



ADMINISTRAÇÃO

**ALEX FRANCO
CÍCERO JÚNIOR AVELAR**

**ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO E SUAS CARACTERÍSTICAS NO PROCESSO
OPERACIONAL NO SETOR DE DISTRIBUIÇÃO POSTAL DA CIDADE DE
LUZIÂNIA**

LUZIÂNIA - GO

2022

ALEX FRANCO
CÍCERO JÚNIOR AVELAR

**ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO E SUAS CARACTERÍSTICAS NO PROCESSO
OPERACIONAL NO SETOR DE DISTRIBUIÇÃO POSTAL DA CIDADE DE
LUZIÂNIA**

Artigo acadêmico apresentado como exigência parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração, pela Universidade Estadual de Goiás – Campus de Luziânia, sob orientação do professor Dr. Jorge Manoel Adão.

**LUZIÂNIA - GO
2022**

RESUMO

Este estudo permitirá realizar uma reflexão coesa acerca da organização do trabalho e suas características no processo operacional no setor de distribuição postal da cidade de Luziânia; sinalizando que a alta competitividade do mercado de envios tem exigido que as empresas de entrega se atualizassem para oferecer um serviço de qualidade aos clientes. Assim, temos como objetivo geral investigar de que forma é organizado o trabalho e quais são as características do processo operacional durante a triagem de correspondências simples no setor de distribuição postal da cidade de Luziânia do Estado de Goiás (GO). E, como metodologia foi usada a pesquisa bibliográfica e qualitativa para mediar as informações necessárias para o levantamento de dados e a finalização do mesmo. Assim, a gestão de processos na empresa contribui para a otimização do sistema de organização produtiva no mercado flexibilizando serviço de postagem dos correios. Concluiu-se, que as organizações ainda encontram dificuldades para perceber os processos essenciais para mediar o serviço de postagem e qualidade dos serviços ofertados pelos correios. É observável na literatura que ainda há poucas produções científicas acerca dessa temática, que permitirá novas reflexões e mudanças quanto a relevância desse tema.

Palavras-chave: Sistema de organização produtiva. Gestão de processos. Postagem. Qualidade.

ABSTRACT

This study will make it possible to carry out a cohesive reflection on the organization of work and its characteristics in the operational process in the postal distribution sector of the city of Luziânia; signaling that the high competitiveness of the shipping market has required delivery companies to update themselves to offer a quality service to customers. Thus, our general objective is to investigate how the work is organized and what are the characteristics of the operational process during the screening of simple correspondence in the postal distribution sector of the city of Luziânia in the State of Goiás (GO). And, as a methodology, bibliographic and qualitative research was used to mediate the necessary information for data collection and finalization. Thus, the management of processes in the company contributes to the optimization of the productive organization system in the market, making the postal service more flexible. It was concluded that organizations still find it difficult to understand the essential processes to mediate the postage service and quality of services offered by the post office. It is observable in the literature that there are still few scientific productions on this theme, which will allow new reflections and changes regarding the relevance of this theme.

Keywords: System of productive organization. Post process management. Quality.

Introdução

O presente artigo acadêmico, apresentado como Trabalho de Curso (TC), possui como tema: Organização do trabalho e suas características no processo operacional no setor de distribuição postal da cidade de Luziânia. Este trabalho delimitou-se em conhecer e observar como é realizado e quais são as características do processo operacional durante a triagem de correspondências simples no setor de distribuição postal da cidade de Luziânia, estado de Goiás (GO), buscando possíveis falhas nas atividades realizadas pela função carteiro.

Os serviços de correio são de extrema importância em qualquer país, encurtando assim as distâncias entre as pessoas e empresas; e, para se ter um serviço eficiente e de qualidade, a rapidez e agilidade se tornam imprescindíveis nesta modalidade. Assim, este estudo torna-se importante para o conhecimento e acompanhamento destes métodos e processos, sendo possível identificar possíveis falhas, colaborando também, para além do aprendizado do acadêmico, à melhoria da organização.

Neste trabalho de pesquisa se tem como objetivo o acompanhamento, a observação da organização do trabalho no chão de em um Centro de Distribuição Postal, tendo como acompanhamento específico a função carteiro na triagem de correspondências simples. No Centro de Distribuição Postal utiliza-se Manual de Distribuição e Coleta (Mandis), neste manual se encontra os métodos e processos para realização de todas as atividades e é este manual que servirá de base para acompanhamento dos processos observados pela observação direta.

