes etapas do trabalho desenvolvido pelo Carteiro. Todas as situações apontadas na filmagem como críticas, penosas ou causadoras de algum desconforto foram discutidas pelo grupo, para que todos pudessem compreender suas causas e implicações no bem-estar do trabalhador.

Com a permissão dos Carteiros representantes, as reuniões foram gravadas e filmadas e, posteriormente, os discursos foram transcritos na íntegra, servindo como base de análise e interpretação de resultados que foram apresentados e discutidos em seminários com os representantes do Comitê de Ergonomia.

Em seguida (item 3.4), com a intenção de aprofundar o conhecimento sobre a atividade do Carteiro, apresentam-se alguns estudos que abordaram o tema.

### **3.4 Estudos sobre o processo de trabalho do Carteiro**

Há estudos realizados com a população de Carteiros da ECT, no desenvolvimento de trabalhos de pós-graduação ou por especialistas, a pedido da Empresa. Dois deles abordaram dados epidemiológicos, por meio de prontuários, exame físico ou entrevistas, e, além dos esperados problemas músculo-esqueléticos, encontra-se incidência de cansaço geral, insônia, epigastralgia e stress psíquico, devido às metas e responsabilidades (Massako, 1994; Lopes, 1997). Em outros estudos sobre a população de Carteiros considera-se, nas conclusões, que para a melhoria das condições de trabalho seria necessário investimento em redistritamento, aumento do

número de Depósitos Auxiliares e a revisão do efetivo dos CDDs, com possível contratação de funcionários (Lopes, 1997; Paganini, 1999; Massako, 1994). Paganini (1999), que desenvolveu o seu projeto de mestrado entre os Carteiros de Florianópolis, também aponta a necessidade de reavaliar o horário de almoço e descanso.

Bentley & Haslam (1998), ao estudarem com 11.300 participantes o risco de acidentes na jornada de trabalho externa dos Carteiros do correio inglês, colocam o ‘job and finish’ – o final da jornada quando se terminam as tarefas – como um fator de aumento de risco de acidentes, pois o trabalhador deseja fazer as tarefas do dia mais rapidamente, para ganhar mais tempo livre.

Mello (1996), ao estudar o risco ocupacional do trabalho do Carteiro na cidade de São José dos Campos, afirma que o Sistema de Tarefas, ao permitir que a jornada de trabalho seja encerrada mais cedo do que o previsto, pode ser considerado como um adicional de produtividade, sendo um ponto crítico para o desenvolvimento seguro das atividades.

Os estudos anteriormente citados, ao abordarem as atividades desenvolvidas pelo Carteiro e analisarem a presença de riscos ou adoecimento na população, ou ao propor encaminhamentos para melhoria das condições de trabalho, confirmam alguns aspectos apontados nos resultados dessa pesquisa.

Além da incidência das doenças do sistema músculo-esquelético, também aquelas de caráter mais subjetivo, cansaço, insônia e stress, estão presentes. Essas doenças possivelmente estão relacionadas a uma carga de trabalho psíquica, advinda da organização do trabalho nas unidades (Sato, 2001). Problemas relacionados ao aparelho digestivo também são apontados por Massako (1994) como de incidência considerável na população estudada. Também nos depoimentos coletados nessa pesquisa, citam-se problemas semelhantes, estando possivelmente relacionados à inadequação alimentar e pressão percebida.

As pesquisas citadas também apontam que o trabalho realizado sob o Sistema de Tarefas, em que a jornada termina quando se encerram as atividades do dia, levam ao aumento do risco de acidentes e adoecimento. Esse fato também é confirmado nos achados da presente pesquisa, que serão apresentados nos dois capítulos seguintes.

Esta pesquisa, conduzida perante os fundamentos conceituais apresentados (AET, pesquisa-ação e Saúde do Trabalhador), abordou essas questões – determinantes da sobrecarga, adoecimento e absenteísmo – com bastante profundidade, levando às discussões abrangentes sobre saúde e produtividade dos Carteiros da ECT. Permitiu-se o conhecimento e a discussão dos diferentes determinantes e suas relações e implicações para o trabalhador e para a Empresa. A metodologia utilizada possibilitou esse alcance, que provavelmente irá se traduzir na formação dos membros do Comitê de Ergonomia. Espera-se que esses estejam sensibilizados para a importância de conhecer as situações de trabalho de maneira abrangente e aprofundada, pois só assim poderão pensar em minimizar ou resolver problemas complexos, como aqueles relacionados ao adoecimento no trabalho.

Entretanto, também pode-se perceber os pontos positivos do processo de formação do Comitê de Ergonomia proporcionado pelo uso dos métodos e instrumentos citados. O estudo do caso do não almoço nos Correios, aos poucos e durante o processo, foi mudando a concepção inicial desse Comitê, que via a questão como uma escolha e opção do trabalhador, determinada por diferentes motivos, menos pela necessidade produtiva da Empresa. As resistências apresentadas são confrontadas com dados trazidos da realidade, assim, vão se enfraquecendo e aos poucos se transformando. Abre-se, então, um espaço de negociação e, mais do que isso, a possibilidade de perceber a necessidade de flexibilizar o ‘olhar’, procurando conhecer e questionar a realidade, na busca de melhores condições de trabalho e saúde.

Nesse capítulo pôde-se conhecer um pouco do contexto em que a presente pesquisa foi desenvolvida: a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos; uma de suas unidades operacionais (Centro de Distribuição Domiciliar – CDD) e o processo produtivo ali desenvolvido; as etapas do grande projeto ‘Ergonomia no Processo Produtivo da ECT’; e alguns de seus resultados que colaboram com essa pesquisa, oferecendo informações sobre o trabalho dos Carteiros e problemas relacionados. Ainda foi possível apresentar, de maneira breve, alguns estudos da atividade do Carteiro, procurando aprofundar o conhecimento sobre a mesma.

Outras reuniões foram realizadas com os demais grupos de atores sociais envolvidos direta ou indiretamente com o trabalho desenvolvido nos CDDs (REOPE, GEOPE/SP, Comitê Permanente e Comitê de Ergonomia). No próximo capítulo apresentam-se os resultados advindos da análise dos principais problemas nas atividades dos CDDs, segundo a percepção desses diferentes grupos de atores sociais.

#### **4. A PERCEPÇÃO DE DIFERENTES GRUPOS DE ATORES SOCIAIS SOBRE OS PROBLEMAS NO TRABALHO DO CDD**

Nesse capítulo objetivou-se apresentar e discutir os pontos de vista, sobre os problemas presentes no trabalho desenvolvido nos CDDs, dos diversos grupos de atores sociais, inseridos em diferentes níveis hierárquicos, responsáveis direta ou indiretamente pelos resultados das atividades desenvolvidas nessas unidades. As diferentes posições de inserção organizacional vão levar aos níveis diferenciados de vivência e de percepção de problemas e de crença nas possibilidades de resolução dos mesmos.

##### **4.1 Os grupos de atores sociais participantes e a identificação dos principais problemas relacionados à organização do trabalho nos CDDs**

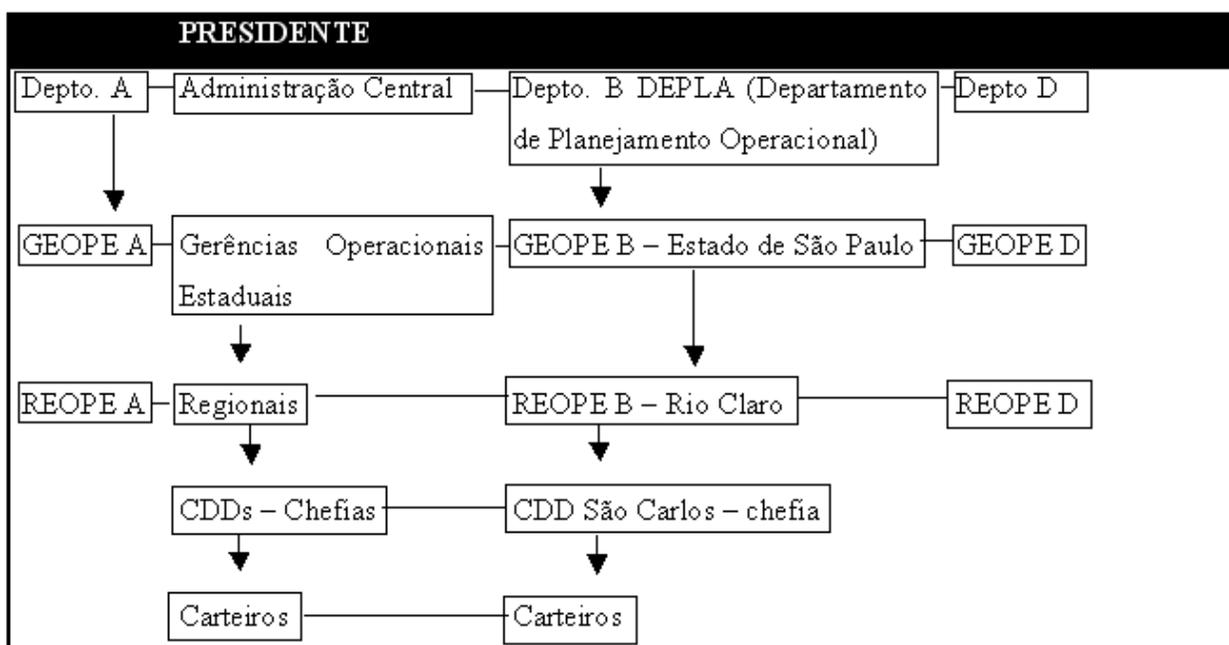
Nesta unidade tem-se a intenção de analisar o que os diferentes grupos de atores sociais percebem sobre ‘o que é problemático no trabalho desenvolvido nos CDDs em relação à Organização do Trabalho’. Ressalta-se que a questão inicial direcionada a cada um dos grupos de atores sociais referia-se ao que esses percebiam como problemas presentes no trabalho dos Carteiros que poderiam levar ao adoecimento dos mesmos. A grande maioria das respostas, entre todos os grupos de atores sociais, conduziu à análise de questões mais concretas, como espaço físico, mobiliário, instrumentos e ferramentas de trabalho. Essas questões não foram aqui abordadas, mantendo-se o foco naquelas relacionadas à Organização do Trabalho, interesse desse estudo.

#### 4.1.1 Os grupos de atores sociais considerados

Optou-se por considerar como representativos todos os grupos, de diferentes níveis institucionais, que se relacionassem, de maneira direta ou indireta, com o trabalho desenvolvido pelos Carteiros nos CDDs.

No esquema a seguir apresenta-se um organograma simplificado da Empresa, no qual se pode localizar a inserção de cada um dos grupos de atores sociais considerados nesta pesquisa.

QUADRO 5: Resumo esquemático do organograma da ECT (fonte:<http://www.correios.com.br>)



A presidência está no topo do organograma, comandando os diferentes departamentos da Administração Central, localizada em Brasília. Focaliza-se um dos departamentos, o DEPLA (Departamento de Planejamento Operacional), responsável pela condução do Projeto de Ergonomia no Processo Produtivo da ECT (Apêndice 3) e pelo planejamento central da operação postal, preconizando como o processo produtivo deve funcionar. A maioria dos representantes do Grupo Permanente pertence ao DEPLA. Abaixo

dos diferentes departamentos que compõem a Administração Central, estão as Gerências Estaduais. Esta pesquisa foi desenvolvida na Gerência Operacional do Estado de São Paulo (GEOPE/SP), mais especificamente em uma de suas regionais, a Regional Operacional (REOPE) de Rio Claro. Cada uma das REOPes é responsável por um determinado número de CDDs dos diferentes municípios que a compõem; no caso, a pesquisa foi desenvolvida no CDD da cidade de São Carlos.

O grupo consultado inicialmente, conforme preconiza a metodologia de Análise Ergonômica do Trabalho (item 3.1 do capítulo 3), foi o dos Carteiros. Eles são os responsáveis diretos pela execução das atividades de trabalho dos CDDs. A eles cabe o preparo da correspondência e sua distribuição, finalizando a tarefa da Empresa de Correios. Ao realizarem suas atividades diariamente, são, teoricamente, os que melhor conhecem os problemas do seu trabalho, que levam ao desgaste e ao adoecimento. O grupo de Carteiros abordado nesta pesquisa pertence ao CDD São Carlos, um município de médio porte do Estado de São Paulo.

O segundo grupo abordado é o da chefia do CDD São Carlos, composto pelo chefe da unidade de distribuição e seus três supervisores. Esse grupo lida com o gerenciamento direto do trabalho de ponta, de distribuição e entrega das correspondências pelos Carteiros, conhecendo de perto a realidade da rotina de trabalho nos CDDs.

O próximo grupo pertence ao nível das administrações regionais de um Estado, no caso, do Estado de São Paulo. É o grupo da REOPE de Rio Claro, da qual o CDD São Carlos faz parte. As REOPes são responsáveis pelo acompanhamento das atividades dos CDDs de sua região, fazendo a ligação entre a gerência estadual e as unidades, garantindo assim a efetivação pelos CDDs do que é prescrito pela organização.

A GEOPE do Estado de São Paulo foi o grupo gerenciador de nível estadual abordado, representando quem ordena como a operação deve ser efetivada, considerando o que o Estado entende por fundamental, suas especificidades. O seu elo de ligação com os CDDs são as REOPEs.

Finalmente, o grupo formado por representantes da Administração Central – vindos dos departamentos de Segurança e Medicina do Trabalho, de Engenharia e do próprio DEPLA –, que participavam do Projeto de Ergonomia, foi denominado ‘Grupo Permanente’.

O grupo denominado ‘Comitê de Ergonomia’ era composto por todos os participantes do Projeto de Ergonomia, por parte da ECT. Esse é o grupo de deveria estar capacitado para lidar com Ergonomia, Trabalho e Saúde na Empresa ao final do desenvolvimento do Projeto de Ergonomia.

Após a apresentação de cada um dos grupos, passa-se à descrição dos problemas referentes à organização do trabalho nos CDDs identificados pelos mesmos.

#### **4.1.2 Os principais problemas identificados pelos grupos de atores**

Num primeiro momento, o resultado será apresentado na tabela a seguir, buscando uma caracterização geral do que está presente no universo de percepção dos diferentes grupos de sujeitos. Em seguida, procura-se caracterizar cada tema, relacionando-o aos seus autores (diferentes grupos de atores sociais) e discursos.

Desta maneira, será possível verificar a acuidade de análise e percepção dos diferentes grupos de atores sociais, dependendo de sua posição ou inserção na instituição. Além

disso, evidencia-se a possibilidade positiva da abordagem aos ‘pontos de vista’ desses grupos para tornar a compreensão e a ação mais abrangentes e profundas, além de proporcionar a melhoria de qualidade na capacitação para lidar com a Ergonomia dos envolvidos no processo (capacitação do Comitê de Ergonomia da ECT).

QUADRO 6: Principais temas abordados pelos diferentes grupos de atores sociais sobre o que é problemático no trabalho desenvolvido nos CDDs, em relação à Organização do Trabalho.

TEMAS	CARTEIROS	CHEFIA	REOPE	GEOPE	BRASÍLIA	COMITÊ
Dobra	X	X	X	X	X	X
Absenteísmo	X	X	X			X
Produtividade	X	X	X	X	X	
Sistema Tarefas	X	X	X	X		X
Almoço	X	X	X	X		X
Qualidade	X		X		X	
Dimensionamento	X		X		X	X
Pressão por resultados	X		X			
Falta de autonomia	X	X	X			X
Variabilidade carga		X	X			
Baixa mecanização			X	X		
Falta de visão negócio			X			
Avaliação desempenho	X		X	X		
Priorização melhorias	X		X	X		
Sobrecarga	X			X		

Os diferentes grupos de atores sociais abordaram cerca de 14 temas relacionados à Organização do Trabalho nos CDDs e que trazem problemas para o desenvolvimento das atividades de trabalho e saúde dos Carteiros. Ressalta-se que a intenção não é abordar a

importância estatística dessas categorias, mas identificá-las como presentes no imaginário e no esquema de representações desses atores, quanto ao trabalho no CDD e seus problemas.

Cada tema, geralmente, é focado de maneira diferenciada pelos sujeitos desta pesquisa. Alguns temas dividem-se em sub-temas, outros são abordados de maneira indireta.

As categorias que mais aparecem entre os grupos de atores sociais são a Dobra, o almoço, a produtividade e o Sistema de Tarefas. Apesar de discutirem essas categorias de maneira diferenciada, pelo menos cinco, entre seis grupos, consideraram que são problemáticas. Essa avaliação parece importante, uma vez que essas quatro categorias estão ligadas diretamente à aceleração, à sobrecarga e ao absenteísmo para o Carteiro, mas também à possibilidade de manutenção de bons índices de desempenho da unidade produtiva. Optou-se, então, por apresentar as percepções dos grupos de atores sociais sobre esses temas (item 4.2).

O grupo de Carteiros foi o responsável pelo primeiro mapeamento de problemas presentes nos CDDs e possibilitou uma compreensão abrangente da situação estudada, oferecendo rica oportunidade de aprendizagem e pesquisas futuras para o Comitê de Ergonomia.

Já o grupo de chefes e supervisores discutiram sete categorias, entre elas as quatro apontadas de maneira mais importante pelos grupos. Parece que, ao ocuparem uma posição intermediária entre os trabalhadores e a chefia regional, entendem bem como funciona o processo produtivo e onde estão seus ‘gargalos’, caracterizando-os objetivamente.

A REOPE apresenta uma avaliação abrangente da situação, uma vez que representa o nível central, ainda mais próximo do local, sendo responsável pela atuação e avaliação desse nível. Por outro lado, esse grupo de atores sociais não considera problemática a sobrecarga a que estão expostos os trabalhadores, caracterizando uma ação dura e efetiva, pela qual é conhecida a DR São Paulo, da qual a REOPE Rio Claro é uma das campeãs. Ainda corroborando esta análise, a única categoria que só esse grupo aponta como problemática é a

‘falta de visão do negócio’ por parte dos trabalhadores, que não vêem o aumento do volume de correspondências e, conseqüentemente, de trabalho pelo lado positivo, de crescimento e competitividade da Empresa, garantindo o emprego de cada um. Esta posição é bastante conhecida entre os investigadores da Saúde do Trabalhador, a culpa, em última instância, pelo adoecimento ou acidentes, é do trabalhador, que não agiu da maneira que deveria, ou não entendeu o recomendado e não se cuidou adequadamente (Oliveira, 1997).

REOPE e GEOPE acreditam que o incremento da mecanização e automação é o fator que melhorará de maneira importante as condições ergonômicas e de saúde dos Carteiros. Discutem e defendem esse ponto de vista numa perspectiva de administração intermediária, que será responsável diretamente pela implementação de melhorias, garantindo que a operação aconteça com sucesso.

Além desse item, a GEOPE considera importante categorias realmente estruturantes da situação de trabalho, como Dobra, produtividade, almoço, Sistema de Tarefas e sobrecarga. Na verdade, ao conformar o discurso desse grupo de atores, percebe-se, primeiro de forma fragmentada e depois ‘tomando corpo’, que a compreensão do que acontece com a instituição e seus trabalhadores é bem abrangente. Além do grupo de Carteiros, só a GEOPE considerou a sobrecarga dos trabalhadores como um problema a ser enfrentado.

Os dois últimos grupos de atores sociais, o grupo Permanente, com representantes da Administração Central/Brasília, e o Comitê de Ergonomia, com representantes da Administração Central e Regionais, têm membros em comum. Na verdade, todos os membros do grupo Permanente pertencem também ao Comitê de Ergonomia, que estava sendo capacitado durante esse processo. Entretanto, os participantes do Grupo Permanente não estavam presentes na coleta de dados conduzida com o Comitê de Ergonomia. Realmente, ambos os grupos chegam a apresentar percepções complementares, mas, certamente, para ambos, o foco dos problemas nos

CDDs não é a questão organizacional do trabalho. Aponta-se, também, que o único grupo que não considera o Sistema de Tarefas como determinante de problemas na relação trabalho e saúde nas unidades de distribuição é o Grupo Permanente. Isso acontece, possivelmente, porque esse grupo representa a Administração Central, que foi a responsável pela formulação e determinou a implantação de tal sistema.

#### **4.2 Os discursos sobre os principais temas e seus autores**

Os tópicos colocados pelos diferentes grupos de atores sociais sobre os problemas relativos à organização do trabalho nos CDDs puderam caracterizar a realidade de maneira bastante abrangente. Pode-se considerar que os fatores apontados como problemáticos guardam uma relação de determinação entre si: alguns (Dobra, Sistema de Tarefas, produtividade, qualidade, almoço, dimensionamento de efetivos, pressão por resultados, etc.) determinam a presença da sobrecarga nas atividades do Carteiro, o que leva ao alto índice de absenteísmo encontrado entre esses trabalhadores.

Nesse momento tem-se a intenção de caracterizar, perante os discursos colocados em sua íntegra, o que os diferentes grupos de atores sociais participantes pensam sobre o que é problemático no trabalho desenvolvido nos CDDs. Serão discutidos os quatro temas que apareceram com maior frequência quando se questionou sobre o que era problemático em relação à organização do trabalho nos CDDs. Foram eles: Sistema de Tarefas, Dobra, produtividade e horário de almoço.

Entre esses temas, perante os discursos dos diferentes sujeitos, discute-se como a inserção institucional determina o alcance de compreensão e atuação dos mesmos sobre a realidade de trabalho nos CDDs.

Nesta análise dos resultados evidencia-se como a abordagem qualitativa dos discursos e percepções subjetivas de atores sociais-chave pode conduzir a uma compreensão abrangente da realidade, possibilitando a reformulação de posicionamentos e criando espaço para negociações. Justifica-se a importância de ter tido como foco a abordagem qualitativa dos dados e do campo, na busca da capacitação do Comitê para lidar com um tema tão delicado quanto saúde e produtividade.

#### **4.2.1 O Sistema de Tarefas segundo os diferentes grupos de atores sociais**

O primeiro grupo de atores sociais participante da pesquisa, o dos Carteiros, caracteriza o Sistema de Tarefas como a possibilidade de terminar as tarefas do dia e ir embora, sem ter de cumprir horário fixo. Aponta-se que essa possibilidade é uma compensação dada pela Empresa, devido aos baixos salários oferecidos.

*“O Sistema de Tarefas é você fazer o serviço rápido para ir embora cedo. Você não é obrigado a cumprir as 8 horas da jornada. Porque também existe a jogada nisso daí. A vantagem da gente ir embora cedo compensa um pouco o salário que a gente ganha. Que a gente não ganha aquela maravilha, maravilha, maravilha. Então, compensa um pouco sim. Esse salário. Então, a gente vai cedo é porque tem uma compensação. E quando eles tiram essa compensação nossa, é óbvio que, na verdade, a gente tá perdendo.” (Carteiros)*

Nota-se, assim, que, ao compreender o Sistema de Tarefas como uma compensação ou benefício, há uma resistência natural em perdê-lo ou modificá-lo.

O segundo grupo de atores sociais considerado é o de **chefia e supervisão** do CDD São Carlos. No discurso sobre esse tema, os chefes confirmam que o Carteiro sente que é

um direito dele ir embora assim que termina as tarefas do dia, questionando se for requisitado para fazer algo a mais.

*“O Método que a gente tem de trabalhar por tarefa, ele (Carteiro) acabou e vai embora, ele fica desesperado para ir embora. Isso dificulta o diálogo de chefes com funcionários, porque eles estão naquele desespero para ir embora, e você chama o funcionário para um diálogo, uma conversa, ou até mesmo para resolver uma reclamação que teve no distrito, no dia-a-dia, e ele fica olhando no relógio, e fica: ‘vai demorar muito?’.*

*Que o pessoal acostudou com essa rotina do correio, com o sistema de tarefa. Então ele chega aqui e quer saber de ir embora. Algumas vezes têm algumas outras coisas que precisam ser feitas, e a gente vai conversar com ele e ele fala que não. Muitos Carteiros consideram isso como sendo um favor que ele está fazendo para a empresa. E não é bem por aí.” (Chefia CDD)*

A possibilidade de ir embora mais cedo, segundo a chefia, é o que faz o Carteiro acelerar o ritmo de suas atividades o máximo possível, seja evitando qualquer tipo de conversa ou almoçando em pé.

*“As vezes é corrido, o dia-a-dia é corrido, e o Carteiro quer saber de entrar aqui às 8h45, fazer a triagem, ir para a SL (separação por logradouro), o ordenamento, juntou a bolsa, tem uns que almoçam até em pé se puder para sair correndo para a rua, para poder estar aqui o mais depressa possível para ir embora. Às vezes, até um ‘bom dia’ é complicado de se dar para um Carteiro, por causa dessa pressa, dessa falta de tempo para se conversar.” (Chefia CDD)*

A chefia reconhece que essa pressa inerente aos Carteiros até pode estar associada à dificuldade de finalizar a entrega no prazo, nos distritos mais ‘pesados’. Considera que cada caso é específico, havendo possibilidades de sobrecarga. Mas reconhece isso com muitas ressalvas e cuidado, a priori fica a análise da pressa do Carteiro em ir embora mais cedo.

*“Qualquer coisa que você vá fazer, ele fica olhando no relógio porque o tempo está correndo e ele tem pressa de ir embora. Às vezes é porque ele é um pouco lento na*

*tarefa dele, e ele sabe que não vai dar tempo de fazer o distrito, que é pesado, se ele perder muito tempo ali..., mas a maioria é o contrário, eles ficam desesperados porque querem ir embora.*

*Às vezes também é a sobrecarga. Às vezes ele tem um compromisso. Cada caso é um caso. Temos que saber diferenciar, cada caso é um caso. Mas a maior parte deles quer se ver livre disso aí. Então, como você não tem um determinante de que tem que cumprir 8 horas de trabalho por dia, e ele terminando aquela tarefa ele vai embora, ele já colocou isso na cabeça, ele defende isso aí.”(Chefia CDD)*

Permanece, portanto, a idéia de que é necessário conscientizar o Carteiro de que a jornada dele é de 8 horas diárias, para fazer o que for preciso dentro de suas funções, inclusive a Dobra. Apresenta-se, em seguida, por parte da chefia, uma questão que vai ser foco constante de discussões: a relação entre o Sistema de Tarefas, a Dobra, a variabilidade da carga diária e a negociação de horas extras. O ir embora mais cedo, previsto no Sistema de Tarefas, entendido como um benefício por parte dos Carteiros que querem defender esse ‘direito’, tem seus dias contados, pois a necessidade de trabalhar mais – fazendo a Dobra ou dando conta de uma carga excessiva – para garantir a produtividade, é cada vez mais constante. Tem-se, então, um ponto de conflito dentro do CDD.

*“Eles não querem saber da jornada de trabalho deles que é das 8 às 17, ou das 9 às 18. eles querem é saber de ir embora. Se ele tiver que fazer uma Dobra, não importa o tempo dela, o que importa para eles é ir embora cedo. Se eles tiverem que fazer uma hora e meia de Dobra, e isso prejudicá-lo de ir embora cedo, ele vai querer uma justificativa. Ele tem isso em mente já, sabe? ‘Meu trabalho é por tarefa, se eu acabar eu posso ir embora’. É isso que a gente está tentando passar para eles que não é dessa forma. Estamos tentando colocar na cabeça deles que a jornada de trabalho é de 8 horas. Se precisar de hora-extra, tudo bem, vamos ter que negociar e pagar. Agora se precisar dele para trabalhar dentro da jornada de trabalho normal, ele vai ter que ficar também.” (Chefia CDD).*

Os representantes da **REOPE**, como multiplicadores de uma cultura, sentem que falta conscientização dos Carteiros quanto ao negócio da Empresa. Para a REOPE, os Carteiros não têm percebido o aumento da carga como um fator de sucesso para a Empresa e para a própria continuidade de sua situação de emprego.

*“Não tem a visão do negócio como um todo, né? A atividade de distribuição, em geral, as pessoas pensam é nela em si, uma visão muito local. Da sua própria unidade, não pensa no negócio como um todo. Toda vez que chega uma carga grande, põxa vida, o cliente tá preferindo postar no correio, então por isso tem um volume grande e isso é bom! Às vezes (os Carteiros) encaram isso como uma espécie de castigo. Pôxa, hoje veio muita carga.” (REOPE)*

Entendem também que os chefes de CDD estão despreparados e não estão cumprido o seu papel de conscientizadores, o que possibilita a permanência dessa percepção entre os Carteiros.

*“O chefe não tem visão de negócios, não tem visão do cliente, portanto, ele não passa para o funcionário. Então ele está despreparado, se ele tivesse preparado ele quebraria essa cadeia aí, e os funcionários iam entender que o aumento de carga de trabalho é um bom negócio, não uma situação ruim.” (REOPE)*

De alguma forma, os representantes da REOPE concordam que o aumento de carga, combinado com a falta de estrutura, traz problemas, e vislumbram que o correto seria agregar mais recursos para enfrentar a situação.

*“Certo, geralmente por questão de estrutura, quando gera muita carga, a gente tem problemas. Lógico mas esse problema tem que ser visto como sendo... vamos então agregar mais capacidade para a gente continuar, que venham todos os dias esse grande volume, seria ótimo, né?” (REOPE)*

Entretanto, representando um nível gerencial, compreendem em primeiro plano o aumento de carga como positivo para o negócio, sem poder concordar que o nível operacional (CDDs) não aceite ser o único responsável pelo aumento de capacidade de resposta do sistema produtivo.

*“Que viesse todo dia (essa grande carga), isso eu digo para a empresa e o gerencial, mas o pessoal de operação do CDD com certeza eles pensam assim. ‘é realmente, muita carga, não sei o que, vou sair mais tarde hoje, vou ter que Dobrar, vou ter que fazer não sei o que’... contra os objetivos, contra o lado da empresa. Aí isso gera insatisfação nele, ele não vê isso com prazer. Se você estiver numa padaria e estiver cheio de gente, o dono da padaria fica satisfeito, mesmo que gere uma fila enorme.”(REOPE)*

A REOPE entende que a Empresa e seus trabalhadores devem ser flexíveis, a fim de garantir a satisfação do cliente, ainda mais num momento de tanta concorrência no setor. É interessante notar que, na verdade, espera-se que o único fator flexível para garantir a obtenção dos índices de qualidade e produtividade seja o homem/trabalhador/Carreiro. Isso, certamente, pode trazer sobrecarga e adoecimento aos trabalhadores.

*“Se a carga é em picos, clientes que postam as vezes no final ou no início do mês. Isso gera insatisfação, porque não percebe que há uma necessidade do cliente, isso é a própria falta de visão do negócio, que o cliente está com necessidade naquele dia, a gente tem que se adaptar ao cliente e não o cliente à gente.” (REOPE)*

A REOPE acaba por analisar a questão do ‘Sistema de Tarefas’ como um sistema que, ao permitir ao Carreiro encerrar a sua jornada ao terminar suas atividades, faz com que esse não aceite de modo positivo um aumento da carga postal. Entretanto, a REOPE não discute que o próprio ‘Sistema de Tarefas’ é quem vai impor ao Carreiro a necessidade de aceitar a incontrolável variabilidade da carga postal, respondendo como o fator ‘flexível’ do sistema

produtivo. Ele dá conta da carga alta ou baixa, conforme o dia, porque tacitamente se sente recompensado pelos dias que pode sair mais cedo, aceitando os dias que tem de trabalhar a mais, fazendo a Dobra ou o seu próprio distrito ‘carregado’.

Um grupo de atores sociais mais diretamente envolvido com o planejamento do trabalho no CDD é o da **GEOPE**, que primeiro reconhece a preponderância de variabilidade da carga e a partir daí a necessidade de a mão-de-obra também oscilar.

*“Na verdade, a gente tem uma... dentro, dentro do mês a gente tem semanas que são mais... mais pesadas, né?, e dentro da semana tem aqueles dias que também são... então sempre você vai ter uma... você não vai ter uma, uma distribuição igual de..., tarefa... de trabalho, de carga de trabalho né?, (...) você vai precisar de mão-de-obra...” (GEOPE)*

Em seguida, esse grupo relaciona o Sistema de Tarefas como uma possibilidade de atender a essa variabilidade de carga e de necessidade de mão-de-obra.

*“Sim... depois que encerra a atividade ele está liberado... Então, na verdade não são 8 (oito) horas por dia... Não, o volume de carga também... pode variar e ele chegar mais cedo...” (GEOPE)*

Ao apresentar a possibilidade de o Carteiro terminar as tarefas do dia e ir embora, logo em seguida reconhece que, atualmente, essa possibilidade tem se tornado cada vez mais rara, já que a carga e as responsabilidades no trabalho do Carteiro só têm aumentado. Esse grupo de atores sociais é o primeiro a reconhecer que o Sistema de Tarefas não tem mais conseguido trazer recompensa para o Carteiro, funcionando exclusivamente como um fator que possibilita dar conta da variabilidade da carga inerente ao processo produtivo em questão.

*“Eu, eu acho que isso está pior agora, porque antigamente ainda... É mais... mais essa realidade de terminar mais cedo hoje está longe do que era... né?... É mais, mais é um pouco diferente né?... Então não existe mais esse tempo que a gente chamaria de ociosidade do Carteiro. Ir embora mais cedo hoje é... É, hoje está mais difícil. É bom quando ele vai no horário...! Se ele não vai conseguir chegar..., ir embora mais cedo, mas pelo menos ele não vai embora depois do horário...” (GEOPE).*

Entretanto, alguns representantes desse grupo ainda entendem que o modo acelerado de trabalhar do Carteiro ou o não almoçar se deve à vontade de ir mais cedo para casa.

*“Na verdade, quando a gente faz o distritamento a gente já dimensiona pra cada distrito dar 8hs por dia na média né?... Sim, sim, você já faz isso, mas muitos correm prá sair mais cedo prá... poder... Ele tem a flexibilidade, por exemplo, de optar em não almoçar...”*

*Pois é, então ele tem a liberdade de fazer o horário dele na verdade né? De optar em não almoçar, por exemplo. Já que ele termina o trabalho dele rapidamente, ele terminou... duas horas da tarde.*

*É, na prática, ele é liberado a hora que chega né?” (GEOPE)*

Os representantes da GEOPE gerenciam diferentes áreas operacionais e têm uma longa trajetória dentro da Empresa, mostrando que no passado se compensava a diferente quantidade de horas diárias em um banco de horas e que esse acerto terminou em um dos contratos coletivos. Nota-se, assim, que a questão, de como dar conta da variabilidade diária da carga dentro do sistema produtivo é antiga. O uso do banco de horas foi uma alternativa utilizada no passado, assim como o Sistema de Tarefas é o instrumento que possibilita esse manejo nos dias de hoje.

*“Não, o volume de carga também... pode variar ele chegar mais cedo... É... e antigamente isso é... descontava na compensação de hora extra né?, então... se você chegasse mais tarde, descontava no dia que chegou mais cedo...”*

*É muito antigamente... Depois do acordo coletivo, isso ai acabou... É, isso ai acabou... Chegava antes, fazia a compensação semanal de horas extras...” (GEOPE).*

O **Comitê de Ergonomia** da ECT, que participou do processo de capacitação oferecido pelo Grupo Ergo&Ação, entende como problemático um aspecto particular do ‘Sistema de Tarefas’. Uma das questões colocadas por esse sistema é de que algumas atividades terão de ser encerradas por todo o conjunto de Carteiros, para que o grupo possa prosseguir no desenvolvimento das próximas atividades, a disponibilização dos DAs é uma delas. Os DAs, ou depósitos auxiliares, são cargas de objetos postais que são disponibilizadas por Carteiros motorizados, em locais estratégicos dos distritos, facilitando a efetivação da entrega. Só é possível o Carteiro motorizado levar os DAs aos distritos quando todos estiverem prontos. Por isso, não adianta o Carteiro correr, objetivando terminar a distribuição mais cedo, se o DA não estiver disponível em tempo. Esse processo acaba pressionando os Carteiros mais lentos ou de distritos mais ‘pesados’ para terminarem em tempo de não atrapalhar seus colegas que desejam sair mais cedo, ficando, muitas vezes, sem almoçar.

O Comitê reconhece a relação entre o Sistema de Tarefas, a pressão por maior rapidez no desenvolvimento das atividades e o não almoço, através de um dos aspectos da mesma, a preparação do DA.

*“O horário do DA é o seguinte. Porque às vezes, em alguns CDDs eles ficam preocupados com o horário do DA, então alguns preferem ficar sem almoço, em função da própria organização ali do trabalho entendeu? Então uns são mais lentos, outros acabam mais rápidos, e eles tem que terminar para o DA sair. Então eles são pressionados pelo tempo para terminar o DA” (Comitê de Ergonomia ECT)*

Essa análise parece contemplar somente parte da realidade, porque, além de focar especificamente um dos aspectos da questão, não é capaz de considerar a abrangência da influência do Sistema de Tarefas como estratégia que possibilita a consecução da atividade perante à variabilidade da carga.

Já o **Grupo Permanente**, formado por representantes da Administração Central, principalmente por membros do DEPLA, não identificou o ‘Sistema de Tarefas’ como problemático, trazendo riscos, para a saúde dos Carteiros. Na verdade, foi o DEPLA que concebeu e implementou o ‘Sistema de Tarefas’, assim como planejou e se tornou o responsável pela condução do projeto de Ergonomia e da capacitação de um Comitê dentro da Empresa.

Considerando a percepção dos diferentes atores sociais sobre como o ‘Sistema de Tarefas’ se comporta sendo um dos elementos problemáticos do ponto de vista da Saúde e da Ergonomia no trabalho do CDD, pôde-se compreendê-lo em suas diferentes facetas e relação com outras questões relacionadas à organização do trabalho, como o não cumprimento do horário de almoço, a necessidade de redistribuição e de adaptação à variabilidade constante da carga e manutenção dos critérios de qualidade e produtividade, num ambiente competitivo. Ou seja, a análise aprofundada desse item se faz necessária num contexto de intervenção e capacitação em Saúde e Ergonomia. A abordagem dos diferentes ‘pontos de vista’ de atores sociais relacionados direta ou indiretamente ao trabalho foi importante na condução desta análise.

Fica também caracterizado como o nível de inserção institucional dos diferentes grupos de atores sociais influencia ou determina as percepções em relação ao que é problemático na relação ‘trabalho e saúde’ nos CDDs. Os Carteiros, ao operarem concretamente o Sistema de Tarefas, percebem-no como uma possibilidade de benefício, em meio a tanta sobrecarga; sem perceber que ele próprio conduz à sobrecarga, ao possibilitar que os trabalhadores se adaptem à variabilidade da carga.

A chefia do CDD, na lida diária para manter a produtividade, tem como principal questionamento a resistência dos Carteiros em cumprir a jornada de oito horas de trabalho quando necessário. Na posição que ocupa, entre os níveis administrativos e operacional, tem de cumprir os critérios propostos lidando diretamente com os trabalhadores. Certamente, a falta de

tempo, seja para cumprir as tarefas, seja para ajustar aspectos relacionais, vai estar cada vez mais presente nessa realidade. Nessa ‘urgência’ do dia-a-dia fica difícil aprofundar a discussão do papel do Sistema de Tarefas na sobrecarga de trabalho dos CDDs, mesmo percebendo a presença da mesma.

A REOPE, num nível intermediário de gerência, em que precisa obter resultados, conforme previsto pela administração estadual, até percebe que o Sistema de Tarefas possibilita a adaptação à variabilidade de carga, mas coloca a inteira responsabilidade da ‘boa vontade’ de responder a essa variabilidade nas mãos dos Carteiros. Sendo os Carteiros os que atuam na operação, permitindo que ela aconteça favoravelmente ou não, a REOPE cobra contundentemente a adequação dessa força de trabalho à variabilidade da carga e, portanto, ao Sistema de Tarefas. Parece que esse grupo precisa dessa representação da realidade – que o pessoal operacional dos CDDs não compreende o negócio e daí não colabora – para poder atuar de maneira mais ‘confortável’ na cobrança ostensiva dos índices de produtividade e qualidade nos CDDs da região, culpando Carteiros e chefia por não serem capazes de compreender e de atuar corretamente.

Já a GEOPE, enquanto um nível mais central de administração, tem uma representação bem abrangente da realidade. Compreende, até historicamente, a importância do Sistema de Tarefas como possibilidade de resposta à variabilidade da carga e conseqüente manutenção de índices de qualidade e produtividade, desmistificando o mesmo como um ‘benefício’ que a Empresa oferece ao trabalhador. Esse nível foi o único que conseguiu contextualizar os motivos por que se mantêm esses índices tão elevados e o quanto isso impacta a sobrecarga de trabalho para os Carteiros. Dessa maneira, o acesso às percepções desse grupo de atores sociais foi fundamental, pois pôde embasar e facilitar a compreensão, a discussão e a

formação de todo o Comitê de Ergonomia, assim como de todo o grupo de pesquisadores (Equipe UFSCar).

Também é significativo constatar que o **Grupo Permanente**, representante da Administração Central, não percebe o Sistema de Tarefas como sequer relacionado a algum problema de trabalho e saúde nos CDDs. É certo que ele participou da criação e implantação do mesmo, mas talvez com tanta distância da realidade de trabalho no dia-a-dia do CDD que é incapaz de perceber as relações que se colocam a partir do Sistema de Tarefas. Estando o planejador do trabalho tão distante da realidade do mesmo, pode acabar por conhecer e considerar só o que se relaciona aos critérios que determinam o planejamento em si e as necessidades de produtividade.

O **Comitê** não está longe do Grupo Permanente, discutindo pouco as implicações que a utilização do Sistema de Tarefas traz para a saúde dos trabalhadores, analisando um único aspecto dessa relação, sem perceber a relação produtividade e sobrecarga aí implícita.

Esse apanhado de percepções dos diferentes grupos de atores sociais, possibilita obter a estruturação do que é o Sistema de Tarefas para os envolvidos no projeto de Ergonomia. O Sistema de Tarefas apresenta-se como resposta do sistema produtivo à variabilidade de carga diária, às vezes, mascarado como uma conquista ou benefício para os Carteiros. A aceleração, claramente relacionada à sobrecarga de trabalho, mostra sua ancoragem no Sistema de Tarefas, seja pela possibilidade de deixar o trabalho mais cedo – visão presente para todos os grupos de atores sociais –, seja como fator fundamental para possibilitar a ocorrência da ‘Dobra’ e, em última instância, a manutenção da produtividade.

#### 4.2.2 A Dobra segundo os diferentes grupos de atores sociais

É interessante notar que o tema ‘Dobra’ é o único identificado como problemático dentro do trabalho nos CDDs, por todos os grupos de atores sociais. Alguns percebem a Dobra como um fator determinante de problemas, como a sobrecarga e o conseqüente adoecimento e absenteísmo. Outros a percebem como um problema que é determinado por questões supradeterminadas, como a necessidade de entrega da correspondência no ‘D mais 1’, um índice de qualidade muito valorizado na região estudada.

Os **Carteiros** explicam a Dobra de maneira básica e precisa:

*“A Dobra é a falta de pessoal, que acarreta outros problemas.” (Carteiros)*

Pode-se ampliar essa caracterização, relacionando a necessidade de realizar a Dobra à variabilidade da carga e ao efetivo, que não cresceu proporcionalmente ao incremento de produção.

Toda a programação da unidade pode sofrer alterações, se houver necessidade de fazer muitas Dobras. Percebe-se que essa frequência só tem aumentado.

*“Para fazer a Dobra é isso. Aí se tem que mudar tudo, dependendo da pessoa que falta você tem que mudar todo o programa. Às vezes você acha que não vai faltar ninguém. Isso é muito difícil. Desde que eu estou no Correio, nunca vi uma semana não faltar ninguém. Até tem o revezamento. Mas quando tem muita Dobra, chega muito rápido em você de novo, entendeu? Um dia sim, um dia não. Se tiver 4, já é dia sim, dia não. Se brincar é dia sim, dia sim.” (Carteiros)*

A alta frequência das Dobras acaba acarretando aumento de sobrecarga e, então, mais absenteísmo. Tem-se, assim, um ciclo de causalidades, que traz sérios problemas para as unidades/Empresa e Carteiros.

*“Na Dobra vai ter mais 20 minutos ou meia hora de percorrida. O problema é a distância e o tempo que você demora para chegar no local. É, uma coisa vai desencadeando a outra, né? Teve uma época que quase não tava tendo afastamento, não tava tendo Dobra e não tava tendo afastamento. Quando começa a ter bastante Dobra... O pessoal começa a cansar... começa a acarretar o afastamento. Porque o desgaste... Quando chega, às vezes, na 5ª feira, 5ª, 6ª feira, você não agüenta nem subir, a perna não vai mais. Aí na 2ª começa, dóem as costas, dóem as pernas, dói tudo. Aí você vai pro médico. Então, aí vai desencadeando. Pessoa que nunca faltou, começa faltar. Porque não tá agüentando o ritmo de serviço. É por causa do cansaço, com certeza.” (Carteiros)*

Partindo da excelente caracterização do ciclo ‘Dobra, sobrecarga, desgaste físico, absenteísmo, Dobra’, o grupo de Carteiros acrescenta um fato que evidencia de vez a gravidade da situação: para dar conta de todas as tarefas, o Carteiro abre mão de seu horário de almoço.

*“E outra coisa você tem que sacrificar o horário de almoço porque, senão, você não consegue fazer. Muitos distritos. Não dá conta de fazer Dobra e os distritos no mesmo dia.” (Carteiros)*

A Empresa, por sua vez, não dispõe de mecanismos rápidos, que possam minimizar a frequência da necessidade de Dobras. Possivelmente, essa não é uma prioridade para a Empresa.

*“Olha um funcionário se afastou por causa da coluna uma semana. Então, se houvesse Dobra nesse distrito, tudo bem. Mas nós estamos Dobrando distrito de pessoas que tá afastada faz dois anos! O que tem câncer, fatalmente vai falecer... E nós vamos Dobrar até ele falecer.” (Carteiros)*

É reconhecido que a Dobra tem de ser feita, pois ela é realizada dentro da jornada de trabalho do Carteiro. Entretanto, ter de realizá-la é cansativo, representa uma sobrecarga diferenciada e impossibilita que o Carteiro receba a ‘recompensa’ da permissão de sair mais cedo. Sendo assim, explica-se por que o Carteiro não gosta da Dobra.

