

TRABALHO, EDUCAÇÃO E REPRODUÇÃO: A CONSTITUIÇÃO DE UM *ETHOS* DO TRABALHO E A SUA INFLUÊNCIA NAS RELAÇÕES SOCIAIS DE PRODUÇÃO NOS CORREIOS

Tadeu Gomes Teixeira
Sociólogo e doutorando em ciências
sociais pela UNICAMP.
Contato: tagote@gmail.com

Introdução

As transformações sociais orientadas pela racionalidade instrumental inerente ao capitalismo não se restringiram somente às técnicas, configurações políticas e econômicas. As disposições e características dos comportamentos pessoais e sociais, aspectos simbólicos e culturais também acompanharam essas modificações. A constituição de uma formação subjetiva, uma identidade social e individual, de predisposições psicossociais, enfim, de um *ethos* com o qual a navegação social é possível, seja no ambiente de trabalho ou na esfera mais ampla da vida social, também integra a dinâmica processual de transformações no sistema capitalista, sobretudo no sentido de uma “adaptação” do trabalhador às condições de trabalho e ao ritmo e disciplina necessários à produção. Um dos locais privilegiados de reprodução de tal *ethos* societal é a escola, tanto as destinadas à formação dos sujeitos sociais quanto às ditas “corporativas”, que objetivam formar quadros para as organizações empresariais.

Neste artigo, buscou-se analisar a relação entre trabalho, a constituição de um *ethos* profissional e a reprodução do mesmo por meio de práticas educacionais na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT). Objetiva-se discutir, dessa maneira, a relação entre o processo sócio-histórico de constituição e reprodução de um *ethos* do trabalho e sua influência nas relações sociais de produção nessa empresa pública. Com isso, as questões norteadoras da pesquisa foram: Como foi o processo, ao longo do século XX, de formação de um *ethos* profissional nos Correios? Como se reproduziram os valores socializados na empresa por meio das Escolas de Correio? Como o *ethos* compartilhado foi utilizado para organizar e estruturar as práticas de gestão do processo de trabalho nas unidades operacionais dessa estatal?

A perspectiva sócio-histórica foi utilizada como instrumento metodológico para analisar a relação entre a constituição de um *ethos* do trabalho na sociedade capitalista industrial e sua correlação com os Correios. Além disso, realizou-se uma investigação em uma unidade operacional dos Correios, um centro de distribuição domiciliar (CDD) – local onde os carteiros realizam suas atividades de trabalho. As práticas de gestão e as relações sociais de produção estabelecidas nesta

unidade operacional, embora não seja o centro da análise do trabalho, serviram-se do *ethos* constituído na organização para sua estruturação e organização.

Para discutir os propósitos deste artigo, discute-se a seguir o processo de formação de uma disciplina do trabalho industrial, com destaque para o processo de formação do fordismo e o *ethos* do trabalho no século XX. Na seqüência, discute-se o processo de racionalização no Brasil e sua influência no serviço público. Analisa-se também como a Ditadura Militar (1964-1985) propiciou a constituição e reprodução de uma disciplina do trabalho na ECT, sobretudo por meio das Escolas de Correio – espaço criado para formação da liderança e da mão-de-obra da empresa. A ordem, a disciplina, a hierarquia e o autoritarismo constituíram, com isso, nos principais traços do *ethos* compartilhado. A partir dessa base social, organizou-se e estruturou-se o processo de trabalho na empresa a partir do taylorismo, sendo que a reestruturação produtiva da empresa a partir de 1994 – que objetivou implantar técnicas toyotistas para gestão da produção – serve-se do mesmo *ethos* do trabalho para disciplinar a produção, o que tem impacto direto nas relações de trabalho vivenciadas nas unidades operacionais dessa estatal.

O Nascimento da Disciplina Industrial: alguns elementos constitutivos

No contexto socioeconômico dos séculos XVIII e XIX assistiu-se ao surgimento de uma nova ordem social, que implicava na adequação dos trabalhadores aos novos tempos de produção, agora industriais. Essa reorientação implicava, sobretudo, na adequação dos indivíduos sociais aos novos processos de produção, aos novos instrumentos empregados e, principalmente, a uma nova disciplina e racionalidade, consoantes ao momento sócio-histórico de reprodução capitalista (PERROT, 1988).

O processo de construção de uma sociedade disciplinar no ocidente implicou na racionalização e disciplina não só nas fábricas e indústrias, mas também nas escolas, exércitos, prisões, etc., isto é, as instituições, de forma geral, passaram pelo processo de regulamentação e controle, que visavam instituir um sistema disciplinar. A partir do *Panopticon* de Jeremy Bentham, Foucault (1987) analisa como a vigilância e o controle poderia servir à disciplina não só nas prisões como também nos locais em que a fiscalização fosse necessária. O princípio básico era a construção de uma torre no centro de um círculo em que as celas estivessem dispostas de onde o vigilante poderia ver e não ser visto, controlando todo o tempo as ações dos detentos sem que os mesmos soubessem que estavam sendo observados, embora tivessem a consciência da vigilância (FOUCAULT, 1987).

De acordo com Perrot (1988), esse mesmo princípio será empregado na constituição da disciplina fabril. A autora analisa como, em fases distintas, a disciplina industrial se constituiu e se consolidou. Buscando estabelecer uma periodização na constituição da disciplina industrial, Perrot

(1988) destaca três momentos principais na formação dessa disciplina e racionalidade industrial: a primeira caracterizada pela vigilância e visibilidade; a segunda pelo paternalismo e a terceira pela racionalização, já ao final do século XIX, que se arrogava uma cientificidade.

Sendo assim, de acordo com a autora, os métodos pioneiros na construção de uma disciplina e de uma racionalidade na fábrica foram exatamente os princípios do *Panopticon*: a visibilidade e a vigilância, sendo as fábricas construídas com uma arquitetura simples, com amplos espaços onde os trabalhadores eram reunidos. Nesse momento, o trabalho manual predominava, com intensa divisão do trabalho, que também ajudava a organizar os espaços destinados às atividades de trabalho. Nesse espaço fabril, os trabalhadores recebiam a matéria-prima em que trabalhariam e eram vigiados constantemente, tanto para evitar o desperdício de tempo e controlar a qualidade das mercadorias como também para evitar os furtos.