Em nível de problemática de investigação, conforme Vergara (2013, p. 35), “problema é uma questão não resolvida, é algo para o qual se vai buscar resposta, via pesquisa”. Assim, neste trabalho, temos como problemática de estudo a seguinte questão: Quais métodos são utilizados e que características a organização do trabalho do processo operacional no setor de distribuição postal da cidade de Luziânia e quais as possíveis falhas das atividades realizadas pela função carteiro?

O objetivo geral deste trabalho é pesquisar de que forma é organizado o trabalho e quais são as características do processo operacional durante a triagem de correspondências simples no setor de distribuição postal da cidade de Luziânia do Estado de Goiás. E, como objetivos específicos: (a) abordar as principais

características dos modelos de produção; (b) explicitar como se dá o processo de estruturação e organização do processo produtivo; (c) e, identificar e analisar as características da gestão de trabalho no setor de distribuição postal de Luziânia.

Como metodologia foi usado a pesquisa bibliográfica e qualitativa, conforme Lakatos e Marconi (2010) a pesquisa qualitativa condiz com a forma de interpretar e qualificar os dados”. Gil (2010, p. 85) afirma que “a pesquisa qualitativa inicia de um problema para a ação”. As colocações destes autores explicitam que uma ação quando bem coordenada permite que dados sejam melhor aproveitados, que concernem a um consenso comum.

Para Vergara (2013, p. 68), a pesquisa bibliográfica se relaciona ao “estudo sistematizado embasado em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas”; para Gil (2010, p. 38), a pesquisa bibliográfica “tangencia em analisar materiais já publicados e de diferentes formas de registros”. Assim, estas compreensões de pesquisa favorecem poder analisar diferentes materiais impressos e fontes no geral, sendo que a pesquisa bibliográfica faz uso de fontes de pesquisa de materiais criados por outros escritores ligados ao trabalho.

Na análise documental, foi verificada e analisada várias fontes e autores, tendo como principais, Tadeu Gomes Teixeira com suas obras: Métodos e práticas de gestão e organização do trabalho na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, e Modernização e reestruturação do modelo industrial de serviços postais da ECT. Patricia Guarnieri autora de Logística Reversa: em busca do equilíbrio econômico e ambiental.

Este trabalho se organiza de forma geral da seguinte maneira, quatro tópicos, além desta Introdução e da Conclusão.

No primeiro tópico são apresentadas modelos de sistemas de organização produtiva que se desenvolveram no mundo a partir do final do século XIX. No segundo tópico são mostrados quais modelos de sistemas de organização foram desenvolvidos no Brasil. No terceiro tópico é apresentado um pouco sobre a história, formação e desenvolvimento da ECT. E o quarto tópico traz as transformações, a realidade e os desafios atuais que a ECT está inserida.

Sistemas de organização produtiva

No século vinte inúmeras foram as transformações sofridas na organização da sociedade, economia e política. Nesse contexto existiu um processo de

desenvolvimento e aperfeiçoamento de métodos e técnicas de produção, que possuíam como base a racionalização crescente da produção (TEIXEIRA e BIANCO, 2010a). Assim, surgiram os sistemas de organização produtiva que, são os seguintes: Taylorismo, Fordismo e Toyotista.

Taylorismo

Logo após a Primeira Guerra Mundial, o inglês Frederic Taylor foi o primeiro a imaginar um sistema de organização produtiva, que ficou conhecido como Taylorismo. Ele em seu trabalho intitulado “Princípios da Organização Científica do Trabalho”, publicado no ano de 1911, recomenda que as tarefas a serem executadas fossem divididas em operações simples, rotineiras e passadas pela gerência. Tudo isso com o objetivo de aumentar a produção através da intensificação do trabalho e controle do tempo de produção (PASQUALINI, *et al*, 2010).

Segundo Teixeira e Bianco (2010), esse controle do trabalho, que ficaria a cargo de um grupo gerencial específico, incluía o planejamento e controle de todas as atividades de produção e se baseava nos estudos de cada atividade. Para Taylor, era necessário se controlar o ritmo e intensidade do trabalho através de uma análise científica. Assim, seria estabelecido e considerado o tempo ótimo para cada atividade de trabalho.