*“Porque a Dobra ocorre o seguinte: a gente tem a jornada de trabalho da gente que vai até 8 horas de trabalho por dia, entendeu? Agora o que acontece? Se você for fazer só o seu distrito, você vai chegar no CDD 2 horas da tarde. Não sempre, né? Não todo dia, né? Depende da carga. Se vier uma carga baixa, você vai chegar lá duas e meia, 3 horas, entendeu? Vem uma carga baixa, então eu sei que eu vou chegar 3 horas da tarde. Meu horário é 5:45. Eu chegando às 3, o correio me libera. Só que aí o Correio vem e me dá Dobra. Aí é onde ele falou que o Carteiro desanima. Porque o cara pensa assim: eu ia chegar às 3 hora, agora eu vou chegar 5:45. Quer dizer, tô dentro do meu horário. Só que tem um problema. Você além de fazer o seu distrito, de fazer aquele percurso todo... Aí que sobrecarrega o Carteiro. Sobrecarrega assim... Ele vai tá dentro da jornada de trabalho, mas ele vai tá sobrecarregado em termos de percurso, de manipulação com carta e tudo.” (Carteiros)*

O Carteiro vê e sente a Dobra como algo que dói no corpo e na mente, como um sentimento de que seu trabalho e seu corpo estão sendo explorados em demasia. Parece bem compreensível que esse grupo de atores sociais não veja a Dobra com bons olhos.

Os Carteiros ainda relacionam a Dobra com o comprometimento da qualidade do serviço oferecido à população.

*“Tem ainda que os distritos que sofrem Dobra, eles são muito punidos na qualidade. Porque o outro Carteiro passa lá... Não é que o Carteiro trabalha diferente ou trabalha pior. Mas é assim: tem o prédio, o prédio é nº 250. Só que o prédio tem várias portas, ele joga em qualquer porta a carta. Por quê? Porque ele não conhece o José, ele não sabe que o José mora na 2ª porta. Ele joga na 1ª porta. Aí surgem as reclamações.” (Carteiros)*

A **chefia**, apesar de considerar a Dobra como fator que aumenta o absenteísmo da unidade, coloca que os Carteiros chegam a ter dificuldade mental de lidar com essa questão. Parece que a sobrecarga física, bastante concreta, imposta pela realização constante da Dobra, não é considerada em primeiro plano como o fator que desagrada ao trabalhador.

*“O fator Dobra, eu até já falei, acho que a palavra Dobra não é bem-vinda. Então acho que o termo Dobra já pesa na cabeça deles.*

*Aí, na hora em que começa Dobra, a coisa é quase que automática, queira ou não aumenta um pouco mais o absenteísmo também, não é? Uma coisa que a gente notou. É uma coisa que se torna quase que até psicológica. As vezes muitos questionam, ‘poxa, mas outra vez fazer Dobra?’ ” (Chefia CDD)*

A chefia até coloca que, além de alterar a palavra Dobra, seria interessante propor alternativas para modificar a condução da operação, visando melhorar o ‘relacionamento’ com a Dobra.

*“De repente se mudasse a palavra Dobra... ou se distribuíssemos o distrito e passássemos um pedacinho para cada um do lado, para que a gente ficasse com um funcionário reserva para cobrir quando faltasse alguém. De repente, eles não achariam tão ruim, como acham da forma como é feito hoje.” (Chefia CDD)*

Segundo a **REOPE** a ‘Dobra’ é uma alternativa usada pela Empresa que não se preocupa em criar mecanismos que possam resolvê-la, de sobrecarga do Carteiro e de comprometimento da qualidade e saúde. Segundo a REOPE, em concordância com outros momentos do discurso desse ator social, a falta de autonomia desse nível hierárquico dificulta bastante o encaminhamento positivo de situações problemáticas relacionadas à Dobra.

*“Aí então é essa falta de flexibilidade de você não poder contratar, isso aí prejudica no final o cliente, por que às vezes você está com a Dobra, às vezes tem que dar passagem, isso sobrecarrega o funcionário para efetuar esse tipo de saída e acaba sobrecarregando, tá? E a gente tá vendo assim, ah tudo bem, sobrecarrega mas a gente paga hora extra, mas não precisa contratar, é menos despesas, tal, mas a gente não vê a consequência disto por trás, que é a sobrecarga do funcionário, um mau atendimento do cliente, coisas que são assim, abstratas que a gente não vê, mas podem estar influenciando até no próprio desenvolvimento do trabalho e no desempenho da unidade.” (REOPE)*

A **GEOPE** caracteriza a Dobra como algo bastante particular da realidade regional. Nessa área é dada prioridade para a entrega de correspondências no ‘D mais 1’, como já abordado anteriormente. Desta maneira, a necessidade de entrega imediata coloca a Dobra como alternativa para solucionar a questão carga versus efetivo, versus ‘D mais um’.

*“Agora, a Dobra, tem que deixar claro que a Dobra ela é... principalmente aqui em São Paulo... se você for em outros estados do Brasil aí... Não é realidade... O volume de carga, a... necessidade mesmo... sei lá! Tem mais, geralmente tem mais funcionário.*

*E outra coisa, geralmente quando tem o problema, o pessoal prefere assumir as vezes a passagem... porque a... a gente tem aqui uma ótica de, primeiro se cumprir o serviço dos contratados, entregar o objeto, a população não pode ser penalizada. Em algumas regionais você não vê isso de forma tão marcada, faltou Carteiro... faltou, se no dia seguinte ele não vier aí você desloca um outro para aquele lugar e para a carga do outro lado...” (GEOPE)*

O **Comitê de Ergonomia** considera que a Dobra traz sobrecarga e, conseqüentemente, absenteísmo, sendo fundamental abordá-la para diminuir os altos índices do mesmo. Vale lembrar que o alto índice de absenteísmo foi o principal motivo que levou a Empresa a desenvolver um projeto de Ergonomia.

*“Por exemplo, você trabalha com o absenteísmo e você tem que repassar aquele distrito para outros pegarem, sobrecarregando. Sobrecarga, sobrecarrega. Esse é o absenteísmo. O problema é o absenteísmo. Sobrecarga de trabalho.*

*Acho que o que gera é o seguinte: determinada unidade tem um período de absenteísmo elevado e que fica sobrecarregando os outros que vêm trabalhar, e aí eleva mais o absenteísmo mesmo. A empresa tem que atacar de uma forma reforçada até controlar o absenteísmo.” (Comitê de Ergonomia ECT)*

Enquanto as demais instâncias administrativas, estadual e regional, têm uma percepção mais abrangente da questão, levando em consideração os determinantes e os resultados do uso da Dobra e o vínculo da mesma com o funcionamento do sistema produtivo, o **Grupo Permanente**, com visão administrativa mais central, tem uma interpretação mais simplista sobre a Dobra.

*“O Carteiro historicamente não gosta de fazer Dobras, pois está fazendo trabalho de outro Carteiro, só gosta de fazer o seu próprio distrito.” (Grupo Permanente)*

O Grupo Permanente só constata o horror do Carteiro quanto à Dobra, sem questionar a relação histórica da Dobra com a produtividade. Com o aumento de produtividade demandado pelo crescimento da Empresa e o não aumento correspondente de efetivo, a Dobra, assim como o Sistema de Tarefas, foi mais um dos mecanismos utilizados que possibilitou a manutenção dos índices de qualidade e produtividade no decorrer das últimas décadas.

Em relação à Dobra, parece que os Carteiros são bastante contrários a ela, sentindo seus resultados no próprio corpo e na mente. A chefia do CDD, assim como o Grupo Permanente, voltam-se para apresentar o quanto é forte essa negação do Carteiro à Dobra. Já a GEOPE percebe claramente a relação da Dobra com a manutenção dos índices de qualidade e produtividade esperados no Estado. A REOPE, numa posição administrativa intermediária, reconhece os aspectos dos resultados da Dobra – sobrecarga e queda de qualidade no atendimento – e sua relação com as determinações administrativas mais centrais.

#### **4.2.3 A produtividade segundo os diferentes grupos de atores sociais**

Todos os grupos, exceto o Comitê de Ergonomia, colocaram a produtividade como um fator problemático do trabalho desenvolvido nos CDDs. Esse resultado pode ser um dos primeiros indícios de como o Comitê de Ergonomia necessitava desse processo de capacitação, pois como poderia tentar tratar a questão ergonômica, atacando o absenteísmo, sem se confrontar com questões relativas à organização do trabalho de maneira geral e, em especial, à produtividade?

Passa-se, em seguida, à apresentação das diferentes percepções por grupos de atores sociais em relação à produtividade.

Os Carteiros não discutem diretamente produtividade. Discutem o tema de maneira indireta, mas bastante real. A exigência por produtividade é caracterizada como um importante fator de pressão dentro da Empresa, em nível local, regional ou estadual, que garante resultados para a Empresa e traz aceleração e sobrecarga ao trabalhador.

Ao caracterizar essa exigência, os Carteiros sentem que a manutenção dos índices de produtividade esperados pela Empresa tem sido possível graças ao que se exige como resultado de suas atividades de trabalho, por mais que isso traga sobrecarga, adoecimento, absenteísmo, etc.

*“Então hoje ele (o Correio) quer ter a qualidade, manter aquela qualidade de 100% só que não tem... é em cima desse pessoal que ele tem hoje, que é pouco, onde está ocasionando tudo isso aí: Dobra, falta...”*

*É a pressão psicológica. Ele cobra mas não tem estrutura para... Pressão feita pela... pela organização. Pressão pela REOPE. Ela quer resultado. A REOPE 10 é destaque hoje no estado de São Paulo... E a custo de quê ela chegou aí?*

*Tem uma idéia no Correio. Com certeza, vem lá de cima essa idéia, lá do presidente do Correio: ‘Não basta vestir a camisa, você tem que suar a camisa.’ É passada com todas as letras. Isso é muito citado na política da empresa. ‘comprometimento’. É usada a palavra errada e ele entende de maneira errada. Comprometimento, eu acho que é você fazer um serviço bem feito e com qualidade e não se sobrecarregar, não almoçar...” (Carteiros)*

É interessante notar o quanto esse discurso caracteriza de maneira precisa a realidade: a busca de produtividade e qualidade pela Empresa tem sido feita, em grande parte, pela obtenção do aumento de produtividade dos seus trabalhadores.

Os Carteiros caracterizam também as diferentes formas como a instituição tem pressionado os trabalhadores para produzirem o esperado. A ameaça concreta ou subjetiva sobre a possibilidade e importância da manutenção do emprego passa pelo acompanhamento e

avaliação de resultados, pelo lembrete constante das dificuldades econômicas pelas quais passam o País e pela existência e uso de uma lista de trabalhadores pouco empenhados, passíveis de punição e demissão.

Os trabalhadores até entendem a necessidade de exigir parâmetros de produtividade para que o sistema funcione, e que muitas vezes a exigência parte dos próprios colegas, mas não concordam com o uso aterrorizante desses parâmetros.

*“Porque tem um acompanhamento lá que acontece sempre. Se você foi mal naquilo lá, você é chamado na mesa, senta lá, conversa, leva um sabão... só que eu concordo porque a empresa tem que ter um parâmetro porque senão ninguém vai trabalhar. Só que o problema disso aí é usar isso como um instrumento contra a gente.*

*Mas os próprios Carteiros exigem isso... Em toda reunião a gente fala que tem Carteiro que é moroso demais. Eles ignoram o estado da pessoa...*

*Chega até ser desumano. Você todo dia na reunião ter que escutar: ‘porque lá fora está pior. Lá fora tá pior’. ‘vê lá fora... desempregada’. E outra, como se não bastasse é divulgada ainda a lista de funcionários que não colaboram, funcionários que faltam muito. É mais uma coisa que... mais uma pressão... mais uma forma de pressão.”*  
(Carteiros)

Dejours (1999) discute os efeitos da pressão exercida sobre os trabalhadores pela possibilidade de desemprego numa sociedade onde o nível de emprego só tem diminuído. Esse trecho de discurso do Carteiro caracteriza bem o quanto esse tipo de ‘pressão’ está presente na realidade diária e o quanto ela é desumana.

A **chefia** inicialmente apresenta a questão de como a variabilidade e a imprevisibilidade da carga diária afetam todas as unidades do Correio, especialmente os CDDs. A pouca interligação entre as unidades e a falta de autonomia das mesmas para decidir o que fazer com a carga levam a uma situação em que a produtividade esperada varia muito, recaindo em forma de sobrecarga sobre os Carteiros.

*“Esse caso das tarefas, todos buscam uma solução, ela é um problema de COI (Centro e Operações Integradas), de RPN (Rede Postal Noturna). Porque a carga ela é uma inconstante. Você não tem um programa básico de carga. Tudo o que entra tem que sair. Você não tem autonomia, tem que executar o que é determinado. Qualquer coisa fora do prescrito, por exemplo, segurar carga, a responsabilidade cai toda sobre quem decidiu. O que acontece, não tem programação. O COI hoje recebe cerca de 800.000 correspondências e amanhã 1.000.000. É imprevisível, você não tem como controlar essa quantidade. Não existe uma ligação entre a agência, o COI e o CDD. A gente não tem esse alerta. Então trabalhamos com o imprevisto. Cada dia é um dia no CDD. Então não é um problema só nosso, e sim da empresa como um todo. Se desse para trabalhar com uma certa previsão, você teria como programar melhor.” (Chefia CDD)*

A partir da discussão sobre a dificuldade de programar qual será a produtividade diária ou do período, explicita-se a necessidade de criar mecanismos que viabilizem, minimamente, esse controle. Apresenta-se uma proposta de controle da carga pela unidade, que diminuiria a sobrecarga para o Carteiro. Inclusive, essa proposta será longamente discutida pelo Comitê de Ergonomia.

*“Por que não temos condição de trabalhar essa carga para o dia seguinte? Soltaríamos as cartas e registrados e ficaríamos com os impressos. Os Carteiros voltariam mais cedo para a unidade e até poderiam começar a trabalhar esse impresso para o dia seguinte. Pelo menos teríamos uma previsão do que seria trabalhado no dia seguinte, o impresso do dia anterior mais as cartas que chegarem. De repente, se vier uma carga muito alta, então seguraríamos os impressos por mais um dia.*

*Já que não temos condição de fazer o banco de horas, um dia o Carteiro sai tão cedo e no outro dia tem que ralar até mais tarde, às vezes nem horário de almoço ele faz. Por que não fazer esse controle de cargas?” (Chefia CDD)*

A esperança de que modificações sejam implementadas, no sentido de aumentar a autonomia da unidade e de ter maior flexibilidade para lidar com a variabilidade da carga, está presente no imaginário da chefia dos CDDs.

*“Talvez agora com a criação dos Correios SA que passa a fazer agora parte, né? Essa estrutura tenda a desaparecer e o Correio tenha uma flexibilização maior. O chefe da unidade tenha autonomia para definir o que fazer com a carga, por que não tem ninguém melhor do que ele para conhecer a realidade da unidade. Com essa participação maior, não só do funcionário dentro da unidade, mas também do próprio chefe da unidade com relação à regional (REOPE) e a regional da diretoria regional....” (Chefia CDD)*

Mas parece que a **REOPE** não compartilha o posicionamento dos Carteiros ou chefes. Os Carteiros se sentem sobrecarregados, pois sobrou para eles a responsabilidade e o esforço para manter a produtividade com o crescimento da Empresa. Os chefes conhecem o sentimento dos Carteiros e a rotina real da unidade e gostariam de ter autonomia para intervir na mesma, procurando obter algum controle sobre a produção diária. A Regional coloca que, em vez de o aumento de carga ser visto como oportunidade de crescimento da Empresa, é visto como maior sobrecarga individual.

*“Geralmente por questão de estrutura a gente, quando gera muita carga a gente tem problemas. É, sempre gera problemas, lógico mas esse problema tem que ser visto como sendo... vamos então agregar mais capacidade para a gente continuar, que venham todos os dias esse grande volume, seria ótimo que viesse todo dia, isso eu digo para a empresa e o gerencial, mas o pessoal de operação do CDD, com certeza, eles não pensam assim. É realmente, muita carga, não sei o que, vou sair mais tarde hoje, vou ter que Dobrar, vou ter que fazer não sei o que..., esse é o pensamento.” (REOPE)*

A REOPE entende que os Carteiros, e até a chefia, não estão preparados para lidar de maneira positiva com o aumento necessário da produtividade.

*“Esse último tópico aí, tem uns chefes ainda que são meio negativistas, tá, se encontra muito ainda. Tem que mudar esse clima, não. Vai dar certo, tem que dá, não sei o que, vamos lá e dá.” (REOPE)*

É interessante notar que, ao mesmo tempo em que esse grupo de atores sociais comprova matematicamente que o aumento de produtividade até agora alcançado dependeu quase exclusivamente do fator humano, ele ainda encara esse fator como ‘de difícil trato’.

*“Nós tínhamos 22% de passagem ao mês, doze mil extra por mês não sei o que tal. Com o mesmo pessoal nosso chegamos a 0,04%, quer dizer, menos de 0,5% e com 980 horas extras. Não, mas espera aí, a primeira vista disse que não dá, não dá, é difícil, coisas assim. Tem que mudar essa cultura pessoal, isso pega até o pescoço.” (REOPE)*

Chega-se a considerar a possibilidade de pagar por carta entregue, para obter maior empenho. A literatura discute os riscos de pagar por produtividade, o que pode levar a uma importante aceleração e conseqüente adoecimento (Mattoso, 1995; Menegon, 2003).

*“Muda o esquema, paga por carga entregue. Se mudar a forma de pagamento por tarefa ou produção aí mudaria. Então ele vê isso como sendo um castigo, ao invés de verificar isso como sendo uma evolução na preferência... Aí tem a parte psicológica por trás. Eu vou ter que trabalhar mais hoje para ganhar a mesma coisa que eu ganhei ontem fazendo muito menos.” (REOPE)*

A REOPE, nesta mesma linha de raciocínio, acredita que ferramentas mais objetivas para avaliar a produtividade de cada indivíduo deveriam ser utilizadas, para punir ou premiar. É interessante notar como essa instância lida com a possibilidade do uso de números como fatores neutros e objetivos. Entretanto, ao apresentar dados numéricos que indicam o aumento da produtividade, consideram principalmente o fator humano como importante a ser trabalhado e modificado, tanto em suas percepções como em suas condutas.

*“E às vezes a questão do uso como ferramenta de trabalho adequado da chefia, da supervisão. O cara tem na produção o controle dele, que eles fazem o controle diário, que o indivíduo não está correspondendo com os demais, e que os demais sabem. E por falta de preparo dele, deixa de tomar as devidas providências que deveria, até por questão de justiça, excluir aquele elemento do grupo. Ele quer assim, eu conheço você e tu é um bom empregado, ou é um mau empregado, critério subjetivo. Quanto é que você produz, você é bom ou ruim. Você produz cinco mil, você produz quatro mil, então você é melhor que você, todo mundo tem que dar cinco mil aqui e acabou. Bota matemática pura nisso, tem que ter dados concretos.” (REOPE)*

Ainda nesse discurso, a REOPE coloca a dificuldade que tem encontrado para atender aos padrões de qualidade colocados pelas instâncias superiores. Queixam-se da falta de autonomia para agir e, talvez por isso, apostem num ‘jogo duro’ com o fator humano, chefes e principalmente Carteiros, única ferramenta manuseável para atingir esses objetivos.

*“O camarada de São José do Rio Pardo pega uma carga diária de sete mil objetos. O cara ligou para mim e disse eu estou com vinte e cinco mil. A capacidade dele é sete mil, como é que ele escoa vinte e cinco mil? Puta, se pegou 20% de passagem pelo amor de Deus, nosso índice é 0,0 não sei o que, pronto tá feita a carga, se pega e põe cada Carteiro, não sei o que, vai sair para a rua e se matam. Você é medido como não bom, porque você não atingiu o 0% não importa se você tem sempre 0%.” (REOPE)*

Na verdade, a REOPE, ao representar um nível de poder intermediário da Empresa, tendo de seguir regras (índices e padrões) criadas pelos níveis mais centrais, para garantir o funcionamento do sistema, mas conhecendo a realidade diária das unidades, coloca-se em contradição ao se posicionar. Reconhece o quanto a atividade do Carteiro é desgastante e o quanto ele é o responsável por atingir os índices esperados pela Empresa, mas também o classifica como pouco colaborador e sem visão do negócio. O chefe é tido como o que poderia aumentar a produtividade do Carteiro.

A exigência de produtividade como algo natural, somada à falta de autonomia e à impossibilidade de controle da carga, resulta em fatores abstratos de prejuízo à ECT, como sobrecarga do funcionário e mau atendimento ao cliente.

“Tem uma pressão natural da exigência da qualidade. Se chega cinquenta mil e o cara trata vinte, ele tem que tratar esses cinquenta mil, isso é uma pressão natural. Essa qualidade é uma qualidade associada aos índices da empresa. Horas extras, pressão natural por qualidade, você tem uma inflexibilidade, se tem combinação com exigência de qualidade, eu nem diria natural, aqui, esse natural é da própria empresa, pô!

*Aí então é essa falta de flexibilidade de você não poder contratar, isso aí prejudica no final o cliente. E a gente tá vendo assim, ah tudo bem, sobrecarrega mas a gente paga hora extra, mas não precisa contratar, é menos despesas, mas a gente não vê a consequência disto por trás, que é a sobrecarga do funcionário, um mau atendimento do cliente, coisas que são abstratas, que a gente não vê, mas podem estar influenciando no próprio desenvolvimento do trabalho e no desempenho da unidade.” (REOPE)*

Nesse trecho final aborda-se a tal ‘lista de não colaboradores’. Ela não é exatamente como foi descrita pelos trabalhadores, mas existe e é oficial. Há um esquema de avaliação que pretende depurar a qualidade dos funcionários da Empresa, a fim de atingir melhores índices de desempenho. Entretanto, a própria Regional, como visto no discurso anterior, se contradiz ao reconhecer que os parâmetros exigidos estão colocados acima de um nível razoável.

Esse grupo de atores sociais, representantes de um nível intermediário de gerenciamento, acaba usando majoritariamente o discurso dos seus superiores, como é natural. Entretanto, de alguma maneira, eles percebem as incoerências presentes entre o discurso e a realidade, trazendo isso em seus discursos.

*“Não existe essa questão dos não colaboradores! O que tem aqui é a seguinte coisa, nós temos um GD (grade de desempenho), depende de cada um, cada chefe sabe quem rende mais, quem rende menos, tem os padrões mínimos de desempenho, temos metas sobre qualidades, hora extra e metas financeiras para atingir. O que tem é o seguinte, quem fica naquele padrão mínimo de desempenho esperado pela empresa, continua com a gente, lógico, pô, quem não está no esquema, cai fora, tem que ser assim, não tem como ser diferente. Numa dessas nós reduzimos de 12 mil horas extras para 980, pô! Cortamos um monte de gente, cortamos, mas pessoas que não tinham sequer qualificação para o negócio. Nós tínhamos 22% de passagens ao mês, e fechamos com record histórico nosso aqui, 0,04%, mas certamente cortamos muita gente.” (REOPE)*

Os dois últimos grupos de atores sociais – chefes e REOPE – representantes de uma estrutura intermediária de poder da Empresa, são os responsáveis por garantir que o planejado se efetive, ao que parece, de um jeito ou de outro. Tanto que eles reivindicam maior autonomia, quem sabe buscando a diminuição das contradições.

Passa-se agora à abordagem do posicionamento da **GEOPE** diante da questão da produtividade.

A Gerência Estadual já tem uma visão bastante diferenciada da produtividade exigida versus mão-de-obra disponível e nível de automação. Considerando que esses fatores influenciam a produtividade, sem dúvida, ao comparar a ECT com correios de outros países, a nossa produtividade é maior. Temos menor automação e produzimos da mesma forma, ou seja, nossos Carteiros têm de trabalhar mais.

*“Fica próximo, o quanto os Carteiros têm que triar aqui e no exterior... O que tem de diferente é que eles têm um nível de automação muito maior do que o nosso, então chega mais carga pronta pro... pro Carteiro, que ele tem que manusear menos os... os... os objetos né?”*

*Eu posso imaginar que a carga de trabalho no correio tenha sido considerada elevada. Só de você pensar que o correio brasileiro ele tem uma produtividade homem maior que o correio inglês, por exemplo, maior do que em grande parte dos correios europeus, e o nível de automação ele é... de 1/5 (um quinto) pra baixo.” (GEOPE)*

O Estado de São Paulo é apresentado como o campeão desse alto índice de produtividade; assim, pode-se entender qual tipo de unidade de distribuição que se esta trabalhando, já que ela faz parte de uma REOPE de destaque dentro do Estado mais produtivo.

*“Mas aqui no Brasil, você precisa lembrar o seguinte também, a produtividade do homem aqui em São Paulo, é quase o dobro da média nacional... a média nacional contando São Paulo junto... Quer dizer, se você expurgar São Paulo você tem uma disparidade também...” (GEOPE)*

Os representantes da GEOPE finalmente explicam o motivo que leva o correio brasileiro a manter a exigência de índices de produtividade tão altos, mantendo a necessidade de entrega no prazo de ‘D mais 1’. Alterar esse prazo significa perder importante fonte de renda da Empresa.

*“Isso aí... isso aí é um ônus que a gente tem até pelo... prazo. Na verdade o que acaba definindo isso no mundo inteiro é a tarifa, hoje já existe um estudo no correio brasileiro, de redefinir todo o sistema de preço de tarifa em função de... de padrão de qualidade tá? Porque hoje na verdade os nossos... o nosso sistema tarifário ele é um... um sistema meio maluco né?... é lógico que se eu quiser postar tudo como urgente no correio, posto tudo como urgente, mas têm determinados objetos que eu não posso postar como não urgente no correio, a... a lei brasileira exige isso, você não pode postar como não urgente. Nos outros países de um modo geral, é uma decisão de quem posta, quer dizer, eu quero pagar mais... eu estou disposto a pagar mais por um prazo melhor eu posto como urgente... Eu quero economizar no dinheiro, não estou tão preocupado com prazo eu posto como não urgente, e aí você tem uma flexibilidade na tarifa e uma diferença boa de... de preço entre um produto e outro. É o caso da Suíça, o caso da Suíça ela tem um serviço ‘D+1’ eles têm três categorias do processo na verdade (...) é o ‘+1’ o ‘+3’ e o ‘+7’. E mais o... ‘a perder de vista’. E esse trabalho ele está a nível de ministério hoje... Ele... ele tem dificuldades pra implantação pra aprovação tá?, existe um... Existe um temor, por... no caso aqui do Brasil a implantação disso daí ela é complicada, se você abrir..., hoje a gente tem objeto que é obrigatório que seja urgente, se você definir, não se os caras querem pagar menos ele posta isso como não urgente existe um temor de evasão de receita...”*

*Quer dizer é... o correio perder receita porque vai haver uma migração natural do serviço mais caro para o serviço mais barato, isso daí todos os correios que fizeram essa mudança tá? Aqui no caso do Brasil, outro fator complicador pra isso, é o fato de nossa tarifa ela ser muito baixa, quer dizer, a perda de receita que você vai ter é... é... qualquer perda de receita que você tiver ela é importante. Porque é... o nosso objeto urgente aqui no Brasil, se você for pensar em preço mundial... ele de um modo geral, ele está mais barato do que o objeto não urgente na Alemanha. E... a questão... de... fazer uma virada dessa tem que ser muito bem estudada...” (GEOPE)*

Partindo da explicação sobre a questão tarifária e sua relação com os prazos estipulados, o discurso desse grupo de atores sociais explica por que é difícil garantir maior autonomia para os seus subordinados controlarem melhor a carga, seja REOPE seja CDDs. Porém ainda não explica por que não se pensa em flexibilizar ou aumentar o número de efetivos.

Os representantes da GEOPE também caracterizam o que seria considerado avaliação do sistema e avaliação individual, que se relacionam, mas são diferentes. Na verdade, como essa explicação advém de um nível central de administração, acaba desmistificando como as unidades, trabalhadores e sistema são avaliados e quais são os fatores que realmente impactam os índices de desempenho dos mesmos. Esse tema estava constantemente presente nas discussões com o Comitê de Ergonomia, que não tinha certeza do que realmente era levado em conta e em que grau, considerando um aspecto mais relevante do que outro, ou das decorrências das avaliações.

*“O principal é resto, carga que fica, pra avaliar o CDD, não, não... o funcionário individualmente... As duas grandes medidas de desempenho que a gente tem é... o que a gente chama de resto ou passagem, e o índice de qualidade obtido né? Quer dizer, quantos objetos ele está conseguindo entregar... percentualmente no prazo... O resto é medir e aferir todo dia, e esse outro índice de qualidade já é uma aferição mais... mais espaçada. Mas as duas estão relacionadas... A questão da passagem você tá pegando só a unidade, o índice de... de, de entrega no prazo nós estamos aferindo a unidade e o sistema todo.” (GEOPE)*

*O índice de horas extras, é um índice que também a gente utiliza...*

*Eu diria assim, aí foi coletivo né?, individualmente você tem a triagem né?, que tanto da TD, da SL e do ordenamento (pigarro, tosse), você tem esse mínimo que a gente estabelece né?... que... dentro dos trabalhos tanto de distritamento como de padronização... e em tempo de rua a gente tem uma... uma estimativa em tempo global do distrito né?... Talvez quando faz o acompanhamento externo se pensa em uma média do que ele tem na rua... praticamente seria esses dois... Do ponto de vista individual... Aí a hora extra entraria mais aí né? Se ele é mais lento internamente, ele tá gerando uma hora extra por uma da deficiência dele ou... ou na rua... Tem gente que é mais lento interno e na rua ele consegue desenvolver... e recupera.” (GEOPE)*

Na verdade, fica claro que do Carteiro esperam-se níveis específicos de quantidade de objetos triados e ordenados, além de tempo de percorrida. Por esses resultados o Carteiro é avaliado. Entretanto, esses resultados acabam impactando outros índices, como o de horas extras, passagem e entrega no prazo estipulado, pelos quais as unidades são avaliadas. Pode-se inferir

que o sistema de avaliação de desempenho como um todo depende basicamente do trabalho do Carteiro, explicando-se assim a questão da pressão e da sobrecarga para esses trabalhadores.

Certamente, também fica claro qual o posicionamento da Diretoria Regional de São Paulo em relação à qualidade e à produtividade. Nessa diretoria tem-se a real intenção de manter a correspondência entregue num prazo de ‘D mais 1’, mesmo a um alto custo.

*“Agora é só lembrar, voltar a Dobra, aí deixar claro que a Dobra ela é... principalmente aqui em São Paulo... se você for em outros Estados do Brasil aí... Não é realidade... O volume de carga, a... necessidade mesmo... sei lá! Geralmente tem mais funcionário. E outra coisa, geralmente quando tem o problema o pessoal prefere assumir a passagem. Porque a gente tem aqui uma ótica de, primeiro se cumprir o serviço dos contratados, entregar o objeto, a população não pode ser penalizada. Em algumas regionais você não vê isso de forma tão marcada, faltou Carteiro... faltou, se no dia seguinte ele não vier, aí você desloca um outro para aquele lugar e para a carga do outro lado.” (GEOPE)*

O cliente da regional é um consumidor exigente, que reclama quando não está satisfeito.

*“O nosso público é bem mais exigente... você não, não tem como... não tem como comparar, e isso daí é uma coisa que você sente em tudo a diferença de público... Aqui em São Paulo a tendência é... a população reclamar mais, correr mais atrás de... de, de seus direitos...” (GEOPE)*

Claro que, com essa questão, termina-se por constatar que as diretorias têm de atender aos indicadores colocados pela Empresa em nível nacional, questionando-se como pode ser possível a não uniformidade de comportamento entre as regionais. Nas observações conduzidas pelo Comitê, essa prática realmente está presente nas diferentes regiões do País, caracterizando um nível de sobrecarga diferenciado sobre seus trabalhadores.

*“E isso vai implicar uma passagem que isso vai implicar um índice. Não, não deveria haver diferença entre as regionais, não deveria haver, mas a empresa é muito grande, os padrões de operação, existe uma diferença de regional pra regional... É, isso é muito importante. Os índices são formados..., os índices são formados nacionalmente... Mais ai é que tá né?, o... vai depender de quem está na... na supervisão cobrar ou não esse... esse... aí é que você não tem uniformidade...” (GEOPE)*

A GEOPE acaba por esclarecer aspectos bastante importantes que impactam direta ou indiretamente a carga de trabalho dos Carteiros, como o motivo de manter o prazo de entrega em ‘D mais 1’, a necessidade de manutenção dos índices de avaliação e as diferenças de atuação entre as regionais. Todos esses temas foram longamente discutidos pelo Comitê de Ergonomia, e avançar na compreensão dos mesmos foi importante tanto para focar a ação como para a capacitação do grupo.

É interessante ressaltar que o próprio Comitê de Ergonomia, ao ser questionado sobre os problemas do trabalho nos CDDs que impactam a saúde dos Carteiros, não citou temas relativos à produtividade, expressando não ter nem ciência da relação entre saúde e produtividade. Pode-se, então, confirmar como a abordagem do ponto de vista da GEOPE sobre o tema foi importante para o processo de capacitação do Comitê.

As percepções do **Grupo Permanente** acerca de questões relativas à produtividade parecem bastante focadas no Carteiro que é mais lento e atrasa o trabalho dos demais, na possibilidade de identificar quais são os determinantes dessa situação e como combatê-los.

*“Os Carteiros reclamam de Carteiros lentos, pois dependem desses para que o processo termine, é a lentidão de alguns Carteiros em relação ao grupo no geral.*

*Mas nesse caso tem que fazer o balanceamento de cargas, se uma dupla for menos produtiva que outra, com a supervisão você elimina essa possibilidade, eliminando a possibilidade de atraso na TD . Isso é o prescrito.*

*Mas tem dois aspectos: um é o do Carteiro que fica enrolando e outro é daquele que é lento na TD.” (Grupo Permanente)*

Percebe-se que o questionamento do Grupo Permanente – o nível mais central de todos, ou seja, aquele que define as normas de produtividade que devem ser seguidas a nível nacional – parece um pouco pontual e periférico.

O Grupo Permanente tem acesso às informações de maneira privilegiada, assim o grupo da GEOPE considera que os índices de produtividade são conhecidos pela Empresa como um todo, em especial pelo DEPLA. É interessante notar que o departamento com mais representantes no Grupo Permanente é o próprio DEPLA. Ou seja, parece haver um importante descompasso, no mínimo, sobre o que e como se considera o que impacta a saúde dos trabalhadores. E parece que esse descompasso está presente de maneira importante no nível mais central e de planejamento da operação. Este é um exemplo interessante do distanciamento existente entre o que se conhece e o que se estrutura como percepção ou representação de cada um e do grupo, e que vai acabar por embasar a ação.

Mais uma vez fica claro a importância do processo de capacitação desses atores sociais para lidar com o tema ‘Saúde e Trabalho/Ergonomia’.

*“Você vê que tem uma... uma diferença... se você comparar os índices de produtividade dos correios mundiais, o correio brasileiro ele é ponta de lança... Com automação baixa...”*

*“Eu até tenho estes índices, poderia encaixar aí, mas está disponível na empresa toda... O pessoal do DEPLA tem, isso daí foi incluído no publicado agora recente, eu tenho isso daí está em algum...” (GEOPE)*

Quando ao tema produtividade, os diferentes grupos de atores sociais explicitam suas representações em concordância com as obrigações que têm de desempenhar dentro dos diferentes níveis de atuação. Os Carteiros percebem a manutenção dos altos níveis de produtividade graças à pressão por resultados e à conseqüente sobrecarga de trabalho. A chefia reconhece a variabilidade da carga e a impossibilidade de maior controle desse fator, gerando a

sobrecarga de trabalho para os Carteiros. Assim, propõe medidas que possam alterar a expectativa sobre o prazo de entrega das correspondências e dar maior autonomia para os Carteiros lidarem com a carga diária. A REOPE reconhece os problemas relativos à variabilidade da carga versus a necessidade de cumprir os prazos de entrega, mas também se queixa da falta de autonomia para lidar com a carga ou contratar pessoal. Esta instância se sente pressionada entre a exigência por cumprir os índices de produtividade estipulados pela regional São Paulo – tendo cumprido e se orgulhado por isso – e a realidade imposta para atingir tais índices, que se traduz em sobrecarga e desgaste para os Carteiros e na insatisfação dos clientes. Nesta posição ambígua e desconfortável, se contradiz quando reconhece a importância do recurso humano para atingir índices de produtividade tão altos, mas preconiza a necessidade de tratar esses trabalhadores como o fator de ‘falha’ (trabalhadores despreparados e mal chefiados), os quais só devem ser recompensados por uma produtividade representativa. A GEOPE esclarece questões importantes, como a de que realmente é alta a produtividade do Correio brasileiro, em especial, da regional São Paulo, graças, principalmente, ao trabalho do Carteiro. Esse grupo esclarece também porque é tão delicado alterar os prazos de entrega de correspondência e, conseqüentemente, permitir maior autonomia às chefias mais próximas dos CDDs. O Comitê, ao não elencar a produtividade como um problema que leva ao adoecimento, mostra como está distante de uma avaliação mais apurada em ‘trabalho e saúde’. Já o Grupo Permanente, num posicionamento talvez unilateral sobre a questão da produtividade, marca sua posição de planejador da operação e de balizador dos objetivos do negócio, colocando-se um pouco distante da realidade diária dos CDDs.

A maneira como esses diferentes grupos compreendem a questão da produtividade como definidora da situação ‘trabalho e saúde’ exemplifica bem como o nível de inserção institucional acaba por conformar a percepção, representação e ação desses atores sobre a realidade.

#### 4.2.4 O horário de almoço, segundo os diferentes grupos de atores sociais

Este foi o tema que mais despertou interesse e curiosidade por parte dos pesquisadores envolvidos no projeto, uma vez que a compreensão do mesmo era bastante diferenciada, e até oposta, entre os diferentes grupos de atores. Parecia que as percepções sobre essa questão eram mal definidas, algumas vezes aparentemente desprovidas de racionalidade.

Os **Carteiros** foram o primeiro grupo a colocar a questão do horário de almoço como um problema. Os primeiros sinais dessa identificação apareceram logo no início, como resultado dos questionários sobre percepção do que é prazeroso ou não nas atividades laborais desenvolvidas. Entretanto, ao abordar qualitativamente, em grupos focais, o que os Carteiros pensam a respeito do assunto, observa-se que mesmo entre eles – grupo que, em geral, não almoça e descansa regularmente – não há consenso para explicar o problema relativo ao almoço.

Encaram o tempo de almoço e descanso como uma importante conquista nas leis trabalhistas e apontam que o Carteiro não faz uso dessa conquista.

*“O problema é que a gente tem uma hora de almoço, está na CLT, todo mundo tem uma hora de almoço. Só que lá dentro do CDD, 90% dos Carteiros não cumprem o horário de almoço, faz 15 minutos, meia hora. No máximo meia hora e tem uma hora. Então o que acontece, a gente tem o direito de tirar esse horário de almoço. A gente não tira. No cartão de ponto a gente anota que a gente tira hora de almoço todo dia, do meio dia e quinze à uma e quinze, por exemplo.” (Carteiros)*

Alguns explicam que a Empresa, apesar de exigir que se registre o horário, não os obriga a realmente cumpri-lo. Outros apontam que a Empresa, indiretamente, acaba premiando quem não almoça com a possibilidade de sair mais cedo. Ainda apresenta-se que a não obrigatoriedade de cumprimento do horário de almoço é de interesse do Carteiro, devido a essa recompensa de poder ir embora mais cedo.

*“Aí o que acontece? A Empresa, ela não obriga o Carteiro a tirar a hora do almoço. Na minha opinião ele deveria ter o expediente dela. Expediente até o meio dia, parava o expediente até..., entendeu?”*

*“Não, aí você ... aí o correio não pode proibir você... se você quiser fazer você faz sua hora de almoço. Se você não quer, o Carteiro que não faz a hora de almoço é para poder voltar mais cedo” (Carteiros).*

Esta última idéia de benefício decorrente da relação ‘não almoçar e ir embora mais cedo’ é contraposta por um dos atores, ao afirmar que o ‘não almoçar’ acontece tanto nos dias em que a carga é baixa, podendo sair mais cedo, quanto nos dias em que é preciso dobrar e a carga é alta, tendo que sair mais tarde.

*“Então, só que aí o que acontece é o seguinte: o Carteiro não faz a hora de almoço porque... na intenção de voltar mais cedo porque ele sabe que ele vai ser liberado mais cedo. Aí que tá a estratégia da Empresa porque, em outra ocasião, quando o Carteiro chegar mais tarde, ele também não vai tirar a hora do almoço.” (Carteiros)*

Numa análise bastante precisa, um dos participantes afirma que a somatória de tempo ‘doado’ para a Empresa, pelos trabalhadores em seus horários de almoço, acaba por recompensar a carga horária de outro funcionário a ser contratado. Ou seja, a Empresa ganha com o não cumprimento integral do horário de almoço e descanso.

*“Mas o que está acontecendo? Você não tá tirando a hora de almoço, você tá tirando o horário de outra pessoa que poderia ser colocado. Porque você está fazendo serviço aquela meia hora. Você não faz meia hora, e outro não faz meia hora... poderia ser colocado um Carteiro a mais ali.” (Carteiros)*

Chegam a colocar a importância de seguir a risca o intervalo destinado ao almoço. Assim, se sobrar carga deve-se voltar com a mesma para a unidade, evidenciando que há problemas de ‘efetivo versus carga’.

*“Você tem que voltar com o seu serviço para trás. Tirar sua hora de almoço. Você pára à uma, volta às 2, pega sua bolsa e vai para a rua. Se sobrar coisa, você traz de volta.” (Carteiros)*

Em seguida, relatam-se, também de maneira bastante perspicaz, as pressões advindas da Empresa para que o Carteiro dê conta da carga destinada a ele diariamente. A primeira solução apontada para o problema apela para a consciência de cada Carteiro, mas logo esta solução aumenta seu limite de alcance e apela para uma tomada de consciência da Empresa, que, ao agir displicentemente, pode estar comprometendo seus próprios objetivos de qualidade. Talvez a Empresa esteja priorizando evitar maiores gastos com efetivo, mas ainda garantindo que a distribuição seja realizada no ‘D mais 1’, mesmo que de maneira apressada.

*“Aí o que acontece? É o que eu estou falando aí. Se eu faço horário de almoço todos os dias, aí eu vou dobrar, aí não dá para fazer tudo. Se eu trouxer coisa de volta, a chefia vai te questionar.*

*Aí é falta de conscientização dos próprios Carteiros. Que nem: eu tiro a minha hora de almoço. Eu tiro uma hora certinha do meu almoço. O que está ocorrendo é o seguinte, eu acho que a empresa deveria exigir que o Carteiro tire a sua hora de almoço. Ela não exigindo isso daí o Carteiro vai trabalhar sem almoço. Só que se ele vai acabar duas e meia, três horas, trabalhar direto, ele tá o que, quando chega no fim do serviço, eu sei como é que é. Ele quer correr para acabar rápido, seu serviço não sai 100%, na ânsia de você acabar você acaba cometendo vários erros. Se uma pessoa parar você na rua perguntar alguma coisa para você, você pode ser até mal-educado. Porque, imagine que é uma pessoa com... ‘ó, dá para você me explicar essas ruas?’ Se você está sem almoço...” (Carteiros)*

Entre as considerações dos Carteiros, a mais importante é que o uso do horário de almoço para trabalhar é fundamental para a manutenção da alta produtividade e dos índices de qualidade.

*“Com dobra e tudo não dá para entregar tudo, se você almoçar. A semana passada, por exemplo, seria impossível. Se todo mundo fizesse uma hora de almoço, não daria” (Carteiros)*

No próximo trecho, os Carteiros continuam caracterizando a relação ‘opção por não almoçar’ e a pressão da carga e da chefia e, em última instância, da Empresa para lidar com a variabilidade da carga – inerente ao processo produtivo – e a necessidade de manutenção dos índices de produtividade e qualidade estabelecidos.

*“Às vezes, o cara também não faz o horário de almoço por isso é... por exemplo, ele vai fazer o horário de almoço e traz uma carga de volta. Outro cara saiu com o mesmo tanto de carta e entregou tudo. Aí ele vai ser chamado. Um conseguiu entregar tudo você não conseguiu por quê? Existe muita comparação.*

*Só que ele volta e vai justificar, mas é a hora que ele (SO) corre lá na padronização e fala: ‘você tem que triar 1000 objetos por hora, você tem que colecionar assim...’ é onde mora o problema daquilo que eu coloquei. O problema do horário de almoço que eu acho seria a pressão. O problema está na liberdade de você não fazer a hora de almoço. Não deveria ter essa liberdade. Você teria que fazer a hora de almoço. Porque, porque aí a carga não te pressionaria. Porque, quando vem a carga você fica pressionado.” (Carteiros)*

Neste ponto, o não cumprimento do horário de almoço se aproxima de maneira importante com o estabelecimento do Sistema de Tarefas. Segundo o Sistema de Tarefas, se você terminou suas atividades, pode deixar a unidade. Essa possibilidade de sair do trabalho mais cedo é uma espécie de ‘prêmio’, que, por outro lado, apresenta o castigo. Quando a carga está baixa, pode-se sair mais cedo; quando ela está alta, tem de aceitar sair mais tarde para dar conta da mesma. O horário de almoço é simplesmente, ou intencionalmente, ‘comido’ nesse sistema. Ele se torna uma ‘válvula de escape’, uma hora de flexibilidade para fazer o Sistema de Tarefas mais rendoso e efetivo. Independente do tamanho da carga, está criado e justificado o uso de um modo operatório acelerado.