Em um segundo momento, a lógica do paternalismo se impôs. Segundo Perrot (1988), a organização das relações familiares no contexto da produção passou a inspirar o modelo de gerência do trabalho, sobretudo nas práticas disciplinares e no modelo de autoridade vigente. Isso significa que “as relações sociais de trabalho são concebidas conforme o modelo familiar” (PERROT, 1988, p.61), fato que serve para a constituição do paternalismo como tipo administrativo nas relações produtivas. Com isso, o modelo de organização do trabalho de tipo familiar não se restringia somente a esse âmbito, mas também se estendeu para as relações entre operários e patrões, constituindo o paternalismo.

Cumprindo importante papel na constituição de uma disciplina fabril, nesse contexto, os regulamentos que previam uma série de sanções, como as multas em casos de faltas, atrasos e falhas na fabricação, em casos de brigas e “bagunças”, “conversas obscenas”, “maneiras indecentes” e “grosserias” e “insolência em relação aos chefes” (PERROT, 1988, p. 68). Assim, além da finalidade econômica do regulamento, a finalidade política se manifesta claramente, com o objetivo explícito de controlar o corpo do operário, seus gestos e seu comportamento.

Com o desenvolvimento das práticas gerenciais que objetivavam obter o controle e impor a racionalidade industrial sobre o processo produtivo, configura-se em certos segmentos sociais o intento de constituir uma “ciência do trabalho” (PERROT, 1988, p. 77). O corpo do trabalhador torna-se objeto de estudos e cuidados, tanto por parte de médicos como de higienistas, que pensavam numa melhor utilização da “máquina humana”. Essa tendência à racionalização nas fábricas e indústrias, segundo Zilbovicius (1999), não era uma especificidade desse campo social, mas parte de um processo amplo por que passava a sociedade ocidental e, especificamente, o espaço de produção, que tiveram nas atividades dos engenheiros industriais o seu ápice.

Os estudos realizados nos espaços fabris e industriais objetivavam desenvolver a capacidade de realização de grande quantidade de trabalho mecânico com o mínimo de esforço possível, ou

seja, o corpo se tornaria, nesse momento, o centro das discussões sobre o processo produtivo, não por sua força, que não era mais tão necessária em razão dos aprimoramentos tecnológicos, mas pela vontade de fazê-lo resistir aos esforços e desgastes fisiológicos (PERROT, 1988). De forma análoga ao corpo, todo o processo de trabalho e o espaço da fábrica tornam-se objeto de análise por engenheiros e administradores, cujo ápice dessa busca pela eficiência e produtividade culmina no desenvolvimento do taylorismo (PERROT, 1988). O taylorismo, portanto, é herdeiro direto dessa tendência social racionalizadora (ZILBOVICIUS, 1999).

Desses estudos e análises sobre os processos administrativos e produtivos por parte de engenheiros e técnicos, que objetivavam uma reformulação desses processos, surgiu, portanto, o taylorismo, que terá desde a sua formulação enorme impacto sobre a organização das atividades laborais, como Braverman analisou (BRAVERMAN, 1987).

Dentro do processo de racionalização industrial, as transformações ocorridas a partir da constituição de uma sociedade de consumo de massa no século XX tiveram importante papel. A origem simbólica dessa nova configuração social que marcaria o modo de reprodução capitalista é 1914, quando a jornada de trabalho de oito horas diárias por cinco dólares foi introduzida na fábrica de Michigan de Ford (HARVEY, 1992). No entanto, o que veio a ser caracterizado e conceituado como Fordismo resulta de um processo sociopolítico mais complexo, do qual nos interessa aqui apenas a sua importância na formação de um *ethos* do trabalho. Quando Ford iniciou suas atividades produtivas, o processo de racionalização das atividades industriais já estava delineado no processo histórico que forjou e instituiu a disciplina fabril (PERROT, 1988). Nesse processo que tem o taylorismo como ápice dessa tendência à racionalização, essa prática administrativa já estava em vigor em muitas indústrias americanas quando Ford iniciou suas atividades empresariais.

Ao analisar o sentido dos altos salários pagos aos trabalhadores no início do Fordismo nos Estados Unidos, Gramsci (2001) aponta esse fenômeno como parte de um processo de coação e persuasão dos trabalhadores, pois as características das técnicas produtivas empregadas nas fábricas requeriam consenso entre os trabalhadores, conseguido “[...] por meio de uma maior retribuição, que permita um determinado padrão, capaz de manter e reintegrar as forças desgastadas pelo novo tipo de esforço” (GRAMSCI, 2001, p. 273). Na análise de Gramsci (2001), a indústria fordista tem algo de novo que explica esses fenômenos, que é a exigência pela especialização e qualificação de seus operários que as demais indústrias ainda não demandavam, isto é, um tipo de consumo da força de trabalho muito mais extenuante, pois exigia o dispêndio de força e energia pelos trabalhadores muito acima da média das indústrias da época, fato que nem o salário alto conseguia compensar nas condições dadas pela sociedade.

Dentro desse panorama, há ainda a regulamentação da vida social e pessoal do trabalhador ideal do Fordismo. Para que esse operário pudesse gastar o seu salário de acordo o novo padrão de

racionalidade, ele era orientado a uma condução moral que se coadunasse com o “novo homem” requerido pela indústria. Para isso, Ford chegou a enviar equipes de assistentes sociais aos lares dos operários para averiguarem se não estavam gastando de forma irracional, principalmente com bebidas, conforme as expectativas das corporações (HARVEY, 1992).