Um dos princípios que Taylor aplica em seu sistema de organização produtiva é a expropriação do saber do trabalhador. Para ele, o conhecimento que o trabalhador possui é muito maior que o da gerência, o que pode levar a uma resistência do trabalhador ou a chamada fazer cera. Fazer cera é quando os trabalhadores acreditam que ao trabalhar menos estarão preservando seus postos de trabalho, dessa forma evitando uma exploração excessiva da força de trabalho (RIBEIRO, 2015).

Segundo Ribeiro (2015), Taylor também menciona necessidade de se controlar a vadiagem no trabalho, sendo que ele elege as três principais causas para esse problema:

primeiro, o erro disseminado entre os trabalhadores de que o maior rendimento do homem e da máquina terá como resultado o desemprego de grande número de operários; segundo o sistema defeituoso da administração e, terceiro, os métodos empíricos que fazemos operários desperdiçarem grande parte de seu tempo (id. *ib.*, p. 67).

Para que houvesse a realização do trabalho, era preciso treinar e capacitar o trabalhador, pois era preciso que o mesmo fosse capaz fisicamente de suportar a

rotina de trabalho imposta. Porém, havia um problema ao chamado “rendimento ótimo” de Taylor, que era o fato de que essa premissa se baseava unicamente em critérios fisiológicos, ou seja, até onde o corpo pudesse suportar (TEIXEIRA; BIANCO, 2010a).

O que se observa é que, para Taylor, o que na verdade importava era o capital e não a qualidade do trabalho em geral. Para ele, a prosperidade está ligada a ideia de maior produção, dessa forma um trabalhador próspero é aquele que trabalha em uma empresa próspera. Assim, fica evidente que para Taylor o trabalho é pensado como um mero instrumento para o crescimento capitalista (RIBEIRO, 2015).

Fordismo

Atrelado ao conhecimento de Taylor, Henry Ford foi um industrial norte americano que utilizou os ensinamentos de dividir a produção em tarefas especializadas, determinadas pela engenharia de produção e a organizou em uma sequência linear. Ele seguiu o critério cartesiano, criando a linha de montagem do automóvel, o que levou ao início de um conceito de integração entre produção e consumo (PASQUALINI, *et al*, 2010).

Segundo Teixeira (2010), quando Ford iniciou seus trabalhos, o processo de racionalização das atividades industriais já estava delineado pelas ideias tayloristas. Dessa forma, a contribuição de Ford nos processos de racionalização e inovação no processo produtivo se dá nas linhas de montagem e aumento da produtividade, ao posicionar os trabalhadores em posições de trabalho imóveis.

Para Pasqualini (2010), nesse modelo fordista, a produção começou a ser em maior quantidade, havendo uma alta padronização por meio de máquinas especializadas e operários com baixa qualificação de mão de obra. Dessa forma, o trabalhador executava o trabalho de forma ainda mais fragmentada, repetitiva, conforme o ritmo da linha de montagem, o que se configurou como o símbolo da organização do trabalho.

Uma inovação trazida por Ford foi a implementação da esteira rolante no seu processo de trabalho. Essa implementação foi uma tentativa de racionalização da organização do trabalho, que acarretou em uma imensa intensificação, automatização e mecanização do processo de trabalho. Porém, o que se observou é que houve uma grande rotatividade nas indústrias fordistas. Muitos trabalhadores não aceitaram essa forma de controle, sendo necessário se implantar medidas para

conquistar a classe trabalhadora, sendo a solução o aumento dos salários (RIBEIRO, 2015).

Em meados dos anos de 1960 e 1970, o capitalismo sofreu grandes transformações com novas condições concorrenciais, restrição internacional de demanda, restrição a produção em larga escala, choque do petróleo, alta inflação, entre outros; condições que levaram à procura de novas formas de racionalização produtiva e organizacional (APPOLINÁRIO, 2016).

Em meio à crise dos Estados Unidos, (1929), e a possibilidade de perda da hegemonia americana no plano econômico, a economia japonesa despontava em um crescimento extraordinário, acompanhada de altos índices de produtividade do trabalho (RIBEIRO, 2015).