*“O que acontece é o seguinte, esse problema do horário do almoço é trágico, porque a empresa teria que falar para você tirar uma hora de almoço. Só que tem o seguinte, se você não tira a hora de almoço, se você tem essa liberdade de não tirar a hora de almoço, você vai ser pressionado pela carga que vem. Se vier uma carga baixa, você será pressionado por ela. Você fala: ‘opa, vou chegar rápido e sair cedo’. Se vem uma carga alta, vai ser mais pressionado ainda. Você fala: ‘não vou tirar a hora de almoço. Porque vou tirar a hora de almoço se hoje veio... 1000 objetos?’ Ai mesmo que você chegue 2 horas antes do seu horário, você foi pressionado pela carga. Todos os dias acontece isso.” (Carteiros)*

Essa análise, bastante profunda, mostra que, se a Empresa tornasse obrigatório o cumprimento do horário de almoço, a possibilidade de pressionar o trabalhador através da carga, Sistema de Tarefas, índices de desempenho e comparações, diminuiria. Com a explicitação dessa realidade, pareceu clara a necessidade de abordar cuidadosamente essa questão, ao trabalhar numa perspectiva de Ergonomia, saúde e produtividade.

Os Carteiros finalizam com uma análise contundente e realista de quem vive diariamente um trabalho pesado física e cognitivamente. Fica caracterizado o quanto o ‘não almoçar’ é pouco natural e fisiológico, trazendo danos para a saúde.

*“Falta obrigatoriedade de horário de almoço..., de repouso de uma hora por dia. Está na CLT. E isso é problema de saúde. Tem Carteiro que toma café 7h30 depois ele vai almoçar às 4h00 da tarde. Você vê, ele fica uma média de 8 horas de estômago vazio. Como é que você vai sair na rua, ficar um tempão andando no sol..*

*É, parece que.., que a gente não tirando o horário de almoço, terminando o serviço logo, indo para a casa antes, muita gente prefere isso. Mas tem um outro problema, você tem que descansar, você tem que se alimentar. Como é que você vai sair na rua? Ficar um tempão andando debaixo de sol, tal, sem se alimentar.” (Carteiros)*

Adicionam, com pouco interesse, o problema da inexistência de um local próprio para a alimentação. Talvez, isso represente apenas a pouca importância que se dá para a mesma.

*“O problema é este, o armário de roupa junto com o refeitório. Esse já é um problema bem característico. Eu acho que local de refeição é local de refeição. No banheiro também tem armário. O pessoal leva marmita ali, põe... sabe, anda para lá com a marmita. Leva alimento para dentro do banheiro?” (Carteiros)*

A **Chefia** pouco fala sobre a questão do horário de almoço, mas complementa e confirma o exposto pelos Carteiros. A variabilidade da carga diária é apontada como problemática e o não cumprimento do horário de almoço, como uma resposta usual para dar conta dessa variabilidade. O Sistema de Tarefas, como alternativa escolhida e implementada pela Empresa para abordar a questão da variabilidade da carga, leva a uma aceleração constante dos trabalhadores, até independente da carga do dia, conforme colocado pelos Carteiros.

*“De repente, se vier uma carga muito alta, então seguraríamos os impressos por mais um dia. Já que não temos condição de fazer o banco de horas, um dia o Carteiro sai tão cedo e no outro dia tem que ralar até mais tarde, às vezes nem horário de almoço ele faz, por que não fazer esse controle de cargas?”*

*“Às vezes é corrido, o dia-a-dia é corrido, e o Carteiro quer saber de entrar aqui às 8h45, fazer a triagem, ir para a SL, o ordenamento, juntou a bolsa, têm uns que almoçam até em pé, se puder, para sair correndo para a rua, para poder estar aqui o mais depressa possível para ir embora.” (Chefia CDD)*

A ausência de um local adequado para as refeições também é apontada pelas chefias, que consideram problemático esperar empenho quando nem o mínimo é oferecido.

*“Como o imóvel, vocês já viram as condições que estamos trabalhando, ele não oferece condições para que o grupo trabalhe motivado. Não temos as condições de higiene, não temos um refeitório adequado... isso prejudica muito para conseguir manter o grupo empenhado, com vontade de trabalhar. Eles até fazem porque é obrigação, mas para você conseguir um apoio incondicional, total, fica complicado.” (Chefia CDD)*

A **REOPE** não avança numa discussão sobre a questão do não cumprimento do horário de almoço. Aponta uma possível explicação para o fato de que o valor dado em ticket tenha se transformado em um ganho não incorporado ao salário do Carteiro. Isto deve estar acontecendo, mas não seria a realidade da área estudada.

*“São Paulo, por exemplo, eu lembro que o pessoal deixava de almoçar para ter o ticket em casa, aqui já não ocorre isso. Estou falando isso pra tentar dar uma idéia” (REOPE)*

Os representantes da **GEOPE** discutem com mais propriedade a questão do ‘não almoço’ que o nível regional. Mas apontam que o não cumprimento do horário de almoço é uma opção individual dos Carteiros. Esses trabalhadores têm flexibilidade em almoçar ou não, sendo que a Empresa não pode controlar o que o Carteiro faz na sua jornada externa. Chegam a exemplificar o fato de que alguns Carteiros moram no seu distrito de distribuição, provavelmente almoçando em casa, o que deve acontecer em uma amostragem bem pequena.

*“Mas ele tem a flexibilidade, por exemplo, de optar em não almoçar, ele opta, já que ele termina o trabalho dele rapidamente. Ele terminou... 11h30. Ele terminou a parte interna do trabalho dele... Pra sair pra rua... A tendência natural era o quê?, que ele fosse almoçar, almoçasse e depois... saísse. Ele opta em não almoçar, ele faz a entrega, aí quando é... sei lá, três e meia da tarde ele está de volta... Pô mais chegou cedo, não, espera aí, mas ele não almoçou... Mas é uma opção dele, ele quer ir embora... Porque tem Carteiros que residem perto do CDD, almoçam em casa... tá certo?...”*

*E isso na verdade não tem nem como a gente controlar porque como o horário é variável e o trabalho é externo... Não tem horário fim da jornada...” (GEOPE)*

Também relacionam o Sistema de Tarefas com o ‘não almoço’, pois com a possibilidade de ir embora mais cedo os Carteiros sacrificariam, intencionalmente, o tempo destinado ao almoço. Alguns admitem que tem sido cada vez mais raro o Carteiro terminar as tarefas mais cedo e ir embora, reconhecem, portanto, a sobrecarga de trabalho.

*“E ele só não vai embora se chegar mais cedo, e aí pode acontecer né?, eu diria que ultimamente não com grande frequência, mas se ele tiver alguma atividade no CDD né?, que necessite dele internamente, tá certo? Então ele não almoça para ir mais cedo..., mas na verdade anda raro poder sair mais cedo...” (GEOPE)*

Outros ainda defendem que a vida do Carteiro não é tão pesada assim. Que ele corre para terminar a obrigação do trabalho, ou seja, ter o dia ganho, antes de almoçar. Fica a questão, o não almoçar é realmente uma opção ou uma necessidade?

*“Está tendo uma pesquisa aqui, onde se mede o pé do Carteiro depois da jornada. A médica viu realmente que o pessoal começa a chegar 3h00 horas, 2h30... Aí ela veio falar pra mim, ‘pô mais a vida dele é boa pô, ele chega aqui...’*

*Boa, né?... Boa a beça... (risos)*

*É ela quis dizer assim, quanto ao fato do Carteiro não almoçar, ... ele opta em não almoçar, ele prefere até comer depois, às vezes na própria unidade ou fora dela... né?, mas ele quer primeiro realizar a entrega, e ele se sente, a tarefa dele daquele dia está realizada...” (GEOPE)*

Já o **Comitê de Ergonomia** analisa de maneira diferente e um pouco simplista a problemática relativa ao não cumprimento do horário de almoço. Eles a explicam como uma questão que se relaciona ao tempo em que os Depósitos Auxiliares devem ficar prontos. Questão que deve ser resolvida pela padronização das unidades. Dessa maneira, também não apresentam o ‘não almoço’ como uma necessidade para cumprir os objetivos do sistema produtivo, mas como uma opção. Além disso, os Carteiros somente atrasariam o horário de almoço, em vez de não cumpri-lo.

*“O horário do DA é o seguinte, porque, às vezes, em alguns CDDs eles ficam preocupados com o horário do DA, então alguns preferem ficar sem almoço, em função da própria organização ali do trabalho, entendeu? Então uns são mais lentos outros acabam mais rápidos, e eles têm que terminar para o DA sair. Então eles são pressionados pelo tempo para terminar o DA. Quando eu acompanhei isso aí, nem todos os serviços estavam implantados... Existem unidades não padronizadas. Cada um fazia a sua triagem, ficavam sem almoço. O problema é o horário de saída do DA. Para não sair atrasado eles deixavam para almoçar depois” (Comitê de Ergonomia)*

É interessante notar que talvez o Comitê de Ergonomia esteja um pouco distante dos problemas do trabalho nos CDDs que impactam a saúde dos Carteiros. Assim como não elencaram a produtividade como problemática, também não entendem o ‘não almoço’ como um aspecto relacionado à sobrecarga do trabalho do Carteiro. Aponta-se, portanto, que a abordagem dos pontos de vista de diferentes grupos de atores sociais foi fundamental para fomentar a discussão sobre a identificação de fatores de risco para a saúde dos Carteiros no Comitê de Ergonomia, colaborando para a capacitação do mesmo.

Lembrando que o Grupo Permanente é formado por representantes do Comitê de Ergonomia de nível central na administração, para eles, o ‘não cumprimento do horário de almoço’ não é problemático, visto que não citaram nada a respeito quando discutiram sobre os problemas do trabalho no CDD.

O ‘não almoço’ é discutido de maneira mais completa pelo nível operacional, Carteiros e chefia imediata. Esses atores caracterizam aspectos importantes, como a relação do ‘não almoço’ com a aceleração para sair mais cedo (relação com o Sistema de Tarefas) ou para dar conta da carga (relação com a variabilidade da carga). Os demais níveis discutem o ‘não almoço’ sem aprofundamento, relacionando-o principalmente ao fato de os Carteiros correrem para irem embora antes do término da jornada. Os grupos Comitê de Ergonomia e Grupo Permanente não discutem ou discutem parcialmente a questão, apontando o quanto podem estar distantes de uma compreensão mais elaborada do tema ‘saúde e trabalho’.

#### **4.3 Síntese das percepções dos diferentes grupos de atores sociais, em relação à cada inserção institucional**

O quadro 7 apresenta um resumo dos principais tópicos apresentados pelos grupos de atores sociais ao discutirem os problemas da organização do trabalho nos CDDs.

QUADRO 7 - Resumo dos temas abordados pelos diferentes grupos de atores sociais, ao considerar o que é problemático no trabalho dos CDDs.

CARTEIROS	CHEFIA	REOPE	GEOPE	COMITÊ ERGONOMIA	GRUPO PERMANENTE
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Percepção apurada da situação, a não ser sobre Sistema de Tarefas</li> <li>- Manutenção de alta produtividade graças a pressão, levando a sobrecarga e ao absenteísmo e à diminuição da qualidade</li> <li>- Não questionam prazo: D + 1</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- variabilidade da carga é impossível administrar, sem autonomia e mantendo índices da Empresa</li> <li>- usa Sistema de Tarefas e 'não almoço' para atender expectativas, mas tem consciência das conseqüências: ciclo aceleração, sobrecarga e absenteísmo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- posição intermediária delicada: garantir efetivação do planejado pelo nível central, 'atacando' onde pode (carteiros e chefias)</li> <li>- percebe carteiros e chefias como problema pois não entende o negócio, não colabora, não sabe avaliar e estimular</li> <li>- mas também compreende que esse recurso humano tem sido o responsável pelo aumento de produtividade</li> <li>- não questiona o GEOPE, mas os subordinados</li> <li>- discute pouco o Sistema de Tarefas e o 'não almoço', pois são tópicos que evidenciam a fragilidade do processo e postura</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- visão central que tem clareza sobre o negócio: tarifa x 'D+1' e índices de qualidade e produtividade; Sistema de Tarefas x variabilidade de carga e manutenção de produtividade</li> <li>- representa DR/SP que é referência para o País: cliente diferenciado</li> <li>- reconhece alta produtividade pelos trabalhadores e daí sobrecarga</li> <li>- mas não avança na proposição de soluções</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- um pouco mais capaz de perceber a realidade do que o Grupo Permanente, já que tem pessoas mais ligadas à operação</li> <li>- não discute produtividade, apesar de reconhecer sobrecarga e absenteísmo: daí é difícil agir</li> <li>- Fundamental passar por um processo de capacitação para aprender a vincular trabalho e saúde/produtividade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- discute poucos aspectos</li> <li>- abordagem simplista</li> <li>- distante demais da realidade da unidade, para conhecer e pensar sobre o trabalho lá realizado</li> <li>- não discute Sistema de Tarefas e o 'não almoço'</li> <li>- discute pobremente dobra e produtividade</li> </ul>

Pela simples visualização do quadro percebe-se que a REOPE, como o nível intermediário entre a realidade diária da operação nos CDDs e os níveis centrais de planejamento, é a que apresenta maior número de percepções. Boa parte dessas percepções é contraditória, assim como a função desse nível institucional: seguir as regras colocadas pelos níveis centrais, sabendo, no fundo, a que custo.

Os Carteiros e a chefia de CDDs, responsáveis diretamente pela efetivação da operação, têm uma visão apurada da realidade. Percebem em algum grau a relação entre absenteísmo, sobrecarga e aceleração, e desta última com o Sistema de Tarefas e o ‘não almoço’, mas não têm autonomia para agir.

A GEOPE tem uma percepção clara do negócio, seus determinantes e resultantes, esclarecendo muitas questões sobre a estruturação do processo produtivo a partir das necessidades da Empresa/negócio. Esse nível determina sobremaneira como vai acontecer a produção e conhece o porquê tem de ser assim e não de outro jeito. Reconhece a alta produtividade esperada do Carteiro e a sobrecarga decorrente, mas não sabe como resolver essa questão.

Já os dois últimos grupos de atores sociais – Comitê de Ergonomia e Grupo Permanente – apresentam uma análise limitada das relações que determinam o adoecimento no trabalho. O Comitê de Ergonomia, por ter membros ligados à operação, conhece mais a realidade do que o Grupo Permanente. Mas ambos os grupos, cujos membros vão ser os responsáveis pela condução da implementação da Ergonomia dentro da ECT, precisam passar por um processo de capacitação para que possam vir a discutir melhor questões determinantes do processo saúde e doença no trabalho.

Ao analisar as percepções dos diferentes grupos de atores sociais sobre os problemas do trabalho no CDD, constata-se que a posição em que se inserem na Empresa e o seu distanciamento ou proximidade com a situação de trabalho real influencia sobremaneira suas concepções do sistema produtivo e sobrecarga presente nas atividades. Pode-se dizer que cada nível hierárquico tem uma compreensão parcial, às vezes limitada, do que verdadeiramente se dá na rotina dos Carteiros e das conseqüências para a saúde desses trabalhadores. Grande parte concebe somente os aspectos concretos da realidade de trabalho, tendo como foco as condições físicas de trabalho e a sobrecarga. Outros têm visão mais abrangente, que relaciona as características do processo produtivo ao desgaste, tanto físico como mental. Entretanto, cada grupo de atores tem como prioritária a efetivação das tarefas que lhe são confiadas dentro da Empresa, por mais que indiretamente suas ações impactem de maneira negativa a saúde dos Carteiros. Na verdade, isso é bastante comum; por outro lado, reforça a necessidade de efetivar uma capacitação adequada para aqueles que serão os responsáveis por atuar em Ergonomia e Saúde dentro da Empresa, o Comitê de Ergonomia.

Portanto, na próxima seção serão apresentadas e discutidas as percepções colocadas em seminários pelos membros do Comitê de Ergonomia sobre os principais temas apontados como problemáticos no trabalho do CDD. Serão apresentados aspectos da evolução da percepção do Comitê sobre temas centrais da relação saúde e trabalho nos CDDs. Os membros do Comitê de Ergonomia também têm diferentes níveis de inserção na Instituição e, principalmente, níveis bastante diferenciados de vivência, conhecimento e crítica sobre a questão. É importante lembrar que o Comitê deve estar capacitado para atuar em Ergonomia na Empresa. Portanto, pareceu fundamental caracterizar como a condução metodológica e técnica do Projeto de Ergonomia colaborou para a formação e futura atuação desses atores em 'Ergonomia e Saúde'.

## 5. EVOLUÇÃO DA PERCEPÇÃO DO COMITÊ DE ERGONOMIA EM TEMAS CENTRAIS DA RELAÇÃO TRABALHO E SAÚDE NOS CDDs

As considerações dos aspectos organizacionais e do sistema de produção dos CDDs feitas ao longo da capacitação do Comitê de Ergonomia da ECT permitiram a compreensão, a discussão e o levantamento de hipóteses sobre os determinantes da sobrecarga de trabalho e absenteísmo que deveriam ser combatidos pelo projeto de Ergonomia em desenvolvimento. Os temas discutidos pelos diferentes grupos de atores sociais, quando questionados sobre o que havia de problemático no trabalho desenvolvido pelo Carteiro no CDD – apresentados no capítulo anterior – foram levados para discussão nos seminários. Os membros do Comitê de Ergonomia, que pouco haviam se posicionado ante estes temas quando consultados, nos seminários, tiveram de lidar com as idéias colocadas pelos demais grupos.

No período dos seminários, de **junho a setembro**, os principais aspectos relativos à organização do trabalho foram se caracterizando entre os membros do Comitê, exigindo que estes se posicionassem perante os mesmos, colocando suas idéias, certezas e questionamentos. Esses momentos serão apresentados principalmente no item **5.1**, em que o sistema produtivo que gera aceleração e sobrecarga é caracterizado, por meio dos temas mais representativos para os membros do Comitê de Ergonomia nas discussões de seminários: dobra, culpa do Carteiro, Sistema de Tarefas, cumprimento do horário de almoço e representatividade do CDD São Carlos perante o sistema produtivo da ECT. Já à partir do mês de **agosto**, graças à elaboração dessas informações nas situações de seminários, foi possível iniciar a discussão sobre uma proposta explicativa para a sobrecarga de trabalho presente nas unidades de distribuição. O Sistema de Tarefas é visto como o principal elemento organizador do trabalho nessas unidades, que leva à

utilização de modos operatórios acelerados, permitindo a obtenção de altos índices de produtividade. Entretanto, é o mesmo Sistema que conduz à sobrecarga de trabalho e ao absenteísmo, trazendo prejuízos diretos e indiretos para a Empresa.

No item **5.2** abordam-se as possibilidades de ação para modificar o Sistema de Tarefas. E, finalmente, nos itens **5.3** e **5.4**, a Empresa e o Comitê, respectivamente, se posicionam diante das possibilidades das ações propostas.

Já no item **5.5**, uma grande tabela sintetiza o que foi caracterizado e discutido em cada um dos seminários. Na verdade, pretende-se com esta apresentação de resultados facilitar o acompanhamento da evolução das idéias, questões, percepções e representações dos membros do Comitê sobre os temas relacionados à saúde e trabalho nos CDDs.

### **5.1 O sistema produtivo que gera aceleração e sobrecarga**

Aos poucos, em diferentes momentos e meses, os membros do Comitê de Ergonomia da ECT, durante seu processo de capacitação, nas reuniões ou seminários realizados, foram tendo acesso aos resultados sobre o levantamento do que era problemático no trabalho dos Carteiros nos CDDs, perante o ponto de vista dos diferentes grupos de atores sociais questionados. Vale ressaltar que este grupo, Comitê de Ergonomia, quando questionado sobre o tema, em meio aos demais grupos, praticamente não identificou como problemáticos temas e questões relacionados à organização do trabalho. Nos resultados apresentados no capítulo anterior, foi possível observar que o Comitê de Ergonomia considerou problemático e ressaltou os aspectos concretos da situação de trabalho – mobiliário, equipamentos, etc. – quase não se posicionando perante os relativos à organização do trabalho. Nas situações de seminário quando os aspectos, relativos à organização do trabalho, levantados como problemáticos por outros

grupos de atores sociais (vide capítulo anterior), foram apresentados e discutidos, os membros do Comitê de Ergonomia da ECT tiveram de lidar com a questão, se posicionando, questionando, contestando, resistindo, enfim, elaborando suas idéias.

Durante os seminários vai se caracterizando, então, esse sistema produtivo que gera aceleração dos Carteiros e sobrecarga no trabalho. As discussões, as percepções e os posicionamentos sobre os temas, relacionados de uma maneira ou outra a esse sistema produtivo, permitem essa caracterização. Facetas que determinam, são determinadas ou possibilitam o funcionamento do Sistema de Tarefas são discutidas (dobra, índices de qualidade de produtividade, culpa do Carteiro, não cumprimento do horário de almoço), questionando-se e argumentando-se sobre sua real representatividade enquanto sistema produtivo característico da Empresa (representatividade do CDD São Carlos). Passa-se, agora, à apresentação desses temas.

### **5.1.1 A dobra**

A dobra foi precocemente identificada como um fator incorporado à operação e um determinante importante de sobrecarga. No seminário do mês de **junho** essa situação é claramente caracterizada.

Com o desenvolvimento das discussões sobre o assunto, submete-se a questão da dobra à questão do Sistema de Tarefas, já que o último possibilita a existência da primeira.

*“Você tem a tarefa, o Carteiro tem o distrito dele, ele entrega e vai embora. Então mesmo o distrito dele estando com 4 horas de rua, ele faz em 2, porque ele sabe que vai ser liberado mais cedo. E a dobra, eu acho assim, que ela interage nisso, porque além de ele ter um tempo maior de trabalho, ele também vai ter uma carga maior de trabalho.”  
(ECT)*

No seminário do mês de **julho**, a dobra, possibilitada pela realização do Sistema de Tarefas, é caracterizada como incorporada à rotina do CDD, trazendo constantemente sobrecarga física, mental e psíquica.

*“Agora, ser multifuncional de fato, o que é que é? É, você conhecer um grande número de distritos. É uma exigência do sistema de dobra, que a pessoa seja multifuncional. Em 90 dias analisados, somente em 6 dias não ocorreram dobras. (...) O que quer dizer isso? Que a unidade funciona com a dobra incorporada, ela está incorporada ao funcionamento da unidade, todo dia tem dobra, né? Olha, é..., e tem uma questão interessante aqui da multifuncionalidade (...), quando a gente vai analisar a multifuncionalidade a gente vê que ela impacta os 3 aspectos da carga de trabalho. A carga física, decorrente do número de objetos para triar, ordenar, distribuir nos distritos. A carga cognitiva, na medida que os Carteiros precisam conhecer um maior número de distritos em detalhes, o bom Carteiro sabe como o cliente quer receber a carta... E, em terceiro lugar, o Sistema de Dobra impacta a carga psíquica porque ele se confronta com o Sistema de Tarefas, certo? Isso na cabeça do cara, ‘pô, mas eu sou titular do meu distrito, mas quantas vezes eu faço dobras por mês?’. É fácil, né? Se tem 3,3 dobras dia e são 48 Carteiros (...) a cada 4 dias, ele faz uma dobra, certo? Então, a dobra está incorporada.” (UFSCar)*

Desde a primeira vez em que se abordou o discurso dos Carteiros sobre o que era problemático no trabalho do CDD, a dobra foi apontada como importante fonte de sobrecarga. Pelos discursos apresentados, constata-se que no primeiro mês um membro da equipe ECT caracteriza a dobra relacionando-a ao Sistema de Tarefas e no mês seguinte a equipe UFSCar traz informações mais completas, direto da realidade do CDD, sobre qual a frequência e o impacto da dobra nos Carteiros. Aqui tem-se um exemplo de como a utilização metodológica da AET (levantamento de problemas com os trabalhadores) e da Pesquisa Ação (volta à realidade para a busca de dados e discussão dos mesmos em seminários) possibilita o desenvolvimento de compreensão e ação (Menegon, 2000).

### 5.1.2 Os Índices de qualidade e produtividade

No decorrer dos seminários vai-se aprimorando a compreensão dos índices de qualidade e produtividade. Caracteriza-se o ‘D+ 1: a correspondência deve ser entregue no dia posterior da postagem, não devendo haver ‘passagem’ de correspondências de um dia para outro. Devido à impossibilidade de planejamento de carga média a ser tratada, nos dias de pico de carga os Carteiros têm de garantir a entrega, o que leva à sobrecarga.

*“Pois a carga que chega no CDD, ela deve ser entregue no mesmo dia. Porque essa é uma imposição do próprio sistema de qualidade e desempenho. A ponta é o CDD e o que chega lá é entregue”. (ECT)*

A relação entre a variabilidade da carga, somada à necessidade de entregar toda a correspondência no dia, e a sobrecarga foi largamente discutida. A necessidade de manutenção dos índices de qualidade e produtividade também foi bastante questionada, mas, em conclusão, não foi possível alterar esses índices – o ‘D + 1’ deve ser mantido. Durante os seminários em que essas discussões foram conduzidas, a explicação sobre valor de postagem e prazos dada pela GEOPE (item 4.2) auxiliou bastante o Comitê a avançar nessa compreensão, direcionando a busca de alternativas de solução para outros caminhos.

### 5.1.3 Culpa do Carteiro

Uma questão levantada logo no mês de **junho** pela equipe UFSCar é a ‘pressão da carga e prazo de entrega’, ou seja, independente da carga do dia, preconiza-se que ela seja entregue, como foi apresentado anteriormente. Um dos membros da equipe ECT ilustra essa

situação como se a pressão para dar conta da carga de objetos do dia fosse uma auto-imposição do Carteiro, culpabilizando-o.

*“O horário e a prescrição do tempo certo de entrega, certo? Esse é o fator. Se você mexe nesse fator, você mexe em toda a realidade do CDD. Essa é uma questão fundamental. Os caras tem que se virar do avesso, porque não têm nenhuma possibilidade de planejamento desta atividade, certo? Eu acho que essa é uma questão central. É uma pressão do trabalho., intrínseca ao trabalho (UFSCar).*

*Imposição do, do, como você falou, do horário que chega a carga, da... imposição do próprio Carteiro de entregar no mesmo dia...” (ECT)*

Nesse momento do desenvolvimento do projeto de Ergonomia – junho – a compreensão e o correspondente posicionamento da equipe ECT quanto a reconhecer que a situação de trabalho que leva ao adoecimento é ‘pesada’ ainda é imatura. Insiste-se, por exemplo, que o sistema não pode estar sobrecarregado, pois há dias em que os Carteiros conseguem sair mais cedo. Então, como o Carteiro poderia não almoçar por causa da sobrecarga? Nessa linha, possivelmente, compreende-se que o Carteiro não almoce por vontade própria.

*“Mas isso eu tenho certeza, afirmação. A sobrecarga não é do sistema, o sistema não está sobrecarregado. Porque a sobrecarga, ela se caracteriza em alguns momentos especificamente. Há, inclusive, na grande maioria dos estados essa situação, vou voltar naquela questão de há almoço ou não. Há uma situação que o Carteiro está saindo cedo para casa. Ou seja, ele não está cumprindo jornada de 8 horas. Quer dizer, se o sistema estivesse sobrecarregado, ele jamais poderia sair antes do horário. Não há sobrecarga no sistema como um todo. Você tem uma demanda muito grande no começo. Mas depois, até de certa forma, é folgado no final da jornada.” (ECT)*

Considerando um pouco mais cuidadosamente a questão do não almoço, pode parecer inadequado que um benefício antigo, reconhecido pela CLT, possa estar sendo desrespeitado. A Empresa diz que o horário de almoço é previsto e pode ser cumprido, mas talvez não ofereça condições suficientes para que ele se efetive. Ao não reconhecer que o seu sistema

produtivo está sobrecarregado, ela passa a responsabilizar os próprios trabalhadores pelo desrespeito ao cumprimento do horário de almoço. É comum e pernicioso a responsabilização ou culpabilização dos trabalhadores pelo seu próprio adoecimento (Oliveira, 1997). Ou, ainda, são fatores externos à Empresa e ao trabalho realizado, que levam ao adoecimento como, por exemplo, a falta de consciência dos próprios Carteiros.

*“Então é assim, até falta de conscientização dos Carteiros que não almoçam, nessa linha mesmo.” (ECT)*

Se permanecer essa linha de raciocínio e ação, a capacitação de um grupo, que terá de lidar com as questões de Ergonomia, trabalho e saúde dentro da Empresa, poderá ficar comprometida. Entretanto essas considerações foram tecidas num momento inicial (junho) de análise dos determinantes de sobrecarga nos CDDs, havendo tempo para que se reestruem ao longo do processo.

#### **5.1.4 O Sistema de Tarefas**

O Sistema de Tarefas começou a ser caracterizado no mês de **junho**.

*“Realmente o trabalhador é contratado para trabalhar 8 horas. Se ele não tiver atividade, ele pode ir embora. Se ele tem uma tarefa, ele tem que ficar ali.” (ECT)*

No mês de **agosto**, perante as diferentes análises conduzidas no desenvolvimento do projeto, o Coordenador por parte da UFSCar apresenta a hipótese de que o Sistema de Tarefas, preconizado pela Empresa como espinha dorsal do sistema produtivo dos CDDs, é o responsável pela sobrecarga e absenteísmo dos trabalhadores.

O Sistema de Tarefas se apresentaria como a estratégia utilizada no sistema operacional dos CDDs para que os trabalhadores dessem conta da variabilidade da carga, fator complicador e presente rotineiramente na realidade da Empresa.

*“Como se regula o trabalho no CDD? Pela argumentação frente ao Sistema de Tarefas. Ou seja, para dar conta da sobrecarga de trabalho e a medida de dimensionamento de efetivo, justificado pelo Sistema de Tarefas, os Carteiros desenvolvem ritmo de trabalho muito acima daqueles médios, estabelecidos pelo sistema de distritamento e dimensionamento de efetivos.” (UFSCar)*

A principal característica do Sistema de Tarefas é que é permitido ao trabalhador deixar a unidade ao terminar a entrega de toda a carga do dia. Na análise da equipe UFSCar, esse ‘prêmio’ leva a uma aceleração constante do trabalhador, que anseia por merecê-lo. O argumento do Sistema de Tarefas é o de possibilitar ao Carteiro ter uma menor jornada de trabalho, o que não ocorre quando a carga ou o absenteísmo é alto. Por isso, nos dias de carga média ou baixa o Carteiro também acelera, pois ele quer alcançar sua recompensa, dessa forma, o ritmo acelerado torna-se uma rotina.

*“Eu estou perguntando o seguinte, os caras nos dias de pico trabalham mais acelerados, certo? Agora, e nos dias em que a carga vem mais baixa? Ele passa a ter um ritmo adequado para a ação? Ou ele mantém uma aceleração? Então, se tornou um hábito, uma... No entanto, o mecanismo que irá fazer manter uma aceleração deriva do próprio caráter argumentativo do Sistema de Tarefas. Como a sobrecarga de trabalho é justificada pela existência de maior tempo livre em situações de baixa carga, os Carteiros irão buscar a recompensa nessas situações. Assim, a auto-aceleração continua atuando mesmo nas situações de funcionamento normal.” (UFSCar)*

Representantes da própria Equipe ECT concordam com a análise de que o Sistema de Tarefa é o grande responsável pela aceleração e pelo adoecimento, ilustrando a situação de maneira bastante interessante e realística.

*“O que eu te digo, que o que prejudica o empregado do Correio hoje é a bendita tarefa. Sempre que se trabalha por tarefa, em qualquer parte, não é privilégio do Correio, qualquer Empresa. Se eu tiver um incentivo, ou financeiro ou de carga horária, o funcionário se arrebenta todo para cumprir aquela meta. Porque ele sempre tem aquela ilusão... é aquela história do burro, que você amarra um pedaço de alfafa e ele corre atrás e nunca alcança. O empregado do Correio é a mesma coisa. Ele volta às 4 da tarde, mas ele deixa de almoçar, ele aumenta o ritmo, ele se arrebenta todo. Daí a 6 meses ele começa a dar problema e não pressa mais para a Empresa, para a própria Empresa...” (ECT)*

O representante da Equipe UFSCar, corroborando o exposto anteriormente pelo membro do Comitê, sintetiza a discussão relacionando o uso de modos operatórios acelerados e seus efeitos para a Empresa em termos de ganhos produtivos e de qualidade por um lado, e de acidentes, sobrecarga e adoecimento, por outro.

*“Reconhecer os determinantes de uma sobrecarga advinda dos picos de trabalho, e a manutenção de modos operatórios acelerados, a questão que se coloca é, quais os efeitos disso? Os efeitos de curto prazo, são, para a Empresa, o cumprimento das metas e a satisfação dos consumidores e clientes essabelecidos. Por outro lado, vai incidir sobre os Carteiros em termos de sobrecarga física, cognitiva e psíquica, no dia-a-dia. Bem como em termos de acidentes e de ausências.” (UFSCar)*

Antes de encerrar a discussão, questiona-se, por parte da UFSCar, como se deve agir perante essa hipótese explicativa da carga de trabalho e adoecimento, que se apresenta como uma questão-chave a ser solucionada, não só para o CDD, mas para toda a Empresa:

*“Então, essa questão é estrutural. Porque a sobrecarga leva ao absenteísmo, o absenteísmo leva a mais sobrecarga, que leva a mais absenteísmo e aí não tem fim. E esse absenteísmo, o cara é estourado no CDD, é mandado para COI. Portanto, sobrecarrega quem está lá dentro. Sobrecarrega o cara lesionado e o cara não lesionado. Então, isso é estrutural. Resolver o problema do CDD, pela análise que nós fazemos, é fundamental, interfere em toda a organização. Então, vamos colocar isso claro. Nós temos alternativas para isso? Temos, certo? Temos poder de definir isso? Não? Temos obrigação profissional, ética?...” (UFSCar)*

Um representante da equipe ECT defende uma alternativa realista e definitiva para solucionar a questão da aceleração versus o Sistema de Tarefas. Essa alternativa, considerada nesse momento como ‘radical’, ainda vai ser discutida, mas não no seminário do mês de agosto:

*“Tem que fazer cumprir o horário! 8 horas com o intervalo e ele tem que bater o cartão na saída e pronto! Porque daí, tu corta aquele embalo do cara! Ah, mas daí ele vai arrastar o dia inteiro... vai arrastar, mas vai fazer a atividade dele, de acordo com a carga horária prevista para ele. Sempre que tiver uma vantagem, ele vai disparar. Isso é automático, até a gente.” (ECT)*

De maneira geral, o Sistema de Tarefas foi apresentado pela equipe UFSCar como o ‘estimulador da aceleração’ dos trabalhadores, levando à sobrecarga e ao adoecimento. Se a tarefa está terminada, o empregado pode ir embora; no dia de carga baixa essa recompensa é perseguida, por isso se trabalha depressa. Nos dias de carga alta é essa aceleração que garante a distribuição no prazo ideal; se há dias de carga baixa em que se pode deixar a unidade mais cedo, parece justo haver dias em que se trabalhe até mais tarde, sem cobrar nada por isso. Na vivência desse raciocínio está justificada a aceleração e adaptação dos homens a uma variabilidade de carga inerente ao negócio.

A equipe ECT, como um todo, pouco se posicionou a respeito de tal questão nesse seminário do mês de **agosto**. A pouca disponibilidade para combater a hipótese apresentada pode ser considerada como um aceite ou reconhecimento inicial da veracidade da mesma.

Em resposta a essa questão, apresenta-se o início da discussão do próximo seminário no mês de **setembro**. O silêncio da equipe ECT foi quebrado com o tema ‘por que o Carteiro adoecer?’. Parece que ainda haveria um longo caminho para que a hipótese do Sistema de Tarefa como o determinante de sobrecarga e adoecimento fosse realmente considerada.

A equipe ECT apresenta suas representações sobre quais são os determinantes do adoecimento. Primeiramente apresenta-se a percepção de que a necessidade de realização de jornada dupla, devido aos baixos salários e ao alto custo de vida, é uma questão social imposta, impossível de ser questionada:

*“Têm muitos Carteiros que saem bem rápido do trabalho e vão para outro emprego. Acabam adoecendo com essas duas jornadas de trabalho.*

*Eu acho que esse ponto está tão relacionado a estilo de vida. A vida hoje está assim, né? Tá, tá propensa ao cara se entregar mais rápido, se vender mais rápido. Não sei se a vida corrida ou a falta de grana. O baixo salário...*

*Ele tem que sustentar a família. Ele pega outro emprego e vai embora, pô! Daí se estoura em 2 anos. (ECT)”*

Outra hipótese levantada para explicar o adoecimento é a de que o Carteiro contratado atualmente tem mais escolaridade, não estando adaptado ao trabalho pesado, queixando-se e adoecendo mais. Como teve acesso a melhor preparo e condição de vida geral, já que pôde estudar, talvez se ache no direito de não aceitar o trabalho pesado e sem criatividade sem reagir:

*“Raramente lá no consultório tem um Carteiro de 20 anos de Correio doente. Com problema de cansaço, tal. Eu acho que tem vários fatores que estão associados a isso. Primeiro, a grande maioria desses Carteiros, eles não tinham nem quarto ano primário, então vc pensa numa pessoa mais rude, que se adapta mais ao trabalho pesado, sem muita criatividade. E eles não têm muito poder de reivindicação. E eles têm um grau de aceitação maior, eles aceitam aquilo porque eles estão acostumados. A Empresa começou a fazer concurso com o nível de segundo grau. Eles reivindicam, certo? Tem curso de professor, fez história, fez letras, matemática e estão trabalhando como Carteiro, pela situação de vida da população. Eles reclamam mesmo, eles reinvidicam. Eles não trabalham, eles adoecem.” (ECT)*

Na última colocação, pela primeira vez, aventa-se a possibilidade de a Empresa ter alguma responsabilidade pela situação, já que ela não tem plano de carreira estruturado em funcionamento, levando à permanência dos trabalhadores em atividades de ‘rés de chão’ ou pesadas:

*“Hoje a Empresa não tem uma filosofia de reaproveitamento do funcionário. Não, não tem um plano de carreira. Ele cansa, porque ele cansa na rua. Não é para por o peso na sacola mais e ir para a rua.” (ECT)*

Esses fatores podem estar presentes na rede de determinação da aceleração e do adoecimento. Não todos, mas muitos Carteiros têm jornada dupla de trabalho, não são acostumados ao trabalho pesado e permanecem por longo tempo realizando o mesmo tipo de atividade desgastante. Porém, considerar um desses fatores como os que fazem o Carteiro adoecer, sem considerar a realidade do trabalho na Empresa, seria delicado, representando a manutenção de uma visão fragmentada da realidade, imprópria para membros do futuro Comitê de Ergonomia da Empresa. Reconstruir essas representações através da abordagem e da aplicação teórica e prática de conhecimento era um dos objetivos a serem alcançados na capacitação desse Comitê. Entretanto, a transformação de crenças e percepções não é um processo simples, pois, como anteriormente apresentado, após dez meses do desenvolvimento do grande projeto, ainda muitas das concepções iniciais permaneciam inalteradas.

O resgate histórico do Sistema de Tarefas também acontece no seminário de **setembro**, em que o processo de conformação do mesmo dentro da Empresa é retomado. Esse resgate se situa num contexto de defesa do ‘ponto de vista’ da necessidade de se modificar esse aspecto central da organização do trabalho, tendo a intenção de diminuir sobrecarga e adoecimento. Vale notar que a descrição histórica de como o Sistema de Tarefas foi criado é bastante esclarecedora para compreender a relação deste com um incremento de produtividade, sem aumento de investimentos, que aconteceu na segunda metade dos anos 80 na Empresa (Bovo, 1997).

*“Em 86 chegava umas listas... Você tinha que diminuir 10%. E quando volta isso daí? Não, isso daí não volta mais. Nós vamos enxugar o quadro. Daí no final de 86, início de 87, os centros de triagem do CDD começaram a ter sobra. Implantaram a tarefa. E logo se limpou a casa. (ECT)*

*“Então, a tarefa foi...” (UFSCar)*

*O que aconteceu aí? Aumentou o ritmo dos funcionários. Porque nos deram aquelas velhas balinhas, toma a balinha. Porque a tarefa era a tábua. Só que a tábua era maior naquela época. Porque houve o redistritamento em 86 e, conseqüentemente, com um efetivo 10% menor, se conseguiu se dar conta de todo aquele serviço. E desde então, não se tirou mais a tarefa. Desde 87, pôxa.” (ECT)*

*“Foi o ovo de Colombo!” (UFSCar)*

Na seqüência anterior discutiu-se quanto o Sistema de Tarefas foi importante para possibilitar o aumento ou a manutenção da produtividade no passado e até nos dias de hoje. A noção oferecida por essa consideração histórica contribuiu de maneira importante para a compreensão do Sistema de Tarefas como fundamental para o sistema produtivo e ao mesmo tempo como ‘gerador de sobrecarga’ para o trabalhador.

*“Foi o ovo de Colombo para o Correio. Quer dizer, reduziu 10% do efetivo e o serviço do Correio cresceu da década de 80 para cá. Isso é inegável.*

*Aumentou mais de 100%.*

*Então, a carga veio crescendo. Só que na época houve essa redução de 10% de efetivo. E foi um efetivo que depois foi sendo recomposto, mas sempre com aquela desvantagem.” (ECT)*

*“Mas, fora isso, você viu os dados da carga?” (UFSCar)*

*“De 90 até 98 a carga cresceu mais de 100% e o efetivo cresceu menos de 50%.” (ECT)*

Ao contextualizar a gênese do Sistema de Tarefas na ECT, compreende-se melhor a importância do mesmo para garantir o funcionamento do processo produtivo dentro dos índices de qualidade colocados. O Sistema de Tarefas foi o ‘ovo de Colombo’, ele viabilizou a diminuição de efetivo, num momento de crescimento do negócio, dentro dos índices de produtividade desejados. Assim, a hipótese colocada de maneira mais definitiva no mês de agosto acaba sendo confirmada pelo contexto histórico ressaltado no mês de setembro.

Ainda no mês de **setembro**, a questão da aceleração também é discutida. Conclui-se que se a aceleração dos trabalhadores, ao realizar as atividades, diminuir, o adoecimento e o afastamento diminuiriam e a Empresa ganharia com isso. Concordam com isso representantes de ambas as equipes, mesmo com a preocupação da dificuldade de medir e apresentar esse ganho para a Empresa:

*“A desaceleração do ritmo, ela vai trazer benefício ao trabalhador e vai ser menos prejudicial para a Empresa. Porque você vai diminuir... vai ter menos trabalhador afastado.”(UFSCar)*

*“É claro. Há curto prazo é difícil medir isso.” (ECT)*

*“À curto prazo não vai ser possível, mas a longo prazo... a Empresa vai ver que vai haver ganhos, porque vai ter menos afastamentos.” (UFSCar)*

Um dos membros da equipe ECT reforça a necessidade de mudança para diminuir a aceleração, relacionando-a ao Sistema de Tarefas, ao contextualizar a gravidade da situação historicamente construída, que resulta de uma diminuição do efetivo com aumento concomitante da produtividade.

*“Porque de 87 para cá, veio com uma demanda de 10% a menos de efetivo e como ele disse aqui, a carga cresceu nos últimos 10 anos mais de 100%. E o efetivo menos de 50%. E isso está refletindo hoje no dia-a-dia. A atividade está cada vez mais dinâmica, cada vez mais rápida. O cara está com um ritmo totalmente acelerado.” (ECT)*

A análise do Sistema de Tarefas é emblemática, ainda mais se observada no decorrer do tempo, mês a mês. Inicialmente, em junho, a caracterização do mesmo é até simples. Dois meses depois já se apresenta a hipótese de que o Sistema de Tarefas é, em última instância, o grande responsável pelo ciclo ‘aceleração, sobrecarga, adoecimento, absenteísmo e mais sobrecarga’ nos CDDs. Apresenta-se, nesse mês, toda a estruturação teórica que suporta tal

hipótese, quase sem reação por parte da equipe ECT. Fica a dúvida se só ouviram, sem reagir, ou se concordaram em silêncio. Em outro seminário, no mês de setembro, a reação aparece no momento em que a equipe ECT coloca suas representações sobre os motivos que levam ao adoecimento do Carteiro. Essas representações consideram questões sociais gerais e culturais na sua estruturação, mas falta a consideração do fator determinante, a ‘atividade real de trabalho’. O histórico do Sistema de Tarefas, levantado pela própria equipe ECT, foi fundamental para recontextualizar a rede de determinações da sobrecarga e adoecimento, levando à consideração do ‘trabalho’ em si. Ou seja, a reelaboração das percepções dos membros do Comitê em relação ao que leva ao adoecimento dos Carteiros e do papel do Sistema de Tarefas nessa situação foi intensamente trabalhada nesses seminários de capacitação.

### **5.1.5 O horário de almoço**

Esse item, ou seja, a explicação para o não almoço, acabou por se tornar emblemático, tanto pela maneira pouco lógica com que é justificado pelos representantes da Empresa como pela dificuldade de discutir idéias capazes de ampliar sua compreensão, devido à resistência dos mesmos.

Nos discursos a seguir, constata-se que dentro da própria Empresa há percepções contraditórias sobre os motivos que levam o Carteiro a não almoçar. Uma apreciação simplista da realidade feita por um dos membros da equipe ECT é seguida por uma colocação bastante perspicaz do que acontece na realidade, inclusive acompanhada de sugestão para modificação de outro membro da equipe.

*“Porque têm muitos locais em que os Carteiros não almoçam. Porque hoje ele sai para a entrega (...) Leva a marmita e come no setor. Ele almoça no meio do caminho.*

*É que para a maioria das chefias isso é verdade, em todo o país é a mesma coisa. Na hora em que ele vê que o cara terminou a atividade dele, o cara esquece que o cara não almoçou. E ele só olha para o relógio e ‘puxa, 4 horas e esse cara está indo embora’. Ele não se lembra que o cara essaria indo embora às 5, se tivesse parado para almoço. Na hora que precisa do cara é bem assim mesmo ‘me dá uma força’. Na hora que o cara está indo embora, ele nem se lembra, ‘4:10 e está indo embora’..., é batata. Eu, como funcionário, entro na justiça, recorro, eu ganho. Entre 11 e 13 tem que (...) Para obrigar o cara a parar.” (ECT)*

Nesse segundo trecho de depoimento o membro da ECT caracteriza de maneira geral a visão da chefia e da administração regional (item 5.2), que vêem o Carteiro ora como recurso, ora como falha para o funcionamento do sistema.