Além disso, a própria vida sexual dos trabalhadores passou a ser parte dos interesses das corporações e a ser pensada em termos de regulamentação e racionalização. Para Gramsci (2001), os novos métodos de trabalho tayloristas/fordistas exigiam uma rígida disciplina até mesmo dos instintos sexuais, o que se refletia na tentativa de fortalecimento da “família”, na regulamentação e estabilidade dos laços afetivos e relações sexuais. Dessa maneira, pode-se compreender o que Gramsci (2001) concebia como “americanismo”, isto é, uma configuração, nos Estados Unidos e depois na Europa, de uma forma de organização da produção que se constitui também em um modelo de construção do controle e da autoridade sobre os trabalhadores industriais por parte dos empresários, que investiam não só na regulamentação dos processos de trabalho como também na vida social dos operários. Além disso, o próprio controle do “bom comportamento” durante a jornada de trabalho do operário mediante diferenças salariais estendia a regulamentação para a vida privada dos trabalhadores. Dessa forma, as práticas da indústria Fordista repercutiam sobre o conjunto de toda a organização social e engendrava, juntamente com aspectos socioeconômicos e políticos, o que ele denominou de “americanismo”.

Diante desse quadro, tem-se a conclusão de Gramsci (2001) de que a racionalização do trabalho e o movimento “proibicionista” na sociedade americana, que objetivava impedir o consumo de qualquer substância psicotrópica - até mesmo o álcool - estão intrinsecamente ligados e que as investigações dos industriais sobre a vida íntima dos funcionários para controle de sua “moralidade” não era mera hipocrisia puritana, mas parte “[...] do maior esforço coletivo até agora realizado para criar, com rapidez inaudita e com uma consciência de objetivo jamais vista na história, um tipo novo de trabalhador e de homem” (GRAMSCI, 2001, p. 266).

Essas práticas de racionalização do comportamento dos trabalhadores estiveram relacionadas, dessa maneira, com as práticas de gestão tipicamente tayloristas e fordistas. É o processo e a organização do trabalho de mãos dadas com um comportamento social considerado adequado. Trata-se, portanto, da formação e compartilhamento de valores sociais que adequassem os trabalhadores à disciplina fabril, ao taylorismo e fordismo como práticas de gestão do processo de trabalho – práticas que se tornaram hegemônicas ao longo do século XX. A seguir, analisa-se como um *ethos* racional do trabalho foi construído e compartilhado entre trabalhadores brasileiros no início do século XX e impactou a constituição da força de trabalho nos Correios.

Racionalização e “Modernização” da Produção no Brasil

A racionalização da produção e do trabalho no Brasil e sua influência nas organizações públicas e privadas devem ser compreendidas dentro do contexto de “modernização” das atividades produtivas. O processo de racionalização contido no taylorismo e fordismo, nesse sentido, mais uma vez é tomado como parte de um processo mais amplo de modernização que extrapola os limites do processo de produção e organização do trabalho nas fábricas e indústrias, porque o mesmo é entendido como parte de um processo social amplo que possui interfaces com o contexto socioeconômico e, também, político em que está inserido.

Em sua introdução no Brasil, a racionalização do trabalho - expressa por meio do taylorismo e fordismo - vinculou-se aos projetos de industriais paulistas e a concepção que os mesmos tinham sobre a organização social. No entanto, a racionalização no Brasil não trilhou os mesmos passos que o processo nos Estados Unidos, possuindo algumas especificidades na elite brasileira. Assim, não houve uma simples transposição do ideário taylorista para o país, mas uma adaptação aos interesses e especificidades produtivas nacionais (VARGAS, 1985).

Em sua fase inicial de difusão no Brasil, que começa nos anos 1920 e se consolida na década de 1930, o foco estava mais na propagação dos princípios do taylorismo visando interferir na socialização da força de trabalho assalariada e na concepção de trabalho dos técnicos industriais - engenheiros, psicólogos do trabalho, assistentes sociais, administradores, etc., além dos esforços para influenciar a burocracia do serviço público. Com isso, as técnicas racionalizadoras foram empregadas no processo produtivo de forma bastante limitada nesse momento, restringindo-se a algumas indústrias. Portanto, a racionalização do trabalho no Brasil, em seus primórdios, buscou criar as condições para estabelecer um processo de acumulação do capital que precisava de força de trabalho disciplinada disposta a se submeter à disciplina fabril, bem como formar essa mão-de-obra nas técnicas industriais (ANTONACCI, 1993; VARGAS, 1985).

Dessa forma, o recurso aos métodos científicos insere-se na dimensão política acionada pelos industriais paulistas, já que as preocupações que os motivaram não foram apenas técnicas, focadas na eficiência e eficácia das práticas produtivas de suas empresas, o que por si mesmo já comportaria essa dimensão política, mas os esforços desses empresários estavam vinculados as contestações coletivas, as mudanças sociais, as mudanças nas normas sociais e nas condições de vida que influenciavam, decisivamente, nas práticas e organizações coletivas dos trabalhadores na década de 1920 e 1930 no Estado de São Paulo. Assim, recorrer à instrumentalidade da técnica, diante das transformações sociais, tornou-se uma forma legitimada e “neutra” de administrar e circunscrever as resistências operárias ao universo fabril e industrial, onde seriam trabalhadas e geridas “tecnicamente” (ANTONACCI, 1993).

Ainda na década de 1920, os princípios racionalizadores do taylorismo e fordismo se manifestaram entre os industriais paulistas por meio da busca desses, segundo Vargas (1985), em controlarem a vida social dos trabalhadores, de forma a construírem uma ética consoante ao novo tipo de homem adaptado aos novos padrões produtivos, fato que se aproxima da experiência americana, como bem analisado por Gramsci (2001). No Brasil, entretanto, os esforços pela criação de um consenso entre os trabalhadores não se manifestou no pagamento de salários maiores que a média nacional, mas principalmente pelo reforço de crenças, valores, um *ethos*, e o controle do lazer, numa tentativa primeira de controlar e racionalizar o trabalhador, e só posteriormente o trabalho.