Toyotista

Após a Segunda Guerra Mundial, a partir de 1970 as indústrias japonesas estavam arrasadas. Os japoneses, então em busca de reestruturação, desenvolveram uma produção flexível, onde havia muitos modelos, mas em poucos números. Para contornar a escassez de matéria-prima, eles cortaram o desperdício até quase zero, além do desenvolvimento do conceito da qualidade no conjunto da produção. Com um espaço físico limitado houve a diminuição nos estoques de matéria prima. Houve o corte de custos ampliando o tempo produtivo do trabalhador, fazendo assim com que ele operasse ao mesmo tempo diversas máquinas, além de realizar o controle de qualidade, limpeza e manutenção (PASQUALINI, *et al*, 2010).

Esse modelo, citado acima, é a base do Sistema Toyota de Produção, que foi fundado por Taiichi Ohno, entre 1948 e 1975, que chegou a ser diretor da *Toyota Motor Company*. Para o Toyotismo qualquer desperdício é igual a perda de esforço, material e tempo. Portanto, tudo o que gera custo e não agrega valor deve ser eliminado. Esse modelo também é conhecido como *lean production* ou produção enxuta (APPOLINÁRIO, 2016).

Um dos pilares desse modelo toyotista é o *just in time*. Nesse processo, a fabricação se inicia a partir da demanda do produto, não o processo inverso de fabricação para posterior venda. Em contrapartida a esse processo, há um sistema de transmissão de informações que vai do posto mais avançado do trabalho, ao primeiro posto da cadeia de produção; informando as reais necessidades para que haja a continuação do processo produtivo, e seja produzido somente o necessário.

E, em terceiro lugar, há uma caixa ou placa, que organiza a produção que caminha no sentido do posto de trabalho anterior ao posterior, levando as mercadorias já produzidas adiante; e, levando as mercadorias dos postos posteriores aos anteriores, informando a real quantidade de matéria necessária para a produção, sistema esse denominado de *Kanban* (TEIXEIRA; BIANCO, 2010).

A partir dos anos 1970 muitos dos princípios do Sistema Toyota de Produção foram incorporados no ocidente, como o *Kaizen*, o *just-in-time*, o Círculo do Controle de Qualidade (CCQ), o *kanban* e o programa 5S. Conforme Appolinário, (2016):

- *Kaizen*: conjunto de ferramentas de melhoria contínua que permite atingir os sistemas livres de desperdício (Sistemas *Lean*).
- *Just-in-time*: esse método consiste em entregar o produto certo na quantidade certa. Para esse processo não há espaço para sobras de peças e produtos, tampouco há o transporte desnecessário de peças e produtos.
- *Kanban*: método que assegura que os produtos certos estarão disponíveis na hora e quantidade certas.
- CCQ: possui como objetivo envolver os empregados, estimular formas de organização de trabalho, aumento da satisfação, o saber e o orgulho do trabalhador.
- 5S: programa de qualidade. Possui esse nome graças as iniciais dos nomes em japonês que sintetizam as cinco etapas do programa.

Diante disso, o taylorismo, o fordismo e produção toyotista contribuíram cada um com seus ganhos e avanços para a época; mostrando que mudanças precisavam acontecer para otimizar o processo de trabalho, que configura os sistemas de organização produtiva; sendo percebido o que os colaboradores podem fazer para melhorar o desempenho de suas funções, que resultariam na melhoria e qualidade dos serviços prestados à população. Esses três sistemas, mencionados acima, favoreceram reflexões que embasam até hoje os sistemas produtivos existentes na atualidade.

Sistemas de organização produtiva no Brasil

No Brasil, a racionalização, que foi baseada no taylorismo e fordismo, se vinculou as empresas paulistas e a suas concepções de organização social. Porém, essa racionalização não seguiu o modelo visto nos Estados Unidos, o que se teve foi uma adaptação do ideal taylorista aos interesses e especificidades das produtivas nacionais (TEIXEIRA, 2016).

Segundo Pasqualini (2004), o processo de industrialização brasileiro seguiu modelos fordistas, porém ele se apresentou como sendo excludente e concentrador de renda. Houve ausência de políticas estatais que levassem ao bem-estar social, isto é, estabelecer quais políticas públicas de fato subsidiam a igualdade social e o bem-estar geral (da população).