A questão sobre a possibilidade de o funcionário ganhar na justiça se reclamar da falta real de condições para almoçar é que acaba impulsionando alguma discussão ou temor, ou seja, de alguma maneira os atores sociais envolvidos nessa situação percebem que há algo errado nela.

Outro representante da equipe ECT, ao perceber a importância e delicadeza da questão, apresenta-a como supradeterminada e questiona se a sugestão de horário obrigatório de almoço veio de um ou mais Carteiros.

*“Tem coisa que está até acima da direção da empresa. Foi unanimidade achar que o horário mínimo de almoço tem que ser obrigatório? Ou só de 1?” (ECT)*

Essas questões começam a ser discutidas no seminário do mês de **junho**, ao buscar uma compreensão abrangente do trabalho nos CDDs, a qual embasaria a proposição de ações. A visão dos membros do Comitê, quando se discute os motivos do ‘não almoço’ apresenta-se um pouco distorcida e pouco abrangente, desde quando se questiona se foi unânime a consideração do não almoço como um problema, prosseguindo nas tentativas de explicá-lo: falta de

conscientização dos trabalhadores, questão social (baixo salários x custo de vida), cultura, vontade de sair mais cedo, mudança no relógio biológico, faz mal à saúde caminhar e fazer esforço físico de estômago cheio e outros.

*“Então é assim, falta de conscientização dos Carteiros, essa coisa de não almoçar.” (ECT)*

Essa explicação é bem costumeira em questões de saúde, o indivíduo não faz porque não quer, não tem consciência da importância de agir corretamente. Como se ter ou não hábitos saudáveis de vida dependesse unicamente de consciência e vontade, sem contar as condições externas ou internas para suportar o comportamento do indivíduo.

*“Isso é uma coisa **externa** à organização. Carteiros fazem bico. Então eles querem sair mais cedo porque eles querem trabalhar. Então para eles é interessante não almoçarem, porque eles fazem **n** atividades fora do Correio.” (ECT)*

Esse aspecto já foi colocado anteriormente (item 4.2), mas volta representando uma visão predominante dentre os membros do Comitê. O Carteiro precisa trabalhar depois do expediente em outro emprego, por isso, não almoça a fim de ganhar tempo e sair mais cedo. Certamente, isso acontece em alguns casos, mas generalizar para todos torna-se problemático, pois não são todos os carteiros da Empresa que trabalham depois de terminada a jornada.

*“Por exemplo, há muito tempo atrás a entrega era de manhã. Então eles faziam a entrega de manhã e (...) a atividade interna eles terminavam cedo. Então eles tem essa cultura de ir embora. Eles almoçavam nesse período, mas já vem com essa cultura de sair cedo, a vida inteira...”*

*Mas é, alguns, a grande maioria é sim. Eles querem ganhar tempo. Como ele sabe que vai largar mais cedo, ele almoça 3 e meia, 4 horas...” (ECT)*

Quando a produtividade da Empresa era menor, os Carteiros conseguiam fazer a atividade interna e a externa pela manhã, almoçavam e saíam mais cedo e, segundo o discurso apresentado, a possibilidade de sair mais cedo foi se tornando parte da cultura da classe. Atualmente, ainda busca-se a possibilidade de sair mais cedo, mas numa outra realidade em que a operação termina em média na metade do final da tarde, mesmo sem almoçar.

*“Se eles tiverem o hábito de almoçar, por exemplo, às 3 horas da tarde. Eles podem ter mudado o relógio biológico deles.*

*Almoçar e depois sair para uma atividade física pesada, entendeu? Eles fazem a opção de não almoçar, eles se sentem melhor assim. Sair ao sol da 1 hora, meio-dia, com a barriga cheia...” (ECT)*

Finalmente, aparecem as explicações fisiológicas para o ‘não almoço’, uma mudança de relógio biológico ou o evitar caminhar e fazer esforço físico de barriga cheia. Pode ser possível mudar o relógio biológico, mas o que interessa são as condições que levaram a essa mudança e não a mudança em si. Talvez coubesse aqui o questionamento sobre o quão saudável é caminhar de estômago cheio ou vazio.

No próximo seminário, **julho**, a discussão prossegue, mas sem grandes avanços, já que persistiu entre a equipe ECT a explicação da questão do não almoço com alguns dos mesmos argumentos apresentados no mês anterior, como a busca do tempo livre, a inadequação de andar de estômago cheio e outras.

Questiona-se de maneira importante a ‘força’ da relação entre o Sistema de Tarefas, a aceleração, o não almoço e o adoecimento. No máximo isso seria aceitável se somado às outras explicações, com mesmo ‘peso’.

A equipe UFSCar responde a essa resistência em questionar a realidade do não almoço de maneira mais abrangente, com uma hipótese que explica o motivo de tanta aceleração por parte do Carteiro. A equipe ECT entende que o raciocínio é radical, resistindo ainda a mudar seu ponto de vista: ‘o Carteiro não almoça porque ele não quer’.

*“Você coloca assim, o não almoçar surge, portanto, como uma reação coletiva às pressões da Tarefa. Essa é a sua análise? O não almoçar é decorrente da pressão da tarefa sobre o Carteiro...” (ECT)*

*“A minha explicação ‘não almoçar’ é o seguinte, tem alguns comportamentos coletivos que não têm explicação do ponto de vista da racionalidade humana. Um sujeito, andar 3 horas, sem ter feito uma boa refeição. Não faz sentido. Primeiro vamos ter uma forte variabilidade. Que implica em que eu não saiba exatamente o que eu vou fazer no dia de hoje. Então, vamos supor que um dia o sujeito trabalhando normalmente, outro dia tendo que estender sua jornada, porque tinha uma carga muito alta. Um dia dá tempo de almoçar, outro dia ele não almoça. Então, essa situação da pressão da carga, que tem uma variabilidade grande, somada a pressão por não se fazer hora extra, somada à pressão por desempenho, somada à avaliação individual que se faz do sujeito. Então o cara vai ter que se proteger contra isso. Eu não estou dizendo que não existe outras coisas.” (UFSCar)*

*“É, eu acho que vc está indo só por um lado. Tá radical nisso aí.” (ECT)*

*“Eu estou indo de um lado que é uma contraposição a explicação mais simples da coisa, que é o Carteiro não almoça porque não quer, porque é permitido...” (UFSCar)*

Na verdade, essa tentativa de modificar uma percepção tão simplista sobre o ‘não almoço’ tornou-se um desafio. Não era somente a questão do ‘almoçar ou não’, contava, sobretudo, o que estava por trás disso, determinando o evento, principalmente porque essa motivação tinha suas raízes na organização do sistema produtivo e não no mundo externo, como a equipe ECT insistia em colocar.

A equipe ECT prossegue mostrando ceticismo quanto à questão colocada, propondo uma simulação de obrigatoriedade de cumprimento do horário de almoço, a fim de deixar os Carteiros reagirem se não a aceitassem.

“É.. Talvez, se a gente tentasse fazer um teste lá no CDD, certo? Dizendo, a partir da semana que vem, todo mundo faz uma hora de almoço. Vê se ia mudar o comportamento do Carteiro.” (ECT)

É interessante notar que a equipe ECT realmente acredita que o Carteiro não almoça porque não quer e que ele não mudaria facilmente esse comportamento, pois confia em propor um teste para provar sua hipótese.

A equipe UFSCar continua insistindo na discussão sobre o quanto é pessoal ou não a decisão do Carteiro almoçar. Ainda o cerne da resposta da equipe ECT é de que ele não almoça porque não quer. A equipe UFSCar admite que vários fatores compõem essa questão, mas questiona: como uma decisão pessoal estaria presente no Brasil inteiro?

***“É uma decisão pessoal do cara não almoçar?” (UFSCar)***

***“Eu acho que isso aí é um emaranhado. Então, eu diria que não é só essa razão que você está colocando. Porque isso que o povo está falando, é porque realmente é (os outros participantes da ECT). Porque tem isso aí, a pressão é óbvio que existe. Mas tem esse lado também do Carteiro, primeiro, ele quer sair mais cedo, ir embora para casa; porque ele tem outra atividade. E outra, tem a questão de que ele não quer caminhar de barriga cheia. Ah porque é meio-dia, porque isso, porque aquilo. Não quer, porque não quer.” (ECT)***

***“Sem dúvida essas questões todas estão presentes, tá certo Isso aí, seria fácil se fosse um ou dois, localizado em uma unidade, um chefe mas.., eu quero entender por que no Brasil inteiro isso acontece” (UFSCar)***

Nesse discurso do membro do Comitê da equipe ECT nota-se que ele reivindica que as percepções de sua equipe sobre os motivos do ‘não almoço’ do Carteiro sejam respeitadas – “o povo está falando, é porque realmente é”. Ou seja, esse núcleo de representação da equipe ECT parece estar consolidado e para tentar modificá-lo vai ter de se trabalhar muito, trazendo e discutindo informações técnicas e científicas e, principalmente, dados da realidade. A equipe UFSCar segue essa orientação na busca de uma reestruturação dessa representação, que poderá influenciar diversas outras quanto à relação ‘trabalho e saúde’.

A equipe UFSCar questiona, então, se a Empresa não tem nada a perder se o almoço for realmente cumprido pelos Carteiros. Nenhum membro da equipe ECT arrisca uma resposta.

***“Veja bem, nós fizemos o seguinte, para investigar essa proposição. Para a Empresa não tem risco nenhum se os Carteiros todos almoçarem? (UFSCar)  
(silêncio)***

Em seguida, a equipe UFSCar apresentando e discutindo dados buscados na realidade de funcionamento dos CDDs, prossegue na tentativa de fazer as discussões e percepções avançarem. Prova-se, numericamente, que a Empresa ganha pelo não pagamento de um número maior de horas extras, quando os Carteiros não cumprem o horário do almoço.

*“Estudamos os horários de saída do mês de maio do CDD São Carlos. Se calcularmos pela média, se 4h30 horas foi considerada como a média, muitos pontos vão estar acima e abaixo dele, certo? Todos os pontos que estiverem acima de 5h30 vão contar como horas extras, certo? E não vão ser poucos, vocês sabem. O que eu quero chegar com isso? Que não dá para explicar o não almoçar só pela auto-aceleração ou vontade de tempo livre.” (UFSCar)*

A argumentação prossegue, questionando como se pretende atuar em Ergonomia e saúde, se nem uma conquista antiga, como a obrigatoriedade de horário de almoço e pausa para descanso, vem sendo realmente observada na Empresa. Pode-se ater-se às questões de cunho mais concreto e prático, como o redesenho de equipamentos de trabalho, mas será esse o caminho correto? Na verdade, a equipe UFSCar percebe que se não houver insistência os membros da equipe ECT discutem só o que é concreto das situações de trabalho, sem ter que mexer em suas representações da realidade organizacional, mas essa não é a ‘Ergonomia’ a ser trabalhada.

*“Como é que a gente pode ficar tranquilo fazendo um projeto que fala de saúde e Carteiro, fala da bolsa dele, em termo de peso, se eu sei que esse cara tem um mecanismo tal no trabalho dele, que ele não almoça!? Vocês entendem porque essa questão nos chama muito a atenção e nós vamos ter que dar uma nova explicação para isso? Como é que eu posso falar de Ergonomia, de critérios de saúde, de produtividade, se eu estou numa situação de trabalho em que a pessoa não se alimenta para trabalhar. E por mais que pessoas, tem os valores da Empresa, certo? E o que é que explica isso, senão o Sistema de Tarefas? Que beneficia o cara, entre aspas. beneficia, ele tem um tempo livre no final da jornada. Mas beneficia a Empresa? Beneficia sim! Certo? Eu coloquei só uma variável. A Empresa não tem o que ganhar com isso? Tem! Ela paga muito menos horas extra do que pagaria se os caras almoçassem. Certeza (foram apresentados dados numéricos sobre a realidade do CDD São Carlos que comprovam essa colocação).” (UFSCar)*

*Segundo, tem outro benefício. O fato do cara se auto-acelerar e retornar antes do trabalho, também contribui para o mecanismo de dobra. Se você está sendo liberado antes, ‘olha, vamos dobrar, tem como dobrar’. A gente precisa começar a pensar em como, quando o cara vai começar a almoçar. A CLT já dizia, pô! Tira uma hora para descansar, para almoçar.” (UFSCar)*

Mais uma vez são dados trazidos da realidade de funcionamento dos CDDs (número de horas extras versus tempo gasto com o almoço ou ‘não almoço’) que embasam a argumentação que deseja negociar uma modificação de representação. Talvez assim possa haver alguma aceitação para a realidade de que o ‘não almoço’ cria condições indiretas para fazer a dobra, necessária para dar conta da variabilidade da carga e efetivação da operação. Esse questionamento é bastante contundente, uma vez que coloca diretamente a pergunta: a Empresa não tem nenhum benefício com o ‘não almoço’?

Outro dado concreto é que a Empresa cresceu nos últimos anos, aumentou sua produtividade sem aumentar efetivo ou investir significativamente em melhorar as condições materiais de trabalho (Bovo, 1997). Mais uma vez o Sistema de Tarefas, que se reflete no não almoço, tem importante papel na sustentação dessa alta produtividade.

*“Nós sabemos que os índices de desempenho do Correio brasileiro, ele é um dos mais elevados do mundo. A produtividade..., a gente olha para as condições materiais dele e fala, como é que pode ser? Então, carga de trabalho tem. O almoçar ou o não almoçar, a gente tem que ver a organização do trabalho que determina isso. O que determina fundamentalmente, o não almoçar, é o Sistema de Tarefas. Ele estimula o cara, ele estimula o cara a andar mais rápido, retornando antes e terminando por justificar o Sistema de Dobra. Isso vira um processo contínuo, na medida que isso vai se intensificando, na medida que os índices de produtividade vão crescendo e o investimento em condições de trabalho e efetivo diminuem. Quer dizer, segundo o que me consta o Correio dobrou a produtividade, sem aumentar efetivos.” (UFSCar)*

*(silêncio)*

Essa hipótese de explicação sobre o que determina o ‘não almoço’ acaba levando a uma análise do funcionamento do sistema produtivo. Explicita-se a relação entre o Sistema de Tarefas, a aceleração, o mecanismo de dobra, o absenteísmo e o desgaste numa situação de aumento de produtividade sem o correspondente aumento de efetivo. O ‘não almoço’ acaba sendo um dos aspectos dessa relação, ele flexibiliza uma hora por dia de cada Carteiro para se dar conta da carga, fazendo a Dobra ou correndo dentro do próprio distrito.

O tempo destinado ao almoço e ao descanso é um direito antigo do trabalhador, colocado em lei, portanto, é importante para a Empresa e também para o Comitê de Ergonomia estudar e se posicionar.

*“Agora, veja a situação que é do Correio, nem sequer os caras estão usando aquele espaço necessário para alimentação, para o repouso, intermediário da jornada. É CLT isso, quer dizer, lá, nos piores momentos da era do trabalho, quer dizer... São coisas básicas, que já foram conquistadas, que não está acontecendo. Mas não está acontecendo por que? Não é porque a Empresa estava pensando, ah, eu pensei isso, não, aconteceu. Foi construído isso. O Carteiro incorporou, a Empresa concordou. E os dois ganham com isso? Eu acho que os dois perdem com isso!” (UFSCar)*

Nesse discurso a equipe UFSCar inicialmente aponta a gravidade da situação, na qual a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos não está cumprindo requisitos básicos da legislação trabalhista. Em seguida, relativiza um pouco a ‘culpa’ por essa situação, apontando que esta, apesar de não ter sido intencionalmente planejada, prejudica a todos.

Coloca-se a situação como socialmente construída, ou seja, a Empresa não a criou propositadamente nesses moldes e os funcionários acabaram por aceitá-la e incorporá-la. Tem-se, agora, uma situação que traz desvantagens para todos, os Carteiros adoecem e a Empresa tem de arcar com um índice de absenteísmo bastante alto e com os prejuízos decorrentes.

*“Quer dizer houve uma intensificação no trabalho que está justificada e é uma forma socialmente construída. Não que vocês foram lá intencionalmente e falaram, vamos fazer o Sistema de Tarefas e daí nós enganamos os caras, eles vão trabalhar mais, não, isso foi socialmente determinado. E chega à situação que está hoje, né? Que os caras não almoçam, executam uma tarefa duplamente pesada, do ponto de vista físico, cognitivo e ainda voltam antes para casa. Quem ganha e perde com isso? Todos, ao nosso ver.”*

*(UFSCar)*

*(silêncio)*

Toda essa busca de argumentos lógicos dentro do sistema produtivo em questão tem como uma de suas respostas uma colocação bem significativa da dificuldade de ‘ouvir’ sobre a questão: ‘quem disse que não se faz o horário de almoço por causa do Sistema de Tarefas?’ A resistência da equipe ECT em aceitar como possível a situação quase absurda do ‘não almoço’ prossegue, ao questionar novamente:

*“Vocês chegaram a entrevistar isso? Vocês ouviram do Carteiro, ele dizer que não faz o horário de almoço por causa de tarefa, por essa questão?” (ECT)*

Com tanta resistência em lidar com essa questão de maneira mais flexível e aberta à reinterpretção, resta à equipe UFSCar prosseguir questionando o Comitê sobre a efetividade de agir dentro dos preceitos da Ergonomia clássica, fazendo o redesenho de equipamentos e mobiliários, sem enfrentar a realidade, negando o determinismo colocado pela organização do trabalho, pois trabalhar sem se alimentar não é razoável de um ponto de vista fisiológico.

*“Claro que as pressões todas estão presentes. Os índices de desempenho têm seu papel a dar com o ‘não almoçar’. É claro, um Carteiro que faz muita hora extra, certamente, se existe um sistema de avaliação individual, isso deve pesar negativamente para ele. Carteiro que é mais lento no processo... na hora de demitir alguém... Quer dizer, essas pressões todas de avaliação, junta com a variabilidade da carga, junta com essa falsa ilusão de ganhar tempo livre, né? Quer dizer, tudo isso vai fazer com que haja esse comportamento. E eu acho que se a gente não tiver mecanismo de pensar isso, de ver isso como um problema, achar isso normal..., eu acho que a gente vai ficar meio que..., fazendo coisas, certo? Não há dúvidas que melhorar bolsa, carrinho, mobiliário é importante, mas..., tudo isso resolvido, né? Não resolve esse problema” (UFSCar)*

Além de colocar novamente que somente o redesenho de equipamentos não é suficiente para atuar em Ergonomia, salienta-se a importante relação entre a avaliação de desempenho e o ‘não almoço’. Se um Carteiro almoça todos os dias e para dar conta do seu distrito acaba usando mais horas extras do que um colega que não almoça, a avaliação de desempenho do primeiro vai ser pior do que a do segundo, porque o que interessa é o número de horas extras e não quem almoçou ou não. Essa avaliação não considera se uma hora a mais foi trabalhada sem necessidade de pagamento, no caso do ‘não almoço’, pelo contrário, pune com uma possível demissão o Carteiro que usar o maior número de horas extras.

No seminário do mês seguinte, **agosto**, as discussões prosseguem quase que de onde pararam. Na verdade, houve pouca evolução das percepções e crenças sobre os determinantes de sobrecarga para os Carteiros, por parte da equipe ECT, levando a equipe UFSCar a prosseguir em sua linha de argumentação sobre o quanto não admitir que algo errado está acontecendo, pode ser danoso para o Carteiro e Empresa.

*“Esse mecanismo de compensação, a promessa da recompensa. O cara desenvolve um modo de trabalho acelerado, alto índice de absenteísmo. Querem resolver isso? Não? Tudo bem. Antes um monte de estudos sobre os Carteiros foram feitos e é fácil para a gente passar por cima disso. É só arrancar umas páginas do relatório e esquecer que os caras não estão almoçando. (UFSCar).*

*É a minha pergunta. Mas o que eu quero esclarecer é o seguinte, nós podemos desenhar carrinho, uma cadeira bonitinha, um ar condicionado. Agora, se a gente não tocar na ferida, aonde a coisa pega, aonde você vê que tem uma racionalidade maluca acontecendo. Não é bom para a Empresa, esses índices de absenteísmo não são baixos. Não é bom para os Carteiros, que ficam doentes.” (UFSCar)*

Finalmente, a equipe ECT se dispõe a aceitar que a aceleração leva ao adoecimento, mas não reconhece qualquer relação da falta de alimentação e o adoecer, como se fossem questões desconectadas nessa realidade de trabalho nos CDDs.

*“Então a doença vem do ritmo acelerado, é isso? A doença vem da falta de alimentação ou do ritmo acelerado? Se você falar que é do ritmo acelerado, aí eu vou concordar com você! Então, chegamos a um acordo!” (ECT)*

A resistência a se posicionar de maneira diferente perante o ‘não almoço’ prossegue e a discussão sobre a questão continua num ir e vir insistente. Parece que nem os argumentos se renovam, a insistência decai sobre os mesmos – dessa vez a questão é se é saudável ou não caminhar depois de se alimentar.

*“Isso que você relata, não é racional para o biológico, como é que o sujeito que vai andar, 3 ou 4 horas, não pensa em parar para se alimentar. (UFSCar)*

*“E é saudável andar de barriga cheia?” (ECT)*

*“E de barriga vazia? Mas o que eu quero dizer é que saudável não é os dois. Ou seja, o Carteiro não precisaria só almoçar, ele precisaria essar descansando.” (UFSCar)*

Tentando se manter longe da realidade o Comitê prossegue de maneira exaltada no questionamento sobre a veracidade da mesma, explica-se a falta de alimentação como parte da cultura do povo brasileiro, que não sabe se alimentar adequadamente. A questão da cultura também se repete, ela já havia sido apontada no seminário do mês anterior. Parece realmente haver importante resistência por parte desses atores sociais – Comitê de Ergonomia – em reestruturar suas percepções acerca do fenômeno ‘não almoço’ e aspectos relativos do sistema produtivo.

*“Eu não concordo com isso! Eu não concordo com isso! Eu não concordo que a falta de alimentação está relacionada. A falta de alimentação é cultura do brasileiro! (fala com a voz elevada). Brasileiro se alimenta mal, isso não é Carteiro, é todo mundo! Brasileiro nem come de manhã, brasileiro vai comer na hora do almoço! Um prato de comida desse tamanho! Esse é o brasileiro!!! Na Dinamarca, eu fui lá e vi todo mundo é assim, inclusive os Carteiros, eles comem muito de manhã! São culturas diferentes!” (ECT)*

*“São! Tudo bem. Agora, eu não posso negar que o sujeito que não se alimenta direito, que não faz a pausa regulamentar, está ok. Se você for ver na CLT, aquela uma hora de pausa obrigatória, não caiu do céu e não é so para o cara almoçar. É para a recuperação da fadiga, é para descanso...” (UFSCar)*

Prossegue a insistência na inadequação de almoçar e ter de fazer atividade física, podendo prejudicar o processo digestivo. Responde-se que o ‘não alimentar’ não é solução para nada. Então, deixa-se claro que o problema não é a questão da alimentação em si, mas a utilização da palavra ‘almoço’ – e possivelmente tudo o que está envolvido –, que é radical demais.

*“Porque o cara vai almoçar e vai dar conta do peso. Vai passar mal um dia. Teria que ter outra visão, de capacitar o indivíduo a ter uma alimentação adequada para ele executar o esforço físico, que é grande. Você tem todo um processo fisiológico, tem aquele cansaço, aquela lentidão.” (ECT)*

*“Pera lá, eu conheço indústrias no mundo inteiro e em todas elas as pessoas almoçam. Todas as fábricas razoavelmente espertas do País dão comida para os caras.” (UFSCar).*

*“Sim, a questão é a palavra almoço, é o que eu vivo combatendo! Eu acho que a palavra almoço é que está radical demais!” (ECT)*

Realmente, a problemática do ‘não almoço’ acaba endereçando a outras que são bem radicais, pois questionam o funcionamento do sistema produtivo atual da empresa e até os índices de qualidade da mesma.

Observa-se que a questão do ‘não almoço’ não avançava em discussão ou modificação das representações envolvidas na compreensão do processo. De seminário para a seminário, insistentemente, os mesmos argumentos eram apresentados pela equipe ECT, por mais que fossem trazidos dados da realidade para contrapô-los.

Outra questão também insistentemente apresentada e colocada em discussão era se a realidade analisada em um CDD específico, o CDD da cidade de São Carlos, poderia ser generalizada, representando a realidade dos CDDs do Brasil. Em todos os momentos de discussão importantes, durante deliberações nos seminários, esse foi um questionamento recorrente. Considerou-se, então, que a representatividade do CDD São Carlos era um tema de importância para que realmente se configurasse a caracterização do sistema produtivo que leva à sobrecarga e ao adoecimento, por parte do Comitê de Ergonomia.

### 5.1.6 Representatividade do CDD São Carlos

A dúvida quanto à representatividade do CDD São Carlos esteve bastante presente para a equipe ECT na abordagem ao CDD São Carlos: Estaria o projeto realmente analisando e compreendendo a realidade nacional? Os resultados advindos do CDD São Carlos espelham essa realidade ou são específicos, submetidos e ligados à DR São Paulo?

Nos meses de **junho** e **julho** essa dúvida é recorrente e opta-se por esclarecê-la.

A primeira questão colocada é a diferença da Gerência da Diretoria de São Paulo e as demais, pois essa sempre teve uma atuação mais voltada para a cobrança de rendimento e desempenho. Aponta-se que a pressão sentida pelo Carteiro dentro da Diretoria Regional de São Paulo é certamente diferente das demais, ela é maior.

*“O problema da pressão de ir embora existe no Brasil inteiro. Agora certamente a forma como esse problema está sendo abordado, talvez seja específico dessa unidade e de algumas outras nessa regional.*

*É isso mesmo que pensa a GEOPE - SP. Ela só tem essa visão, a coisa do rendimento. Todo o trabalho é visto sob o aspecto de desempenho, de números.*

*Por estar se embasando em uma unidade da Diretoria de São Paulo, pode-se imaginar que isso seja a realidade nacional. Eu não diria com tanta segurança. A pressão que o Carteiro sente, na Diretoria SP, pode ser diferente de outras...” (ECT)*

Num segundo momento, considera-se o quanto o CDD São Carlos é um caso particular dentre os dos CDDs da Empresa e como isso seria negativo para os resultados do projeto. As condições do CDD São Carlos, de maneira geral, não são boas e não devem espelhar a realidade nacional. Reforça-se a postura de que nunca se teve a intenção de resolver o problema de uma única unidade dentro do Projeto de Ergonomia, mas criar informações que possam ser extrapoladas para as unidades de todo o País.

*“Tem CDDs que são exatamente como você está falando aí. Reunião, sala com planta, televisão e vídeo, geladeira, tudo.” (ECT)*

*“Vocês deram um CDD que não é perfeito... Eu não acho que nossa análise não seja válida por isso, viu?” (UFSCar)*

*“Nós não estamos fazendo projeto para resolver problemas de São Paulo em relação à CDDs, especificamente do CDD São Carlos. Esse documento deve espelhar a realidade da instituição no Brasil. E nesse sentido, todas as condições que estão aqui, se elas se refletem nas demais unidades do Brasil. O CDD São Carlos é crítico e eu não sei se essa é a realidade nacional. Se for, ótimo, porque a gente já tem um posicionamento bem claro e dá para atacar um monte de coisa. Mas será que a gente não está superestimando o problema?” (ECT)*

Quanto a esse questionamento propõem-se que outras unidades sejam visitadas, procurando a validação dos resultados e análises realizadas no CDD São Carlos, a fim de que esses possam ser extrapolados em nível nacional para os CDDs da Empresa.

*“A gente está falando de pontos de vista diferentes. A gente não poderia escolher 2 ou 3 CDDs aleatoriamente? Fora de São Paulo, talvez...” (ECT)*

*Eu acho que dar essa olhada no geral, ela é fundamental, certo? Acontece isso em São Carlos, isso nos faz pensar, a representar isso dessa forma, certo? Vamos validar, vamos ver se é isso que acontece em outros locais, porque a organização é grande.” (UFSCar)*

No seminário do mês de **agosto** apresentam-se os resultados referentes às visitas nos CDDs do Brasil, realizadas com o objetivo de validar as análises no CDD São Carlos. As hipóteses levantadas no estudo do CDD São Carlos foram validadas.

*“Nós vimos coisas iguais e outras diferentes No fundamental, o que a gente escreveu de trabalho prescrito, trabalho real, conduta dos Carteiros dentro das unidades, foram validados.” (UFSCar)*

Questões bastante controversas puderam ser checadas, como a aceleração gerada a partir do Sistema de Tarefas e o não cumprimento do horário de almoço versus a contabilização de horas extras. Pode-se identificar aspectos organizacionais ‘ocultos’, aparentemente interligados, que impactam a questão saúde e trabalho. Tem-se a validação dos dados obtidos no CDD São Carlos, confirmando as percepções referentes aos determinantes da carga de trabalho.

*“Nesses termos, a discussão em torno do não almoço, assim como a não utilização do período de uma hora de descanso, e as economias com as horas extras, são a ponta do iceberg. Ou seja, a parte visível que nos permite compreender as condutas dos Carteiros nos serviços para cumprir suas tarefas. Porque as economias aparecem. Eu quero salientar que a gente verificou em muitos estados uma prática deliberada. Inclusive uma jornada de 2 horas de almoço. Usando isso para não usar hora extra. O Sistema de Tarefas é o modo de regulação das atividades dos Carteiros que possibilita a coordenação dos CDDs.” (UFSCar)*

A análise do CDD São Carlos pôde ser validada num contexto de pesquisa-ação, que pareceu bastante adequado, já que é baseado em um aprendizado prático, de busca de respostas na realidade. Inclusive, a realidade encontrada nos outros CDDs pesquisados parece que reforçou a importância da questão do ‘não almoçar’ para a efetivação da operação dentro das expectativas da Empresa (em determinado prazo, com o mínimo possível de horas extras).

Encerra-se aqui a caracterização do sistema produtivo que gera aceleração, sobrecarga e adoecimento. Algumas das percepções iniciais dos membros do Comitê parecem simplistas, como a consideração de que o Carteiro é o culpado por sua aceleração, visto que quer ir embora mais cedo, por não ter consciência da importância de se alimentar bem na hora do almoço, por não entender que a dobra faz parte das atividades de trabalho, já que há tempo para realizá-la, etc. Ainda pode-se ressaltar análises realizadas por esses atores sociais em que toda a determinação dos fatores de sobrecarga e aceleração são externos à forma como o trabalho é organizado na Empresa: a cultura do almoço depois de encerrada as tarefas do dia; aspectos econômicos e sociais que levam os Carteiros a terem jornada dupla de trabalho; os Carteiros que têm melhor nível de escolaridade não se adaptam ao trabalho pesado e reivindicam melhores condições para realizá-lo; a dificuldade de realizar a digestão junto com a caminhada e outros. Observa-se também que o Comitê pouco discute sobre os índices de produtividade e qualidade, simplesmente aceitando-os como supradeterminados, sem compreender exatamente o porquê. Ao

tecer considerações sobre a importância do Sistema de Tarefas na determinação da aceleração, a equipe UFSCar encontra uma platéia que mais ouve do que se coloca.

Ou seja, em toda a caracterização desse sistema produtivo e sua relação com a sobrecarga e o adoecimento, os membros do Comitê parecem um pouco atônitos, tendo dificuldade em lidar com essa possível realidade. O problema é que pensar e/ou atuar em Ergonomia sem considerar que o sistema produtivo tem determinação preponderante sobre as condições de saúde da população trabalhadora é bastante difícil, traduzindo-se em ações vazias de real significado e valor.

Considerando que um dos objetivos do Projeto de Ergonomia era garantir a capacitação dos membros desse Comitê para atuar em Ergonomia dentro da Empresa, a fim de que a percepção dos mesmos sobre a relação saúde e organização do sistema produtivo evoluísse, foi fundamental a busca constante de dados na realidade do trabalho – CDD São Carlos e outros do Brasil – sobre horas extras versus cumprimento do horário de almoço, por exemplo.

Portanto, para dar continuidade a essa discussão, aprofundando-a, buscando a modificação de percepções tão fundamentais para lidar com a complexa temática do trabalho e saúde, lançou-se mão de diversas abordagens, todas num contexto de pesquisa-ação. Buscaram-se na realidade dados e argumentos relativos à hora extra, ao investimento versus produtividade e crescimento da Empresa, à variabilidade da carga versus índice de desempenho, à posição de outros CDDs no Brasil, ao conhecimento da experiência de Curitiba, Contagem e outros.

Vale ressaltar que toda a investigação foi conduzida numa perspectiva de pesquisa-ação. As questões trazidas durante os seminários, evidenciando dúvidas, incertezas e necessidade de esclarecimentos, em última instância respaldadas pelas representações que os membros do Comitê têm sobre a relação saúde e trabalho, foram respondidas buscando-se dados na realidade – números, visitas a outros CDDs, etc. Esse processo se repetiu várias vezes, levando

a um confronto constante entre as percepções estabelecidas e a realidade, podendo resultar em mudanças nessas representações.

Ao focar-se o processo de capacitação, que deve conduzir os membros da equipe ECT ao Comitê de Ergonomia, alguns aspectos podem ser salientados. O acesso à realidade do trabalho não é tão simples de ser obtido, mas extremamente necessário para compreensão e ação efetiva nas questões de Ergonomia e saúde. A relação entre trabalho e saúde é complexa e delicada, envolvendo muitos determinantes e diferentes fontes de interesse; mover-se ou agir nessas situações exige responsabilidade, flexibilidade e capacidade de negociação. Ou seja, a capacitação para atuar em Ergonomia, trabalho e saúde deve desenvolver habilidades específicas, que vão se concretizar no confronto do teórico com o real, levando à reestruturação de percepções e representações.

Compreendendo o sistema produtivo de maneira mais abrangente e sua relação com aspectos de risco para a saúde de seus trabalhadores, passa-se agora à análise das propostas de ação para a modificação desse sistema.

## **5.2 Possibilidades de ação e propostas discutidas para modificar o sistema produtivo que gera aceleração e sobrecarga**

Nesse item discute-se a proposição de alternativas de ação que possam resultar em diminuição da aceleração dos trabalhadores e, conseqüentemente da sobrecarga. A equipe UFSCar coloca a necessidade de questionar e modificar o Sistema de Tarefas e, assim, a organização do trabalho nos CDDs.

*“Esse modo de produção de trabalho acelerado, ele está ligado ao Sistema de Tarefas, o Sistema de Tarefas é uma promessa de compensação. O cara tem um desgaste por essa compensação. E a minha pergunta é, como reverter o processo?E a minha resposta: passa pela organização do trabalho.” (UFSCar)*

Propostas que questionem a organização de trabalho vigente sempre serão discutidas com cuidado e receio por parte dos membros da Empresa. E, certamente, muito do tom dessas discussões vai se basear no quanto se acredita que tais mudanças são necessárias. Passa-se, em seguida, à apresentação das três grandes propostas que poderiam modificar o Sistema de Tarefas e a organização de trabalho vigente: a) alteração dos índices de qualidade e produtividade; b) o trabalho em grupo; e c) jornada fixa, com cumprimento do horário de almoço. As informações e considerações que viabilizaram a conformação dessas propostas foram obtidas durante a abordagem dos discursos dos diferentes grupos de atores sociais responsáveis pelo trabalho no CDD (Capítulo 4) e das experiências reais, conduzidas em unidades específicas da instituição, um CDD da cidade de Contagem e em CDDs da cidade de Curitiba.

## **5.2.1 Alteração dos índices de qualidade e produtividade**

### **5.2.1.1 Junho**

No seminário do mês de **junho** questiona-se a alteração do ‘D mais 1’ como possibilidade de aumentar o espaço de regulação e administração da carga nas unidades, diminuindo, assim, a sobrecarga de trabalho. Para tanto, considera-se a possibilidade de utilizar o objeto não urgente como balanceador de carga. No entanto, a resposta da equipe ECT é bastante cuidadosa em relação a qualquer possibilidade de modificação desses índices.

*“Eu fico imaginando situações onde você poderia aumentar esse espaço de regulação. Tudo bem, a carga é “D mais I”, ela chega de manhã e ela tem que ser distribuída. Agora a carga que não é urgente, por que ela não flexibiliza? Não no sentido de ‘olha, deixa passar’. Mas que ela seja reguladora da carga de trabalho. Em que sentido? Primeiro, se eu tenho um estoque de carga de trabalho acumulada, quando a carga vem baixa, eu consigo adiantar e equilibrar meus recursos; quando a carga vem alta, eu aumento meu banco. Fazer a carga não urgente funcionar como uma reguladora da carga de trabalho. Em tese isso é perfeito.” (UFSCar a partir da sugestão de chefes e supervisores)*

Por mais que a proposta de modificar o prazo de entrega dos objetos não urgentes, tornando-os uma reserva que regularia a carga de trabalho diária, seja interessante, a equipe ECT responde explicando por que essa possibilidade é bem pequena.

*“É. Em tese. Mas a possibilidade real disso ser feito é zero. No sistema fabril a visão é muito clara, se você tem algum problema de sobrecarga, você ou aumenta sua capacidade ou reduz. De qualquer forma você tem como controlar. No caso de serviço, não. Se o serviço se passar de um dia para outro já não tem mais a mesma validade. A questão é de um atendimento, é urgente. É uma coisa que precisa ser feita, sob pena de perder a qualidade totalmente. Você não tem como ter uma reserva de capacidade. Então o desafio é esse. ” (ECT)*

Segundo o representante da ECT, o cumprimento rápido da tarefa ou fornecimento do produto é fator de suma importância para o setor de serviço. Dessa maneira, não há como ter correspondências em reserva, pois elas têm de ser entregues o mais breve possível.

A equipe UFSCar insiste na caracterização de como poderia ser adequado perante à saúde do trabalhador a modificação desses índices. E a equipe ECT continua afirmando que qualquer possibilidade de mudança no que diz respeito a essa questão é quase irreal. Tenta-se explicar o quanto seria adequado esse tipo de alteração, mas parece não haver muita esperança de que a proposta seja aceita.

*“Mas, eu penso assim, você imagina a carga chegando de manhã, tratando prioritariamente registrado, simples, urgente, o que der do não urgente. Sai para a rua todo o dia no mesmo horário, faz a percorrida, volta para a unidade, trata o que sobrou para entregar no dia seguinte.” (UFSCar)*

*“Sim. Isso são hipóteses e não são reais. Que a gente faça algumas recomendações do que pode ser mudado, fazer toda essa consideração sobre carga de trabalho, acho que sim, legal. Mas isso não garante que nada vai ser alterado.” (ECT)*

### 5.2.1.2 Julho

Em **julho**, membros da própria equipe ECT questionam sobre a real efetividade e importância do ‘D mais 1’ para a satisfação da população. Quanto à percepção por parte da Empresa, da importância desse índice de qualidade, ele reflete a consideração da qualidade dos serviços por parte da população? No entanto, a resposta da ECT continua sendo de que é bobagem buscar respostas nesse sentido, parece que realmente a questão é ‘imutável’.

*“O que na realidade o Correio deveria fazer, no meu ponto de vista, é uma pesquisa, porque 90% da população brasileira não quer o ‘D mais 1’, quer a regularidade. Eu prefiro muito mais receber todo dia uma carta às 11 da manhã, com ‘D mais 1’, com ‘D mais 2’, do que eu receber com ‘D mais 1’, às 5 da tarde. É o que está acontecendo hoje, às 19 horas eu tenho Carteiro entregando. Para quê? Porque eu já não vou resolver mais nada. O que a gente teria que fazer é mudar o padrão de ‘D mais 1’ para uma regularidade.” (ECT)*

*“Eu acho que mudar o ‘D mais 1’ seria socialmente aceitável.” (UFSCar)*

*“Se você quer uma resposta, não adianta, isso não é possível.” (ECT)*

Essa possibilidade de alteração parece tão pertinente que a equipe UFSCar e os próprios membros da equipe ECT prosseguem nessa discussão em mais um seminário. Defende-se a regularidade na entrega em vez do curtíssimo prazo para a mesma; entretanto, a resposta da coordenação do projeto por parte da ECT continua sendo negativa. O interessante é que, em dois seminários em que a questão foi insistentemente discutida, nega-se a possibilidade de sua efetivação, mas não se explica claramente o porquê.

### 5.2.1.3 Agosto

Em **agosto** volta-se a comentar, com pesar, como seria bom poder aumentar a regulação da atividade, diminuindo a sobrecarga de trabalho, com a mudança do índice de qualidade.

*“Para você envolver uma regulação, me parece que a única solução seria permitir ao Carteiro deixar para o outro dia objetos. Isso o nosso programa de qualidade acaba não permitindo...” (ECT)*

Ao mesmo tempo em que os índices representam uma posição definida da Administração Central, há variações regionais que implicam diferentes maneiras de abordá-los.

*“Em Minas existe uma flexibilização. São Paulo, por exemplo, a meta é zero. São Carlos não tem meta de passagem, é zero. Em Minas se faz passagem. Santa Catarina tem hora extra para não dar passagem.” (UFSCar).*

*“E o ‘objeto não urgente’ ? Entra nos índices de qualidade?” (UFSCar)*

*“Deveria entrar. Veja bem, eu estou falando dos índices de qualidade que Brasília esabelece. Não sei como as regionais passam isso.” (ECT)*

*“Eu digo o seguinte, existem diferentes interpretações...” (UFSCar)*

*“Eu não diria nem interpretações, eu diria diretrizes. Na regional fazem diretrizes...” (ECT)*

*“É. Santa Catarina, dito claramente, ‘objeto não urgente’ não interfere. ‘Objeto não urgente’ não vai impactar CDD. Só para caracterizar...” (UFSCar)*

*“É. Isso é uma coisa que tem sido muito combatida pela Administração Central. A conscientização das DRs que impresso não é lixo. Impresso é um objeto que tem que ser entregue. Agora, os equivocados, tem que passar? Ah, então deixa impresso.” (ECT)*

É interessante notar que, ao mesmo tempo em que qualquer alteração oficial do índice de qualidade relacionado ao prazo de entrega dos ‘objetos não urgentes’ parece ser impossível, há variações regionais entre os Estados, sendo que alguns realizam essa alteração na prática. A resposta a essa questão é de que a Administração Central tem combatido tal prática, como foi insistentemente colocado durante os últimos seminários. Entretanto, se a Administração

Central se posiciona de maneira tão fortemente contrária à flexibilização do prazo de entrega do ‘objeto não urgente’, e isso continua acontecendo em alguns Estados, é porque deve estar sendo difícil para essas regionais cumprir o que é prescrito por seu nível superior. No Estado de São Paulo, ao tentar cumprir o que é prescrito, têm-se obtido, como efeito colateral, altos índices de afastamento dos trabalhadores por motivos de saúde.

Ao ser questionada sobre a possibilidade de mudança de índices de qualidade e produtividade para obter maior capacidade de regulação nas unidades, a coordenação do projeto por parte da ECT concorda em inserir a proposta, mas se coloca em posição bastante cética quanto à sua real aceitação. A argumentação apresentada nesse questionamento parece, à primeira vista, racional e razoável. Entretanto, a modificação de tais índices parece algo difícil de ser questionado para a ECT.

Na verdade, por esse motivo, apesar de insistentemente apresentada, essa discussão pouco evoluiu no decorrer do projeto. A entrevista com representantes da Diretoria do Estado de São Paulo possibilitou melhor compreensão das razões dessa resistência da Empresa em modificar esses índices, pois isto implicaria em mudanças na receita, pela alteração das tarifas ou crescimento da concorrência, com risco importante de perdas.

O questionamento desses índices poderia levar a mudanças positivas na sobrecarga dos trabalhadores, evitando o adoecimento. Entretanto, esse caminho mostrou-se pouco possível no decorrer das negociações.

## 5.2.2 O trabalho em grupo: a experiência de Contagem

### 5.2.2.1 Agosto

Ao finalizar essa discussão da possibilidade de modificação nos índices de qualidade e produtividade no seminário de **agosto**, aponta-se e defende-se que uma nova forma de organização do trabalho possibilitaria aumento do espaço de regulação, contando com a colaboração entre os trabalhadores. Uma experiência desse tipo estava sendo conduzida em um CDD da cidade de Contagem, modificando a lógica um homem, um distrito para um grupo de homens, um grupo de distritos.

*“Eu acho que a organização de trabalho que está se propondo no CDD de Contagem é muito mais avançada, contribui para resolver a questão da regulação fina e a desaceleração dos caras, do que a forma como hoje é preconizado. Bem, então aí nós encerramos essa discussão. A busca de um novo desenho para a organização de trabalho, flexibiliza o conceito de um homem e um distrito. Muda seu sentido por um grupo de homens e um grupo de distritos. É possível, desde que, implique em um aumento do espaço de regulação e cooperação.” (UFSCar)*

Nesse trecho de discurso apresenta-se a proposta que vai ser testada no CDD São Carlos como alternativa à organização de trabalho vigente. Sem poder alterar questões macro, como os índices de qualidade e produtividade, propõe-se o teste de uma alternativa que depende muito mais de alterações locais, somente na unidade de distribuição. Nesse sentido, ao se propor a transformação do trabalho individual em trabalho em grupo, pretende-se que a carga de trabalho possa ser distribuída e gerenciada entre os membros do grupo, partindo dos pressupostos de

cooperação e flexibilização. Em agosto encerra-se essa discussão com a certeza de que é essa proposta que deve ser testada.

#### 5.2.2.2 Outubro

Em **outubro**, então, caracterizam-se os sistemas adotados nos CDDs estudados, de Contagem, São Carlos e Curitiba (item 5.2.3). Em São Carlos, conforme proposta adotada em Contagem, inicia-se a prototipação da mudança ‘um homem, um distrito’ para ‘um grupo de homens, um grupo de distritos’. Para a proposição de tal teste, foram realizadas reuniões com os Carteiros e chefias do CDD.