Depois da “revolução” de 1930 e início da Era Vargas, os empresários paulistas estruturaram suas atividades a partir da institucionalidade, isto é, decidiram criar uma entidade para articular os esforços difusores da racionalização. O Instituto de Organização Racional do Trabalho (IDORT), criado em 1931, é assim, a institucionalização de uma tendência racionalizante presente entre os industriais paulistas. A fundação do IDORT vincula-se a uma agregação de interesses dispersos de grupos empresariais, mas que visavam ao mesmo objetivo: aumentar o controle sobre a classe trabalhadora, tanto do processo de formação dessa classe quanto da organização do trabalho. Assim, esse instituto assume um papel de “catalisar” a agregação de interesses constituídos de empresários e industriais (ANTONACCI, 1993; VARGAS, 1995).

Para a realização das atividades a que se destinava, o IDORT foi organizado em duas divisões: Divisão Administrativa e Divisão Técnica do Trabalho, que passaram a divulgar por meio da mídia e do ensino acadêmico os seus princípios, concepções, objetivos e trabalhos. A existência dessas duas organizações dentro do IDORT evidencia, ainda, a diversidade dos grupos empresariais existentes no instituto e os distintos propósitos destes grupos que visavam, conjuntamente, ampliar o domínio da classe patronal sobre o trabalho e os trabalhadores. De forma sucinta, pode-se dizer que a primeira divisão preocupou-se com os aspectos da organização do trabalho e das estruturas administrativas das empresas, de forma a controlar o processo de trabalho, enquanto a segunda divisão tratou dos aspectos relativos à execução das atividades de trabalho segundo os princípios tayloristas/fordistas (ANTONACCI, 1993; VARGAS, 1985).

A Divisão Administrativa, responsável pelos aspectos estruturais das organizações, em seus anos iniciais, implantou processos de trabalho racionalizados em algumas empresas dos associados, embora tenha redirecionado o trabalho, posteriormente, para a organização administrativa da burocracia estatal. Já a segunda divisão, a Divisão Técnica do Trabalho, cujo principal diretor do período foi Roberto Mange, que desde 1924 já realizava trabalhos a partir da “psicotécnica” em cursos de preparação de pessoal para atuar em companhias ferroviárias de São Paulo, aplicou em suas atividades uma concepção “revisada” do taylorismo, que abarcava a dimensão mais “humana”

nos processos de trabalho, numa crítica à mecanização que as técnicas tayloristas impunham aos trabalhadores envolvidos no processo produtivo.

A partir dessa experiência de Roberto Mange em cursos de preparação nas companhias ferroviárias, o IDORT estruturou o Centro Ferroviário de Ensino e Seleção Profissional (CFESP), uma congregação de diversas empresas que passaram a liderar a aplicação do taylorismo no Brasil, já que possuíam porte suficiente para disseminar os princípios racionalizadores a partir de sua influência. Essa orientação para o ensino profissional vinculava-se à preocupação dos industriais com a força de trabalho nacional, que precisava de qualificação para não ser substituída por imigrantes, que à época organizavam-se politicamente e empreendiam ações coletivas mais aguerridas. Dessa maneira, interessa aos empresários industriais formar uma mão-de-obra de acordo com os princípios tayloristas e fordistas (ANTONACCI, 1993; VARGAS, 1985).

Dessas experiências do IDORT com o processo de racionalização nos setores empresariais e produtivos, a influência dos grupos patronais sobre o Estado e as esferas públicas expandiu-se, principalmente quando o IDORT foi encarregado de analisar e indicar os caminhos para uma reforma administrativa no governo paulista, no início da década de 1930. A partir desse momento, portanto, os grupos empresariais e sociais que estavam envolvidos com os princípios e imaginários da racionalização social trataram de expandir suas atividades ao Estado como forma de consolidar o processo de racionalização. A partir disso, portanto, o IDORT e o modelo de organização social preconizado passou a fazer parte não só do governo paulista e dos demais governos estaduais, mas também do próprio Estado Novo (ANTONACCI, 1993).

Dessa maneira, a partir da inspiração da Divisão Administrativa do IDORT, o Estado Novo criou, em 1939, o Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), que ficou responsável pela administração das repartições públicas federais e pela formação técnica dos funcionários públicos, tornando-se, juntamente com o IDORT, o principal propagador, na esfera pública, das idéias racionalizadoras.

A experiência da Divisão Técnica do Trabalho, um dos braços do IDORT, com o ensino profissional nas ferrovias levou o governo a direcionar suas ações para o ensino industrial, resultando na criação em 1942 do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) de acordo com os moldes do CFESP, e com Roberto Mange como principal líder. Em seguida, a partir da experiência de um industrial que por meio de projetos de assistência social fornecida aos trabalhadores conseguiu neutralizar a ação de movimentos grevistas, fundou o Serviço Social da Indústria (SESI). Nessa estratégia, o SESI e o SENAI foram vinculados aos sindicatos patronais de cada Estado, com o presidente dessas entidades respondendo também por aquelas (ANTONACCI, 1993; VARGAS, 1995).

Diante disso, depreende-se que a difusão da racionalização por meio do taylorismo e fordismo no Brasil nas décadas de 1930 e 1940 foi conduzida tanto pelo setor público como pelo privado. Nessa fase, os esforços foram no sentido de socializar a força de trabalho conforme as necessidades da nova disciplina industrial. A este fato aliou-se a busca pelo desenvolvimento técnico precedido pela conformação e adequação da mão-de-obra, fato que teve intenso desdobramento por meio das campanhas de divulgação dos ideais da racionalização e pela formação de mão-de-obra técnica para atuar nas fábricas e indústrias, objetivo que evitava amenizar os descontentamentos entre os operários. Além disso, o próprio papel das instituições acadêmicas e a formação do aparelho burocrático estatal convergiam com esse processo e eram empregados nesse propósito (VARGAS, 1985).

Esse primeiro momento em que a racionalização e o taylorismo são empregados no Brasil está relacionado, portanto, com a implantação de princípios e práticas controladoras, sobretudo os concernentes à organização social e ao controle da força de trabalho, para que a mesma se coadunasse com a disciplina fabril e com o projeto de nação “moderna” preconizado pelos industriais paulistas, sendo desse período o esforço para a socialização do trabalho assalariado, o domínio das técnicas industriais e a integração de engenheiros e administradores às indústrias.