Para ocorrer crescimento econômico junto com uma expansão da produção e do emprego, a longo prazo, o mercado deve ser dinâmico, e isso só é possível graças a expansão da demanda. Essa realidade não foi vista no mercado brasileiro, uma vez que os ganhos de produtividade não foram deslocados para salários e preços. Ou seja, havia uma alta produtividade, mas não atrelada a aumentos na demanda, devido a um não aumento significativo dos rendimentos reais, o que levou a uma concentração de renda (PASQUALINI, *et al*, 2010).

Teixeira e Bianco (2010) classificam a racionalização do Brasil como sendo neofordismo. Observa-se um *just in time* taylorizado nos processos produtivos das empresas brasileiras. Essas, após passarem por reestruturações adotaram os métodos japoneses, porque as práticas de gestão da produção utilizadas não demandariam um maior envolvimento e participação de trabalhadores, impondo a mesma maior pressão. Dessa forma, o que se observa é que na versão brasileira do Toyotismo ainda há uma divisão rígida do trabalho e uma prescrição rígida das tarefas, além de não haver uma autonomia dos trabalhadores no processo de trabalho.

No caso da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT), a estruturação do trabalho ocorreu na década de 1970, onde, após receber consultoria de uma empresa francesa especializada em serviços postais, essa passou a adotar as práticas tayloristas, que era considerada a mais adequada para controlar o processo de trabalho e aumentar a eficiência das unidades operacionais (TEIXEIRA; BIANCO, 2010a).

Assim, a instituição trabalhista adota, como sistema de produção, a realização de operações e de produção de seus produtos e serviços de modo que garanta e

mantenha a sua eficiência e eficácia. Ou seja, permite atingir metas e objetivos de cunho estratégico para melhor organizar o conjunto métodos e de técnicas que auxiliam o desenvolvimento das funções nas empresas; sendo viável, também, utilizar genericamente os Sistemas de Administração da Produção com sabedoria; aproveitando os sistemas de informação como um suporte, um apoio nas tomadas de decisões e tudo mais que envolver uma empresa (CHIAVENATO, 1991).

No entanto, a competitividade do mercado de trabalho e do mundo contribuem para que haja uma corrida para o avanço, para as mudanças que o mercado exige. Daí os sistemas produtivos precisam se adaptar para melhor atender aos processos produtivos, procurar conhecer sua logística, seu estoque, seus suprimentos e afins. Acerca disso, saber planejar suas atividades de modo que possam atender a sua clientela e perfil da empresa, estando apta a desenvolver o processo produtivo coordenado com a execução de outras atividades e necessidades da instituição. As mudanças que essa proposta exige visa a redução de compra desnecessária de estoque, conhecendo os desvios causados pelo mal planejamento da empresa. Saber executar e gerir uma empresa requer sabedoria e conhecimento técnico (CORRÊA, *et al*, 2008).

Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT)

De acordo com Yin (2011), a ECT teve início no Brasil com a primeira correspondência oficial do país, que foi escrita por Pero Vaz de Caminha, em 1500. Carta essa que foi destinada ao rei de Portugal, comunicando a chegada de Pedro Álvares Cabral ao Brasil, em 1500. Porém, sua criação oficial aconteceu somente em 25 de janeiro de 1663, com a criação do Correio-Mor.

No final do século dezenove, quando a república é proclamada, mudanças administrativas ocorreram na ECT. Essa, que estava sob responsabilidade do Ministério da Instrução Pública, passa agora a estar subjugada ao Ministério da Indústria, Viação e Obras Públicas (TEIXEIRA, 2016). Nesse período ocorreu um visível desenvolvimento da ECT, que expandiu seus serviços as populações de todo o país, por meio da aquisição de novo maquinário, ampliação da área de atuação interna e externa, evolução dos transportes e implementação do Correio aéreo (MENDES, 2017).

Em 1931, a ECT passou por mais uma mudança. Ou seja, a Administração Geral dos Correios e a Repartição Geral dos Telégrafos se unificaram e originaram o

Departamento de Correios e Telégrafos (DCT). As administrações regionais da ECT se transformaram em Diretorias Regionais, que são responsáveis pela administração dos serviços em Estados da federação. Essa é ainda a atual estrutura administrativa da empresa (TEIXEIRA, 2016).

No decorrer do tempo viu-se a necessidade de uma reorganização dos serviços postais, pois o modelo de DCT não apresentava infraestrutura compatível com a necessidade dos usuários. Dessa forma, em 1969, a partir da Lei nº 509, a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – ECT foi criada, como empresa pública agora vinculada ao Ministério das Comunicações.