*“Nós discutimos lá em São Carlos a questão do um homem, um distrito, versus um grupo de homens e um grupo de distritos. Também a questão da jornada. Nós levamos essa discussão para a reunião com os Carteiros, para que participassem ou não das mudanças organizacionais, que vão implicar mais em duas questões, a flexibilização do conceito de um homem e um distrito, provavelmente homens e distritos, certo? E a jornada de almoço. A gente fez duas reuniões, uma com chefia e supervisores e outra com Carteiros. E uma terceira, com todos juntos. A gente discutiu com chefia e supervisor a formação dos grupos e líderes dentro do CDD. Discutimos também a cooperação, jornada, almoço, trabalho interno, autonomia dos grupos e a condição inadequada para formar os grupos, porque o CDD está desajustado.” (UFSCar)*

Nessas reuniões realizadas com os reais participantes do teste, chefias e Carteiros, foram apresentados e discutidos os requisitos básicos da nova organização de trabalho. Prepararam-se as condições para a implementação do teste, dividindo-se os grupos e indicando seus líderes. Está previsto que a questão do almoço possa ser resolvida em decorrência do

funcionamento do teste proposto, esperando-se, naturalmente, que os grupos passem a se organizar para terminar as tarefas do trabalho interno juntos e almoçar em seguida, antes da percorrida.

### 5.2.3 O horário fixo, com cumprimento do horário de almoço: a experiência de Curitiba

O seminário do mês de **outubro** teve como principal tema os resultados do estudo de caso conduzido na cidade de Curitiba, onde os Carteiros passaram a almoçar e cumprir horário fixo, ou seja, o Sistema de Tarefas foi modificado ou até anulado.

Inicialmente, representantes de ambas as equipes que participaram do desenvolvimento dessa análise apresentam as percepções dos Carteiros sobre sua ‘aceleração’ no dia-a-dia de trabalho.. Decididamente ela está presente, apesar de, algumas vezes, ser impossível explicar o porquê de ela acontecer, reafirmando o caráter bastante subjetivo deste determinante de sobrecarga.

*“Tem um depoimento que falava, corria, corria, corria, sem nenhum motivo aparente, de repente ele chegava uma, duas horas mais cedo e ficava sem fazer nada. Uma coisa assim, bem tola mesmo, de se matar durante o dia, de fazer tudo rápido, depois não tinha nada para fazer”. (ECT)*

*“Essa questão da aceleração, eles discutem de uma maneira bem interessante e avançada. Aquela ansiedade, de querer terminar, aquela coisa, é muitas vezes sem motivo. Não é só o dia que tem carga alta que isso acontece. Ele sempre vai muito rápido. Para que? O que ele está ganhando com isso? Quer dizer, esse questionamento eles estão fazendo sim...” (UFSCar)*

É interessante notar que o Carteiro, talvez por estar experimentando esta nova situação em que a aceleração não tem o mesmo sentido anterior, caracteriza e questiona o quanto ela não é racional ou controlável.

Ressalta-se que a jornada fixa com horário de almoço tornou-se oficialmente obrigatória três meses antes da avaliação, mas muitas unidades já utilizavam-na há mais de um ano. Na verdade, a avaliação da experiência da cidade de Curitiba já foi realizada com um tempo mínimo de vivência e discussão, em que os Carteiros e as chefias puderam pensar, se posicionar, ouvir os outros e experimentar.

Apresenta-se o ‘Serviço Externo’ como uma possibilidade de flexibilização de um intervalo de almoço para todos dentro da unidade. Mesmo com a possibilidade de flexibilização e de almoçar na rua, os Carteiros acabam parando e comendo, pois o fim da jornada tem horário fixo e não adianta correr, visto que vai ter de esperar para poder deixar a unidade.

*“O serviço externo foi indicado como uma flexibilização do cumprimento. Quer dizer, para não cumprir. Se ele bater o cartão de ponto, com serviço externo, ele pode sair para o distrito. Enfim, ele almoça quando quiser. Ele acaba almoçando, porque em Curitiba não só o horário de almoço é fixo e obrigatório, como o fim da jornada também. Então, nem que ele for para o distrito mais cedo, ele não pode voltar mais cedo e ir embora”. (UFSCar)*

O impacto sobre as horas extras e sobras (correspondências que não puderam ser entregues no dia e retornam para a unidade) acabou não sendo tão importante quanto se esperava.

Esse era o temor e um argumento constantemente levantado nas discussões do Comitê:

*“Eles disseram que não houve um aumento significativo, nem da hora extra, nem da sobra e que tudo acaba chegando numa avaliação mais justa. Quando é necessário ter hora extra, agora é remunerada. Porque antes tinha que ter uma negociação, ‘olha, você ficou aqui até às 7, mas também tem dia que você vai embora às 3, essa hora a gente negocia’, ela não é paga, não é registrada. Agora, essas horas são registradas.” (UFSCar)*

Essa questão de negociar o pagamento de horas extras é uma prática possibilitada pelo Sistema de Tarefas, que cria a argumentação ‘hoje você fica até mais tarde, porque ontem você saiu mais cedo’. O próprio uso do horário de almoço para trabalhar diminuía o impacto das horas extras da unidade e chegava a ser intencional, como verificado na visita a diferentes CDDs do Brasil (item 5.2.1). Com a jornada fixa, não é mais possível conduzir as discussões nesse sentido, os registros são claros e válidos, tornando o uso das horas extras mais justo.

Ainda, com a finalidade de aprofundar a compreensão de como a mudança no Sistema de Tarefas impacta a produtividade, apresenta-se um resultado numérico da realidade da cidade de Curitiba, em relação ao número de horas extras.

*“Horário fixo, impactou no número de horas extras? A grande maioria responde que não alterou, 33,7% fala que aumentou. Que diminuiu, uma porcentagem muito pequena. Quer dizer, esses 30 e pouco por cento fala que aumentou. Agora hora extra é contada, então, ela aparece. Mas a não alteração é indicada aqui com a porcentagem maior, né?” (UFSCar)*

*“A pessoa tinha uma hora extra a mais para trabalhar. Então, era uma hora extra por dia que ele perdia. Ele não fazia horário de almoço...” (ECT)*

Identifica-se que houve aumento do número de horas extras, mas não tão grande como o temido. A relação entre o controle do número de horas extras e o uso do tempo destinado ao almoço na vigência do Sistema de Tarefas é reconhecida.

Assim, fica claro que o sistema de avaliação das unidades deve ser feito, pois ‘perdeu-se’ uma hora de possibilidade de trabalho de cada um dos Carteiros; além de ser

necessária a reestruturação do planejamento produtivo (redistribuição, reposição de funcionários, etc.). O discurso da chefia, apresentado a seguir, caracteriza a situação:

*“Basicamente não existe alteração do desempenho para a unidade, por outro lado a chefia fala que precisariam mudar os critérios para avaliação de desempenho. Quer dizer, eles estão com menos horas dos Carteiros disponíveis. Nos distritos pesados, pode dar passagem ou sobra. Enfim, mudou uma coisa importante para a unidade e o critério de desempenho dela é o mesmo. Eles acham que, pelo menos, o redistribuição precisava ser feito. Reposição de funcionários, alguma coisa assim.” (UFSCar)*

Ao apresentar parte dos dados da avaliação da experiência realizada em Curitiba, nota-se que os atores sociais participantes tiveram tempo e possibilidade de pensar e sentir a nova situação, elaborando questões importantes, como, por exemplo, sobre o motivo de tanta aceleração e a necessidade de mudança dos índices de avaliação das unidades.

Nota-se, entretanto, que o teste com as modificações na organização do trabalho, a ser conduzido no CDD São Carlos, teve seu início antes dos resultados e da discussão da avaliação da experiência de Curitiba pelos membros do Comitê, pois a caracterização das duas realidades foram feitas simultaneamente, no seminário do mês de outubro.

Diante das possibilidades apresentadas para a modificação do sistema produtivo, Empresa e Comitê de Ergonomia se posicionam. Em seguida passa-se à apresentação deste resultado.

### **5.3 Posicionamento da Empresa perante à possibilidade de ação para modificar o sistema produtivo que gera aceleração e sobrecarga**

No seminário de **agosto** reconhece-se oficialmente a importância e a dificuldade de abordar a questão da aceleração e sobrecarga de trabalho. O representante da equipe da ECT

compromete-se em levar a discussão aos níveis administrativos mais altos, para decisão do que vai ser permitido projetar. Entretanto, relembra o quanto esse tipo de decisão é estratégica para a Empresa e que qualquer expectativa de resultado deve levar isso em conta.

*“Eu acho que tem que ser considerado tudo isso, no momento nós estamos considerando tudo isso fora do escopo do projeto. Tanto que nós queremos responder a isso neste momento é difícil. Em tese, a Empresa vai ler isto daqui, pensar isso.” (UFSCar)*

*Eu sei. É isso que eu estou dizendo. É tão estratégico, que isso não está dentro da competência deste Comitê discutir. Então, eu tenho certeza que, mesmo que eu faça esse encaminhamento agora, eu não vou ter resposta que permita um reprojeto. Concordo plenamente que esta questão tem que ser analisada sim. Eu comprei a idéia de tudo que foi colocado aqui. Eu anotei vários itens, pode não dar certo, mas se a gente não tentar, também não vai ter resposta”. (ECT)*

Entretanto, não é possível parar o projeto para aguardar essa resposta, sob o risco de comprometer o seu desenvolvimento. Neste momento, torna-se claro que qualquer tipo de ação neste campo, envolvendo organização do trabalho, produtividade, competitividade, critérios de qualidade, etc., vai depender diretamente da permissão da Empresa.

*"Agora, o que a gente pode é ter essa questão estratégica separada do nosso trabalho de projeto, tá? Sob pena de perder ele. De qualquer forma não dá para a gente parar pelo meio e esperar essa decisão e ela demorar. Então, não dá para deixar de fazer nada por causa disso. Então, isso ficaria para um encaminhamento à parte, tá? Eu não tenho dúvida pessoal, que este relatório aqui, que vai ser disponibilizado, ele vai suscitar este tipo de discussão sim. E essa é uma questão que até a gente também já pode ir conduzindo na estrutura formal, para ver qual é a receptividade. Mas, solução, reposta completa, sinal verde, beleza, pode reprojeter, a partir de, por exemplo, vamos estabelecer capacidade de produção de carga da unidade..., é complicado”. (ECT)*

A opção de prosseguir com as questões gerais do projeto, sem esperar por qualquer decisão da Administração Central sobre a organização do trabalho nos CDDs, parece cuidadosa e adequada, pois admite-se que esse ponto é delicado. Por outro lado, espera-se que, ao

propagar a informação contida no relatório, seja possível perceber qual é a receptividade para a questão por parte da Empresa.

No seminário de **setembro** é interessante notar que a discussão sobre o que vai ser prototipado no CDD São Carlos é iniciada com o questionamento da possibilidade de oferecer refeição balanceada nos dias de trabalho no CDD, como se esta fosse parte central da discussão. Na verdade, parece que essa alternativa foi levantada na intenção de garantir a pausa e a alimentação sem alterar o Sistema de Tarefas, encarando-o, de certa forma, como uma conquista, já que há mais flexibilidade de horário no término da jornada.

*“Eu fiz contato com uma empresa de alimentação. E a idéia era fazer uma prototipagem de uma refeição de baixo custo, certo? Que fosse entregue no CDD em determinado horário, todo dia. Para que se tivesse certeza que os caras estavam saindo alimentados da unidade. Não precisaria ser uma hora. Eu acho que a idéia é quebrar com a aceleração deles e não impor, assim, uma camisa de força nas conquistas, está certo? Então, o que vocês acham disso? De a gente tentar mexer na questão da alimentação e com ela tentar dar uma costurada na questão da regularização do ritmo. Entende?” (UFSCar)*

Essa colocação da equipe UFSCar, de que o intervalo de almoço poderia não ter a duração de uma hora, pois permitiria uma quebra de ritmo e isso seria o importante, deixa dúvidas quando contraposta ao que vinha sendo discutido em relação à pausa do almoço – para alimentação e descanso (item 5.1.5).

Quanto à possibilidade de oferecer almoço, seria bastante difícil a Empresa aceitar fornecer mais um tipo de auxílio alimentação, já que ela oferecia outros dois tipos de vales relacionados à alimentação. Coloca-se que o próprio trabalhador não vai querer abrir mão de seu ganho indireto com o vale alimentação.

*“Entendo. Mas tem problemas, porque a Empresa hoje dá não só o vale alimentação, que é o dinheiro que deveria ser utilizado para a alimentação do trabalhador durante o expediente, mas dá também o vale cesta. Porque geralmente ou dá o vale cesta ou o alimentação. E fornecer mais uma alimentação, por parte da Empresa, eu tenho certeza que não vai ser bem visto, tá? Provavelmente o trabalhador não vai querer abrir mão dos seus 40 reais de vale cesta, então, é complicado”. (ECT)*

Em seguida, o coordenador da equipe ECT salienta que a posição do Departamento de Planejamento, ao qual o projeto de Ergonomia está ligado, é de que o Carteiro não só tenha mais anos úteis de vida, mas que tenha a sua saúde preservada ao final de sua dedicação à Empresa.

*“Eu vou reproduzir exatamente o discurso do chefe de Departamento A preocupação é com a saúde do trabalhador, mas não agora só. A preocupação é que o Carteiro, ao terminar sua contribuição para a Empresa, ele saia da Empresa com saúde, tá? É esse o discurso”. (Coordenador ECT)*

Finalmente, apresenta-se a resposta de aceite para prototipar a experiência do trabalho em grupo no CDD São Carlos. Ou seja, esta passa a ser uma possibilidade real, independente de todos os membros do Comitê terem certeza sobre a sua eficácia. Na realidade, questiona-se o Comitê sobre seu posicionamento de concordância ou não, mas a discussão não se concretiza. Por outro lado, os Coordenadores de ambos os grupos, UFSCar e ECT, estão certos de que a prototipagem agora autorizada é a melhor solução para a questão. Talvez o fato de esta tentativa estar autorizada influencie o posicionamento de ambas as coordenações.

*“A proposta de mexer no Sistema de Tarefa, para transformar isso num grupo de distritos e grupo de homens”. (Coordenador UFSCar)*

*“Isso é possível”. (Coordenador ECT)*

*“Sim. Mas todo mundo concorda que é isso mesmo? Eu acho que é, pessoalmente eu defendo essa posição. Novamente pessoal, são vocês que vão ser cobrados posteriormente sobre isso. O que vocês acham?”(Coordenador UFSCar).*

*“Eu não tenho a menor dúvida. Tranqüilamente. Isso, volto a repetir, isso foi até discutido lá com o departamento e foi aceito, sem problema nenhum”. (Coordenador ECT)*

Agora com um posicionamento definitivo da Empresa, que permite a prototipagem de modificações na organização do trabalho no CDD São Carlos, a equipe UFSCar prossegue a fim de encaminhar as ações relativas à mesma. Mas agora, os membros da ECT parecem reagir, passando a questionar a ação proposta, procurando entender melhor seus efeitos práticos:

*“Então eu acho que é isso que a gente tem que fechar para CDD, certo? Assim a gente encaminhar as questões mais altas”. (UFSCar)*

*“Tá bom, mas eu tenho dúvidas. Mexer na organização do trabalho, aquela idéia de grupo de Carteiros, grupo de distritos, tem que efeito prático?”. (ECT)*

*“Cria um novo mecanismo de regulação na atividade dos caras. Dá essa possibilidade. Nós sabemos que os caras estão acelerados, nós queremos mexer na jornada, que eles desacelerem, que alcocem. Isso só é possível, se no longo prazo, você criar novos mecanismos de regulação”. (UFSCar)*

*“Tá. Mexe no mecanismo de regulação, na medida que você vai ter uma distribuição melhor da carga, é isso?”. (ECT)*

Nesse momento já se apontam quais são as dúvidas, mas essa mudança organizacional, permitida pela Empresa, deve ser mantida para o teste no CDD São Carlos. No próximo bloco será apresentado o questionamento do Comitê sobre essa prototipagem.

#### **5.4 Posicionamento do Comitê de Ergonomia perante a possibilidade de ação para modificar o sistema produtivo que gera aceleração e sobrecarga:**

##### **5.4.1 Setembro**

Em **setembro**, um mês após a primeira grande discussão de encaminhamento das ações a serem tomadas – prototipadas no CDD São Carlos – a equipe ECT insiste que a solução mais realista, definitiva e delicada seria estipular horário de jornada fixo.

*“A solução é estipular a carga horária de 8 horas. Vai ter uma queda na produtividade. Primeiro pela resistência da mudança. Depois de meses vai acontecer o que aconteceu no Paraná, vai ter um equilíbrio, que o cara vê que não tem saída, que tem que cumprir horário, ele precisa do serviço, tem fila querendo entrar para ganhar os 300 reais que ele ganha. Vai ter que encarar. Mas vamos encarar dentro das 8 horas. O Carteiro não vai mais fazer o que ele faz hoje. Hoje ele teria que soltar às 17 pela tarefa, mas ele está chegando na unidade às 18 e 30. Então, ele tendo um horário para cumprir, ele tem o famoso ioiô, ele tem a volta. Ele volta com a sacola, as sobras..., né?” (ECT)*

Ao defender a implantação da jornada com horário fixo, apresentam-se suas possíveis conseqüências, a resistência a aceitá-la num primeiro momento e depois a evidência de que o esquema anterior, permitindo a realização de maior número de horas de trabalho, escamoteava a necessidade de maior efetivo para cumprir os índices de produtividade desejados pela Empresa.

A Empresa perderia com a jornada de horário fixo, pois ficaria evidente a maneira artificial com que se tem mantido os índices de produtividade e qualidade propostos, apontando a necessidade de mudanças profundas na organização do trabalho.

*“Não tem jeito. Daí aquela sobra fica para o dia seguinte, aquela sobra é maior, no quarto dia ele vai ter uma sacola cheia de material de sobra. Daí no quinto dia, tu tem que dar um arrastão. Para quem for e joga todo mundo aqui. Daí na segunda feira a chefia se desespera, vai ter que suprir isso daí com o que? Incluindo gente, redistribuindo, fazendo alguma coisa. Então é uma coisa de se pensar bem. Porque nós vamos mexer com organização do trabalho...” (ECT)*

Nesse trecho de discurso caracterizou-se a realidade de um CDD onde havia sido implantada a mudança de organização de trabalho para a jornada fixa, com a conseqüente evidência da impossibilidade de manter os índices de produtividade esperados, apontando para a necessidade de outras alterações organizacionais. Uma mudança na organização do trabalho leva

à necessidade de outra e esta ‘cascata’ de mudanças organizacionais é certamente bem delicada, mas real e efetiva na visão deste sujeito.

Assim, a equipe ECT do Comitê de Ergonomia prossegue questionando se a solução proposta para ser prototipada no CDD São Carlos, ao incrementar o espaço de regulação, realmente possibilitará a desaceleração e o cumprimento do almoço. Questiona-se claramente que, se o Sistema de Tarefas não for alterado, o Carteiro vai continuar querendo sair mais cedo, trabalhando de modo acelerado para isso.

*“São ações que vão levar a um resultado final, mas elas sozinhas não fazem muita coisa. Isso não resolve o problema do almoço e aceleração.” (ECT)*

*Não, não resolvem. Mas criam-se as condições necessárias para que essas questões passem a ser tratadas de forma diferente dentro das unidades. A idéia é jogar aberto com os caras. Olha, vocês não almoçam hoje e estão acelerados porque não têm outro mecanismo de regulação. Propor o trabalho em grupo é propor um novo mecanismo de regulação, de se contornar essa variabilidade da carga no dia a dia. Como é que eles vão resolver no dia de sobrecarga? Esse é um problema. Isso é que está acontecendo no Paraná. Tudo bem, fez o final da jornada, tem que bater o ponto, certamente vai dar passagem em dia de pico.” (UFSCar)*

No discurso apresentado pela equipe UFSCar, admite-se que a solução proposta, assim como a que foi implantada na cidade de Curitiba, respondem com ‘passagem’ nos dias de carga elevada. Aparentemente este é um problema estrutural e por isso será evidenciado em qualquer possibilidade de modificação em questões organizacionais que sejam propostas. Para resolver essa questão da ‘passagem’, quesitos estruturais da organização deveriam ser modificados.

Entretanto, a equipe ECT questiona ainda a efetividade da primeira mudança organizacional para garantir a desaceleração. Será que o trabalho em grupo é suficiente?

*“Quer dizer, você mexe nessa organização. Então você reduz a sobrecarga, você distribui melhor a carga de trabalho, tá. Mas vai continuar o problema do cara, é... querer sair mais cedo. Então a gente também vai ter que mexer no problema da tarefa. Não é isso?” (ECT)*

*“Não, mas o Sistema de Tarefa... Um homem, um distrito, vai ter que mudar. É um homem, uma quantidade de objeto a ser distribuído. Até mais um homem e um distrito, dá dobra, não é bem um distrito. Agora vamos dizer um grupo de homens, uma quantidade de objetos que se distribui.” (UFSCar)*

*“Que afinal, vai acabar saindo na divisão disso! Não? Se o cara voltar mais cedo, vai sair cedo, vai embora.” (ECT)*

*“Vai embora.” (UFSCar)*

*“Pois é! Mas daí, como é que? Continua o mesmo problema!” (ECT)*

Parece um pouco confusa a resposta da equipe UFSCar ao tentar justificar por que a proposta de trabalho em grupo pode levar à desaceleração, mantendo-se o Sistema de Tarefas. Prosseguem as explicações:

*“Então o grupo chega no final do turno, tem que se reunir ali no final do turno e o que acontece? Antes ele tem que distribuir certo a tarefa, senão um vai atrasar mais na rua. Mas então, eu acho que a tendência natural do grupo é fazer isso. É equilibrar a sua carga de trabalho”. (UFSCar)*

*“É complicado isso (...) sem ter um compromisso, é meio complicado isso daí..., eu acho...”(ECT)*

A equipe ECT parece cética quanto à possibilidade de uma regulação quase natural, que levaria à diminuição da aceleração dos Carteiros. A equipe UFSCar responde a isso defendendo que a flexibilização do conceito um homem, um distrito vai levar a uma modificação no que se entende por tarefa: a tarefa vai passar a ser do grupo. A idéia é oferecer outro mecanismo para regulação, que não seja o da aceleração, sem alterar o Sistema de Tarefas, que a equipe caracteriza como uma ‘conquista’ que interessa para todos, trabalhadores e Empresa.

*“Acaba se regulando, eu acho que é essa a idéia. Veja bem, o tempo da jornada, eu não mexeria nisso. Eu manteria o Sistema de Tarefas, como é hoje, eu acho que é uma construção social, não é fácil mexer. Vamos ver o resultado do Paraná. Mas, em princípio, eu não estaria disposto a mexer com isso. Discordo do sindicato, que quer acabar com Sistema de Tarefas. Porque eu acho que as pessoas também têm vantagens com isso. Eu também, se pudesse, teria jornada livre, como eu tenho. Eu não gostaria de assinar o ponto, eu acho que isso é um lado positivo do trabalho. Agora, tem que ter mecanismos de regulação. Que não seja da auto- aceleração. Eu acho que tem que evoluir o Sistema de Tarefas para uma coisa coletiva. Não é põe jornada fixa, tal. Porque eu acho que isso não interessa para ninguém. Nem para os Carteiros interessa”. (UFSCar)*

O posicionamento defendido pelo membro da equipe UFSCar e apresentado nesse trecho de discurso parece ter um tom pessoal, expresso pelo uso do termo ‘eu acho’ ou pelo desejo de ter uma jornada livre, sem assinar o ponto. Por outro lado, apresenta-se cauteloso, porque acredita que é difícil alterar uma realidade socialmente construída.

Apresenta-se outro item a ser modificado que pode reforçar a possibilidade de sucesso do encaminhamento proposto: cumprimento obrigatório do horário de almoço.

*“Também mexe com o horário de almoço. Então tem duas coisas, essa modificação e o horário de almoço”. (ECT)*

*“Sem dúvida. Nós vamos discutir isso do horário de almoço, como fazer? Um horário melhor, é o grupo que estabelece. Que você veja, a gente já está criando um outro mecanismo aí, né? Se o grupo sai junto, tem um caráter grupal aí. O próprio grupo pode regular a questão do almoço. Porque quando você tira do individual, parece que a coisa pode integrar mais. E se envolver o modo operatório, é o resultado esperado”. (UFSCar)*

Há grande expectativa nas possibilidades de envolvimento relacional dentro de um grupo. Entretanto, nem sempre esse envolvimento é positivo, podendo traduzir-se também em competitividade, agressividade e desintegração. Parece arriscado apostar só nos aspectos positivos da relação grupal para garantir uma mudança tão importante na questão saúde e trabalho.

Apesar disso, há certo convencimento ou concordância sobre a possibilidade de resultado da implementação ‘um grupo de homens, um grupo de distritos’, mas ainda se questiona a manutenção da tarefa.

*“Dá para ser por aí, né? Mas eu ainda sou contra a tarefa, né?” (ECT)*

Um membro da equipe ECT lembra que os correios de todos os países usam o Sistema de Tarefas, apesar de haver indicações claras de que ele pode levar a acidentes. Este argumento reforça a posição da equipe UFSCar ao apresentar o Sistema de Tarefa como uma conquista:

*“O engraçado é que todos os países utilizam, né? O correio inglês também tem o Sistema de Tarefas e o depoimento é sempre o mesmo, os Carteiros não querem que acabe. Agora, todo mundo sabe que isso gera acidente, naquela apresentação que eu fiz aquele vez, eu deixei bem claro isso. Que isso gera acidentes e que ninguém quer o contrário disso.” (ECT)*

Admite-se que, apesar de o Sistema de Tarefa ser tão largamente utilizado e nenhum trabalhador querer modificá-lo, ele gera acidentes. Talvez por esse motivo seja delicado deixar essa decisão exclusivamente nas mãos dos trabalhadores, no mínimo, essa questão seria controversa.

Nesse sentido, abordando outro ponto controverso dessa questão, outro membro da equipe ECT prossegue questionando que setor realmente perde ou ganha com a manutenção do Sistema de Tarefas: Empresa, empregado, sociedade como um todo ou ninguém?

*“Não quer que acabe, por que? Porque quem paga a conta é a sociedade. O Sistema de Tarefas conduz à doença, ao afastamento, daí você já tem que fazer a dobra, quer dizer, é cômodo para o empregado, para a Empresa, eu não sei até que ponto isso é vantajoso...” (ECT)*

Essa questão da manutenção do Sistema de Tarefas e suas conseqüências gera sentimentos contraditórios, seja para trabalhadores e Empresa, seja para ambas as equipes do Comitê de Ergonomia. É justo ou vantajoso para quem, Empresa, trabalhador ou sociedade? Esta colocação de um dos membros da ECT parece bem pertinente. Principalmente pela dificuldade de abordar o problema ‘Sistema de Tarefas’, que, sendo socialmente construído, é difícil modificá-lo, assim, quem poderia ou gostaria de fazê-lo, arcando com as conseqüências a curto e médio prazos? Empresa, empregados, Ministério do Trabalho ou Previdenciário? São perguntas que, por enquanto, permanecem sem respostas.

Se as dúvidas sobre a pertinência do Sistema de Tarefas permanecem, também permanecem as dúvidas quanto à efetividade do que será prototipado em São Carlos. A equipe ECT aponta a importância do teste a ser realizado no CDD São Carlos, pois resultados deste comprovarão para a própria equipe e Empresa o nível e a profundidade da questão ‘organização do trabalho’ na determinação da aceleração e do adoecimento e das decorrentes ações necessárias.

*“Mas a coisa que eu vejo é a seguinte, o buraco é mais em cima. O buraco é mais em cima. Mas eu acho que isso deve ser tentado no CDD São Carlos. A gente só vai conseguir achar alguma coisa se a gente testar no CDD São Carlos. Se provar que aquilo é melhor.” (ECT)*

Prossegue a insistência, de alguns membros do Comitê, de que o ideal é o fim do Sistema de Tarefas:

*“O que tem que discutir é achar uma forma de acabar com o Sistema de Tarefas. Ou seja, que o Carteiro tenha um horário definido. De saída. Tudo isso, claro, com o único objetivo de ele não se acelerar.” (ECT)*

Ao mesmo tempo, outros representantes do Comitê ainda têm a convicção de que o Carteiro não aceitaria o fim do Sistema de Tarefas sob hipótese alguma:

*“Deixa o Carteiro reclamar que não está trabalhando mais por tarefa, que o sindicato volta atrás em um instantinho. Mas lá, no Paraná, aconteceu tudo pela ECT”.*  
(ECT)

A experiência realizada em Curitiba oferece dados que podem contestar muitas representações corriqueiras do ‘não almoço’, do Sistema de Tarefas, do que é ‘natural’ e do que o Carteiro quer ou não e o porquê.

Então, ainda no mês de **setembro**, o Comitê de Ergonomia decide que a experiência de Curitiba merece ser estudada, pois pode enriquecer as discussões e decisões sobre a reestruturação e prototipagem de aspectos relativos à organização do trabalho para o CDD São Carlos. A decisão parece bastante acertada, pois diversos pontos de vista estão presentes no imaginário do Comitê sobre o que é bom, ruim, desejado ou não para os Carteiros, em relação à organização de trabalho a que estão submetidos.

Para surpresa geral, alguns dados já disponíveis trazidos por membros do Comitê sobre a experiência de Curitiba mostram uma compreensão bastante sensível por parte dos Carteiros, quanto ao uso e significado do Sistema de Tarefas:

*“Então, a idéia que ele diz é a seguinte, se acabar a tarefa, a Empresa não vai gostar, vai cair a produtividade. Ele não vai gostar, porque ele gosta de sair mais cedo. Mas o corpo dele vai gostar. Eu sei disso, ele falou. Ele aprende a gostar depressa. Não, o Carteiro não vai gostar. Eu estou me liquidando, ele falou assim. Mas meu corpo vai gostar.”* (ECT)

Essa percepção tão apurada dos impactos do Sistema de Tarefas sobre a Empresa, o trabalhador e seu próprio corpo não poderia ser melhor colocada. Parece que, enquanto a Empresa, o Comitê e os próprios Carteiros não têm clareza da melhor opção a ser seguida, o corpo do trabalhador, que sofre diretamente as conseqüências de uma carga de trabalho tão elevada, tem certeza de suas necessidades.

Decide-se, então, que a experiência de Curitiba deve ser analisada em caráter de urgência:

*“Mas você tem que ver o resultado da pesquisa de, de Paraná”. (ECT)*

*“Também”. (UFSCar)*

*“Porque lá já foi implantado”. (ECT)*

*“O que a gente pode tirar daqui é o seguinte, isso ser feito dentro dessa semana e até a outra. Seriam 15 dias para fazer o relatório, a pesquisa, aplicar e ter os dados”. (ECT)*

Ao final de tantas idas e vindas – ora defendendo a permanência do Sistema de Tarefas, ora atacando-o; ora considerando possível que os resultados do teste previsto para o CDD São Carlos, envolvendo o trabalho em grupo, venham impactar positivamente a saúde dos Carteiros, ora não, a equipe ECT parece estar considerando bastante importante obter mais informações do que está acontecendo nos CDDs da cidade de Curitiba.

É interessante notar que nesse mesmo seminário tanto se recebeu o ‘sinal verde’ da Empresa para prototipar a modificação da lógica ‘um homem, um distrito’ como foi impossível chegar a uma aceitação unânime sobre a escolha da alternativa a ser testada. Reconhecendo a importância do teste a ser realizado no CDD São Carlos, enquanto um resultado norteador para as ações propostas pelo projeto, aponta-se a possibilidade de esperar os resultados da avaliação do que vinha sendo testado na cidade de Curitiba.

*“Vamos ver o resultado lá do Paraná, que isso daí vai dar um norte melhor.”*  
(UFSCar)

Ou seja, pela primeira vez, questionou-se firmemente a efetividade de implementação e teste da ação proposta, semelhante à conduzida na cidade de Contagem. Pode-se considerar que as análises das hipóteses determinantes da carga de trabalho e da importância do papel do Sistema de Tarefas nessa realidade levaram a uma compreensão bastante abrangente da situação, que possibilita a dúvida e o questionamento sobre se a ação proposta não seria simplista. O quanto a regulagem fina da carga, na abordagem um grupo de homens, um grupo de distritos, pode minimizar os efeitos do Sistema de Tarefas e da aceleração? Não seria mais efetivo colocar em xeque o próprio Sistema de Tarefas?

Na verdade, para conduzir uma discussão com esse nível de questionamento, compreendendo-se a importância da busca do melhor caminho a ser prototipado durante o projeto, a capacitação da equipe ECT parecia estar trazendo resultados. A preocupação insistente quanto à efetividade da proposta a ser testada no CDD São Carlos pode ser considerada como indicativo de uma evolução positiva na percepção da equipe ECT sobre como é complexo lidar com a questão saúde e trabalho. A multiplicidade dos fatores envolvidos, suas inter-relações e desdobramentos são bastante sérios e complexos. Lidar com esse tipo de situação, pensar e atuar sobre ela, necessita preparo, sensibilidade, capacidade de negociação e postura flexível.

#### **5.4.2 Outubro**

Os resultados de Curitiba, apresentados no seminário de **outubro**, indicam que, com a implementação da jornada e horário fixo, a desaceleração se concretiza: trabalhadores mais calmos e organizados, menos ansiosos e acelerados, podendo realmente almoçar, sem cobranças.

Na verdade, os resultados do estudo de caso acabaram levando à conclusão de que a modificação do Sistema de Tarefas em si, ao propor uma jornada obrigatória fixa, levou às mudanças desejadas. Alguns aspectos são apontados como passíveis de melhora, como o redistritamento e a flexibilidade do horário do intervalo de almoço.

*“Mais calmos, com menor aceleração, as coisas são mais organizadas. Quer dizer, realmente eu posso almoçar, eu vou voltar, vou fazer devagar, não é esse horário que vai fazer diferença.” (Carteiros de Curitiba)*

*“Ou seja, parece que a ansiedade diminui. Aí eles falam que vão precisar de melhorias, distritos tinham que ser mais eqüitativos, redistritamento acaba influenciando. E a flexibilidade do horário de almoço em si”. (UFSCar)*

Um dos resultados positivos apontados pela pesquisa foi a melhora do contato e do trabalho em equipe, com a diminuição da competitividade por ‘quem acaba o trabalho primeiro’; a colaboração entre os colegas acontece de maneira mais natural:

*“Mais união, espírito de equipe e cooperação. Isso eu acho muito interessante, porque aparece contundentemente nos dados quantitativos. Eles têm mais tempo para ajudar e não tem mais aquela de quem é mais rápido. Quem volta mais cedo, quem é o bam bam bam do negócio, essa competitividade. Ou quem é o lerdo, quem sai e não dá conta. Acaba isso.” (UFSCar)*

Esse aspecto de diminuição do nível de comparação e competitividade entre os Carteiros, sem dúvida, já atenua a pressão no trabalho. E daí pode-se dizer que, possivelmente, se abre espaço para uma relação mais colaborativa e cooperativa entre os colegas. O Sistema de Tarefa acabava por possibilitar não só a ‘corrida’ para o prêmio ‘sair mais cedo’, como também para a concorrência do ‘melhor’ Carteiro – que acaba mais rápido e dá conta do serviço sempre e/ou em menor tempo.

Outra vantagem apontada pelos Carteiros e Chefias dos CDDs da cidade de Curitiba foi de que o trabalho ficou mais organizado e as regras que o determinam mais claras e definidas, sendo mais fácil realizá-lo e comandá-lo:

*“O trabalho em si, de uma forma geral, ficou mais organizado. Para eles também, é melhor trabalhar com as regras claras. Não adianta questionar a hora do almoço. Para eles (chefes) e para os Carteiros, está mais organizado. As coisas estão mais claras.” (UFSCar)*

Numa avaliação quantitativa, que buscava compreender se o Carteiro estava gostando da mudança e se optava por sua permanência ou não, o resultado positivo surpreendeu o Comitê, pois ainda no último seminário a percepção de que o Carteiro seria totalmente contra o fim do Sistema de Tarefa foi externalizada por seus membros.

*“A gente não esperava uma avaliação para esse tempo que foi implementada a situação, tão positiva. 38,9% acham que **está bom e quer manter este horário. 28,4% acha que é muito bom. 20% que é regular. E 12 que é ruim**”.*(UFSCar)

*“Altamente favorável ...”.* (ECT)

*“Favorável, né? A nota fica entre 7 e 8. A gente pediu uma nota e depois transformou nessas categorias. **O horário fixo deve permanecer? Sim, 72,9. Eles concordam que sim**”.* (UFSCar)

Esses resultados, de caráter mais objetivo, mostram que a experiência dos Carteiros com o término do Sistema de Tarefas tem sido bastante positiva. A maioria acha que a nova organização é boa e que ela deve permanecer.

Foi tamanha a surpresa dos membros do Comitê perante os resultados de análise da experiência de Curitiba, tão distante do esperado ‘o Carteiro não quer que o Sistema de Tarefa deixe de existir de jeito nenhum, ele quer ir embora mais cedo’, que uma das reações foi de duvidar do que se dizia.

***“Eu não acredito que ele pare (para almoçar no meio do dia)”. (ECT)***  
***“Porque não adianta não parar e sair correndo, ele fica na unidade até o final da jornada. Entende? Fica sem sentido correr e não parar...” (UFSCar)***

Realmente, comprova-se que acabar com o Sistema de Tarefas leva à desaceleração, pois perde-se o sentido correr tanto.

Um questionamento esperado foi quanto à reação dos Carteiros ao perderem o direito de sair mais cedo, ao terminarem suas atividades, como acontecia na vigência do Sistema de Tarefas.

***“Eu tenho uma pergunta, que eu acho que tem Carteiros que em geral voltavam para o CDD antes do horário final de trabalho. Como é que esses reagiram?” (ECT)***

A postura parece ser de aceitação e até de busca de alternativas grupais para aguardar o horário de ir embora, para os Carteiros de distritos mais leves, mas não de revolta.

***“Acham ruim, estar voltando mais cedo e ter que ficar lá esperando dar o horário para sair.. Têm uns que conversam, outros que passam em algum lugar para jogar, para usar esse horário. Outros vão chegando mais devagar, lá no terminal de ônibus, daí eles vão chegando na unidade mais ou menos na hora de bater o ponto. Isso para quem sobra tempo, tá?” (UFSCar)***

Finalmente, questionam-se os impactos que essa mudança no Sistema de Tarefas trouxe para a produtividade, no que diz respeito ao aumento das horas extras. Entretanto, na realidade, não houve acréscimo tão grande das mesmas, nem o abuso do funcionário em busca de ganhá-las ou a necessidade de supervisão mais agressiva por isso.

*“Então, como é negociada essa hora-extra? Ôh ..., ele chega mais tarde e bate o cartão mais tarde. Ah! Então, era isso que eu queria ouvir”. (ECT)*

*“Bate depois, isso. Foi o que a gente comentou com chefia, nos distritos mais pesados, o que acontecia antes, continua acontecendo”. (UFSCar)*

*“Não, mas daí teve algum acompanhamento de pessoas por isso? Isso é em Curitiba, pode ser que os Carteiros sejam bem civilizados. Pode. Mas não é uma situação que acontece todos os dias, às vezes o Carteiro trabalha devagar na rua e volta para as unidades mais tarde. Então, como tratar?” (ECT)*

*O que foi colocado, no CDD Alto da Glória, a respeito disso, com os chefes, foi que eles são acompanhados na rua, eventualmente, quando há essa desconfiança. Mas, enfim, hora extra é exceção e não é regra e não aumentou ou modificou por causa disso. Mesmo essa supervisão já acontecia antes, ela continua acontecendo”. (UFSCar)*

Já houve momentos em que se negou-se que na vigência do Sistema de Tarefas economizavam-se em horas extras, porém, aqui demonstra-se claramente a expectativa de que sem o Sistema de Tarefas haveria aumento das mesmas.

Ainda nesse trecho temos a visão de um dos membros do Comitê de Ergonomia sobre a postura do Carteiro perante as horas extras, que é de muita desconfiança. Na verdade, essa percepção do trabalhador como ‘falha’, o culpado ou desonesto, esteve muito presente no decorrer do desenvolvimento do projeto se repete, ainda mais num momento de cheque-mate às percepções tão arraigadas como ‘o Carteiro não almoça, porque não quer’ ou ‘o Carteiro nunca vai aceitar acabar com a Tarefa’.

Na verdade, o cenário sobre horas extras e/ou necessidade de acompanhamento para verificação do tempo de percorrida do Carteiro não sofreram alterações importantes depois da mudança na organização do trabalho. Ou seja, esse resultado questiona tanto a percepção do homem como falha, como outras sobre a relação do Carteiro com a organização da produção.

Entretanto, parte da equipe ECT prossegue questionando, de maneira veemente, a possibilidade de que na realidade o tempo destinado ao almoço esteja sendo usado para trabalhar, diminuindo a necessidade de horas extras. Porém, os resultados de abordagem à realidade, seja das visitas a diferentes CDDs do Brasil, seja os provenientes da implementação do horário fixo

na cidade de Curitiba, dificultam a permanência de tal questionamento. Até mesmo alguns membros da equipe ECT auxiliam no esclarecimento da questão levantada.

***“Eu vi, um ‘não contar’ hora extra. Isso não existe, esse negócio de não contar hora extra!”(ECT)***

***“Existe, existe!” (UFSCar)***

***“Isso não existe gente!***

***Quem computa hora extra é a unidade, ela computa pelo cartão. Como é que pode isso?” (ECT)***

***“Ele não marca o cartão”. (ECT e UFSCar)***

***“Então, eles não estão mais batendo cartão no CDD?”***

***“Não”. (ECT)***

***“É. Tem essa prática. Tem até CDD que estabelece duas horas de almoço! Usa isso para prolongar o limite final da jornada, certo? E com isso se ganha duas horas do Carteiro, “cumprindo” horário, né?” (UFSCar)***

É interessante notar que na visão de muitos membros do Comitê é bastante difícil compreender a Empresa como ‘falha’, culpada ou desonesta. Sem a alteração dessa percepção, trabalhador como ‘falha’ e Empresa não, fica difícil conhecer a realidade e atuar com o foco de Ergonomia e saúde sobre ela. Neste sentido, a Pesquisa-Ação utilizada como metodologia para a capacitação dos membros do Comitê de Ergonomia foi bastante adequada, uma vez que dados da realidade foram constantemente colocados e discutidos em situações de Seminário, buscando a alteração dessa representação.

Por isso o impacto dos resultados da experiência de Curitiba foi tão importante levando a equipe ECT a questionar a equipe UFSCar sobre o que se faria com eles. Primeiro é oferecido um resumo dos resultados de maior interesse para o projeto.

*“Que a gente pode aprender disso? Primeiro, que a gente queria saber, se existe facilitação dos Carteiros com relação à isso? Me parece que sim. Segundo, se os Carteiros estão percebendo que há uma melhoria da saúde. Positivo também. Terceiro, se isso implicaria em o cara almoçar, certo? Então, também o efeito é positivo. Quarto, se os caras estão descansando, estão usando esse horário para conseguir se recompor física e psicologicamente. Positivo também. Agora, que tem impacto, tem. Esse impacto é tão grande quanto poderia se supor? Não. O aumento do efetivo, a percepção do aumento de carga de trabalho, do número de horas extras e da sobra não é tão significativo assim.”* (UFSCar)

Ou seja, a avaliação geral do caso dos CDDs de Curitiba é bastante positiva. E, apesar das dúvidas explicitadas em setembro quanto à efetividade das modificações sobre a lógica ‘um homem, um distrito’, as colocações prosseguem num sentido de manter o encaminhamento visando à prototipagem em São Carlos nos moldes da cidade de Contagem. Apresenta-se, então, o que deve ser aproveitado dos resultados de Curitiba para a experiência que está sendo prototipada no CDD São Carlos.

***“Eu acho que o aprendizado para a nossa prototipagem em São Carlos, é, primeiro, o não estabelecimento de um horário fixo, certo? Deixar que o grupo decida. O momento da parada, a carga atingida, né? Porque não faz sentido, toca a campanha e vai lá almoçar. Os grupos estão almoçando juntos. Eles estão almoçando. Em São Carlos, o refeitório já ficou pequeno. A segunda característica é que o grupo tem que almoçar.”*** (UFSCar)

Na verdade, as possibilidades de aproveitamento da experiência de Curitiba são limitadas, uma vez que já está funcionando o teste relativo ao trabalho em grupo no CDD São Carlos. Quer dizer, os resultados vindos da análise de Curitiba, apesar de tão positivos, podem ser usados somente em pequenos aspectos.

Outro aspecto seria a necessidade de equalizar melhor as cargas entre os distritos, como condição para que o teste funcione.

*“Um pré-requisito para funcionar bem essa flexibilização por distrito é o equilíbrio entre os distritos”. (ECT)*

*“Hum, hum. Apareceu no de Curitiba. Porque se tiver dois distritos muito pesados, não funciona nem o horário de almoço, nem a flexibilização dos distritos. (UFSCar)”*

Na realidade, a esta altura do projeto, o teste a ser realizado em CDD, em relação à organização do trabalho, já está acontecendo no CDD São Carlos, implementando-se o trabalho em grupo, sem alteração da jornada ou Sistema de Tarefa. Parece que não houve uma real oportunidade de utilizar os resultados advindos da avaliação de Curitiba, a não ser em aspectos mínimos, como os citados anteriormente. A equipe ECT questionou a efetividade de testar o trabalho em grupo como proposta alternativa capaz de minimizar os efeitos da aceleração e do adoecimento no seminário do mês anterior, no CDD São Carlos; reconheceu, ao final dessa apresentação, os bons resultados do que estava sendo realizado em Curitiba e acabou tendo de lidar com uma situação que já parece concretizada. Talvez por decisão da Empresa, quanto ao que pode e deve ser testado como alternativa à organização de trabalho, causadora de adoecimento, ou por necessidade de se adequar ao cronograma do projeto, mas a decisão já parecia estar em ação.