Em um segundo momento, que se inicia a partir do governo de Juscelino Kubitschek na década de 1950, o processo de difusão da racionalização incorporou também as técnicas tayloristas no processo produtivo. Buscava-se, nesse momento, mudar os padrões de produção das indústrias nacionais. A “modernização” do processo produtivo nesse momento é o cerne dos fatores que permeiam as discussões que visam ao incremento da produção e do desenvolvimento da indústria nacional, que precisava, então, se modernizar para acompanhar o processo de internacionalização da economia, que tem na instalação da indústria automobilística o seu ápice (VARGAS, 1985).

Esse processo converge com os interesses dos empresários nacionais e com as propostas dos governos nas décadas de 1950 e 1960 de implantar reformas e aumentar a competitividade da indústria nacional por meio da modernização da estrutura produtiva a partir dos modelos aceitos e utilizados internacionalmente – que ainda era o taylorismo/fordismo – e com o capital produtivo industrial, fato que teve no Plano de Metas de JK, que pretendia fazer “cinquenta anos em cinco”, a maior representatividade dessa concepção de desenvolvimento. Assim, o taylorismo difundiu-se nesse segundo momento nas indústrias e sociedade não apenas como princípio, mas também como forma de administrar o processo produtivo das indústrias e fábricas.

Dessa forma, no ápice da Ditadura Militar na década de 1970, algumas técnicas e princípios do taylorismo foram adaptados às condições “nacionais”, propiciando sua implantação em atividades empresariais, embora tal implantação tenha se adaptado às condições sociais locais, o que propiciou a adoção de técnicas e instrumentos tayloristas e racionais de maneira parcial,

segundo as conveniências da gestão nas condições socioeconômicas do período. Na próxima seção, analisa-se como se configurou, nos Correios, um *ethos* do trabalho que cimentou o processo de organização das atividades produtivas e suas práticas de gestão e relações de trabalho.

Os Correios no Brasil no Século XX: “modernização”, racionalização e disciplina

A atividade postal no Brasil iniciou-se ainda no século XVII. Desde então, essa atividade está submetida à responsabilidade do Estado e sob as influências das mudanças institucionais e socioeconômicas por que o país tem passado. Dessa maneira, ao analisar as transformações ocorridas no serviço postal brasileiro ao longo do século XX, convém compreender como os aspectos sociais influenciaram a conformação dessa atividade e na forma como a sua gestão é realizada de maneira consoante aos contextos sociais.

Nesse sentido, ao final do século XIX, quando finda o Período do Império e a República é proclamada no Brasil, mudanças administrativas e também simbólicas ocorreram na estrutura dos Correios. As mudanças simbólicas estão relacionadas à passagem do Regime Imperial ao Republicano, que implicou numa mudança dos símbolos da administração pública e, conseqüentemente, da empresa, pois até mesmo as caixas de coleta de correspondência tiveram o brasão alterado como parte dos “novos tempos” nos serviços públicos.

Nesse período, a Repartição Postal, que até 1890 esteve sob responsabilidade do Ministério da Instrução Pública, Correios e Telégrafos foi submetida, como parte das mudanças, ao Ministério da Indústria, Viação e Obras Públicas em 1894, permanecendo sob esse Ministério até 1967, quando o Ministério das Comunicações foi criado e o então DCT foi subordinado ao mesmo. Pelo período que se estendeu por toda a República Velha, ou seja, até 1930, um dos principais instrumentos utilizados pela Repartição de Correios para a gestão de suas atividades postais era o Boletim Postal, um jornal interno que apresentava em seu conteúdo orientações de serviços, nomeações e exonerações, assinatura de acordos, informações de interesse geral e também sobre a criação e extinção de agências.

Segundo Barros Neto (2004), não se tem informações consideradas estratégicas nesses boletins que indiquem uma preocupação futura com a prestação dos serviços postais, mas apenas assuntos pertinentes às rotinas cotidianas de prestação dos serviços. Para esse autor, há a percepção de que há forças paralisantes nos Correios nesse período que não possibilitavam nenhuma visão estratégica para o futuro, o que impedia a realização de investimentos, fato que gradativamente levou a decadência dos serviços prestados, ainda no início da década de 1930.

Com a chamada Revolução de 1930 e o fim da República Velha, inicia-se a Era Vargas, que influenciou de forma decisiva não só a configuração dos serviços postais no Brasil, como também nas demais esferas da administração pública. A percepção que se tinha no início da década de 1930

era que os serviços postais apresentavam dificuldades em sua realização, com constantes atrasos e com a concorrência de empresas particulares, além de ter o seu principal meio de comunicação interna – o Boletim Postal – nas mãos de funcionários despreparados para o exercício dessa função, o que se somava a falta de normatização e sistematização da prestação dos serviços postais.

Nessa época, ainda durante o Governo Provisório de Vargas, José Américo de Almeida foi nomeado como Ministro da Viação e Obras Públicas. Sobre esse momento, ele faz a seguinte análise sobre os funcionários dos Correios:

Nos Correios, não fora organizado, nem disciplinado o funcionalismo. [...] Não foi selecionado, convenientemente, o pessoal para o tráfego. Entrechocam-se os horários regulamentares com interesses privados. [...] Os Correios constituíram, tradicionalmente, o encosto de filhos-família e de pessoas que precisavam de uma achega ou de dividir o tempo entre as funções públicas e deveres de outra natureza, exercidos fora da repartição. [...] estafetas (carteiros) protegidos, como mensageiros dos telégrafos, eram retirados da distribuição domiciliária para os serviços internos. [...] Paralelo aos titulados, proliferava o extravagante conglomerado de diaristas de admissão sumária (ALMEIDA, 1933, p. 150-152).