Como já mencionado, em 1970 o ECT passou por mudanças na área organizacional, processo produtivo, aspectos relacionados a diversificação dos serviços oferecidos, além de novas formas de inserção mercadológica da prestação de serviços postais. Após contratação de consultoria de franceses, entre 1971 e 1977, a ECT buscava uma alteração nos processos de produção da empresa, principalmente na organização dos centros de distribuição domiciliária e nos centros de tratamento de cargas e encomendas.

A análise dos consultores franceses mostrou os equívocos que a organização apresentava, como deixar o fechamento de agências a iniciativa dos servidores por falta de normas escritas e de autoridades de chefes. Consideravam que a presença de monitores de triagem seria suficiente para eliminarem maus hábitos dos trabalhadores. Algo que chamou atenção dos consultores foi o fato de os carteiros serem os únicos a conhecer como a distribuição dos objetos postais era feita (TEIXEIRA; BIANCO, 2010).

Segundo Teixeira e Bianco (2010, p. 66)

deveria haver uma nítida separação entre o trabalho a ser executado e o setor responsável pela concepção das atividades de trabalho. Uma separação, portanto, entre execução e concepção; isto é, entendimento vinculado a estruturas sociais institucionalizadas.

Além disso, a partir daquele momento, estabeleceram-se diretrizes para o processo de trabalho, que iriam controlar o ritmo, intensidade e produtividade do trabalho a partir do controle do tempo. Foi adotado o uso de cronômetros e contadores de objetos. Com o uso do cronômetro determinou-se o tempo que cada funcionário deveria efetuar as operações (TEIXEIRA e BIANCO, 2010).

Em 1990, a ECT, em parceria com a Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), implantou um processo de reformulação e reestruturação dos seus processos de trabalho, que originou o projeto Gestão da Produtividade Aplicada aos Correios (GPAC). Houve o desenvolvimento de planos para acelerar a automatização de processos operacionais, separação mecanizada de objetos postais nos Centros de Tratamento de Cartas e Objetos Postais (CTCE), introdução de tecnologias para controlar etapas da produção, sistema de rastreamento de objetos postais, padronização e otimização das atividades de trabalhos nos Centros de Distribuição Domiciliária - CDD (TEIXEIRA, 2016).

Segundo Teixeira e Bianco (2010a, p. 05), o projeto Gestão da Produtividade Aplicada aos Correios (GPAC),

Visava a 'melhoria contínua dos processos e o conseqüente aumento da produtividade', o qual 'contribuiu, sobremaneira, para a melhoria da qualidade e o aumento da produtividade nos Correios'. O objetivo estabelecido para o projeto foi disseminar e aplicar, em toda a estrutura da ECT, novas tecnologias de gestão fundadas e referenciadas no modelo de produção toyotista.

Durante esse período de reestruturação, Departamentos e Gerências foram criados. Esse foi um processo que criava e diversificava a área de concepção do processo de trabalho. Criou-se a Assessoria de Planejamento e Controle (APC), que ficou subordinada a Assessoria de Planos de Desenvolvimento (APD), que é situada em Brasília, na Administração Central. Além disso, em cada diretoria regional foi criado um setor de planejamento (TEIXEIRA, 2016).

Uma prática realizada nos anos de 1997 e 1998 foi a realização de seminários e premiações para as melhorias apresentadas nas unidades operacionais, a partir dos conceitos de modelo de produção toyotista. Dessa forma, as práticas consideradas como racionalizadoras se tornariam modelo para as demais unidades, existindo dessa forma, o processo de padronização do processo produtivo das unidades operacionais (TEIXEIRA e BIANCO, 2010).

ECT na cidade de Luziânia

A cidade de Luziânia conta com um Centro de Distribuição Domiciliária (CDD) que atende dois núcleos urbanos (centro de Luziânia e seus arredores e o distrito de Jardim do Ingá e seus arredores). Tendo para uso um prédio com amplo espaço para manipulação da carga postal, contado atualmente com 47 carteiros, 01

supervisor operacional e 01 cargo de chefia; a unidade conta com 05 veículos tipo van e 20 motocicletas baú para entrega de encomendas diversas. Sendo dois centros urbanos de grande extensão, a quantidade de trabalhadores e veículos não suporta a demanda de trabalho.