Ressalta-se que o posicionamento diante das mudanças na rotina dos Carteiros, em decorrência da experiência de Curitiba, foi bem mais positivo do que o esperado. É importante recordar que, inicialmente, a representação predominante entre os membros do Comitê da equipe ECT era de que o Carteiro não almoçava porque ele não queria ou não se acostumava a isso e que ele nunca aceitaria mudanças no Sistema de Tarefas e na possibilidade de ir embora,

eventualmente, mais cedo. Esses resultados de pesquisa desmentem essa hipótese. Como reação a esse ‘desmonte’ de percepções arraigadas por anos, alguns membros da equipe ECT passam a questionar, veementemente, que é fundamental entender por que menos de 4% da população estudada ainda não almoça, sendo inútil abordar e apresentar unicamente os resultados positivos. Como resposta, a equipe UFSCar aponta em sentido bem diverso, apresentando os encaminhamentos relativos ao oferecimento de refeições equilibradas no CDD São Carlos. Pode-se perceber certa confusão na situação, em que diferentes interesses, condutas e propostas são explicitadas num movimento de reelaboração de percepções e negociação.

*“Agora, veja bem! (interrompendo, gesticulando e continuando exaltado) Agora, eu consegui 91% e 4% estão fora, eu fico preocupado. Não, esses 4 não me importam. Não, me importam sim, muito”. (ECT)*

*“Tá , eu acho que está certo. Eu acho que mesmo assim, você não vai garantir que todos façam o comer...” (UFSCar)*

*“(interrompendo e exaltado): Eu não concordo com você! Eu não concordo com você! E acho que o CDD São Carlos não deveria atuar desta forma. Eu acho que aí tem que haver um trabalho de conscientização de que ele tem que almoçar”. (ECT)*

*“Uma alimentação adequada. Dia 11, eu vou me reunir para a gente fazer uma proposta de cardápio para almoço de Carteiro. Mas, de ter não só a conscientização, como ter o almoço que seja adequado. Então, isso está sendo providenciado, certo?” (UFSCar)*

A equipe ECT insiste na necessidade de prosseguir na compreensão dos possíveis motivos da não realização do horário de almoço em Curitiba, considerando que seria importante corrigir esse fator no teste em São Carlos. Na verdade, neste caso, o foco é a proposta de conhecer mais a pequena porcentagem de Carteiros (menos de 5%) que diziam não almoçar.

*“Eu vou falar a minha interpretação... (risos)*

*Uma coisa que eu acho que a gente tem que levar em conta aqui, aquelas respostas que não foram satisfatórias, tentar saber o que é. Para saber o que está acontecendo, para saber como vai corrigir para São Carlos? Quem é resistente? É antigo, não quer saber disso, nunca fez, entendeu?.” (ECT)*

A equipe UFSCar também insiste que se pretendia aprender com a experiência de Curitiba, mas que esse aprendizado se situa principalmente na derrubada definitiva da hipótese de que ‘o Carteiro não almoça porque não quer’. Apesar de indicar no seminário do mês anterior, a necessidade e o interesse na avaliação da experiência dos CDDs de Curitiba, parece não haver a real possibilidade de aprofundar a compreensão e a crítica sobre a mesma.

*“Quais eram esses interesses (sobre Curitiba)? Conhecer a experiência, ver os resultados e aprender um pouco com ela. O principal aprendizado que eu teria para colocar é a questão da não sensação de um horário de almoço. Ah, eu acho que também de definir, ‘o Carteiro não almoça, porque ele não quer’. Eu acho que isso acaba um pouco com estas avaliações. Entendeu?” (UFSCar)*

É interessante notar que nos seminários anteriores, de agosto e setembro, o histórico da conformação do Sistema de Tarefas na Empresa foi feito por um membro da própria equipe ECT, apontando os problemas decorrentes do uso do mesmo. Foi então apresentada toda a estruturação da hipótese que colocava esse Sistema como um dos principais responsáveis pelas condições de sobrecarga e adoecimento na Empresa. Mas só o confronto com dados da realidade atual, retratada por meio da experiência de Curitiba, provocou grande questionamento e reação no seminário de outubro.

Nesta situação, foi fundamental o confronto das hipóteses construídas teoricamente com a realidade, para que houvesse oportunidade de real reestruturação das percepções dos membros do Comitê quanto aos determinantes de sobrecarga presente na situação estudada, essencial para a atuação em Ergonomia.

*“Na verdade, isso está corroborando aquela análise que nós fizemos lá atrás do Sistema de Tarefas. Tá certo?” (UFSCar)*

*“Tá certo (assente com a cabeça). Tá fechado”. (ECT)*

*“Aquele análise foi mais teórica, conceitual, em cima de modelo. Esse questionário aqui, os resultados deles, os dados qualitativos e estas percepções subjetivas, elas reforçam a análise. Eu acho que, neste aspecto, ter feito, foi muito bom. O problema seria se tivéssemos chegado em dados diferentes. As hipóteses foram corroboradas, certo?” (UFSCar)*

Sem dúvida, a implementação da prototipagem no CDD São Carlos foi feita sem que todas as decisões estivessem realmente tomadas. Talvez a Empresa tivesse claro que esse plano de prototipagem era possível e factível de ser colocado em prática sem grandes impactos organizacionais. Provavelmente, os coordenadores tinham mais clareza sobre a efetividade do que estava sendo proposto, até porque eram responsáveis por prestar contas sobre o cronograma do projeto. Os resultados da experiência de Curitiba trazem impacto, levando a um questionamento mais aguçado dos membros do Comitê. Talvez, a partir de então, ao serem questionados sobre um posicionamento diante da questão da escolha das alternativas relativas às mudanças em organização do trabalho nos CDDs, talvez possam responder mais seguramente.

*“Eu sei, mas..., tem que se dizer no projeto, o que vai acontecer. Nós já estamos defendendo o horário de almoço, tudo bem. A consequência é isso, isso e isso. Ou a Empresa incorpora isso ou? Tem outra solução? Mas isso tem que aparecer. O que não pode é encobrir, o melhor é fazer o horário!” (ECT)*

*“Sim, sim, tá”. (UFSCar)*

*“Então vocês têm que questionar...” (ECT)*

*“Não, não. A gente quer justamente aprender com isso, certo? **Inclusive, eu acho que a mudança da jornada não pode ser feita claramente, tem que ser feita junto com a questão dos grupos, tá certo? Eu acho que é um outro mecanismo de regulação de carga de trabalho mais fino. Mas tudo bem.**” (UFSCar)*

Nesse trecho de discurso, um dos representantes da equipe ECT mais resistente a crer que o ‘não almoço’ do Carteiro é mais do que uma decisão pessoal do mesmo, acaba por defender que não se pode continuar encobrindo ou negando esta situação.

Perante os resultados da pesquisa e o que a coordenação da equipe UFSCar considera como frutos do aprendizado, membros da equipe ECT defendem que a Empresa vai ter de resolver a questão do cumprimento do horário de almoço. Entendem que a questão é grave e delicada, mas que não pode ser escamoteada, em absoluto, o melhor é fazer cumprir o horário. Responde-se a isso apontando-se que a mudança da jornada não pode ser feita claramente, tem de ser feita em conjunto com a implantação do trabalho em grupo.

Aparentemente, ao apresentar a confirmação da hipótese teórica, com os acontecimentos presentes na realidade, teria que se reconhecer que a organização do trabalho realmente levou a uma situação lastimável nas unidades de distribuição. Ao mesmo tempo em que se resiste em acreditar na veracidade e gravidade dos dados apresentados, questionando-os com firmeza coloca-se a pergunta: será que a alta administração teria ciência de que uma situação tão delicada estaria se reproduzindo na Empresa?

É até doloroso ter de considerar como fato real a situação atual do trabalho do Carteiro, por isso, é necessário questionar até o último argumento. Talvez seja neste tipo de situação que se abra, de uma vez, a possibilidade de reestruturação de representações e de espaço para as negociações, internas e/ou externas aos indivíduos.

***“Chegar a este ponto com o Carteiro, é lamentável... sem dúvida. Será que a administração está sabendo (faz gestos com a mão, indicando a alta administração)”.*** (ECT)

***“Não, eu não tenho muito o contato com a massa, realmente. Não tenho contato com a operação. Mas esta, especificamente, eu até fico meio preocupado, se isso deva estar sendo trazido para cá. E a realidade não seja tão essa, assim. À nível de outros Estados, tá?”*** (ECT)

***“Teve outros 3, 4 visitados”.*** (UFSCar e ECT)

***“Eu mesmo participei de uma negociação da Diretoria com a Promotoria do Trabalho. E a reclamação era que o pessoal batia o cartão no horário de almoço e perdia essa compensação das horas extras. Ou seja, marcava o cartão nesse horário e voltava mais tarde. E nós estabelecemos um programa de acompanhamento nos CDDs e, infelizmente, nós constatamos que tudo que era dito de lá, pelo Sindicato, era verdade. Que o chefe usava mesmo esses procedimentos. Infelizmente. Então, na realidade, sim. Infelizmente”.*** (ECT)

Ainda em relação ao seminário do mês de **outubro**, como pode se observar pelo que foi apresentado até então, o Comitê foi confrontado com dados da realidade da instituição, advindos da análise da experiência de Curitiba e da visita aos CDDs do Brasil. Neste momento as percepções sobre a relação da sobrecarga e do adoecimento com a organização do trabalho se reestruturaram de maneira evidente.

Não parece se ter clareza sobre a decisão tomada de que e como serão prototipadas as mudanças relativas à organização do trabalho e suas razões no CDD São Carlos, visto que a ata do seminário do mês de outubro estava errada em relação à questão. De certa maneira, fica realmente difícil separar tão precisamente em como as experiências de Curitiba e São Carlos se inter-relacionam. Tanto que, no último seminário a discutir CDDs, ainda prevalecem dúvidas sobre o que será empregado no CDD São Carlos, segundo os moldes utilizados em Curitiba.

Na ata descrevia-se que seria testado algo semelhante ao que foi avaliado em Curitiba. A equipe UFSCar coloca que a ata precisa ser corrigida, pois no teste a ser conduzido em São Carlos não se pretende eliminar o Sistema de Tarefas, estabelecendo jornada fixa. Explica-se, novamente, que um conjunto de proposições – trabalho em grupo, alimentação adequada, etc. – vai acabar levando a um bom resultado. A equipe ECT ainda insiste na importância de discutir mais profundamente a questão.

*“Uma só colocação, mais. Implantação do Sistema em São Carlos igual ao de Curitiba. Não um esquema como o de Curitiba, que tem horário de entrada, almoço e saída. Né? Pelo o que eu estou entendendo, São Carlos vai ser saída no final da jornada...” (UFSCar)*

*“Não, na verdade, o que se pretende testar em São Carlos é um complexo. Uma solução completa, que envolve horário de almoço e flexibilização de distritos. Com o trabalho em ritmo de cooperação, intenso”. (UFSCar)*

*“...o horário de saída.., vai ser em aberto ou fechado?” (ECT)*

*“Então, não é exatamente como foi implantado em Curitiba, isso não está definido...” (ECT)*

*“Mas horário de almoço não está assim...” (ECT)*

*“Curitiba é horário de almoço, mais fim da jornada. Isso nós acabamos discutindo que aqui em São Carlos...” (UFSCar)*

*“Nós vamos discutir essa proposta? Acho que é importante...”(ECT)*

*“Sim. Vamos discutir”. (UFSCar)*

### 5.4.3 Novembro

É interessante notar que a ata sobre o seminário do mês de outubro foi lida no seminário seguinte, em novembro. Ou seja, depois de quase um ano do início dos estudos sobre CDDs, na última reunião que discute esta unidade, não há consenso sobre o teste a ser realizado em relação à organização do trabalho. Certamente, os atores sociais envolvidos sentiam a necessidade de maiores discussões, buscando mais segurança sobre a alternativa a ser prototipada.

Na verdade, em vez de aprofundar análises e discussões sobre a experiência de Curitiba e sua relação com a prototipagem do CDD São Carlos, a equipe UFSCar volta a salientar onde este aprendizado se encaixa na experiência que já está sendo prototipada na cidade de São Carlos.

*“Para mim, as informações de Curitiba corroboram esta hipótese de andar neste sentido. Fundamenta e reforça, nos dão argumento para defender isso daí, perante a organização, em qualquer lugar. Acho que serviu para isso. O problema é se vocês querem aprofundar esta análise. Eu acho perfeito, tá? Agora, tem o limite do projeto. Certo? Mas eu acho fundamental, passar esse questionário e o banco para vocês. Para vocês explorarem esses dados. O Departamento de Recursos Humanos pode aproveitar isso porque era uma reivindicação da federação, que se tratasse esta questão. Certo? Alguma coisa sobre almoço deve ajudar a Empresa a discutir esse acordo. Certamente, essa experiência de São Carlos, do Paraná, logo, logo, vai ter que ser estendida para o resto do País. Certo? Porque é uma questão judicial, né? É porque os sindicalistas são pouco articulados, senão não estava na mesa de negociação, entrava no Supremo e conseguia. Se já tem uma decisão em um Estado... E isso vai acontecer em algum momento. Não tenho dúvida disso, certo? Então, articular essa passagem de um sistema para o outro, articulando junto com, com a jornada, eu acho que é um canalzinho perfeito. Nessa questão. Estamos aprendendo (...) que tem algo a acrescentar, que nós vamos implantar em São Carlos. Né?” (UFSCar)*

É interessante notar que nesse trecho de discurso o representante da equipe UFSCar confessa que a intenção de aprofundar a análise dos dados advindos da experiência de Curitiba é um problema. É possível aproveitar esses dados fornecendo-os para a Empresa, a fim

de que ela possa equacionar melhor a questão do almoço, pois a tendência é que o Sindicato e a Justiça a pressionem para resolver a problemática. Porém, utilizar essas informações de Curitiba para compor o teste de São Carlos é complicado, não havendo uma boa explicação de como fazê-lo, apesar de acreditar que este modelo poderá ser seguido pela Empresa para encaminhar soluções nesta área.

*“E o que a gente está propondo na realidade..., isso que está sendo apresentado é aquele teste que foi feito isoladamente, por conta própria. É claro que por uma contingência legal, que foi feito na DR do Paraná, que não tem nada a ver com o nosso projeto. Nós estamos pegando esses dados, para fundamentar o que a gente vai fazer, mas que não é somente o estabelecimento do horário de almoço dentro da unidade. E sim, agrega-se à idéia de flexibilização do efetivo”. (UFSCar)*

*“Isso.” (ECT)*

Novamente, tenta-se deixar claro que as experiências dos CDDs de Curitiba e de São Carlos são isoladas, ou seja, não há relação entre ambas, podendo-se, no máximo, usar os dados como uma fundamentação geral ou argumento. Na verdade perante a insistência de alguns membros da equipe ECT sobre como dados tão ricos serão utilizados no teste do CDD São Carlos, responde-se até reduzindo o que foi realizado na realidade estudada. Sabe-se que, além de estabelecer o horário de almoço em Curitiba, se extinguiu o Sistema de Tarefas, pois a jornada passou a ter horário fixo.

A equipe ECT mostra-se desapontada e reafirma a dúvida sobre a efetividade da proposta que está sendo testada no CDD São Carlos, insistindo que esse teste deveria ter mais aspectos em comum com a experiência de Curitiba. Talvez isso merecesse mais discussão e ousadia. Lamenta que o Sistema de Tarefas não possa ser alterado, pois reconhece o problema como complexo e amplo, afirmando que talvez não devesse ter se conformado com a decisão.

A equipe UFSCar ressalta que só foi autorizada pela Empresa a agir sobre o micro ou unidade, além de não haver mais tempo para mudanças tão profundas no teste, confirmando a crença de que os resultados da prototipagem no CDD São Carlos serão positivos. A discussão não prossegue, como se a decisão já tivesse sido tomada de forma irreversível.

*“Gente, eu acho que a gente também não pode esquecer do processo que é isso. A gente sabe que a regulação de autonomia, nós não vamos poder mexer. Não é isso? Organização do trabalho macro, acabou. A gente só vai poder mexer no micro, na unidade, tentar o trabalho em grupo com os Carteiros. A gente sabe que isso não vai ser feito...”(UFSCar)*

*“Eu não sei se a gente tinha que se conformar com isso... Eu acho que se está se propondo um novo Correio, o Correio Brasil...” (ECT)*

*“Mas veja bem, pessoal, não vamos voltar a essas discussões todas agora, tá certo? Vamos retomar aqui”. (Coordenador UFSCar)*

*“A coisa é muito mais ampla...” (ECT)*

*“Eu acho que nós vamos ter um belo trabalho...”(Coordenador UFSCar)*

É interessante notar que o Projeto de Ergonomia, ao se responsabilizar pela capacitação de um Comitê de Ergonomia na Empresa, sempre se propôs a confrontar teoria e prática, numa perspectiva de pesquisa-ação, considerando diferentes pontos de vista e a possibilidade de reestruturação significativa dos mesmos, levando a um processo de negociação. Ao analisar os temas e posicionamentos discutidos especialmente nos seminários de setembro e outubro, verifica-se o desenvolvimento desse processo, principalmente ao considerar os resultados trazidos da realidade de Curitiba e outros CDDs do Brasil. Entretanto, ao finalizar as decisões sobre as ações a serem priorizadas para o CDD, pareceu haver uma intenção de inibir esse processo, talvez por limitações dos resultados das negociações com a Empresa sobre o que poderia ser desenvolvido ou testado em relação a questões supra-estruturais ou de organização do trabalho, ou por preocupação com o atraso do cronograma do projeto, ou por acreditar realmente no que seria testado no CDD São Carlos.

Nesse seminário de novembro conclui-se um processo que evidencia alguns pontos importantes: a) as percepções da equipe ECT sobre os determinantes da sobrecarga de trabalho nos CDDs alteraram-se ao longo, principalmente, dos últimos três meses de idas e vindas à realidade e discussões nos encontros mensais; b) a capacidade de aproximação e compreensão da realidade de trabalho, para muitos membros da equipe, parece ter mudado e se aprimorado consistentemente, indicando a realização de um processo de capacitação positivo; c) de alguma maneira, talvez por posicionamento específico da administração, por limitações de cumprimento de cronograma do projeto ou por posicionamento de alguns atores-chave desse processo, parece que o teste que foi realizado no CDD São Carlos não pôde esperar esse amadurecimento da equipe ECT.

Os temas abordados quanto à evolução das percepções do Comitê poderiam ser relatados de muitas formas. Optou-se por apresentá-los aqui de maneira minuciosa citando-se diretamente o discurso dos agentes envolvidos para que se possa ter uma noção mais precisa de como percepções e posicionamentos evoluíram, enfatizando-se a característica de um processo. Primeiramente, focou-se na compreensão dos temas centrais de organização do trabalho (5.1), em que muitos membros do Comitê da equipe ECT tiveram um contato inicial com os mesmos. É um primeiro momento na capacitação desses membros, aumentar a abrangência do olhar para identificar o que é um problema que pode levar ao adoecimento no trabalho – muito além dos aspectos físicos rotineiramente abordados. Num segundo momento (5.2), já no sentido de construir hipóteses explicativas para a sobrecarga do trabalho do Carteiro e elaborar possibilidades de ação para combatê-las, entra-se num espaço de lidar com limites, restrições e desafios, fundamental para a capacitação destes atores. Finalmente, nos itens 5.3 e 5.4, tendo como pano de fundo a discussão sobre o que será prototipado e testado no CDD São Carlos relativo à organização do trabalho, Empresa e Comitê se posicionam. Nesta fase o Comitê, em

especial, experimenta um momento único no seu processo de capacitação, em que percepções, vivências e valores são explicitados, defendidos, discutidos, revistos – num confronto constante com a realidade – e reorganizados. Negociam-se posicionamentos e representações se reestruturam num processo de enriquecimento da capacitação para lidar com o delicado tema ‘saúde e trabalho’. Ao apresentar os dados dessa maneira, com os discursos fidedignos, pretendeu-se focar a evolução da capacidade de compreensão e atuação dos membros do Comitê dentro desse processo de capacitação, com base em metodologias participativas, como discutido no Capítulo 3.

### **5.5 Um balanço do capítulo**

No Quadro 8 pode-se observar os principais temas discutidos durante os seminários do projeto ‘Ergonomia no Processo Produtivo da ECT’. Vale recordar que os Seminários se constituíram em espaço privilegiado de troca de experiências e construção de conhecimento no processo de capacitação da equipe ECT, que viria a ser responsável pela condução das questões relativas a Ergonomia e Saúde e Trabalho dentro da Empresa.

*QUADRO 8: Principais temas abordados nos seminários dos meses de junho, julho, agosto, setembro, outubro e novembro dentro do Projeto 'Ergonomia no Processo Produtivo da ECT'.*

## **JUNHO**

### **CARACTERIZAÇÃO:**

- dobra
- Sistema de Tarefas
- Índices de produtividade e qualidade
- Do 'não almoço'

### **DISCUSSÕES:**

- mudanças nos índices de produtividade e qualidade
- representatividade do CDD São Carlos
- motivo dos Carteiros não almoçarem (cultural, mudança do relógio biológico, sócio econômico, não é saudável trabalhar pesado depois de comer e outros)

## **JULHO**

### **CARACTERIZAÇÃO:**

- dobra e multifuncionalidade

### **DISCUSSÕES:**

- representatividade do CDD São Carlos
- relação do Sistema de Tarefas, 'não almoço' e adoecimento (quem disse? Os Carteiros?)
- persistência de explicações simplistas do 'não almoço'
- argumentação sobre os ganhos com o 'não almoço': aumento de produtividade, sem aumento correspondente de efetivo e economia de horas extras

*QUADRO 8: Principais temas abordados nos seminários dos meses de junho, julho, agosto, setembro, outubro e novembro dentro do Projeto 'Ergonomia no Processo Produtivo da ECT' (Cont.).*

<b>AGOSTO</b>	<b>SETEMBRO</b>
<p><b>CARACTERIZAÇÃO:</b> decisões sobre organização do trabalho cabem à Empresa;</p>	<p><b>CARACTERIZAÇÃO:</b> - histórico do Sistema de Tarefas;</p>
<p><b>DISCUSSÕES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- hipótese explicativa sobre Sistema de Tarefas, aceleração e adoecimento;</li> <li>- hipótese para a ação em organização do trabalho: flexibilização do conceito '1 homem, 1 distrito';</li> <li>- Representatividade do CDD São Carlos;</li> <li>- 'não almoço': ponta do iceberg ou radical demais?</li> <li>- Discussão sobre os determinantes de adoecimento do Carteiro</li> <li>- Opção de ação em Ergonomia: desenhar equipamentos ou enfrentar os reais determinantes da sobrecarga no trabalho?</li> </ul>	<p><b>DISCUSSÕES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reconhecimento da importância e dificuldade de lidar com a questão da prototipagem em organização do trabalho;</li> <li>- Posicionamento da Empresa: permissão para prototipar flexibilização '1 homem, 1 distrito';</li> <li>- Posição Comitê sobre a ação em relação a organização do trabalho/Sistema de Tarefas</li> <li>a) Proposta de ação para combater efetivamente efeitos negativos do Sistema de Tarefas: implementação de horário fixo;</li> <li>b) Proposta de flexibilização '1 homem, 1 distrito', com final da jornada livre, leva a desaceleração e cumprimento do almoço?</li> <li>c) Descrença sobre a possibilidade do Carteiro aceitar a jornada fixa;</li> <li>d) Incoerência: maioria dos Correios do mundo usam o Sistema de Tarefas, apesar de gerar acidentes</li> <li>- Posição UFSCar sobre a ação citada: <ul style="list-style-type: none"> <li>a) a tarefa passa a ser do grupo, oferecendo-se um mecanismo de regulação, sem ter que mexer em uma 'conquista' (jornada livre)</li> </ul> </li> <li>- Dúvidas e decisões sobre a prototipagem: <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Reconhece-se a importância do que vai ser testado no CDD São Carlos para mostrar o tamanho do problema;</li> <li>b) Avaliação inicial da experiência de Curitiba é positiva, com sinal de aprovação por parte dos Carteiros;</li> <li>c) Dúvida persiste: aguarda-se resultados de Curitiba como um sinalizador para o que deve ser feito</li> <li>d) Entretanto, decisões sobre a prototipagem já estão sendo tomadas: Ok da Empresa e início teste</li> </ul> </li> <li>- Os determinantes de adoecimento dos Carteiros: <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Jornada dupla de trabalho, condições sócio-econômicas do País</li> <li>b) Contratação de Carteiros com maior nível de escolaridade, aumenta-se o nível de exigência</li> <li>c) a Empresa não tem plano de carreira, as atividades não mudam</li> </ul> </li> </ul>

*QUADRO 8: Principais temas abordados nos seminários dos meses de junho, julho, agosto, setembro, outubro e novembro dentro do Projeto 'Ergonomia no Processo Produtivo da ECT' (Cont.).*

<b>OUTUBRO</b>	<b>NOVEMBRO</b>
<b>CARACTERIZAÇÃO:</b>	<b>CARACTERIZAÇÃO:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- experiências concomitantes em organização do trabalho nos CDDs de Curitiba e de São Carlos;</li> <li>- resultados da experiência de Curitiba:               <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Carteiros desaceleram, se alimentam e descansam;</li> <li>b) Impacto na produtividade não é tão grande quanto o suposto;</li> <li>c) Melhora a cooperação e diminui competitividade entre os Carteiros;</li> <li>d) Trabalho acontece de forma mais organizada e com regras mais claras, segundo Carteiros e chefias;</li> <li>e) Avaliação sobre a continuidade: a mudança permanece</li> <li>f) Percepção do Carteiro sobre o impacto da mudança para sua saúde: o corpo gosta.</li> </ol> </li> </ul>	
<b>DISCUSSÕES:</b>	<b>DISCUSSÕES:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Resistência a acreditar e incorporar os resultados vindos de Curitiba: podem mesmo ser tão positivos?</li> <li>- Se isso é verdade...               <ol style="list-style-type: none"> <li>a) será que a alta administração sabe disso?</li> <li>b) Não se pode encobrir isso, o melhor é enfrentar.</li> </ol> </li> <li>- O que se faz com os resultados de Curitiba, já que o teste de São Carlos está em andamento?               <ol style="list-style-type: none"> <li>a) conhecer e aproveitar o que for possível (horário de almoço flexível e necessidade de redistribuição)</li> <li>b) não tem relação direta com o projeto de ergonomia, só corrobora análise teórica realizada</li> <li>c) aprendizado: é falso 'o carteiro não almoça pq não quer'</li> </ol> </li> <li>- Decisão: mudança de jornada não pode ser feita claramente, vai ser feita com a introdução do trabalho em grupo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dúvida persistente: a introdução do trabalho em grupo é suficiente para abordar a questão da sobrecarga/não almoço?</li> <li>a) não deveriam se conformar com a limitação da ação, pois o problema é muito amplo</li> <li>b) deveria ser mais parecido com o de Curitiba, a discussão deveria prosseguir</li> <li>- respondendo às dúvidas colocadas:               <ol style="list-style-type: none"> <li>a) a decisão já está tomada, ações estão determinadas e encaminhadas;</li> <li>b) a Empresa só permitiu a ação/teste no micro organizacional</li> <li>c) vai dar certo</li> </ol> </li> </ul>

Procurando facilitar a visualização de todo esse processo, apresenta-se o quadro cronológico acima, que resume os principais tópicos abordados em cada um dos seminários, discutindo-se a relação entre esses tópicos e a formação em Ergonomia e conformação dos pontos de vista da equipe ECT, em relação à saúde e trabalho.

Nos seminários dos meses de **junho e julho** foram discutidos e esclarecidos conceitos fundamentais relacionados à compreensão do processo produtivo e à organização do trabalho das Unidades de Distribuição da ECT. Inicia-se também a discussão sobre o papel do Sistema de Tarefas na manutenção da produtividade e índices de qualidade e da aceleração dos Carteiros. Levantam-se as hipóteses do motivo pelo qual o Carteiro não almoça, numa visão bastante simplista. Esse tipo de percepção parece arraigada, pois se repete em dois seminários, sem mudanças importantes. Somado a isso, encontra-se considerável resistência em lidar com dados da realidade produtiva, levados continuamente para discussão pela equipe UFSCar.

Em **agosto**, as discussões citadas anteriormente ainda estão presentes. Entretanto, com um domínio mais apurado desses conceitos básicos, busca-se um fechamento da compreensão sobre os CDDs, colocando-se algumas hipóteses: a) hipótese explicativa sobre os determinantes da carga de trabalho e adoecimento (Sistema de Tarefas, índices de qualidade e desempenho, gerando aceleração e adoecimento) e b) hipótese para ação: flexibilização do conceito um homem, um distrito. Encaminham-se as hipóteses e relatórios para a Empresa, na busca de permissão para a prototipagem no CDD São Carlos.

Nos dois próximos seminários, dos meses de setembro e outubro, os temas trazidos à tona para discussão são bastante importantes para a capacitação do Comitê, no aprendizado de pensar e agir sobre ‘trabalho e saúde’.

Em **setembro**, pela primeira vez, um dos integrantes da equipe ECT faz o histórico do Sistema de Tarefas, ficando evidente o quanto a implantação desse sistema foi

importante para a manutenção dos índices de produtividade, com a redução de efetivos, gerando sobrecarga aos trabalhadores. Coloca-se como única maneira de garantir a diminuição da aceleração o fim do Sistema de Tarefas, com a implementação do horário fixo.

Em contraponto à veemência com que o Sistema de Tarefas foi considerado como o determinante da sobrecarga e do adoecimento dos Carteiros, outros pontos de vista são defendidos, procurando explicar esse adoecimento. Algumas percepções arraigadas, que apareceram diversas vezes nos seminários, foram defendidas. Essas colocações evidenciam uma visão pouco abrangente para lidar e considerar os assuntos relativos ao trabalho e saúde.

Alguns resultados parciais da experiência de Curitiba são colocados pela representante da Diretoria Regional do Paraná. Esses resultados são bastante positivos, apoiando a possibilidade de trabalhar com horário fixo.

Entretanto, a Empresa já permitiu testar no CDD São Carlos, como alternativa de uma organização do trabalho menos adoecedora, a flexibilização do conceito um homem, um distrito. A Empresa salienta, ainda, a sua preocupação em manter seus colaboradores saudáveis.

A equipe ECT reconhece a importância do teste a ser conduzido no CDD São Carlos como uma oportunidade de evidenciar dados da realidade de trabalho para a Empresa. A equipe apresenta muitas dúvidas sobre a efetividade do que está planejado para ser testado no CDD São Carlos. Será que a mudança na lógica um homem, um distrito para um grupo de homens, um grupo de distritos vai ser capaz de levar à desaceleração? Ao mesmo tempo em que a equipe pareceu entender a importância e a complexidade do problema e as possibilidades de solução, questionando sobre a situação, não foi hábil o suficiente para aprofundar a discussão.

Em contrapartida, os coordenadores do projeto pareciam certos de estarem optando pelo melhor caminho. De qualquer maneira, ao ouvirem os questionamentos dos

participantes, decidem estudar a realidade de Curitiba, apontando a possibilidade de utilizar os resultados como um sinalizador.

Em **outubro**, retoma-se com a caracterização do que está sendo testado no CDD São Carlos. Dúvidas quanto à forma e à efetividade do teste são colocadas.

Apresentam-se os resultados da pesquisa realizada na cidade de Curitiba, e estes quali ou quantitativos, são bastante positivos, evidenciando a efetividade da implementação do horário fixo como boa alternativa para garantir melhores condições de trabalho e saúde. Alguns integrantes da equipe ECT resistem fortemente em aceitar os resultados apresentados, evidenciando uma realidade até então negada. Para prosseguir nesta discussão foi fundamental ter dados baseados e representativos da realidade, seja advindos das visitas aos CDDs do Brasil seja da abordagem da experiência de Curitiba.

Ao final desta discussão, com argumentações baseadas na realidade, muitos pontos de vista de membros da equipe ECT são alterados. Chega-se a questionar se a Empresa tem ciência dessa situação lastimável dos Carteiros. Ressalta-se também a importância de não escamotear esses resultados, tendo de levar os Carteiros a realmente almoçarem.

Ao lembrar que esses atores sociais chegaram a defender com veemência que ‘o Carteiro não quer almoçar’, sem ter a possibilidade de abordar a realidade de maneira mais ampla, chega-se, aqui, a um desenvolvimento bastante satisfatório ao pensar em capacitação para lidar com questões relativas a trabalho e saúde.

No seminário anterior e de novo em **novembro**, ao questionar o que ‘fazer’ com os resultados de Curitiba, coloca-se que a intenção nunca foi ‘aplicar’ ou imitar os passos de Curitiba. Porém, algumas aplicações práticas poderão ser úteis para complementar o teste de São Carlos, como o uso flexível do horário de almoço e a necessidade de redistribuição.

As dúvidas sobre a efetividade do que está sendo proposto continuam presentes. Questiona-se claramente se a decisão tomada foi correta e se não deveria ter sido usado um teste mais parecido com a jornada fixa, utilizada em Curitiba.

A equipe UFSCar responde que é preciso lembrar de que foi feito em São Carlos o que a Empresa permitiu e que foi uma preocupação constante dos coordenadores a manutenção mínima do cronograma do projeto. Além disso, muito se estudou e discutiu sobre as possibilidades do trabalho em grupo, antes de decidir por este caminho.

Vale ressaltar que toda a investigação foi conduzida numa perspectiva de pesquisa-ação. As questões trazidas durante os seminários, evidenciando dúvidas, incertezas, necessidade de esclarecimentos, em última instância, respaldadas pelas representações que os membros do Comitê têm sobre a relação saúde e trabalho, foram respondidas buscando-se dados na realidade – números, visitas a outros CDDs, etc. Esse processo repetiu-se várias vezes, levando a um confronto constante entre as percepções estabelecidas e a realidade, podendo resultar em mudanças nestas representações.

Ao focar o processo de capacitação, que deve conduzir os membros da equipe ECT ao Comitê de Ergonomia da mesma, alguns aspectos podem ser salientados. O acesso à realidade do trabalho não é tão simples de ser obtido, mas extremamente necessário para uma compreensão e ação efetiva nas questões de Ergonomia e saúde. A relação entre trabalho e saúde é complexa e delicada, envolvendo muitos determinantes e diferentes fontes de interesse; mover-se e agir nessas situações exige responsabilidade, flexibilidade e capacidade de negociação. Ou seja, a capacitação para atuar em Ergonomia, trabalho e saúde deve desenvolver habilidades específicas, que vão se concretizar no confronto do teórico com o real, levando à reestruturação de percepções e representações.

O que nos parece fundamental, que pode ser evidenciado pela descrição das idéias, questões, pontos de vista e crenças colocados durante a seqüência de seminários apresentados, é de que a metodologia utilizada (Pesquisa-Ação e Análise Ergonômica do Trabalho) na condução do projeto, seja para abordar as questões de Ergonomia, saúde e trabalho, ou para garantir a capacitação, foi bastante eficaz. Defende-se que as percepções sobre este complexo tema ‘Ergonomia, trabalho e saúde’ evoluíram de maneira significativa entre os membros do Comitê da ECT. A capacidade de abordagem, problematização, busca de hipóteses e soluções robustas, possibilidades de explicação e compreensão da realidade foram evoluindo ao longo do processo.

O esquema a seguir representa a discussão colocada:

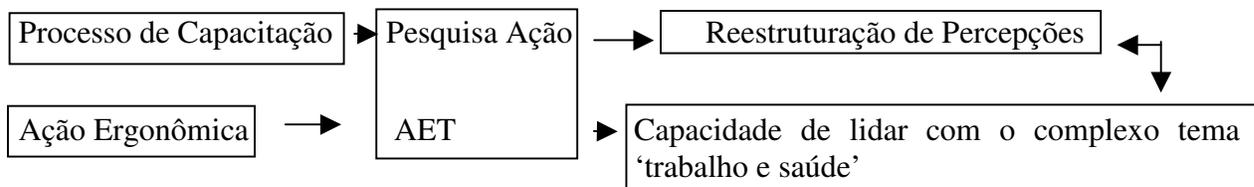


Figura 2: A relação e o resultado do processo de capacitação do Comitê de Ergonomia e o desenvolvimento de ação ergonômica, tendo como base metodologias participativas.

A ação ergonômica se deu por meio do desenvolvimento do projeto ‘Ergonomia no Processo Produtivo da ECT’ e previa como um de seus resultados a capacitação do Comitê de Ergonomia da Empresa. Tanto o desenvolvimento da ação ergonômica como o do processo de capacitação utilizou pressupostos teóricos advindos da Pesquisa-Ação e Análise Ergonômica do Trabalho (AET). Como resultado dessa intervenção, pôde-se apresentar nessa tese, a reestruturação de percepções dos membros do Comitê de Ergonomia, que evidentemente tiveram desenvolvidas suas habilidades para lidar com o tema ‘Ergonomia, trabalho e saúde’.

No próximo capítulo serão discutidos alguns resultados apresentados, referentes às questões acima colocadas – desenvolvimento de percepções numa situação de capacitação em Ergonomia.

## **6. CAPACITAÇÃO DO COMITÊ DE ERGONOMIA: UM DIÁLOGO COM A TEORIA**

### **6.1 A linguagem em movimento: perspectivas teóricas e práticas de abordagem em ergonomia e saúde**

#### **6.1.1 Desvendando e atuando sobre o trabalho**

Como apresentado anteriormente (Capítulo 2), a Análise Ergonômica do Trabalho (AET) coloca que o conhecimento profundo da situação real de trabalho é fundamental, pressupondo a consideração das percepções dos atores sociais envolvidos na situação de trabalho, em especial daqueles que concretizam as tarefas (Guérin, 2001).

A área de Saúde do Trabalhador, baseada em pressupostos da Epidemiologia Social, também aponta a pertinência de abordar o processo de trabalho (Laurell, 1982), assim como o conhecimento prático dos trabalhadores para desvendá-lo (Sato, 1993).

Assim, nesta pesquisa, buscando conhecer as atividades do Carteiro, os determinantes de sobrecarga presentes e os riscos de adoecimento, num ir e vir contínuo entre teoria e realidade, foi-se acessando progressivamente o trabalho desenvolvido nos CDDs (Capítulo 3).

Para tanto, partiu-se da observação e da observação participante numa tentativa de primeira aproximação do trabalho. Em seguida, foram realizados grupos focais com um grupo de Carteiros, procurando aprofundar esse conhecimento (item 4.3). Esses encontros foram realizados tanto na unidade de trabalho como fora dela, com diferentes métodos de estímulo à discussão, procurando alcançar o melhor resultado no acesso às percepções destes trabalhadores sobre o processo de trabalho, confrontando o que é prescrito pela organização, o que realmente acontece no dia-a-dia do CDD e o que é problemático. Guérin (2001) aponta que as condições criadas para

esses encontros – local e material ou técnica utilizados –, assim como o tempo e a qualidade de relação entre pesquisadores e trabalhadores, podem influenciar o resultado dos mesmos. Nesta pesquisa pôde-se constatar que os resultados destes grupos focais foram realmente diferentes, dependendo das condições (item 3.3.2.2) e do momento em que foram realizados. Os resultados relacionados à organização do trabalho – sistema de tarefas, dobras, cumprimento do horário de almoço – apresentaram-se de maneira mais importante somente no quinto encontro entre pesquisadores e Carteiros, na reunião realizada fora do CDD. Como comentado por Guérin (2001) e Sato (1997), os diferentes aspectos da atividade vão se evidenciando dos mais concretos aos mais subjetivos, à medida que a relação entre pesquisadores e trabalhadores se consolida, baseada na confiança e respeito, tendo como objeto o trabalho.

Guérin, ao discutir o uso adequado das verbalizações, ainda aponta que a manutenção de um contexto ‘aberto’ de troca é crucial: “a riqueza das informações (...) depende evidentemente das relações que progressivamente se estabelecem com seu interlocutor e da confiança que se estabelece. Esta confiança não pode nascer no contexto de questionamentos restritivos demais” (Guérin, 2001, p.167).

Durante todo o processo, na condução das atividades da AET desenvolvidas por pesquisadores, trabalhadores ou outros atores sociais participantes, teve-se por premissa manter ‘aberto’ o espaço da fala, sem críticas ou restrições definitivas, fomentando a participação e a acolhida de diferentes percepções e vivências.

A literatura também aponta (Guérin, 2001; Sato, 1996) que nesses encontros sucessivos entre pesquisadores e trabalhadores, se conduzidos conforme anteriormente apontado, os operadores acabam por se surpreender ao ‘descobrir’ a complexidade do que vivenciam e fazem no desenvolvimento de suas atividades, tornando seu conhecimento, pela primeira vez, objetivável. Num sentido de ‘sujeito coletivo’, que faz parte de uma mesma realidade (Lefèvre,

2000; Sá, 1993), um trabalhador inicia um raciocínio, que é complementado por seu colega e que leva o terceiro a tecer uma complexa relação de causa e efeito.

Nesta pesquisa, no quinto encontro entre Carteiros e pesquisadores, procurando elucidar as atividades e os problemas existentes no trabalho, num ambiente externo ao CDD, foram utilizados temas elencados em fichas pelos sujeitos, a fim de gerar discussões, assim, a questão do ‘não cumprimento do horário de almoço’ foi sendo pela primeira vez elaborada e concretizada em discurso por esse coletivo de trabalhadores.

A questão do ‘não cumprimento do horário de almoço’ não chegou a ser colocada claramente como um problema nas fichas elaboradas pelos trabalhadores. Ela começa a surgir ao explicar a dobra:

*“Com dobra e tudo, não dá para entregar tudo, se você almoçar. A semana passada, por exemplo, seria impossível. Se todo mundo fizesse uma hora de almoço, não daria”. (Carteiros).*

Aparece novamente ao caracterizar o que a Empresa espera do empregado:

*“Tem uma idéia no Correio que vem lá de cima essa idéia (...) ‘comprometimento’.(...) Comprometimento, eu acho que é você fazer um serviço bem feito e com qualidade e não se sobrecarregar, não almoçar...” (Carteiros)*

Assim, o problema do almoço vai se definindo como tal: cumprir o intervalo de almoço está colocado pela lei e não está sendo cumprido nos CDDs.

*“O problema é que a gente tem uma hora de almoço, está na CLT, todo mundo tem uma hora de almoço. Só que lá dentro do CDD, 90% dos carteiros não cumprem o horário de almoço, faz 15 minutos, meia hora. No cartão de ponto a gente anota que a gente tira uma hora de almoço todo dia”. (Carteiros)*

Ao classificar o ‘não cumprimento do horário do almoço’ como um problema, passa-se a elaborar quais seriam suas conseqüências, para o Carteiro, para a Empresa e qual sua relação com os outros determinantes de sobrecarga:

*“Muitas vezes a gente não almoça porque não quer, porque quer sair mais cedo, é só isso.*

*Mas o que está acontecendo? Você não tá tirando a hora de almoço, você tá tirando o horário de outra pessoa que poderia ser colocado. Porque você está fazendo serviço aquela meia hora. Você não faz meia hora, e outro não faz meia hora... poderia ser colocado um carteiro a mais ali.*

*Aí o que acontece? É o que eu estou falando aí. Se eu faço horário de almoço todos os dias, aí eu vou dobrar, aí não dá para fazer tudo. Se eu trazer coisa de volta, a chefia vai questionar. O problema está na liberdade de você não fazer a hora de almoço. Você teria que fazer a hora de almoço. Porque aí a carga não te pressionaria.”*  
(Carteiros)

Neste próximo trecho de discurso dos Carteiros, encerra-se a caracterização do problema ‘não cumprimento do horário de almoço’, relacionando-o a outros tantos problemas da organização produtiva nos CDDs, como a *variabilidade da carga*, o *Sistema de Tarefas* e a *aceleração*. Os reflexos dessa situação na saúde dos trabalhadores também são colocados:

*“O que acontece é o seguinte, esse problema do horário do almoço é trágico, porque a empresa teria que falar para você tirar uma hora de almoço. Só que tem o seguinte, se você não tira a hora de almoço, se você tem essa liberdade de não tirar a hora de almoço, você vai ser pressionado pela carga que vem. Se vier uma carga baixa, você será pressionado por ela. Você fala: ‘opa, vou chegar rápido e sair cedo’. Se vem uma carga alta, vai ser mais pressionado ainda. Você fala: ‘não vou tirar a hora de almoço. Porque vou tirar a hora de almoço se hoje veio... 1000 objetos?’ Ai mesmo que você chegue 2 horas antes do seu horário, você foi pressionado pela carga. Todos os dias acontece isso.”*(Carteiros)

Explica-se assim, como um tema, que a priori nem foi considerado pelos Carteiros como problemático no trabalho desenvolvido nos CDDs, vai se conformando e se concretizando

como tal. Nesse encontro supõe-se que as ‘Práticas Discursivas’ levaram “aos momentos de ressignificação, de rupturas, de produção de sentidos (correspondendo) aos momentos ativos de uso da linguagem, nos quais convivem tanto a ordem como a diversidade” (Spink & Medrado, 2000.p.45)

Aponta-se também que essa gama de discursos, apresentados num contexto de descoberta do trabalho – sua conformação, problemas e possibilidades de melhorias – aproxima-se de uma abordagem em ‘Representações Sociais’. Segundo Moscovici, citado por Sá (1993), as Representações Sociais podem ser compreendidas como um conjunto de conceitos, afirmações e explicações que pode ser considerado teoria do senso comum, pelas quais se dá a interpretação e mesmo a construção das realidades sociais. Ao apresentar como a explicação para a questão do ‘não almoço’ é elaborada pelos Carteiros, percebe-se como essa ‘teoria do senso comum’ participa na construção da realidade vivenciada. Essa teoria é formulada por pessoas situadas em um contexto específico comum e ela tanto explica como participa da construção desse contexto.

Como produto social, o conhecimento assim conformado tem de ser remetido às condições sociais que o engendraram. Segundo Spink (1993), ele “só pode ser analisado tendo como contraponto o contexto social em que emerge, circula e se transforma”. Assim, é fundamental contextualizar a produção desse conhecimento nessa intervenção em Ergonomia e saúde, numa empresa do ramo postal e de serviços, utilizando como base metodológica a Análise Ergonômica do Trabalho, num momento no qual se objetiva desvendar o trabalho, seus determinantes e conseqüências sobre a saúde e a produtividade (Capítulo 3).