De acordo com Almeida (1933), esses problemas enfrentados em relação ao funcionalismo eram generalizados em diversos órgãos da administração pública, mas ainda mais marcante nos Correios, o que exigia “antes de tudo, a independência moral do funcionalismo” (ALMEIDA, 1933, p. 05). Para “incutir esse novo espírito”, o Ministro expediu circular determinando que, enquanto estivessem no trabalho nas repartições, os funcionários deveriam continuar os procedimentos, sentados ou nas posições respectivas e necessárias ao trabalho, caso chegasse “qualquer autoridade superior”, o que garantiria uma liberdade política ao funcionalismo (ALMEIDA, 1933, p. 05). Além disso, as ingerências externas sobre as repartições públicas, como era o caso dos Correios, era tamanha que não impactava somente nos procedimentos de contratação, mas eram também “desastrosos os desestímulos, as quebras do princípio de autoridade, as subserviências criminosas e a perturbação geral dos serviços” (ALMEIDA, 1933, p. 06).

Para resolver os problemas enfrentados, José Américo de Almeida chegou a afirmar que transformaria os Correios numa “praça de guerra”, caso isso fosse necessário para transformar a empresa (BARROS NETO, 2004). Inicialmente, suas ações foram no sentido daquilo que se pode denominar de burocratização da máquina pública, exonerando funcionários designados para a empresa pelos vínculos políticos, estabelecendo critérios para a promoção dos funcionários, que “mediante rigoroso exame nos assentamentos de todo o pessoal, para o fim da organização, em cada categoria, de uma lista de promoções por merecimento, obedecendo aos requisitos de zelo, assiduidade e competência” (ALMEIDA, 1933, p. 06). Nessa época, instituiu-se o concurso para acesso aos cargos dos Correios.

Como parte das medidas tomadas para resolver esses problemas, o Ministério da Viação e Obras Públicas determinou o congelamento do quadro de pessoal, a abertura de concursos para a

regularização dos diaristas, a preparação de cursos de capacitação para os concursados, a extinção de agências e linhas de condução das malas postais, pois essas medidas melhorariam, no entendimento dos administradores da empresa, a qualidade dos serviços prestados pelos funcionários e a “mentalidade do pessoal” (ALMEIDA, 1933).

Assim, para atingir o objetivo de melhoria e modernização dos serviços, o Ministério da Viação e Obras Públicas trabalhou na formação de práticas rígidas, disciplinadas e ordenadas para os funcionários e para a execução das atividades na empresa, principalmente no sentido de burocratizar e racionalizar o funcionalismo. De acordo com Barros Neto (2004), a disciplina, o mérito e a hierarquia passaram a fazer parte da rotina dos Correios e dos demais Departamentos subordinados ao Ministério da Viação e Obras Públicas, embora nos Correios isso tenha sido levado adiante, enquanto nos demais tal tentativa tenha malogrado.

Além disso, como parte dos planos de reformulação da administração pública na Era Vargas, toda a estrutura administrativa dos Correios passou por mudanças, já que esta instituição integrava a estrutura político-administrativa do país que passava, então, pelas transformações não só institucionais, mas que visavam também interferir no desempenho e na capacidade técnica dos órgãos administrativos. Nesse sentido, dentre as transformações por que os Correios passaram, está a unificação, em 1931, da Administração Geral dos Correios com a Repartição Geral dos Telégrafos, originando o Departamento de Correios e Telégrafos (DCT), que ficou subordinado ao Ministério da Viação e Obras Públicas. Somada a essa estrutura central, as administrações regionais dos Correios transformaram-se em Diretorias Regionais, responsáveis pela administração dos serviços em Estados da federação, estrutura administrativa que ainda se mantém na empresa.

Com essas medidas, a qualidade dos serviços postais melhorou na década de 1930, até mesmo porque era parte do panorama institucional da Era Vargas a criação de estatais, e o soerguimento e reformulação dos Correios estava inserido nesse contexto. As medidas adotadas pelo Governo Vargas, portanto, estavam dentro de um contexto institucional mais amplo, que visava criar diversas estatais e melhorar a qualidade dos serviços prestados pelas existentes, o que explica os esforços em melhorar os serviços postais e a criação do DCT, já que a Repartição dos Correios apresentava uma série de problemas que implicavam na ineficiência dos serviços como, por exemplo, constantes atrasos, funcionários despreparados e a falta de sistematização e de normas que regulassem a prestação dos serviços postais (ALMEIDA, 1933; BARROS NETO, 2004).

Esse processo precisa ser analisado dentro do quadro social e institucional do país, principalmente em relação às idéias e concepções de sociedade então em voga nos meios empresariais. É nesse quadro que se encontra o processo de racionalização que se manifestava no contexto brasileiro das décadas de 1920 a 1940, que inicialmente pretendia a formação de quadros disciplinados e adaptados ao trabalho disciplinado, como propunham os adeptos da racionalização.

Dessa maneira, depreende-se que as transformações da década de 1930 nos Correios, como a criação do DCT e as transformações institucionais são parte do mesmo processo que visava criar uma força de trabalho para que estivesse fundado na disciplina, ordem e adequação ao trabalho industrial.

É nesse sentido que se identifica a influência que a racionalização no Brasil exerceu sobre os Correios na década de 1930 e 1940, principalmente a partir da influência das idéias propagadas pelo IDORT sobre os serviços públicos, que se manifestou na criação do DASP e a influência que estas duas instituições exerceram sobre a formação da disciplina industrial e reformas racionalizadoras nos serviços públicos.

Sendo assim, os processos de transformação e formação da força de trabalho nos Correios que estivessem mais alinhados aos princípios da burocratização dos serviços e de uma “nova mentalidade” e de “um novo espírito”, como afirmou Almeida (1933), estão imersos no contexto político e social brasileiro, que objetivava, por meio de novas crenças, valores e disciplina, formar trabalhadores adequados e socializados ao trabalho nas atividades industriais. É esse mesmo processo de racionalização do trabalho que propulsiona as reformas da Repartição dos Telégrafos e da Administração dos Correios, transformando-os no DCT, de forma mais sistematizada, normatizada e com novos princípios de gestão, mais direcionados e alinhados ao contexto institucional brasileiro.