Realidade e desafios contemporâneos

Muitas foram as transformações que o serviço de postagem sofreu nas últimas décadas, onde, os sistemas de serviços dos correios no Brasil e também no mundo não se restringiram somente aos aspectos institucionais e organizacionais. Tão grande foram essas transformações que vieram acompanhadas de reestruturações no âmbito dos processos que envolvem o trabalho e a organização das atividades operacionais (TEIXEIRA, 2016).

Ou seja, percebemos que na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – ECT houve busca para que haja uma flexibilização e eficiência mediada pelas novas ferramentas de gerir, que garantem o desenvolvimento da microeletrônica e das tecnologias de informação; permitindo uma redução dos impactos de forma significativa que otimizam os processos de trabalho no cunho dos sistemas postais. Acerca disso, ao se realizar análises dos processos de reestruturação e modernização da área operacional de postagem dos Correios, de meados dos anos de 1994 a 2011, foi percebido que as atividades de trabalho operacionais visam captar os processos de objetos postais, realizando triagem, separação e distribuição por localidade (domicílio) dos destinatários (YIN, 2011).

Como critérios para que fosse realizado essa prestação de serviços postais, a ECT mantinha a premissa de que as suas atividades seguem os critérios determinados pela Vice-Presidência de Operações e às Gerências dos Centros de Tratamento de Cartas e Encomendas (GCTCE) de sua diretoria regional. A partir de 2002, o Código Brasileiro de Ocupações (CBO) passou a exigir que os colaboradores (carteiros e operadores) da triagem precisariam manter uma harmonia entre as cargas e afins, sendo necessário otimizar os serviços de postagem e entrega dos correios (TEIXEIRA, 2016).

Outro fator importante nessa nova realidade do serviço de postagem, foi o fato de que a ECT passou a contar com um código de rastreamento, facilitando para o recebedor acompanhar e saber aonde sua mercadoria se encontrava. No entanto, muitos são os desafios quanto a realização e finalização do serviço de postagem;

onde uma delas se refere ao extravio de mercadoria que acontece com muita frequência na maioria dos estados, principalmente nos locais considerados de risco (GUARNIERI, 2011).

Dessa forma, a reestruturação produtiva envolve as transformações que concebem as inovações dos equipamentos e dos materiais; troca de projetos; busca de novos métodos para melhor organizar a produção (kanban, just in time, qualidade total e outros mais); manutenção preventiva; trabalho em grupo; busca de métodos participativos que envolvam o colaborador na empresa. O processo de âmbito de reestruturação produtiva acentuado no Brasil, no decorrer da década de 1990, teve como marco a reorganização do trabalho, das tecnologias e das práticas de gestão e de produção alcançando uma maior lucratividade; e, conseqüentemente, otimizar os processos produtivos que levem ao menor prazo de concretização, mas mantendo a qualidade dos serviços e precarização do trabalho (TEIXEIRA, 2016).

No âmbito brasileiro, os processos de reestruturação desse paradigma produtivo buscaram a flexibilização, mediados pela teoria taylorista, nos aportes dos processos produtivos de cunho empresarial; sendo que visa também por conceber mudanças na forma de aplicação dos métodos similares aos japoneses, devido a participação dos colaboradores ser reduzida e as práticas de gestão da produção usadas seguirem o taylorismo. Isso permite que seja aumentado a pressão e coerção como forma de melhorar o resultado da polivalência e da multifuncionalidade (GUARNIERI, 2011).

Em consonância ao exposto, ao analisar o sistema de trabalho e produtividade dos Correios, perfaz que seja analisado como é realizado a organização do trabalho por esse órgão; sendo considerado que a mesma é uma prestadora de serviços que tem como auxiliares, os trabalhadores da organização do trabalho na estatal, apontando para um crescimento significativo do setor no decorrer do século XX em países centrais e emergentes do capitalismo, como é o caso do Brasil (TEIXEIRA, 2016).

Cabe enfatizar que as discussões quanto a essa reestruturação produtiva acabam por contribuir para que haja uma incorporação das novas tecnologias e das ferramentas organizacionais da prestação de serviços de postagem dos correios, sinalizando uma forma de trabalho moldada pelos princípios da produção industrial. No quesito dos Correios acontece um macroprocesso que concebe entradas e saídas de postagens de objetos postais (vários tipos) nas agências de Correios.