Segundo Spink (1996), a teoria das Representações Sociais é utilizada em estudos empíricos de situações complexas – no caso, compreensão e ação sobre o trabalho de distribuição de objetos postais, sob aspectos de Ergonomia e saúde – ou focalizando atores socialmente definidos, como os Carteiros, neste recorte de análise aqui apresentado.

Características de pesquisas conduzidas segundo pressupostos da teoria de Representação Social, como a) o desenvolvimento de diversas fases e instrumentos para a coleta de dados; b) necessidade de um período de tempo considerável; c) uma forma de inserção especial no campo de pesquisa; e d) aproximação com a etnografia ou pesquisa participante em antropologia (Spink, 1993), estiveram presentes neste estudo. Cada uma das fases da AET foi desenvolvida graças ao uso de diferentes instrumentos de coleta de dados, inclusive a observação e a observação participante. A pesquisa dentro dos CDDs foi conduzida durante cerca de um ano, com livre acesso dos pesquisadores aos trabalhadores, dados e contexto estudado.

Ainda nesta pesquisa, abordagens metodológicas de diferentes perspectivas de pesquisa, visando ao enfoque de vários aspectos do problema em estudo, foram utilizadas com a finalidade de validar os dados (Minayo, 1992; Spink, 1996). Dados qualitativos, advindos de observação, realização de grupos focais, entrevistas e questionários abertos foram considerados; assim como resultados quantitativos relativos à produtividade, índices de qualidade, escalas de percepção de desconforto ou adequação.

Considera-se, então, que a intervenção em Ergonomia e saúde, relatada nesta pesquisa, utilizou pressupostos conceituais que julgam as interações verbais como significativas na estruturação da realidade, produzindo e oferecendo compreensão para a ação cotidiana.

Em seguida discutem-se alguns aspectos relativos à capacitação do Comitê de Ergonomia da ECT, que participou desta intervenção em Ergonomia e saúde.

### 6.1.2 A capacitação do Comitê de Ergonomia da ECT

Um dos objetivos a ser atingido pelos grupos Ergo&Ação e UFSCar no desenvolvimento do projeto 'Ergonomia no Processo Produtivo da ECT' era a capacitação de um corpo técnico da Empresa, para conduzir as questões relativas à Ergonomia na mesma. Este grupo foi formado por 16 representantes de diferentes estados, que se relacionavam, de maneira-chave, com aspectos da saúde ou produtividade em suas posições de trabalho.

Ao todo foram 15 meses de formação, com a realização mensal de seminários e de investigações conduzidas em subgrupos, voltados para a abordagem das questões operacionais, de saúde, investigações científicas e outras.

Compreendia-se que para a capacitação deste Comitê, deveria se garantir a transmissão de conhecimentos básicos sobre as disciplinas que são pilares da ergonomia mas, sobretudo, possibilitar a vivência de atuar na realidade, buscando compreendê-la em seus múltiplos aspectos (Menegon, 2000). Para tanto, foram estudados dois tipos de unidades da Empresa, os CDDs (Centros de Distribuição Domiciliar) e os COIs (Centros de Operação Integrada). As equipes UFSCar e ECT trabalhavam em conjunto, em subgrupos, e se reuniam mensalmente na busca de um espaço de compreensão compartilhada, discussões, formação e reformulação de conhecimento.

A linha de tempo está restrita entre os meses de fevereiro e novembro de 1999, em que aconteceram as principais coletas de dados e seminários que se ocuparam dos CDDs. São abordados, em especial, os seminários que ocorreram entre junho e novembro de 1999 (item 5.5). Os seminários foram espaços privilegiados de troca e construção de conhecimento. Continuam sendo privilegiados os temas referentes à organização do trabalho nos CDDs, sendo interessante

notar como se comportam e se conformam as compreensões de tema tão multifacetado e abrangente.

#### 6.1.2.1 Pressupostos utilizados para a condução do processo de capacitação: abrindo espaço para a negociação

Ao discutir como deve-se conduzir o treinamento em Ergonomia, Wendelen (1996) aponta que o enfoque da análise deve partir de situações menos complexas, àquelas relativas ao ambiente físico, até às que se referem aos aspectos organizacionais. Le Borgne (1996) aconselha que se deve confrontar as análises feitas pelos treinandos com as dos trabalhadores, buscando convencer os primeiros do potencial de acuracidade das percepções dos atores que vivenciam o dia a dia do trabalho.

Ambos os pressupostos acima citados, relativos ao treinamento em Ergonomia, foram considerados na capacitação do Comitê de Ergonomia da ECT. Quase naturalmente, as primeiras questões abordadas referiam-se aos aspectos concretos e físicos do trabalho para, gradativamente, irem se aprofundando, voltando-se para os aspectos organizacionais. As percepções que embasaram primeiramente todas as análises, sobre o trabalho, a sobrecarga a ele relacionada e seus determinantes, foram as dos Carteiros, apresentadas e discutidas com os membros do Comitê.

Outro pressuposto metodológico utilizado na condução da capacitação do Comitê, embasado na Pesquisa-Ação e também apontado como fundamental por Guérin (2001), é a adequação de uma “abordagem teórico-prática que permite um contínuo ir e vir entre a atividade de trabalho e seus determinantes” (Guérin, 2001. p.38). Essa constante interlocução entre Comitê

e realidade foi fundamental para a formação e as transformações de conhecimentos sobre o trabalho entre os membros do Comitê.

Ainda segundo os preceitos da Pesquisa Ação, neste processo de formação durante situação de intervenção ergonômica, os membros do Comitê de Ergonomia da ECT e os pesquisadores dos Grupos Ergo&Ação e UFSCar compartilharam a busca pela elucidação da realidade, “identificando problemas coletivos, buscando e experimentando soluções em situação real” (Thiollent, 1997. p.14), num processo de negociação de posicionamentos e de aprendizagem vinculada à ação.

A interação entre os grupos ECT e UFSCar aconteceu de maneira privilegiada nas situações de seminários mensais, que duravam dois ou três dias. Nestas ocasiões, os resultados das atividades de cada grupo de trabalho eram apresentados, discutidos e apontavam-se decisões de como prosseguir na investigação e ação sobre a realidade de trabalho dos CDDs, para que este se realizasse em condições favoráveis para a saúde e a produtividade.

Nesses seminários situações de negociação estavam sempre presentes, seja de pontos de vista e de compreensões ou de escolhas de caminhos a serem trilhados no desenvolvimento do projeto.

Perante a identificação de problemas presentes na realidade de trabalho dos CDDs, iniciava-se a discussão para melhor compreendê-lo e abordá-lo. Sato (1997) aponta que “nem sempre a definição sobre o que é um problema é a mesma para todos os envolvidos na situação, pois as posições e papéis são diferentes, tendo referências distintas sobre a realidade” (Sato, 1997. p.24)

Na verdade, a definição do que é ou não um problema já passa por um processo de negociação, pois a compreensão de diferentes atores sobre a realidade é diversa.

Vale lembrar que os membros que compõem o Comitê de Ergonomia ocupam diferentes posições na Empresa, em diferentes regionais ou Estados. Estes atores sociais lidam com o trabalho desenvolvido nos CDDs, de forma indireta, influenciando sua determinação e desenvolvendo diferentes percepções sobre o mesmo, conforme as posições que ocupam na empresa.

Guérin (2001) afirma que a confrontação de diferentes pontos de vista leva à evolução das situações de trabalho nas empresas. O autor coloca ainda que o sucesso das decisões tomadas no processo de negociação entre os diferentes pontos de vista vai ser determinado pelo equilíbrio entre as 'forças' de representação de cada grupo de atores.

A liberdade das partes envolvidas é um princípio para que a negociação possa se dar. Nesse sentido, condições de desigualdades sociais importantes podem ser impedimentos para a comunicação e a negociação (Sato, 1997).

O grupo do Comitê de Ergonomia é formado por funcionários técnicos e administrativos, de nível regional ou central da ECT, mas nenhum deles pertence à classe de trabalhadores diretos ou supervisores intermediários. Ou seja, dentro do grupo do Comitê pode haver certa desigualdade de poder, e portanto de representatividade, mas não tão grande como poderia ser se os trabalhadores operacionais diretos e chefias imediatas participassem do mesmo. Considerando que a capacitação de todos os membros deveria ser conduzida com igual qualidade, sempre houve a preocupação de garantir a liberdade de expressão e ação dos mesmos.

Os responsáveis pela condução direta das atividades dos CDDs, sejam Carteiros, supervisores ou chefias, não faziam parte do grupo da empresa que recebia treinamento para tornar o Comitê de Ergonomia. Ou seja, eles não participaram diretamente das negociações que implicariam mudanças no trabalho por eles desenvolvido, o que pode ser desaconselhável (Guérin, 2001). Buscando garantir que toda a análise, validação e avaliação refletisse a

participação desses atores que vivem o dia-a-dia de trabalho no CDD, baseando-se na AET, considerou-se seus conhecimentos, percepções e opiniões, por meio dos resultados de análises apresentados e discutidos em seminários (Capítulos 5 e 6).

Sato (1997) coloca que se não há uma base comum para o início de uma conversa ou negociação mais direta, pode ser necessário um ‘intermediador’. Este acabou sendo o papel representado pela equipe UFSCar, que conduziu o desenvolvimento do projeto de ergonomia e a capacitação do Comitê.

*“Vocês chegaram a entrevistar isso? Vocês ouviram do Carteiro, ele dizer que não faz o horário de almoço por causa de tarefa, por essa questão?”(ECT questiona o membro da equipe UFSCar)*

Sato (1997) ainda aponta que, para ser possível o replanejamento da organização do processo de trabalho, a inquietação que desencadeia o processo de negociação deve surgir das pessoas envolvidas diretamente nas atividades, no caso deste estudo, os Carteiros. É isso que o membro do Comitê de Ergonomia quer checar no questionamento anteriormente colocado. É interessante notar que o processo de desenvolvimento do projeto, baseado na metodologia preconizada pela AET, prevê que os trabalhadores caracterizem o trabalho e os determinantes de problemas relacionados ao mesmo tempo e por isso, pode-se considerar que a ‘inquietação’ que gerou o processo de negociação surgiu desses atores. Dois exemplos estão listados:

*“A altura dos escaninhos dos manipuladores precisa melhorar”. (Carteiros indicando necessidade de modificações em mobiliário)*

*“Porque a empresa teria que falar para você tirar uma hora de almoço”. (Carteiros)*

Entretanto, quanto mais as decisões a serem negociadas se distanciavam dos temas relativos às questões concretas do trabalho e se aproximavam daqueles relacionados à organização do mesmo, mais o Comitê se distanciava dos representantes diretos dos CDDs para discutir e decidir. Nos momentos mais extremos desse tipo de situação, indicava-se que o próprio Comitê e seus representantes não tinham poder para decidir, podendo somente levar para os níveis superiores as considerações apresentadas.

*“É isso que eu estou dizendo. É tão estratégico que isso não está dentro da competência deste Comitê discutir. Então, eu tenho certeza que mesmo que eu faça esse encaminhamento agora, eu não vou ter resposta que permita um reprojeto. Concordo plenamente que esta questão tem que ser analisada sim”. (Coordenador da Equipe ECT sobre a possibilidade de teste de alterações organizacionais que levassem ao cumprimento do horário de almoço)*

De qualquer maneira, o Comitê de Ergonomia pode ser considerado uma instância de representação para a negociação de mudanças relativas ao trabalho na Empresa, posição que pode vir a se consolidar. E, graças aos pressupostos metodológicos escolhidos para embasar a capacitação deste Comitê – AET e pesquisa-ação –, os trabalhadores vão ter um canal para expressar suas questões.

Na verdade, a AET, ao propôr a compreensão ampla da situação de trabalho, reconhece que os pontos de vista, de diferentes grupos de atores sociais que determinam direta ou indiretamente o trabalho, devem ser conhecidos (Guérin, 2001; Wisner, 1994). Os resultados da consideração dos pontos de vista de Carteiros, chefias, Administração Regional, Estadual e Central, além do próprio Comitê, foram apresentados no Capítulo 5 deste trabalho. A riqueza de olhar dessa perspectiva multifacetada acabou possibilitando a construção de um processo para negociação de mudanças. No exemplo a seguir apresenta-se o posicionamento de diferentes grupos de atores sobre o cumprimento do horário de almoço.

*“Falta obrigatoriedade de horário de almoço, de repouso de uma hora por dia. Está na CLT. Só que lá no CDD, 90% dos carteiros não cumprem, fazem 15 minutos, meia hora. Você tem que descansar, se alimentar. Como é que você vai sair na rua? Ficar um tempão andando debaixo de sol, sem se alimentar?”*

*O carteiro não faz a hora de almoço na intenção de voltar mais cedo, porque ele sabe que vai ser liberado mais cedo. Ai que tá a estratégia da Empresa porque, em outra ocasião, quando o carteiro chegar mais tarde, ele também não vai tirar a hora do almoço.*

*Mas o que está acontecendo? Você tá tirando o horário de outra pessoa que poderia ser colocado. Você não faz meia hora, e outro não faz meia hora... poderia ser colocado um carteiro a mais ali”. (Carteiros)*

O grupo de Carteiros admite que não cumpre o horário de almoço na intenção de ir embora mais cedo, o que é possível graças ao Sistema de Tarefas. Mas o grupo coloca também que o cumprimento desse intervalo seria importante para a sua saúde e que a Empresa tem ganhos com essa situação. A abrangência do problema também é caracterizada pelo grupo.

Já a chefia acaba relacionando a correria para o almoço unicamente com a intenção de o Carteiro ir embora mais cedo.

*“Tem uns que almoçam até em pé para sair correndo para a rua, para poder estar aqui o mais depressa possível para ir embora.” (Chefia CDD)*

Outro grupo de atores sociais que se posiciona para explicar a questão é o da Gerência Estadual de São Paulo. Num primeiro momento, o grupo apresenta a explicação de que o Carteiro quer se sentir com a obrigação cumprida, antes de parar para descansar.

*“Ele prefere comer depois, às vezes na própria unidade ou fora dela, mas ele quer primeiro realizar a entrega, ele sente que a tarefa daquele dia está realizada.*

*Ele só vai embora se chegar mais cedo, e aí pode acontecer né?, eu diria que ultimamente, não com grande frequência. Então ele não almoça para ir mais cedo..., mas na verdade anda raro poder sair mais cedo...”. (GEOPE)*

Mas, numa segunda explicação, além de considerar o que já foi colocado por outros grupos, que o Carteiro quer ir embora mais cedo, a GEOPE amplia a consideração sobre a questão, ao admitir que a possibilidade de chegar mais cedo está cada vez mais rara, pois a carga de trabalho tem sido alta.

É interessante notar que a primeira impressão do Comitê de Ergonomia apresentada sobre a questão do ‘não almoço’ foi focada em um aspecto operacional concreto e nem tão relevante para explicar um comportamento quase geral.

*“O horário do DA (Depósito Auxiliar) é o seguinte, porque às vezes, em alguns CDDs eles ficam preocupados com o horário do DA, então alguns preferem ficar sem almoço, em função da própria organização ali do trabalho entendeu? Então uns são mais lentos outros acabam mais rápidos, e eles têm que terminar para o DA sair.”.*  
(Comitê de Ergonomia)

Assim, a consideração das percepções dos diferentes grupos de atores sociais que se relacionam direta ou indiretamente com o trabalho pôde enriquecer a compreensão do Comitê de Ergonomia sobre o problema do ‘não almoço’ nos CDD, tornando-a bem mais abrangente. O grupo de Carteiros, por estar elaborando e vivenciando essa ‘inquietação’, apresenta a análise mais ampla do problema, aponta determinantes concretos e outros menos evidentes. O grupo de chefes reconhece o problema, mas não complementa de maneira importante a percepção dos Carteiros. Já a GEOPE reconhece o problema e também expressa a percepção simples e disseminada sobre a pressa de ir embora, mas acrescenta a variável da sobrecarga presente na operação atualmente.

Aparentemente, essa gama de representações realmente faz avançar a percepção do Comitê sobre a questão e até o reconhecimento de que realmente o ‘não almoço’ é um problema, permitindo o início verdadeiro de negociações para a formulação de modificações. No

início desta discussão, a consideração do ‘não almoço’ como um problema parecia exagerada e a negociação para a mudança só poderia acontecer se houvesse o reconhecimento e a aceitação da legitimidade dessa consideração, advinda da ‘outra parte’.

*“Sim, a questão é a palavra almoço, é o que eu vivo combatendo! Eu acho que a palavra almoço é que está radical demais!” (ECT)*

Ou seja, o Comitê de Ergonomia só negociaria as mudanças no processo de organização do trabalho para que o almoço realmente pudesse acontecer se, no mínimo, reconhecesse os interesses e razões do ‘outro’. O problema do ‘não almoço’, seus desdobramentos para a saúde, produtividade e empregabilidade tem que ser constituído pelos agentes e considerado como parte da realidade. A partir daí, seria criar uma atitude de empatia e solidariedade, em que a posição do Carteiro pudesse ser ‘experimentada’ ou ‘sentida’, caracterizando o ‘deslocamento’ de posição e a verdadeira abertura para a negociação e a mudança (Sato, 1997).

Portanto, para que a negociação por melhores condições de saúde pudesse se efetivar, neste exemplo citado e de maneira mais ampla, foi de fundamental importância a utilização das premissas conceituais e metodológicas consideradas no desenvolvimento do projeto – AET, Saúde do Trabalhador e Pesquisa-Ação –, em que teoria e realidade caminham juntas e os pontos de vista dos atores relacionados ao trabalho devem ser considerados, em especial os do próprio trabalhador.

A colocação e a vivência dessas premissas nesse processo de capacitação ampliam o horizonte dos membros do Comitê para prosseguir atuando em ‘Ergonomia e saúde’, pois

ensinam a importância de considerar verdadeiramente os múltiplos conhecedores e criadores do trabalho, possibilitando a negociação para a condução de mudanças positivas sobre o mesmo.

#### 6.1.2.2 A capacitação e a transformação de representações

Pretende-se aqui exemplificar e discutir como o processo de capacitação em Ergonomia, baseado na constante teorização e aproximação da realidade e na consideração de diferentes pontos de vista sobre o trabalho e seus determinantes, contribuiu para a mudança de percepções do Comitê de Ergonomia sobre ‘Ergonomia, trabalho e saúde’.

Novamente a questão do ‘não almoço’ dos Carteiros é trazida para ilustrar essa discussão. Assim, apresentam-se as ‘falas’, representativas do posicionamento do Comitê de Ergonomia sobre o tema. Souza Filho (1993), ao discutir como deve-se conduzir a pesquisa em Representações Sociais, coloca que primeiro é necessário ter um ‘objeto de representação em relação ao qual um indivíduo ou grupo social possa interagir’ (Souza Filho, 1993, pg. 114) e que o ideal seria que a abordagem fosse feita o mais próximo possível da situação natural de ocorrência do fenômeno, procurando facilitar a expressão e interação, evidenciando a relação dos sujeitos entre si e com o objeto de representação. A observação participante e o uso de material espontâneo – conversação entre sujeitos – coletado através de técnicas verbais livres e abertas são os procedimentos de pesquisa aconselhados para o acesso às Representações Sociais (Souza Filho, 1993; Spink, 1993). Essas condições descritas em literatura foram observadas na abordagem às representações sobre o objeto ‘não almoço do Carteiro’ pelo grupo do Comitê de Ergonomia, discutindo e se posicionando diante do mesmo, em situações de seminários. O pesquisador observou e participou destes seminários, transcrevendo toda a verbalização realizada

nos mesmos e buscando acessar o diálogo constante no qual as representações se apresentam ou são complementadas (Spink, 1993).

Jodelet (1989) caracteriza as Representações Sociais como fenômenos complexos cujos conteúdos e processos contribuem para a consolidação de sistemas de pensamento que sustentam as práticas sociais. Abordada enquanto conteúdo, pretende-se depreender os elementos constitutivos das Representações Sociais, como informações, imagens, opiniões, crenças, valores, etc. Entretanto, compreendendo as Representações Sociais como produtos sociais, é fundamental que se refira sempre às condições de sua produção, aspectos históricos e sociais específicos em que se estruturou a representação em questão (Spink, 1993).

Em relação à questão aqui discutida, do ‘não almoço’ do Carteiro, aponta-se que as condições para que a sua prática se efetivasse são descritas pelos próprios participantes do Comitê, estando relacionadas ao estabelecimento do Sistema de Tarefas e à necessidade de corte de funcionários, seguida de aumento de volume de carga. Neste primeiro trecho de discurso apresentado, caracteriza-se a relação entre o ‘não almoço’ e o Sistema de Tarefas:

*“O que eu te digo, que o que prejudica o empregado do Correio hoje é a bendita tarefa. Sempre que se trabalha por tarefa, em qualquer parte, não é privilégio do Correio, qualquer Empresa. Se eu tiver um incentivo, ou financeiro ou de carga horária, o funcionário se arrebenta todo para cumprir aquela meta. Porque ele sempre tem aquela ilusão..., é aquela história do burro, que você amarra um pedaço de alfafa e ele corre atrás e nunca alcança. O empregado do Correio é a mesma coisa. Ele volta às 4 da tarde, **mas ele deixa de almoçar**, ele aumenta o ritmo, ele se arrebenta todo. Daí há 6 meses ele começa a dar problema e não presta mais para a Empresa, para a própria Empresa...”.*  
(ECT)

O Sistema de Tarefas, ao permitir que os funcionários deixem o local de trabalho quando as tarefas são finalizadas, leva à aceleração e ao adoecimento. Entre os comportamentos apresentados pelo Carteiro nesse trabalhar acelerado está o de ‘não almoçar’. Ou seja, uma das

raízes desse comportamento de ‘não almoço’ é a aceleração do Carteiro que quer terminar suas atividades para sair mais cedo.

Em seguida, um dos membros do Comitê passa a descrever como o Sistema de Tarefas foi implementado na Empresa:

*“Em 86 chegavam umas listas... Você tinha que diminuir 10%. E quando volta isso daí? Não, isso daí não volta mais. Nós vamos enxugar o quadro. Daí no final de 86 os centros de triagem do CDD começaram a ter sobra. Implantaram a tarefa. E logo se limpou a casa. (ECT)*

*“Então, a tarefa foi...?” (UFSCar)*

*“O que aconteceu aí? Aumentou o ritmo dos funcionários. Porque nos deram aquelas velhas balinhas, toma a balinha. Porque a tarefa era a tábua. Só que a tábua era maior naquela época. Porque houve o redistritamento em 86 e, conseqüentemente, com um efetivo 10% menor, se conseguiu dar conta de todo aquele serviço. E desde então, não se tirou mais a tarefa. Desde 87, pôxa”. (ECT)*

*“Foi o ovo de Colombo!”(UFSCar)*

Portanto, o Sistema de Tarefas foi implementado num momento de crise econômica na Empresa, em que demissões foram necessárias e o efetivo que permaneceu teve de aumentar seu ritmo de trabalho para manter a produtividade, processo descrito por Bovo (1997). Na verdade, o Sistema de Tarefas foi a saída organizacional proposta para possibilitar esse aumento de ritmo dos Carteiros.

*“Foi o ovo de Colombo para o Correio. Quer dizer, reduziu 10% do efetivo e o serviço do Correio cresceu da década de 80 para cá. Isso é inegável”l. (ECT)*

*“Aumentou mais de 100%”. (ECT)*

*“Então, a carga veio crescendo. Só que na época houve essa redução de 10% de efetivo. E foi um efetivo que depois, foi sendo recomposto, mas sempre com aquela desvantagem”. (ECT)*

*“Mas, fora isso, você viu os dados da carga?” (UFSCar)*

*“De 90 até 98 a carga cresceu mais de 100% e o efetivo cresceu menos de 50%”. (ECT)*

A situação que começou a se conformar no final dos anos 80, em vez de ser revertida, só se agravou até os anos 90, segundo informações dos membros do Comitê. Considera-se que o ‘pano de fundo’ e o contexto, em que se estruturou o ‘não almoço’, está colocado. Percepções complementares, que caracterizam dificuldades econômicas dos trabalhadores, levando à aceleração para alcançar a possibilidade de sair mais cedo, são apresentadas:

*“Tem muitos Carteiros que saem bem rápido do trabalho e vão para outro emprego. Acabam adoecendo com essas duas jornadas de trabalho. Eu acho que esse ponto está tão relacionado a estilo de vida. A vida hoje está assim, né? Tá propensa ao cara se entregar mais rápido, se vender mais rápido. Não sei se a vida corrida ou a falta de grana. O baixo salário...”*.(ECT)

A representação de que a aceleração do Carteiro e o ‘não almoço’, à ela relacionada, fazem parte da correria e da dificuldade de ganhar a vida nos dias atuais parece naturalizar uma situação, colaborando para que o Sistema de Tarefas se apresente como uma proposta de organização produtiva que, inclusive, ajuda o trabalhador a ter uma vida melhor. Assim, percebe-se como uma representação contribui para conformar e justificar dado funcionamento social (Spink, 1993 a).

Dando prosseguimento à abordagem do conteúdo das Representações Sociais sobre o ‘não almoço’ dentre os membros do Comitê, colocam-se outras opiniões, percepções e crenças, presentes no imaginário desses atores.

*“Por exemplo, há muito tempo atrás a entrega era de manhã. Então eles faziam a entrega de manhã porque a atividade interna eles terminavam cedo. Então eles têm essa cultura de ir embora. Eles almoçavam nesse período, mas já vêm com essa cultura de sair cedo, a vida inteira...”*. (ECT)

Essa percepção deve pertencer a um funcionário antigo da instituição, pois relata uma rotina que não é possível há muitos anos, pois a produtividade atual não permite mais a sua reprodução. De qualquer maneira, o ‘não almoçar’ é remetido a um hábito cultural, criado anos atrás e que se mantém, por mais que a realidade tenha mudado.

Numa colocação mais contundente, aponta-se que a má alimentação faz parte da cultura brasileira e, portanto, hábito difícil de alterar.

*“Eu não concordo com isso! Eu não concordo com isso! Eu não concordo que a falta de alimentação está relacionada. A falta de alimentação é cultura do brasileiro! (fala com a voz elevada). Brasileiro se alimenta mal, isso não é Carteiro, é todo mundo! Brasileiro nem come de manhã, brasileiro vai comer na hora do almoço! Um prato de comida deste tamanho! Esse é o brasileiro!!! Na Dinamarca, eu fui lá e vi todo mundo é assim, inclusive os Carteiros, eles comem muito de manhã! São culturas diferentes!”(ECT)*

Assim, remeter o comportamento para uma questão de hábito continua acontecendo. Esse hábito é caracterizado como tão arraigado que até o relógio biológico do trabalhador já funciona para atendê-lo.

*“Se eles tiverem o hábito de almoçar, por exemplo, às 3 horas da tarde. Eles podem ter mudado o relógio biológico deles.” (ECT)*

A argumentação baseada no conhecimento científico da fisiologia humana que discute o conceito de ‘relógio biológico’ continua sendo usada, agora questionando quais são as condições saudáveis para efetivar a digestão.

*“Almoçar e depois sair para uma atividade física pesada, entendeu? Eles fazem a opção de não almoçar, eles se sentem melhor assim. Sair ao sol da 1 hora, meio-dia, com a barriga cheia... Você tem todo um processo fisiológico, tem aquele cansaço, aquela lentidão...” (ECT)*

Minayo (1993) afirma que o conhecimento científico, comprovável, difundido e amplamente aceito, acaba participando de maneira importante na conformação das representações sobre questões específicas.

Entretanto, a opinião mais contundente, numérica ou qualitativamente, apontada pelos membros do Comitê é de que o Carteiro não almoça porque ele quer ir embora mais cedo.

*“Isso é uma coisa **externa** à organização. Carteiros fazem bico. Então querem sair mais cedo porque querem trabalhar. Então para eles é interessante não almoçarem, porque eles fazem **n** atividades fora do Correio.” (ECT)*

Nesse trecho de discurso posiciona-se a problemática como ‘externa’ à organização. Ou seja, compreende-se que a Empresa não tem nada a ver com o fato de o Carteiro não almoçar. Prosseguindo neste sentido, o ‘não almoço’ é colocado como opção do Carteiro e é responsabilidade dele essa decisão, sendo culpado por não ter consciência da importância de se alimentar ou por se auto-impôr a necessidade de cumprir os índices de qualidade da Empresa.

*“Então é assim, falta de conscientização dos carteiros, essa coisa de não almoçar.” (ECT)*

*Imposição do, do, como você falou, do horário que chega a carga, da.. **imposição do próprio Carteiro de entregar no mesmo dia...**” (ECT)*

A culpabilização do trabalhador pelos acidentes de trabalho é discutida por Oliveira (1997) e é uma possível explicação para a manutenção dos ‘atos inseguros’. Reponsabiliza-se o trabalhador, eximindo a Empresa pela participação no acontecimento do infortúnio.

Segundo Spink (1993), faz parte das possibilidades de análise das representações sociais “explicitar modelos coletivos disponíveis para que o indivíduo possa dar sentido a sua experiência social” (Spink, 1993. p.93). Possivelmente, essa explicação de culpabilização do trabalhador seja um destes modelos, assim como o do determinismo sócio-econômico.

Neste caso, considera-se, então, que o trabalhador tem de aceitar ser consumido pelo e para o trabalho, se quiser manter o seu emprego e sobrevivência nesse delicado momento sócio-econômico. Essa visão também é bastante disseminada e arraigada na sociedade (Dejours, 1999).

O Comitê de Ergonomia parece estar tão certo de suas concepções para explicar o ‘não almoço’ do Carteiro, caracterizando-o como o principal responsável e interessado em manter esta conduta, que questiona ironicamente a possibilidade de aceitação de qualquer mudança.

“É.. talvez, se a gente tentasse fazer um teste lá no CDD, certo? Dizendo, a partir da semana que vem, todo mundo faz uma hora de almoço. Vê se ia mudar o comportamento do Carteiro...”.(ECT)

A resistência do Comitê em crer que o Carteiro esteja questionando algo em relação ao horário de almoço prossegue, colocando qual é a representatividade desse posicionamento.

*“Foi unanimidade achar que o horário mínimo de almoço tem que ser obrigatório? Ou só de 1?” (ECT)*

Essa resistência em crer que a questão do ‘não almoço’ é um problema continua, assim como a contra-argumentação da equipe UFSCar e até de alguns membros do próprio Comitê de Ergonomia.

*“É que para a maioria das chefias isso é verdade, em todo o país é a mesma coisa. Na hora em que ele vê que o cara terminou a atividade dele, o cara esquece que o cara não almoçou. E ele só olha para o relógio e ‘puxa, 4 horas e esse cara está indo embora’. Ele não se lembra que o cara estaria indo embora às 5, se tivesse parado para almoço. Na hora que precisa do cara é bem assim mesmo ‘me dá uma força’. Na hora que o cara está indo embora, ele nem se lembra. Eu como funcionário entro na justiça, recorro, eu ganho. Entre 11 e 13 tem que parar. Obrigar o cara a parar.” (ECT)*

Essa fala caracteriza de maneira importante o quanto o ‘não almoçar’ do Carteiro está banalizado. As chefias não se lembram de considerar a uma hora de almoço perdida para continuar trabalhando. Na verdade, o próprio Comitê de Ergonomia compartilha dessa visão simplista do ‘não almoço’, disseminada na organização.

Apresenta-se aqui um diálogo sobre o quanto é fisiológico ou não almoçar e realizar atividades que exigem esforço físico. Este é um dos questionamentos por parte da equipe UFSCar sobre as percepções do Comitê.

*“Isso que você relata, não é racional para o biológico. Como é que o sujeito que vai andar, 3, 4 horas, não pensa em parar e se alimentar?”(UFSCar)*

*“E é saudável andar de barriga cheia?”(ECT)*

*“E de barriga vazia? Mas o que eu quero dizer é que saudável não é os dois. Ou seja, o Carteiro não precisaria só almoçar, ele precisaria estar descansando.” (UFSCar)*

A situação apresentada a seguir, em que ocorre uma verdadeira batalha entre percepções do Comitê e informações trazidas diretamente da realidade, numa perspectiva de Pesquisa-Ação, foi bastante comum.

*“Eu não acredito que ele pare (para almoçar no meio do dia)” (ECT perante apresentação de resultado de Curitiba)*

*“Porque não adianta não parar e sair correndo, ele fica na unidade até o final da jornada. Entende? Fica sem sentido correr e não parar...” (UFSCar)*

O membro do Comitê duvida abertamente de um resultado que apresenta um comportamento que ele não esperaria ser possível, que o Carteiro está parando e almoçando. A equipe UFSCar responde ao questionamento explicando o porquê, na realidade implementada, não almoçar e correr seria inútil.

A resistência em aceitar a possibilidade de ganhos por parte da Empresa com o número de horas extras realizadas, mas não registradas, também foi um importante ponto de embate, em que informações advindas da realidade foram novamente bem-vindas.

***“Eu vi, um ‘não contar’ hora extra. Isso não existe, esse negócio de não contar hora extra!” (ECT)***

***“Existe, existe!” (UFSCar)***

***“Isso não existe gente!” (ECT)***

***“Quem computa hora extra é a unidade, ela computa pelo cartão. Como é que pode isso?” (ECT)***

***“Ele não marca o cartão”. (ECT e UFSCar)***

***“Então, eles não estão mais batendo cartão no CDD?” (ECT)***

***“Não”. (ECT)***

***“É. Tem essa prática. Tem até CDD que estabelece duas horas de almoço! Usa isso para prolongar o limite final da jornada, certo? E com isso se ganha duas horas do Carteiro, ‘cumprindo’ horário, né?” (UFSCar)***

Dentre os próprios membros da equipe ECT, a maneira de perceber a realidade estava se moficando; eles mesmos respondiam às argumentações contrárias, que não condiziam com a realidade. No caso anterior, o reconhecimento em campo, empreendido na visita a diferentes CDDs no Brasil, pôde identificar o quanto essas horas extras estavam realmente sendo usadas irregularmente.

Alguns resultados de pesquisa de dados sobre a realidade de funcionamento dos CDDs apresentados pela equipe UFSCar questionavam frontalmente a simples concepção de que o Carteiro não almoça porque não quer.

*“Estudamos os horários de saída do mês de maio do CDD São Carlos. Se calcularmos pela média (...) todos os pontos que estiverem acima de 5 e 30 (horas) vão contar como horas extras, certo? E não vão ser poucos, vocês sabem. O que eu quero chegar com isso? Que não dá para explicar o não almoçar só pela auto-aceleração ou vontade de tempo livre.” (UFSCar)*

Apesar de tanta resistência em aceitar que a Empresa possa ganhar com o ‘não almoço’, o Comitê não consegue responder sobre os riscos que a Empresa pode vir a correr se todos os Carteiros passarem a almoçar.

*“Veja bem, nós fizemos o seguinte, para investigar essa proposição. Para a Empresa não tem risco nenhum se os carteiros todos almoçarem? (UFSCar)  
(silêncio)*

A argumentação que questiona o envolvimento de ações estratégicas da Empresa, como a organização de trabalho utilizada (Sistema de Tarefas e de Dobras), índices de produtividade e qualidade ou dimensionamento de efetivo, com a efetivação ou não do almoço, também deixa o Comitê em silêncio.

*“Nós sabemos que os índices de desempenho do Correio brasileiro, ele é um dos mais elevados do mundo. A produtividade..., a gente olha para as condições materiais dele e fala, como é que pode ser? Então, carga de trabalho tem. O almoçar ou o não almoçar, a gente tem que ver a organização do trabalho que determina isso. O que determina fundamentalmente, o não almoçar, é o Sistema de Tarefas. Ele estimula o cara a andar mais rápido, retornando antes e terminando por justificar o Sistema de Dobra. Isso vira um processo contínuo, na medida que isso vai se intensificando, na medida que os índices de produtividade vão crescendo e o investimento em condições de trabalho e efetivo diminuem. Quer dizer, segundo o que me consta o Correio dobrou a produtividade, sem aumentar efetivos.” (UFSCar)  
(silêncio)*

O questionamento sobre a possibilidade de pensar em Ergonomia, critérios de saúde e produtividade, sem considerar esse problema do ‘não almoço’ com a seriedade merecida, é colocado. Explicita-se nesta argumentação a participação da Empresa, que deixa de pagar horas extras nesse processo de precarização das condições de trabalho, em que o trabalhador não se alimenta.

*“Como é que a gente pode ficar tranqüilo fazendo um projeto que fala de saúde e Carteiro, fala da bolsa dele, em termo de peso, se eu sei que esse cara tem um mecanismo tal no trabalho dele, que ele não almoça!?! Vocês entendem porque essa questão nos chama muito a atenção e nós vamos ter que dar uma nova explicação para isso? Como é que eu posso falar de Ergonomia, de critérios de saúde, de produtividade, se eu estou numa situação de trabalho em que a pessoa não se alimenta para trabalhar. E o que é que explica isso, senão o Sistema de Tarefas? Que beneficia o cara, entre aspas, beneficia, ele tem um tempo livre no final da jornada. Mas beneficia a Empresa? Beneficia sim! Certo? Eu coloquei só uma variável. A Empresa não tem o que ganhar com isso? Tem! Ela paga muito menos horas extra do que pagaria se os caras almoçassem. Certeza (foram apresentados dados numéricos sobre a realidade do CDD São Carlos que comprovam esta colocação).” (UFSCar)*

E na seqüência coloca-se uma questão que é fundamental para o processo de capacitação do Comitê de Ergonomia da ECT: é possível ter ‘paz na consciência’ se uma atuação voltada para ‘Ergonomia e saúde’ desconsidera o fato de que os trabalhadores não se alimentam durante a jornada de trabalho? Seria suficiente a atuação somente sobre as questões materiais do trabalho? Uma atuação desse tipo interessa a quem? Quem ganharia com ela?

*“É fácil para a gente passar por cima disso. É só arrancar umas páginas do relatório e esquecer que os caras não estão almoçando. (UFSCar).  
É a minha pergunta. Mas o que eu quero esclarecer é o seguinte, nós podemos desenhar carrinho, uma cadeira bonitinha, um ar condicionado. Agora, se a gente não tocar na ferida, aonde a coisa pega, aonde você vê que tem uma racionalidade maluca acontecendo, não é bom para a Empresa, esses índices de absenteísmo não são baixos. Não é bom para os Carteiros, que ficam doentes.” (UFSCar)*

Os resultados de uma experiência realizada nos CDDs da cidade de Curitiba foram apresentados e discutidos em um dos seminários finais de abordagem desse tipo de unidade postal. Nesta experiência os Carteiros passaram a obedecer horários fixos de trabalho, não podendo deixar a unidade antes do término da jornada, ou seja, o Sistema de Tarefas deixou de funcionar.

Vale lembrar o que o Comitê esperava como resposta do Carteiro se o Sistema de Tarefas deixasse de funcionar:

*“Deixa o Carteiro reclamar que não está trabalhando mais por tarefa, que o sindicato volta atrás em um instantinho.” (ECT)*

Mas não foi isso que os resultados de Curitiba mostraram. O Carteiro não só não reclamava do fim da tarefa, como a maioria aprovava as modificações. E mais, os impactos negativos que a mudança poderia trazer nos critérios de produtividade não foram tão sérios.

*“Horário fixo, impactou no número de horas extras? A grande maioria responde que não alterou. Quer dizer, esses 30 e pouco por cento fala que aumentou. **Agora hora extra é contada, então, ela aparece. Mas a não alteração é indicada aqui com a percentagem maior, né?** (UFSCar)*

*A pessoa tinha uma hora extra a mais para trabalhar. Então, era uma hora extra por dia que ele perdia. Ele não fazia horário de almoço...” (ECT)*

Parecia, inclusive, neste trecho de discurso de um Carteiro de Curitiba, que a mudança trazia resultados bastante positivos, inclusive sobre a problemática do almoço.

*“Mais calmos, com menor aceleração, as coisas são mais organizadas. Quer dizer, realmente eu posso almoçar, eu vou voltar, vou fazer devagar, não é esse horário que vai fazer diferença.” (carteiros de Curitiba)*

Inclusive, os Carteiros de Curitiba desejam a permanência da jornada fixa, com o fim do Sistema de Tarefas.

***“Altamente favorável ...” (ECT)***

***“Favorável, né? A nota fica entre 7 e 8. O horário fixo deve permanecer? Sim, 72,9. Eles concordam que sim”. (UFSCar)***

Há uma última resistência do Comitê. Admite-se que ao não lidar diretamente com o trabalho realizado nos CDDs, pode-se estar alheio à realidade, mas externaliza ainda a dúvida, ou quase esperança, de que esse problema não seja um fato nacional, que atinja toda a Empresa.

***“Não, eu não tenho muito o contato com a massa, realmente. Não tenho contato com a operação. Mas eu até fico meio preocupado, se isso deva estar sendo trazido para cá. E a realidade não seja tão essa, assim. À nível de outros Estados, tá?” (ECT)***

***“Teve outros 3, 4 visitados”. (UFSCar e ECT)***

***“Eu mesmo participei de uma negociação da Diretoria com a Promotoria do Trabalho. E a reclamação era que o pessoal batia o cartão no horário de almoço e perdia essa compensação das horas extras. Ou seja, marcava o cartão nesse horário e voltava mais tarde. E nós estabelecemos um programa de acompanhamento nos CDDs e, infelizmente, nós constatamos que tudo que era dito de lá, pelo Sindicato, era verdade. Infelizmente. Então, na realidade, sim. Infelizmente”. (ECT)***

Finalmente, encerra-se a exemplificação do processo de ‘negociação de representações’, que refletem e estruturam a realidade. Apresenta-se a partir daqui, não só o reconhecimento de que a compreensão da questão do ‘não almoço’ era limitada, ou até equivocada, mas o desejo de que ela se resolva.

***“Eu sei, mas tem que se dizer no projeto o que vai acontecer. Nós já estamos defendendo o horário de almoço, tudo bem. A consequência é isso, isso e isso. Ou a Empresa incorpora isso ou? Tem outra solução? Mas isso tem que aparecer. O que não pode é encobrir, o melhor é fazer o horário!” (ECT)***

***“Sim, sim, tá”. (UFSCar)***

***“Então vocês tem que questionar...” (ECT)***

Coloca-se a decepção, talvez pela ‘perda’ de uma representação ou crença em uma explicação simplista para considerar o ‘não almoço’. O membro do Comitê questiona se a administração central tem ciência desses acontecimentos. Se para ele próprio a percepção do problema era tão diferente daquela que agora se estruturava, como seria para a Empresa?

*“Chegar a este ponto com o Carteiro, é lamentável... sem dúvida. Será que a administração está sabendo (faz gestos com a mão, indicando a alta administração)”.*  
(ECT)

Aparentemente, o processo de negociação de representações deu resultados, visto que o membro do Comitê pôde se ‘deslocar’ e experimentar a posição do Carteiro, que lhe parece, sinceramente, lamentável.

A mudança de posicionamento é confirmada também pela preocupação sincera em tentar prosseguir nas negociações com a Empresa para poder testar mudanças relativas à organização do trabalho em sentido macro, como a que foi realizada na cidade de Curitiba. A equipe do Comitê de Ergonomia passa a questionar a equipe UFSCar no sentido contrário, não mais duvidando do problema que a questão do ‘não almoço’ representa, mas pressionando quanto à busca de uma solução mais abrangente, que se encaixe na amplitude necessária para a resolução do mesmo.

*“Gente, eu acho que a gente também não pode esquecer do processo que é isso. A gente sabe que a regulação de autonomia, nós não vamos poder mexer. Organização do trabalho macro, acabou. A gente só vai poder mexer no micro, na unidade, tentar o trabalho em grupo com os Carteiros”.* (UFSCar)

*“Eu não sei se a gente tinha que se conformar com isso... Eu acho que se está se propondo um novo Correio, o Correio Brasil...”* (ECT)

*“Mas veja bem, pessoal, não vamos voltar a essas discussões todas agora, tá certo? Vamos retomar aqui”.* (Coordenador UFSCar)

*“A coisa é muito mais ampla...”* (ECT)

*“Eu acho que nós vamos ter um belo trabalho...”* (Coordenador UFSCar)

Spink (1993) aponta que a compreensão do papel das Representações Sociais nas mudanças e transformações sociais é importante. A constituição de um pensamento social compartilhado é uma base fundamental para a transformação. Ao descrever e ilustrar, pela apresentação das falas, o processo de modificações nas percepções do Comitê sobre a questão do ‘não almoço’ do Carteiro, pretendeu-se demonstrar que: a) a metodologia utilizada, considerando diferentes pontos de vista sobre o trabalho e buscando elaborar conjuntamente teoria e prática, num ir e vir constante entre pesquisa e realidade, pôde contribuir para manter aberto o processo de negociação e transformação de representações; b) a partir dessas transformações, a atuação desse Comitê sobre as situações de trabalho poderão ser mais abrangentes e eficazes; e c) a capacitação do Comitê se concretizou de maneira bastante positiva, uma vez que não só a compreensão e a percepção do problema do ‘não almoço’ pôde avançar, mas principalmente, sobre a relação ‘trabalho, saúde e produtividade’, que será o foco de sua atuação na Empresa.

## **6.2 E como ficou a questão do horário de almoço?**

Na verdade, neste trabalho não se tem a intenção de esgotar a discussão desta problemática, ou de descrever os caminhos que foram ou vão ser trilhados e avaliá-los. Portanto não apresenta-se resposta objetiva à questão acima colocada.

Cabe esclarecer que, dentro do Projeto Ergonomia no Processo Produtivo da ECT, a análise das Unidades de Distribuição (CDDs) foi encerrada no mês de novembro, com dois meses de prorrogação a partir do cronograma inicial do projeto. Desde novembro até o final do

projeto só foram abordadas em seminários as questões relativas à outra unidade estudada, o COI (Centro Operacional Integrado).

Pode-se afirmar que a prototipagem, ou teste, realizada no CDD São Carlos considerava que, ao mudar a lógica um homem, um distrito, implementando o trabalho em grupo, haveria a diminuição de variabilidade da carga, por meio de um balanço fino da mesma entre os membros do grupo.

Para a implementação desse teste, foram preparados cursos para carteiros e chefias sobre o que era o trabalho em grupo, seus princípios, objetivos, vantagens e dificuldades.