Esse processo de racionalização da força de trabalho nos Correios se estendeu para além da década de 1930. Nesse sentido, quando o DCT impõe reformas que tinham como foco os funcionários, como a necessária disciplina de seus funcionários, é preciso relacioná-las a esse contexto histórico e social. A seguir, apresenta-se um excerto de um relatório do DCT de 1941 que abordava a formação de um novo *ethos* para o trabalhador da empresa:

Estabelecido em regulamentos e ordenações administrativas, o uso do uniforme não era, todavia, adotado em caráter obrigatório, o que revelava a incompreensão das conveniências e dos termos expressos das prescrições a observar.

O Estatuto, consagrando os dispositivos anteriores, incluiu entre os deveres do funcionário, o de apresentar-se em serviço, decentemente trajado ou com uniforme respectivo, tornando-o passível de punição disciplinar, quando procede de modo contrário.

[...] observando-se as maiores e mais bem organizadas instituições, evidencia-se que não foi o castigo, mas a compreensão, que as fez modelares. Há uma força muito maior, que é o sentimento do dever, a de determinar o comportamento de cada um.

A exigência de o funcionário comparecer ao trabalho vestido com decência não importa, apenas reclamo do corpo, mas louvável sentimento de ordem e asseio, de interesse e zelo consigo mesmo, significativos de um estado de espírito que não pode deixar de refletir-se beneficentemente nas tarefas que executa.

Nas inspeções levadas a efeito, quer na sede, quer nas repartições do Departamento, fácil era verificar que o pessoal sujeito a uniforme ora era admitido em serviço sem fardamento, ora indevidamente uniformizado, mal aseado, causando muitas vezes desagradável impressão.

As organizações se impõem, adquirem confiança e infundem respeito, pela ordem, pela disciplina, pela harmonia entre a aparência e a realidade.

Onde quer que se penetre, onde quer que se receba a correspondência, teremos na apresentação correta dos que usam uniforme um índice de disciplina e de perfeita execução dos serviços.

Um exército não nos infundirá confiança, ou não nos despertará entusiasmo, se os seus soldados não se apresentarem corretamente uniformizados.

[...] o carteiro ou mensageiro, que entrega uma carta ou um telegrama, não deixará no espírito de quem os recebe, embora o serviço se realize com regularidade, a certeza de que efetivamente assim ocorre, se se apresentar mal fardado, desalinhado, ou em atitude negligente (Relatório de 1941, *apud* BARROS NETO, 2004, p. 63-64).

A partir das análises de Gramsci (2001) sobre a formação do *ethos* adequado ao trabalho no fordismo, ou seja, de uma racionalização necessária do próprio corpo, dos hábitos e comportamentos que possibilitassem uma adequação às atividades produtivas industriais, compreende-se como - por meio de tentativas de impor aos funcionários não somente o uso do uniforme mas também a maneira de usá-lo, o que exigiu muito mais que uma vestimenta, mas uma disciplina para utilizá-lo – os princípios da racionalização estavam presentes e difundidos nos Correios que tentavam impor aos seus funcionários esses padrões comportamentais.

A formação dessa força de trabalho disciplinada, com comportamentos adequados e disciplinados ao trabalho tornou-se uma busca constante por parte da empresa, tanto que o uso da “farda” pelos carteiros (como o uniforme, numa clara alusão aos jargões militares, é denominado por alguns funcionários da empresa) ainda hoje é motivo de preocupação e admoestações. Tanto que, ao receber os uniformes novos, os carteiros recebem dentro da embalagem um panfleto intitulado *Manutenção dos Uniformes*, no qual se encontram as seguintes recomendações:

Prezado Colaborador,

Você está recebendo um uniforme que é mais do que simplesmente um artigo de vestuário, pois trata-se da imagem da ECT circulando por todas as ruas do Brasil. Você é o nosso representante junto aos clientes e sua aparência é muito importante, por isso, devemos zelar por sua manutenção. Para tanto, descrevemos algumas medidas a serem tomadas na sua conservação [...].

É em articulação com essa recomendação que se deve buscar a compreensão para os diálogos presenciados pelo pesquisador em uma unidade operacional da empresa. Em uma reunião com os carteiros que pude presenciar durante pesquisa sobre as práticas de gestão na ECT, antes do início das atividades de trabalho, e em um dia em que três novos carteiros estavam de transferência para a unidade, o gestor comentou sobre os novos uniformes que seriam distribuídos e exortou:

Vocês trabalham numa área nobre da capital. Trabalham com um público diferenciado. Faço questão que todos andem com o uniforme por dentro da calça, com o sapato engraxado e de cinto! Tem camarada que fica sem cinto e a barriga fica caída, numa coisa medonha! Graças a Deus, a gente não tem esse problema aqui. A gente anda por outras unidades, como o CDD... [cita o nome do CDD] e encontra verdadeiros carteiros-mulambos!

No contexto, a fala do gestor da unidade provocou gargalhadas e comentários jocosos entre os carteiros e funcionários do Centro de Distribuição Domiciliária. Um carteiro comentou com um colega:

Meu marido me perguntou outro dia por que alguns carteiros andam tão maltrapilhos. Aí eu falei pra ele que é por desleixo pessoal, já que a empresa dá uniforme com frequência, mas que também depende das chefias cobrarem.

Diante disso, observa-se que o intuito da empresa de impor o uso e a forma como o uniforme devia ser usado ainda na década de 1940, que estava num contexto social em que as tentativas de criar uma socialização da disciplina fabril e industrial, de orientação taylorista/fordista, estava dentro de um contexto em que não era somente o uso do uniforme que estava em questão, mas a socialização de valores, de uma disciplina para o trabalho e comportamental dentro de uma lógica da racionalização. Assim, a construção de um novo *ethos* para o trabalho entre os funcionários da empresa, ao regulamentar a maneira como deviam vestir-se, exemplifica esse momento, que se atualiza, como evidenciado pela apresentação das instruções do panfleto relacionado à manutenção dos uniformes dos carteiros, que trata da responsabilidade do carteiro representar a empresa por meio de seu uniforme. Pela fala da funcionária, esses valores foram incorporados à rotina disciplinada e ao *ethos* racionalizante, sendo atualizados pelos próprios carteiros.