Essa variação de produtos mostra a ocorrência de um processamento nas unidades de tratamento, no que tange as formas de Triagem e destinação do receptor pelos Centros de Distribuição (YIN, 2011).

Assim, do atendimento ao cliente até a entrega final ao destinatário percorre-se um sistema produtivo que engloba meio de se relacionar e fidelizar o cliente ao serviço sem deixar de realizar uma produção industrial de serviço. Daí a reestruturação operacional realizada na ECT acontece modernizando as práticas de gestão além de incorporar a lógica produtiva industrial da organização nos processos operacionais de modo produtivo (TEIXEIRA, 2016).

Considerações finais

Este trabalho permitiu compreender um pouco sobre a organização do trabalho e suas características no processo operacional no setor de distribuição postal da cidade de Luziânia, estado de Goiás (GO).

Diante do que já foi exposto, percebe-se que no decorrer das últimas décadas foram implementadas políticas, conforme os sistemas de organização produtiva circundaram o núcleo organizacional produtivo, que tem por objetivo o aperfeiçoamento de métodos e técnicas de produção; realidade esta que se alinha as frentes Toyotista, Fordismo e Taylorismo, onde cada uma contribuiu para escrever as formas de gestão das empresas na atualidade.

O sistema de organização produtiva no Brasil destacou o processo de industrialização brasileiro mediado pelo modelo fordista; mas, enfatizando as políticas estatais, que muito exclui e concentra renda a uma minoria dominante; cabendo aos gestores responsáveis pela produção e pela administração saberem levantar as necessidades de cada setor para que seja alcançado as metas da empresa.

No âmbito da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT), foi observado que uma reorganização dos serviços postais foi realizada, deixando de lado o modelo DCT; por não ser compatível ao novo sistema de produção organizacional do serviço de postagem; bem como, foi adotado o uso de cronômetros e contadores de objetos, o que otimizou o tempo de triagem a entrega final ao consumidor.

Contudo, nos quesitos realidade, políticas e desafios contemporâneos houve mudanças relevantes ao realinhamento da empresa de postagem, correios, o que

favoreceu manter um bom relacionamento entre o envolvimento com o mercado, suas necessidades dos departamentos da organização e no contexto em que as organizações operam.

Em suma, o serviço de postagem no decorrer de muito tempo se centrou a somente entregar a encomenda não importando como o mesmo chegaria ao recebedor final. É observável na literatura que ainda há poucas produções científicas a cerca dessa temática, que permitirá novas reflexões e mudanças quanto a relevância desse tema.

Referências

- APPOLINÁRIO, Fabio. **Metodologia Científica**. São Paulo: Sirlene M. Sales, 2016.
- CORRÊA, H. L.; GIANESI, I. G. N.; CAON, M. **Planejamento, Programação e Controle da Produção. MRPII/ERP, Conceitos, uso e implantação, base para SAP, Oracle Applications e outros Softwares Integrados de Gestão**. 5ª edição – São Paulo: Atlas, 2008.
- CHIAVENATO, I. **Administração da Produção**. 11ª edição – Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- GUARNIERI, Patrícia. **Logística Reversa: Em Busca do Equilíbrio Econômico e Ambiental**. Recife: Clube dos Autores, 2011.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2010.
- PASQUALINI, F.; LOPES, A. O. L.; SIEDENBERG, D. **Gestão da Produção**. Ijuí: Ed. Unijuí, 2010.
- RIBEIRO, Osni Moura. **Contabilidade geral fácil**. 8. Ed. São Paulo: Saraiva, 2015.
- TEIXEIRA, T. G. **Modernização e reestruturação do modelo industrial de serviços postais da ECT**. In: Os Correios e as políticas governamentais: mudanças e permanências [online]. Salvador: EDUFBA, 2016, pp. 105-177. ISBN: 978-85-232-2025-9. <https://doi.org/10.7476/9788523220259.0006>.
- TEIXEIRA, T; BIANCO, M. F. **Métodos e práticas de gestão e organização do trabalho na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos**. Revista Economia & Gestão, Belo Horizonte, v. 10, n. 23, maio/ago. 2010a.
- VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa Em Administração**. São Paulo: Atlas, 2013.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 2ª edição, Porto Alegre, Bookman, 2011.