Entretanto, não houve avaliação posterior desse teste, pelo menos no tempo formal de desenvolvimento do projeto.

Algumas dúvidas fizeram-se presentes na finalização das discussões sobre o CDD. No último seminário, o de novembro, os membros do Comitê da ECT não pareciam ter clareza de que o teste a ser implementado no CDD São Carlos seria restrito à implementação do trabalho em grupo. Com a apresentação, análise e discussão dos resultados advindos da aplicação de questionários e grupos focais com carteiros e chefias da cidade de Curitiba, sobre a experiência da implementação da obrigatoriedade do horário de almoço, a confusão aumentou.

Na verdade, os resultados de Curitiba mostraram que o Carteiro poderia se acostumar com o horário de almoço e descanso, nem que para isso ele tivesse de perder o seu tempo livre no final da jornada de trabalho. Mais do que isso, em vários momentos, tanto Carteiros quanto chefias, apresentaram a percepção de que para a saúde dos trabalhadores esta mudança era positiva. Os impactos da modificação sobre os índices de desempenho e qualidade não foram tão catastróficos como esperado; mas evidenciavam situações realmente precárias de alguns CDDs ou distritos. Enfim, esses resultados indicaram que a mudança poderia ser possível e nem tão fatídica, seja para a aceitação dos carteiros, seja para a Empresa. Além de que, estava

se falando em uma questão básica, assegurada em lei, não em uma conquista sindical ambiciosa por melhores condições de trabalho.

Sem dúvida, a experiência de Curitiba e as discussões travadas em seminários apontam que, na verdade, o Sistema de Tarefas teria de ser questionado e modificado, se a discussão sobre saúde, aceleração e cumprimento do horário de almoço tivesse a intenção de conduzir a decisões mais robustas. Claro que o Sistema de Tarefas, como discutido, é um dos pilares que mantêm a produtividade e os índices de qualidade da Empresa. Questionar este Sistema é questionar todo o sistema produtivo da distribuição no setor postal, portanto, algo bastante delicado. Talvez por isso, a opção de teste no CDD São Carlos tenha se restringido à implementação do trabalho em grupo.

Certamente ambos, Empresa e Carteiros, perdem e ganham com uma possível reestruturação no sistema produtivo que modificasse o Sistema de Tarefas. Carteiros perderiam horas livres, que poderiam ser investidas em questões pessoais importantes, como estudar, ficar com a família ou ter mais momentos de lazer. A Empresa perderia a possibilidade de manter ou aumentar o seu crescimento com poucos investimentos em recursos tecnológicos, mas, principalmente, humanos; ela teria de enfrentar discussões difíceis e importantes sobre seus índices de qualidade, situação competitiva e financeira. Os Carteiros ganhariam a possibilidade de trabalhar menos acelerados; ganhando pelo que trabalhassem a mais como hora extra; poderiam comer e descansar no meio de uma jornada de trabalho cansativa; e, muito possivelmente, poderiam viver mais anos produtivos e saudáveis. A Empresa se sentiria à vontade, por estar cumprindo a lei; teria menos problemas com o alto índice de absenteísmo e adoecimento de seus funcionários; poderia contar com um sistema de trabalho mais 'real' e organizado, em que o elemento de flexibilidade não fosse o horário de almoço de seus empregados.

Certamente, o Sistema de Tarefas representa uma possibilidade de organização do sistema produtivo do CDD, que garante flexibilidade, por exemplo, em relação à variabilidade diária de carga, uma das dimensões apontadas por Salerno (1991) como característica de um sistema flexível. Segundo o autor, o grau de 'flexibilidade' de um sistema produtivo é medido por sua capacidade de 'oscilar' entre diferentes estados, sem perdas importantes de custos ou qualidade. Pode-se, então, depreender que o sistema produtivo do CDD é bastante flexível, já que a variabilidade de carga é alta e diária, com a expectativa de que se mantenham os índices de qualidade para entrega, o 'D mais 1'. Sem dúvida, tal grau de flexibilidade é garantido pelo Carteiro que trabalha sob as condições determinadas pelo Sistema de Tarefas. O Carteiro tem flexibilidade de horário de término da jornada e deve ser polivalente, conhecendo o maior número de distritos para poder realizar a dobra, quando necessário.

Bresciani (1996), ao caracterizar flexibilidade e reestruturação produtiva no Brasil, aponta que a alta capacidade de manejo da jornada de trabalho – com aumento de tempo das jornadas reais - , atribuições profissionais indefinidas e falta de parâmetros básicos de produtividade (tempos e volumes), capacidade de desenvolver trabalho polivalente (até por pressão pela possibilidade de desemprego), entre outros, estão presentes nesta realidade. Na verdade, várias dessas características da 'nossa' flexibilização podem ser interpretadas como de precarização das condições de trabalho (Buonfiglio, 2000). Nos CDDs, funcionando perante a organização de trabalho colocada pelo Sistema de Tarefas, várias delas vão estar presentes, como a flexibilidade do final da jornada, a capacidade de desenvolver trabalho polivalente (conhecer o maior número de distritos possível), as atribuições profissionais indefinidas (cumprimentos das dobras) e até a falta de parâmetros de produtividade (para a distribuição deve-se cumprir o D+1, a carga do dia tem de ser entregue na íntegra, mas nem todos os Estados seguem este parâmetro).

Edwards apud Sato (1997), identifica alguns elementos do controle do processo de trabalho pela empresa; entre eles está o da premiação e disciplinamento dos trabalhadores. O Sistema de Tarefas parece possibilitar o funcionamento dessa alternativa de controle nos CDDs, uma vez que premia os Carteiros mais rápidos e que produzem mais, reconhecendo-os na avaliação e na possibilidade de ir embora mais cedo.

Permanece, portanto, a questão de que qualquer proposição de organização das atividades de produção, que permita a continuidade do Sistema de Tarefas e sua conseqüente influência nos aspectos de precarização do trabalho, vai ser insuficiente no objetivo de diminuir a sobrecarga e a possibilidade de adoecimento do Carteiro.

A proposta de trabalho em grupo como alternativa à organização das atividades nos CDDs, não descarta o Sistema de Tarefas. Com a implementação de grupos semi-autônomos pretendia-se obter mais alternativas para a realização do trabalho, maior flexibilidade e recursos para lidar com as demandas do mesmo; entretanto também relata-se que pode haver a intensificação do trabalho e da responsabilidade, sem outros ganhos reais (Kelly in Sato, 1997).

A discussão não é simples, nem tampouco a escolha de alternativas e caminhos a serem trilhados. Pensar e agir em Ergonomia e saúde exige que todo o contexto seja considerado; o trabalho que adoce não é bom, ter saúde, sem trabalho, é difícil.

Talvez, por todas estas questões, que por intermédio dos dados apresentados vão se explicitando, e muitas outras, menos explícitas, tenha-se optado por conduzir o teste no CDD São Carlos da maneira descrita. É possível que atores sociais com papéis importantes dentro deste processo, tivessem maior clareza sobre qual a melhor alternativa. Talvez outros, sobre qual era a alternativa possível. Certamente o problema pôde se evidenciar e, pelos passos metodológicos e conceituais trilhados, ser compreendido de maneira abrangente.

Entretanto, aponta-se a necessidade de que a investigação sobre o tema prossiga, uma vez que as condições de saúde e produtividade de muitos trabalhadores podem depender da mesma.

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A complexa temática ‘trabalho e saúde’ tem merecido atenção de diferentes áreas do conhecimento. Nesta pesquisa, partindo-se de pressupostos da Ergonomia, Saúde do Trabalhador e Pesquisa Ação, discutiu-se conceitualmente as possibilidades da consideração dos pontos de vista dos trabalhadores e de diferentes níveis hierárquicos sobre a compreensão do trabalho e para a proposição de intervenção em Ergonomia e saúde sobre essa realidade. Esta abordagem teve como pano de fundo o desenvolvimento de uma intervenção ergonômica na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, em que um grupo de funcionários foi capacitado para formar o futuro Comitê de Ergonomia da organização. Portanto, objetivou-se, também, analisar o processo de capacitação deste Comitê de Ergonomia, desenvolvido perante os pressupostos acima colocados.

As hipóteses que nortearam o desenvolvimento desta pesquisa, e que foram em boa medida confirmadas, consideraram que: a) por meio da abordagem do discurso de grupos de atores-chave de uma organização sobre o trabalho, seus problemas e possíveis caminhos de solução, incrementa-se o processo de compreensão, discussão, negociação e ação, visando à construção de situações de trabalho mais saudáveis e b) a confrontação desses discursos e representações, num processo de contínua aproximação entre teoria e realidade, pode contribuir para a formação de atores participativos, que promovam ações contínuas relacionadas à saúde e trabalho dentro de uma instituição.

Partindo do levantamento de pontos de vista de diferentes grupos de atores sociais da Empresa sobre a conformação e problemas do trabalho desenvolvido nos CDDs (Centros de Distribuição Domiciliar) e do confronto entre teoria e realidade, estabeleceu-se um processo de

formação em Ergonomia e saúde. Os membros do Comitê planejavam e conduziam as atividades previstas na intervenção ergonômica, encontrando-se nos seminários mensais, em que se apresentavam e se discutiam resultados, negociando compreensões, percepções e o planejamento de testes e modificações para as situações de trabalho estudadas.

Os discursos de grupos de atores sociais envolvidos neste processo, Carteiros, Chefias de CDD, Gerências regional e estadual, Administração Central e Comitê de Ergonomia, formaram o substrato de análise e discussão nesta pesquisa, em que se evidenciaram a influência do posicionamento hierárquico sobre a visão, compreensão e ação no trabalho e a importância de processos de negociação para a modificação de representações sobre o trabalho e sua realidade.

Definidos no capítulo introdutório a relevância do estudo, as hipóteses que o nortearam, os objetivos a serem alcançados e a metodologia utilizada para atingi-los, partiu-se para a fundamentação conceitual, desenvolvida com base na literatura das áreas de Análise Ergonômica do Trabalho, Saúde do Trabalhador, Pesquisa Ação, Representações Sociais e outras opções teóricas de acesso e consideração do discurso.

No Capítulo 3, apresenta-se a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos e o trabalho desenvolvido nos CDDs, foram expostos os motivos que levaram a Empresa a desenvolver o projeto de Ergonomia, um pouco do histórico deste projeto e alguns de seus resultados, que auxiliam na compreensão do processo de intervenção ergonômica, segundo a AET, que serviu de base para a capacitação do Comitê de Ergonomia da instituição.

No quarto capítulo, por meio da percepção dos diferentes grupos de atores sociais envolvidos direta ou indiretamente com o trabalho nos CDDs, foram caracterizados aspectos da organização do trabalho considerados como determinantes de sobrecarga e adoecimento. Discutiui-se a relação dessas percepções com o nível de inserção institucional dos atores. A condução dessa abordagem possibilitou a compreensão abrangente das situações do processo

produtivo que mereceriam atenção em uma possível reestruturação, em especial para os membros do Comitê que estavam sendo capacitados para lidar com Ergonomia e Saúde dentro da Empresa.

No capítulo seguinte buscou-se compreender como se deu a relação do Comitê de Ergonomia com a elucidação do trabalho realizado nos CDDs, seus problemas, determinantes e possíveis encaminhamentos de soluções. Este tema foi colocado por meio da apresentação de discursos ou diálogos que se deram em seminários mensais, nesse processo de capacitação. Intencionalmente, procurou-se apresentá-los na seqüência temporal em que apareceram, permitindo a apreciação de avanços e retrocessos na elaboração de tais conteúdos pelos membros do Comitê.

Finalmente, no Capítulo 6, discutiu-se a adequação da metodologia utilizada para o acesso e ação à realidade do trabalho e, principalmente, para a capacitação do Comitê de Ergonomia. Procurou-se apontar, por meio de um diálogo com a teoria, como o uso vivo da linguagem, em momentos de negociação de percepções e posicionamentos, pode levar às ressignificações de representações e da realidade, potencializando a capacidade dos membros do Comitê para lidar com o complexo tema ‘trabalho e saúde’. Para tanto, foi fundamental ter como ponto de partida diferentes representações do que é problemático no trabalho desenvolvido nos CDDs e a possibilidade de voltar à realidade dos CDDs sempre que necessário.

Portanto, os objetivos propostos neste trabalho foram atingidos, uma vez que considerou-se conceitualmente como se dá a abordagem a diferentes pontos de vista sobre o trabalho, a realidade em que o mesmo se concretiza e a negociação de posicionamentos, como processo que possibilita a transformação de representações. A capacitação do Comitê de Ergonomia da ECT, baseada nessas premissas, pôde ser discutida, apontando-se a adequação do processo para a formação de conhecimento e crítica sobre ‘trabalho e saúde’.

Sugere-se, assim, que a formação de recursos humanos para lidar com este tema tão complexo pode se dar num contexto de pesquisa-ação, considerando-se diferentes enfoques sobre as situações de trabalho, seus problemas e determinantes, estimulando-se a reflexão, o questionamento e a negociação de percepções, de como se estrutura essa realidade e de como se busca a melhor maneira de transformá-la.

Entretanto, a busca de conhecimentos, seja sobre a capacitação em ergonomia e saúde, seja sobre a intervenção ergonômica em si, deve prosseguir. A literatura aponta a pertinência de avaliar e validar sucessivamente as modificações implementadas a partir da análise ergonômica (Guérin, 2001; Wisner, 1996). As mudanças pertinentes à organização do trabalho, então, merecem ainda mais atenção, pois envolvem variáveis subjetivas e de importante impacto para o sistema produtivo estabelecido.

Em relação à capacitação, também seria bastante interessante conduzir uma avaliação ao longo do tempo, procurando identificar quais foram os passos trilhados pelo Comitê de Ergonomia da ECT. Questões que pudessem caracterizar a formação e a consolidação da abordagem ergonômica dentro da Empresa, seus limites e possibilidades, poderiam colaborar para o aperfeiçoamento da elaboração e condução de programas de capacitação na área.

Esse tipo de acompanhamento longitudinal possibilitaria uma maior compreensão de quão duradouras, ou pontuais e efêmeras, foram as mudanças de representações dos membros do Comitê, traduzindo-se na capacidade de compreensão, flexibilidade para a negociação e consolidação de ações positivas em intervenções ergonômicas. Na verdade, caberia ainda uma investigação que avaliasse o quanto este tipo de abordagem e intervenção em ergonomia e saúde realmente impacta o nível de saúde dos trabalhadores da Empresa.

Outra importante questão que se coloca para a abordagem ergonômica em AET é que a participação do trabalhador no processo de formulação e implementação de melhorias pode

levar a uma situação de cooptação, reduzindo a possibilidade de questionamento e discordância (Morgan, 1996; Bresciani, 1996). Outra questão direcionada à ergonomia coloca a limitação de abordagem que pode estar implicada em uma ação baseada unicamente na empresa, sem envolvimento de atores externos e independentes, como os sindicatos (Teiger, 1996). Uma intervenção como esta poderia estar ‘competindo’ com outra, que questionasse mais profundamente as relações de desgaste no trabalho (Sato, 2002-a). Estudos que pudessem acompanhar o alcance e os limites da ação ergonômica dentro das empresas e possíveis relações e parcerias com os sindicatos e outras instituições seriam, nesse sentido, bem-vindos.

Ao discutir a importância da transição do uso de uma gestão baseada no controle gerencial para outra baseada no comprometimento dos gerenciados, Walton (2002) aponta a necessidade e as vantagens de realizá-la, mas também as dificuldades e os riscos dessa abordagem. O autor afirma também que a mudança para essa forma de gestão é ainda mais importante em ambientes que requeiram o trabalho em equipe, a resolução de problemas, o automonitoramento e a aprendizagem organizacional, sendo que algumas destas características estão ou poderiam estar presentes no trabalho dos CDDs. Entretanto, o autor discute a premissa de que a adoção dessa nova abordagem aconteça em um ambiente de genuíno ‘comprometimento’, sob o risco de deixar a organização ainda mais vulnerável, caso o comprometimento dos trabalhadores seja apenas transitório e pouco enraizado (Walton, 2002). Portanto, qualquer empresa de gestão fortemente baseada no controle, como é o caso da ECT, tem um longo caminho a percorrer para buscar modificações.

Por fim, é interessante observar como as discussões levadas a efeito neste trabalho podem, em esforços futuros, contribuir para uma compreensão mais apurada das organizações. Para tanto, mencionam-se três exemplos de perspectivas que podem ser exploradas a partir da mesma *démarche* metodológica.

Morgan (1996), ao proceder a uma aproximação entre as organizações e os sistemas políticos, concebe que determinada organização pode tratar o tema dos interesses, dos conflitos e do poder segundo três modelos distintos: unicista, pluralista e radical. Sem pretender aqui aprofundar tal análise, é oportuno observar que a ECT pode ser considerada uma empresa unicista, baseada no modelo tradicional, do direito da administração administrar, tendo raízes históricas em seus antecedentes militares e em sua orientação taylorista (Bovo, 1997; Walton, 2002). Na organização unicista enfatiza-se a busca de objetivos comuns e considera-se o conflito como algo passageiro, que precisa ser resolvido (Morgan, 1996). Entretanto, alguns autores (Hatch, 1997; Morgan, 1996) têm apontado que o conflito pode ser funcional para a organização, pois ele pode trazer estímulo, adaptação, inovação e, graças às opiniões divergentes, presentes desde o momento em que ele se coloca, as decisões serão mais ricas. Em contrapartida, pouco conflito pode levar a conseqüências negativas, como estagnação e limitações para as tomadas de decisões.

Ao considerar, portanto, a transição da organização para um modelo pluralista, em que estão presentes a diversidade, o conflito em seus aspectos positivos e a negociação, como forma de resolvê-los, é de se esperar que dinâmicas que envolvam a organização, em seus diferentes níveis, interesses, visões, compreensões e posicionamentos, sejam valorizadas.

Nesta perspectiva, pode-se afirmar que dentro do Comitê de Ergonomia, quando as negociações eram mais conflitantes, trazendo diferentes visões e posicionamentos, a busca de construção da compreensão e de saídas para os problemas eram realmente mais ricas do que aquelas em que o nível de conflito era menor. Por exemplo, a questão do ‘não cumprimento do horário de almoço’ e suas relações com o funcionamento do processo produtivo (exemplificada no item anterior) apresentou-se de maneira conflituosa, envolvendo qualitativa e

quantitativamente os representantes do Comitê na sua abordagem. A construção e a negociação de alternativas de solução foram bastante ricas e intensas.

Ao discutir questões conflitantes, os atores sociais envolvidos apontavam a adequação do momento para proceder a qualquer mudança de cunho mais estrutural, uma vez que estava sendo planejada uma transição importante, da ECT para a Correios S.A.

Entretanto, cabe apontar que, a administração das situações conflituosas que em algum grau sempre estiveram presentes na condução da intervenção ergonômica, também teve sua importância para se atingir os objetivos do processo, uma vez que o conflito também pode ser destrutivo, levando a rupturas indesejáveis para o avanço das discussões e aprendizado.

Outro exemplo envolve a necessidade de compreender e atuar sobre aspectos culturais de uma organização, já que uma cultura organizacional forte pode influenciar muito o comportamento da mesma, visto que não é incomum o bloqueio a mudanças necessárias para manter a competitividade (Shafritz e col., 2001). Morgan (1996) coloca que o processo de mudança organizacional contempla, além das dificuldades de modificações tecnológicas, estruturais e de habilidades dos empregados, a mudança de imagens e valores que devem guiar a ação. O autor afirma ainda que “programas de mudança devem dar atenção ao tipo de costumes corporativos requeridos na nova situação e descobrir como isso pode ser desenvolvido” (Morgan, 1996, pg.142).

Ainda em relação aos aspectos culturais, Hatch (1997) aponta que a unidade organizacional, tão desejada na imagem unicista de funcionamento, é dividida em muitas subculturas. Distintos profissionais podem ter visões diferentes de mundo e do negócio da empresa (Morgan, 1996).

Apona-se, então, que o enfoque utilizado nesta pesquisa para o desenvolvimento da intervenção ergonômica e, especialmente, do processo de capacitação, ao considerar a diversidade de pontos de vista sobre a realidade e a abertura de um espaço de confronto e

negociação entre diferentes grupos de atores sociais, pode auxiliar na transição de transformações, culturais ou concretas. Hatch (1997), ao apresentar um esquema de como realizar estudos culturais de organizações, considera a necessidade de apreender aspectos culturais por meio de suas manifestações como a linguagem, objetos e comportamentos, que podem ser acessados por intermédio de observação e entrevistas. A análise deste tipo de dado não deve ser feita de maneira preconcebida, mas deve permitir que seu sentido venha a ‘emergir’ da realidade abordada. Considera-se que essas premissas para a realização de um estudo cultural em organizações estão presentes naquelas utilizadas no desenvolvimento desta pesquisa, sendo possível que outros estudos aprimorem esta possibilidade de aproximação de abordagens.

Por fim, esse aumento do espaço de comunicação entre subculturas e suas perspectivas, acrescido da valorização de uma postura aberta e flexível, que aceita erros e incertezas como aspectos presentes em ambientes complexos e mutáveis, são fundamentais para permitir o aprendizado organizacional (Morgan, 1996). O autor ainda aponta que, na busca desse aprendizado, deve-se encorajar a exploração de diferentes pontos de vista e das várias dimensões de uma situação, permitindo o conflito construtivo.

Nesse processo, salienta-se a necessidade de manter a ação voltada para a investigação e autocrítica, pois “*o processo de aprender a aprender requer que as organizações se mantenham abertas a questões de tal profundidade e desafio, em lugar de tentar desenvolver fundamentações fixas para a ação*” (Morgan, 1996. p. 96).

Neste sentido, estudos que explorem o uso de enfoques semelhantes aos utilizados nesta investigação – consideração de diferentes pontos de vista e perspectivas, abordagem contínua da realidade, criação de espaços de confrontação e negociação e possibilidade de experimentações – podem efetivamente contribuir para a compreensão de processos organizacionais mais amplos.

## 8. BIBLIOGRAFIA

ABRAHÃO, J. Ergonomia: modelo, métodos e técnicas. Brasília. Apostila do Congresso Latino Americano de Ergonomia e Seminário Brasileiro de Ergonomia. **ABERGO**, 1993.

ANDALOUSSI, K. Pesquisas-ações: ciências, desenvolvimento, democracia. São Carlos. EdUFSCar, 2004.

BERNARDINO, M.T.S.M. Lesões por esforços repetitivos - LER. A doença para o indivíduo. São Paulo, 1998. [Dissertação de Mestrado - Faculdade de Saúde Pública da Universidade de São Paulo].

BERNARDINO, M.T.S.M.; BENTO, P.E.G. Reestruturação produtiva, condições de trabalho e saúde no Brasil. Cadernos de Terapia Ocupacional da Universidade Federal de São Carlos. São Carlos, 10(1), novembro de 2002.

BENGT, K. et. al. Incidence of work-related disorders and absenteeism as tools in the implementation of work environment improvements: The Sweden Post strategy. Ergonomics, 34(6):841-848, 1991.

BENTLEY, T. A., HASLAM, R. A. Factors affecting postal delivery office safety performance. Ergonomics, 39(2):389 - 394, 1997.

BENTLEY, T. A., HASLAM, R.A. Slip, trip and fall accidents occurring during the delivery of mail. Ergonomics, 41(12):1859-72, 1998.

BOURDIEU, P. Algumas propriedades dos campos. In: BOURDIEU, P. Questões de Sociologia. Editora Marco Zero. Rio de Janeiro, 1983. 208 p.

BOVO, C. R. M. Os Correios no Brasil e a Organização Racional do Trabalho. Anablume, 1997.

BRESCIANI, L. P. Flexibilidade e reestruturação: o trabalho na encruzilhada. XX Encontro Anual da ANPOCS, Caxambu, out., 1996.

BUONFIGLIO, M. C. & DOWLING, J. A. Flexibilidade das relações de trabalho e precarização, uma análise comparativa. XXIV Encontro Anual da ANPOCS, 2000.

CAPLAN, S. Using focus group methodology for ergonomic design. Ergonomics; 33(5):527-533, 1990.

CAMPOMAR, M. Do uso de "estudo de caso" em pesquisa para dissertações e teses em administração. Revista de Administração, 26(3):95-97, 1991.

CHATIGNY, C. Made to measure training for work activity analysis: learning activities and instructional tools. Safety Science, 23(2/3):147, 1996.

DANIELLOU, F. Introduction. Questions épistémologiques autour de l'ergonomie. In: \_\_\_\_\_, F. L'ergonomie en quête de ses principes. Octares Editions. Toulouse, 1996.

DEJOURS, C.; ABDOUCHELI, E.; JOAYET, C. Psicodinâmica do trabalho. São Paulo, Atlas, 1994. 145p.

DEJOURS, C. Épistémologie concrète et ergonomie. In: DANIELLOU, F. L'ergonomie en quête de ses principes. Octares Editions. Toulouse, 1996.

DEJOURS, C. A banalização da injustiça social. Editora Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 1999.

DONADONE, J.C. & GRÜN, R. Flexões semânticas e transformações sociais no Brasil dos últimos 30 anos: a janela aberta pelo estudo do mundo do trabalho para a compreensão da dinâmica social do período. XXIV Encontro Annual da ANPOCS, 2001.

FLEURY, A.C.C; VARGAS, N. Aspectos conceituais. In: \_\_\_\_\_ Organização do Trabalho. Atlas, São Paulo, 1994.

GODOY, A.S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. Revista de Administração de Empresas, 35(4), 1995.

GITAHY, L. Inovação tecnológica, subcontratação e mercado de trabalho. Revista São Paulo em Perspectiva, 8(1):144-153, jan./mar., 1994.

GRUPO ERGO&AÇÃO, Projeto Ação Ergonômica na ECT, São Carlos, 1998.

GRUPO ERGO&AÇÃO, Relatório de Análise da Demanda. Primeira fase do projeto 'Ergonomia no Processo Produtivo da ECT'. São Carlos, 1999.

GRUPO ERGO&AÇÃO, Relatório Final do Projeto 'Ergonomia no Processo Produtivo da ECT', São Carlos, 2000.

GUÉRIN, F.; LAVILLE, A.; DANIELLOU, F.; DURAFFOURG, J.; KERGUELEN, A. Compreender o trabalho para transformá-lo: a prática ergonômica. Edgar Blucher, São Paulo, 2001.

HASLE, P. Participatory training: a method to achieve workplace improvements. Safety Science, 23(2/3):167, 1996.

HATCH, M. J. Organization Theory. Modern, symbolic and post modern perspectives. Sage, Londres, 1997.

HIRATA, H. Novos modelos de produção, qualidade e produtividade. In: Os trabalhadores e o Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade. Seminários e Eventos. São Paulo, DIEESE, p. 38-54, 1994.

HUMPREY, J. Adaptando o 'modelo japonês' ao Brasil. In HIRATA, H. Sobre o modelo japonês. São Paulo, Edusp, 1993.

JODELET, D. Représentations sociales: un domaine en expansion. In: \_\_\_\_\_ . Les Représentations Sociales. Paris, Presses Universitaires de France, 1989.

LACAZ, F.A.C. Saúde dos trabalhadores: cenário e desafios. Cadernos de Saúde Pública. 13(2):, 1997.

LACOMBLEZ, M. Ergonomic work analysis and professional training. Safety Science, 23(2/3):125-132, 1996.

LAURELL, A.C. La salud-enfermedad como processo social. Revista Latinoam. Salud, 2:7-25, 1982.

LE BORGNE, D. Training engineers to conduct ergonomics work analysis in a reengineering context. Safety Science, 23(2/3):175-176, 1996.

LEFÈVRE e col. O Discurso do Sujeito Coletivo. Uma nova abordagem metodológica em pesquisa qualitativa. EDUCS. Caxias do Sul, 2000.

LEFÈVRE, F. & LEFÈVRE, A. M.C. O discurso do sujeito coletivo. Um novo enfoque em pesquisa qualitativa (desdobramentos). EDUCS. Caxias do Sul, 2003.

LEITE, M. P. & RIZEK, C. S. Cadeias, complexos e qualificações. In: LEITE, M. P. & NEVES, M. (org.) Trabalho, qualificação e formação profissional. Rio de Janeiro, Associação Latino-americana de Sociologia do Trabalho, Série II - Congresso Latino Americano de Sociologia do Trabalho, 1998. 45-76p.

LENIOR, T.M.J. & VERHOEVEN, J.H.M. Implementation of human factors in the management of large-scale industrial investment projects: a management point of view and ergonomics practice. Ergonomics; 33(5):643-653, 1990.

LOPES, M. R. Inquérito epidemiológico SAI/ECT. São Paulo, 1997. [Trabalho de conclusão do Curso de Especialização em Medicina Ocupacional da Santa Casa de Misericórdia de São Paulo]

MASSAKO, O. O carteiro e seu universo. São Paulo, 1994. [Trabalho de conclusão do Curso de Especialização em Medicina Ocupacional da Santa Casa de Misericórdia de São Paulo] .

MATTOSO, J.E.L. O novo e inseguro mundo do trabalho nos países avançados. In: OLIVEIRA, C. A. B. Et all. O mundo do trabalho. São Paulo, Editora Scritta, p. 521-62, 1995.

MEDRADO, B. Das representações aos repertórios: uma abordagem construcionista. Psicologia e Sociedade; 10(1):86-103; jan./jun., 1998.

MELLO, L. H. P. et al. Carteiros: risco ocupacional no trabalho. Cipa:82 - 90, 1996.

MENDES, R. & DIAS, E.C. Da medicina do trabalho à saúde do trabalhador. Revista de Saúde Pública, 25:3-11, 1991.

MENEGON, N. L. Projeto de processos de trabalho: o caso da atividade do Carteiro. Rio de Janeiro, 2003. [Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio de Janeiro]

MENEGON, N. Metodologia em pesquisa e ação ergonômica. In: THIOLENT, M.; ARAÚJO, T.; SOARES, R.L.S. (org.) Metodologia e experiências em projetos de extensão. Editora da Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2000. 341p.

MENEGON, N. Modelo explicativo da carga de trabalho nos CDDs. Brasília: relatório final de análise da atividade nos CDDs, 1999.

MENEGON, N. CAMAROTTO, J.A., MATUSITA, S.M. LER: diagnóstico, projeto e implantação. Revista Produto e Produção. 2:44-55, 1998.

MESSING, K.; CHATIGNY, C. & SEIFERT, A.M. Recognizing university - derived and workers' knowledge in training programs in ergonomics. Safety Science, 23(2/3):181-182, 1996.

MS (Ministério da Saúde). Relatório final da I Conferência Nacional de Saúde do Trabalhador. Brasília, DF., 1994.

MINAYO, C.G. & THEDIM, S.M.F.C. A construção do campo da saúde do trabalhador: percurso e dilemas. Cad. Saúde Pública; 13(2), 1997.

MINAYO, M.C.S. O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. HUCITEC; Rio de Janeiro, 1992.

MINAYO, M.C.S. & SANCHES, O. Quantitativo - qualitativo: oposição ou complementariedade? Cad. Saúde Pública, Rio de Janeiro, 9:239-62, 1993.

MONTEIRO, M.S. & GOMES, J.R. Reestruturação produtiva e saúde do trabalhador: um estudo de caso. Cadernos de Saúde Pública, htm, 1997.

MORGAN, G. Imagens da Organização. Atlas, São Paulo, 1996.

OIT (Organizacion Internacional del Trabajo). Texto del convenio sobre los servicios de salud en el trabajo. Ginebra, 1985.

OLIVEIRA, F. A construção social dos discursos sobre o acidente de trabalho. São Paulo, 1997. [Dissertação de Mestrado - Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo].

PAGANINI, M. Profissão carteiro: um estudo das atividades no trabalho e sua relação com a saúde. Florianópolis, 1999. [Dissertação de Mestrado - Faculdade de Educação Física da Universidade Federal de Santa Catarina]

PATTON, M.Q. Qualitative evaluation and research methods. London, Sage Publicacions, 1990.

ROUQUEYROL, M.Z. Epidemiologia e saúde. Medsi, Rio de Janeiro, 1990.

SÁ, C. P. Representações Sociais: o conceito e o estado atual da teoria. In: SPINK, M. J. (org.) O conhecimento no cotidiano. Brasiliense, São Paulo, 1993.

SALERNO, M. S.; BRESCIANI, L. P. Mudança tecnológica e luta sindical. Forma & Conteúdo, n. 4, p. 22-24, set. 1991.

SATO, L. Prevenção de agravos à saúde do trabalhador: replanejando o trabalho através das negociações cotidianas. Cadernos de Saúde Pública, 18(5), set./out., 2002.

SATO, L. (a) A autora responde. Cadernos de Saúde Pública, 18(5), set./out., 2002.

SATO, L. A representação social do trabalho penoso. In: SPINK, MJ.P. (org.) O conhecimento no cotidiano. As representações sociais na perspectiva da psicologia social. São Paulo, Brasiliense, 1993.

SATO, L. As implicações do conhecimento prático para a vigilância em saúde do trabalhador. Cad. de Saúde Pública; 12(4), 1996

SATO, L. Astúcia e Ambigüidade: as condições para o replanejamento negociado do trabalho no chão de fábrica. São Paulo, 1997. [Tese de Doutorado - Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo].

SATO, L. LER: objeto e pretexto para a construção do campo trabalho e saúde. *Cadernos de Saúde Pública*, 17(1):147-52, 2001.

SHAFRITZ, J. M. e col., Classics of organization theory. Thomson Wadsworth, Califórnia, 2005.

SOUZA FILHO, E.A. Análise das Representações Sociais. In: In: SPINK, M. J. (org.) *O conhecimento no cotidiano*. Brasiliense, São Paulo, 1993.

SPINK, M. J. P. O estudo empírico das Representações Sociais. In: \_\_\_\_\_ *O conhecimento no cotidiano. As representações sociais na perspectiva da psicologia social*. Brasiliense, São Paulo, 1993.

SPINK, M.J.P (a). O conceito de representação social na abordagem psicossocial. Cad. Saúde Pública. 9(3):300-8, 1993.

SPINK.M.J.P. Representações sociais: questionando o estado da arte. Psicologia e Sociedade; 8(2):166-186; jul./dez., 1996.

SPINK, M.J.P. (org.) Práticas Discursivas e produção de sentidos no cotidiano. Aproximação teóricas e metodológicas. São Paulo, Cortez, 2000.

SPINK, M.J.P. & MEDRADO, B. Produção de sentidos no cotidiano: uma abordagem teórico-metodológica para análise das práticas discursivas. In: SPINK, M.J.P. (org.) Práticas Discursivas e produção de sentidos no cotidiano. Aproximação teóricas e metodológicas. São Paulo, Cortez, 2000.

TAYLOR, F. W. Princípios de administração científica. São Paulo, Atlas, 1987.

TEIGER, C. The cooperation between trade unionists and ergonomists: the stakes involved in training trade unionists in ergonomic work analysis. Safety Science, 23(2/3):119-124, 1996.

THIOLLENT, M. Pesquisa-ação nas organizações. São Paulo. Atlas, 1997.

WAHLSTEDT, K. et al. Effects of changes in work organization on health, work ability and musculoskeletal symptoms among town letter carriers. Anais do Proceedings of the 13th IEA Congress, v. 4, 1997.

WALTON, R. E. From control to commitment in the workplace. In: HANDEL, M. The sociology of organizations. Classic, contemporary, and critical readings. Sage, Londres, 2002.

WENDELEN, E. Making workers' representatives aware of analyzing working conditions. Safety Science, 23(2/3):197-198, 1996.

WISNER, A. Questions épistémologiques en ergonomie et en analyse du travail. In: DANIELLOU, F. (org.) L'ergonomie en quête de ses principes. Octares, Toulouse, 1996.

WISNER, A. A inteligência no trabalho: textos selecionados de ergonomia. São Paulo. Editora Fundacentro, 1994.

WOMACK, J. P; JONES, D.; ROOS, D. A máquina que mudou o mundo. Editora Campos, 1992.

YIN, R.K. Case study research. Sage Publ., 1989.

ZILBOVICIUS, M. A caracterização de Modelos de Organização: conceitos e problemas metodológicos. In: \_\_\_\_\_ Modelos para a produção, produção de modelos - gênese, lógica e difusão do modelo japonês de organização da produção. FAPESP, 2000, p. 37-61.

**APÊNDICE A – Lista do material analisado do Projeto “Ergonomia no processo produtivo da ECT”**

**FITAS K7**

Curitiba

CDD	DATA	PARTICIPANTES	ARQUIVO	OBSERVAÇÕES
Alto Glória	01/10/99	Carteiros	136 KB	
Alto Glória	01/10/99	Supervisores Chefia	106 KB	
Rebouças	01/10/99	Carteiros	119 KB	
Rebouças	01/10/99	Supervisores	53 KB	
Bacacheri	30/09/99	Carteiros	117 KB	
Bacacheri		Supervisores Chefia		Gravação não OK

Outros CDDs

CDD	DATA	PARTICIPANTES	ARQUIVO	OBSERVAÇÕES
Cidade Dutra (SP)	27/08/99	Ergo&Ação, chefia CDD e representante Comitê/ECT	24 KB	
São João (SP)	26/08/99	Idem e Carteiro	26 KB	
Vila Mariana (SP)		Idem	22 KB	
Glória (?)	28/08/99	<i>Idem</i>	27 KB	
Macuípe/Vitória (ES)		Idem	19,5KB	Gravação inacabada (não se aproveitou)
Praia Alta/Vitória (ES)		Idem	57 KB	
Floripa (SC)		Idem	30,5 KB	
Floripa Centro (SC)		Idem	24 KB	
Parque Industrial BH (MG)	28/07/99	Idem	48 KB	Psicóloga é a Chefe trabalho em grupo

CDD São Carlos

TÍTULO	DATA	PARTICIPANTES	ARQUIVO	OBSERVAÇÕES
Prescrito X Real		Carteiros, Ergo, ECT	-	CD
Problemas		Idem	-	CD
Características Desejáveis	31/07/99	Idem	-	CD
Problemas e Características Desejáveis		Chefia e Supervisão	-	CD

## Outras

TÍTULO	DATA	PARTICIPANTES	ARQUIVO	OBS
GEOPE		Ergo&Ação, 2 representantes Gerente		CD
REOPE		Ergo&Ação, chefe e outros		CD
Organização do Trabalho	12/11/99	Ergo&Ação, representantes ECT	31,5 KB	

**FITAS VHS**

## Seminários

TÍTULO	MÊS	PARTICIPANTES	ARQUIVO	OBSERVAÇÕES
São Pedro	Junho	Ergo e ECT	103 KB – 5 fitas	Discussões OT
São Carlos	Julho	Ergo e ECT	115 KB - 6 fitas	Fechamento análise CDD Texto Ergonomia Difusão
Brasília	Agosto	Ergo e ECT	127 KB – 5 fitas	Especificação de Projeto CDD – discussão OT CDD
São Pedro	Setembro	Ergo e ECT	75 KB – 2 fitas	Discussão OT CDD
Campinas	Outubro	Ergo e ECT	111 KB – 3 fitas	Apresentação Horário de almoço em Curitiba
Campinas	Novembro	Ergo e ECT	42,5 KB – 2 fitas	Gerais

## Grupo Permanente

TÍTULO	DATA	PARTICIPANTES	ARQUIVO	OBS
Problemas CDD	Brasília, 02/06/99	Ergo&Ação e Grupo Permanente	23 KB - 3 fitas	

## Carteiros

TÍTULO	DATA	PARTICIPANTES	ARQUIVO	OBS
Problemas	29/05/99	Carteiros, Ergo, ECT	88 KB – 4 fitas	CD

## APÊNDICE B - Caracterização do Grupo Ergo&Ação

O grupo ERGO&AÇÃO (Grupo de Ensino, Pesquisa e Extensão em Ergonomia e Projeção do Trabalho) desenvolve suas atividades desde 1995 e está vinculado ao Departamento de Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos (DEP/UFSCar). Neste grupo são desenvolvidas atividades de Ensino, Pesquisa e Extensão (Menegon, 2000).

O ERGO&AÇÃO surge a partir de demandas da iniciativa privada no campo da ação ergonômica. No seu interior, articularam-se professores e estudantes de graduação e pós-graduação de diferentes áreas de conhecimento (ergonomia, projeto e saúde). O grupo ERGO&AÇÃO participa do Programa de Pós Graduação do DEP/UFSCar, com orientações na área de Tecnologia, Trabalho e Organização. Do ponto de vista conceitual, a atuação do grupo, busca referências que mesclam a ergonomia anglo-saxônica e a AET, bem como nos métodos participativos derivados do projeto de engenharia e da pesquisa-ação (Programa de Extensão do Grupo ERGO&AÇÃO e SIMUCAD, 1995)<sup>2</sup>.

Destacam-se dois projeto conduzidos pelo ERGO&AÇÃO: A. W. Faber Castell S/A e Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT). O primeiro pela sua duração, envolvendo ações num período de 5 anos e, o segundo, pela abrangência do setor operacional da empresa com cerca de 70.000 trabalhadores distribuídos em 600 unidades pelo país. Os dois projetos têm em comum o fato de terem desenvolvido as etapas clássicas da AET, objetivando não só a ação imediata sobre a situação, mas, possibilitando a

---

<sup>2</sup> Programa de Extensão do Grupo ERGO&AÇÃO e SIMUCAD do Departamento de Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos. Aprovado pela Pró-Reitoria de Extensão da Universidade Federal de São Carlos, 1995.

internalização da base conceitual da ergonomia no quadro técnico das organizações e o desenvolvimento de competências necessárias para a sua aplicação.

A proposição e consecução deste projeto vinculou-se à experiência acumulada pela pesquisadora junto ao grupo ERGO&AÇÃO deste 1998. No projeto realizado junto à Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT), de Janeiro de 1999 até Junho de 2000, foram desenvolvidas atividades de coordenação junto ao sub-grupo que abordava as questões de "epidemiologia, percepção e saúde no trabalho".

Os dados coletados junto à ECT embasaram o desenvolvimento do tema e objetivo proposto nesta pesquisa de doutorado.

### **APÊNDICE C - Caracterização do Projeto desenvolvido junto à ECT**

Constituiu-se um grupo composto por pesquisadores da UFSCar, professores convidados da FGV/SP e COPPE/UFRJ e profissionais oriundos dos quadros da ECT, lotados em oito estados diferentes. O projeto foi conduzido em quatro etapas: pré diagnóstico, diagnóstico, projeto e difusão. A última etapa está sendo conduzida por profissionais da instituição, formados durante o desenvolvimento da intervenção. Nas três primeiras fases o projeto desenvolveu: cursos de formação conceitual, trabalhos de campo de coleta e análise de dados e seminários de discussão. Retrataram-se as situações de trabalho na empresa, análises quantitativas e qualitativas das relações causais entre trabalho e adoecimento e proposições tecno-organizacionais. Além das propostas no campo da organização do trabalho, foram validadas 25 categorias de equipamentos e estabelecidas suas prioridades de implantação. Foi criado um Departamento de Saúde na ECT no qual foram arranjadas as áreas de Medicina, Segurança e Ergonomia (Menegon, 2000).

Para a realização das fases da AET, na busca da compreensão das atividades de trabalho, foram coletadas percepções de diferentes grupos, direta ou indiretamente relacionados ao trabalho realizado em uma unidade produtiva.

Foram registradas as representações sobre o trabalho do carteiro no CDD (Centro de Distribuição Domiciliar) de diferentes grupos de atores sociais da empresa - os próprios trabalhadores, supervisores e chefes imediatos, gerência regional, diretoria estadual, representantes da administração central e comitê de ergonomia.

Tem-se também o registro de grupos focais conduzidos com diferentes grupos de atores sociais envolvidos com o trabalho do carteiro na cidade de Curitiba, para elucidar a questão da obrigatoriedade do horário de almoço.

Pretendeu-se, nesta pesquisa, realizar a análise destes dados coletados durante a AET na ECT. Aponta-se que estes dados foram analisados parcialmente durante a execução do projeto junto à ECT e nunca visando atingir os objetivos aqui apresentados.

O projeto **Ergonomia no Processo Produtivo** foi uma resposta à demanda apresentada pela Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT), através do Departamento de Planejamento Operacional, em setembro de 1997. Esta demanda incluía diferentes aspectos, como desenvolvimento de novos equipamentos ou adequação dos já existentes; desenvolvimento de uma cultura ergonômica; melhoria das condições de trabalho; estabelecimento das diretrizes para Organização do Trabalho dentro das unidades; e medidas para redução do absenteísmo (Grupo Ergo&Ação, 1998).

Para atender a demanda colocada, os objetivos do projeto foram formulados em três níveis: estratégico (desenvolvimento de plano de ação para a ECT, incorporando as práticas ergonômicas na área operacional da empresa); tático (capacitação do corpo técnico e gerencial da ECT para aplicar e difundir a base conceitual da Ergonomia); e operacional (minimizar as causas e os efeitos dos problemas ergonômicos ligados à área operacional da empresa em uma ação piloto, conduzida em uma unidade específica) (Menegon, 2000).

Visando-se atingir os objetivos colocados o projeto foi conduzido considerando alguns pressupostos. Dentre aspectos do processo operacional destacam-se a necessidade de formalização de uma equipe de projeto, envolvendo profissionais da ECT e do Ergo&Ação (UFSCar); o livre acesso às informações; a participação dos trabalhadores no processo e a formação de uma instância de negociação e tomada de decisão. Os pressupostos conceituais e

metodológicos tiveram como base a Análise Ergonômica do Trabalho (AET), o Design de Engenharia e a Pesquisa Participativa (Menegon, 2000; Menegon, 2003).

O projeto foi conduzido em quatro etapas. Na primeira etapa, de análise da demanda, objetivou-se a construção de uma compreensão compartilhada entre pesquisadores e corpo técnico gerencial da empresa sobre o trabalho no CDD. Na etapa II desenvolveu-se a análise da atividade ou diagnóstico, onde diferentes grupos de atores sociais da empresa compuseram a visão do que é o trabalho no CDD, seus problemas e determinantes. Na terceira fase, a da ação, procurou-se agir sobre as situações analisadas, buscando consenso sobre as possibilidades de se conduzir estas mudanças (Menegon, 2000).