Esse processo de racionalização, que acompanha o primeiro momento de introdução dos princípios do taylorismo/fordismo no Brasil, cimenta o processo posterior de “modernização” da empresa. Como pode ser observado pelas mudanças na ordem institucional e no foco das transformações por que a empresa passou. Essa lógica disciplinar e da racionalização foram reforçadas e se reproduziram na empresa por meio das ações de gestores militares, como veremos a seguir.

A Influência Militar na Constituição de um *Ethos* Autoritário nos Correios

Analisar a influência dos militares na constituição dos Correios é importante para se compreender como influenciaram a formação do *ethos* que predominaria na empresa como também na implantação de reformas dos processos produtivos cimentadas sobre essa base dos valores sociais.

A presença dos militares na instituição é antiga, remonta ainda ao período Imperial, com a implantação das redes telegráficas no país, sendo que foi na República Velha que essa presença se tornou mais constante, sendo, inclusive, as forças militares que se integraram para a criação dos serviços dos Correios Aéreos Militar e Naval, ocorrida em 1919. No entanto, a presença e a influência dos militares na organização se manifestaram mais intensamente a partir da dita

Revolução de 1930, fato decorrente do aumento das nomeações de militares para ocuparem cargos de chefia na empresa, sobretudo na Administração Geral do Departamento de Correios.

Desde então, a disciplina, o mérito e a hierarquia passaram a fazer parte da rotina dos Correios e dos demais Departamentos subordinados ao Ministério da Viação e Obras Públicas, embora nos Correios isso tenha sido levado adiante, enquanto nos demais tal tentativa tenha malogrado. É ainda significativo o fato de que mesmo durante governos democráticos os militares continuaram nos cargos administrativos dos Correios, permanecendo nessa organização até meados da década de 1980. Nesse período em que estiveram na organização, os valores e práticas militares – ordem, disciplina e hierarquia – foram incorporados ao cotidiano dos Correios, impregnando as ações dos gestores e funcionários (BARROS NETO, 2004).

Mesmo no período democrático entre 1946 e 1964, os militares não foram afastados da administração dos correios, embora a capacidade de gerir essa instituição conforme se administra uma organização militar tenha se debilitado. Sendo que nesse período a qualidade dos serviços prestados pelo DCT se mostram cada vez mais precária, como mostrado anteriormente. Com o golpe militar de 1964 e a criação da ECT em 1969, os militares voltaram a administrar a empresa conforme seu modelo de gestão e aplicaram na instituição seus valores e práticas.

Os casos a seguir, relatados por funcionários da empresa, exemplificam essa aplicação de práticas autoritárias nos correios:

Assim que os militares assumiram os correios a coisa ficou preta. Todo mundo tinha que trabalhar mesmo, não se tolerava mais atrasos, era muita pressão. Eu era um funcionário que tomava conta dos colegas lá na Vila Mariana, um cargo informal. De repente, um dia, o coronel me chama e mais todos aqueles que por algum motivo foram indicados como de confiança. Ele nos reuniu e disse que agora éramos monitores, que íamos tomar conta mesmo dos colegas de verdade, que tudo de errado tinha que ser informado. Eu pedi licença e falei que não queria, que preferia continuar a entregar cartas. O coronel disse, na frente de todo mundo, gritando, que quem manda agora sou eu, você só obedece e vai fazer o que eu estou mandando seu FDP! Fiquei com vergonha e medo de ser preso ou alguma coisa parecida, mas aí tudo começou a melhorar, recebi aumento já no mês seguinte, depois fui fazer curso de supervisor, tudo ficou muito melhor do que era. Depois daquele dia nunca mais tive coragem de falar nada! (BARROS NETO, 2004, p. 71)

Há ainda o seguinte caso que exemplifica a forma de gestão dos militares nos correios:

Um dia o coronel (Diretor Regional de São Paulo na década de 70) chegou no meu CDD (Centro de Distribuição Domiciliária) para uma visita. Para meu azar, os carteiros já tinham saído para a rua, mas tinha ficado em cima de uma bancada um montinho de cartas. O coronel me perguntou o que era aquilo e eu disse que eram cartas que provavelmente algum carteiro tinha esquecido. Pra quê! O homem disse ‘negão segura na broxa porque vou puxar a escada’ e no dia seguinte recebi o comunicado que estava dispensado da chefia e transferido para Sorocaba. Rodei o interior todo, sem chefiar mais nada, (...). Com os coronéis era assim, a gente tinha que saber de tudo e fazer tudo certinho, se não, dançava feio”. E “Teve uma vez, acho que era final de 79, que prometeram para nós um aumento que não veio, aí o pessoal resolveu fazer um abaixo assinado questionando a empresa sobre o tal aumento e mandamos para a GAP [na época era a Gerência de Administração de Pessoal]. Três dias depois todo mundo do setor foi mandado embora (BARROS NETO, 2004, p. 71).

Segundo Barros Neto, virou lugar comum na empresa o mote “Manda quem pode, obedece quem tem juízo” (BARROS NETO, 2004, p. 72). Assim, é possível vislumbrar como a organização militar, que valoriza e enfatiza a disciplina, a ordem e a hierarquia, tornaram-se valores e práticas cotidianas na ECT, presentes em todo o processo organizacional da empresa. A seguir, analisa-se como essas práticas autoritárias reproduziram-se nos Correios.

As Escolas de Correio e a Reprodução de um *Ethos* Autoritário

Os valores e as práticas de gestão dos militares que ocuparam os cargos de gestão na direção dos Correios passaram a ser socializados e cultivados também pelos gestores civis dessa organização. As Escolas de Correio foram os espaços institucionais onde esses valores e práticas foram reproduzidas, já que essas escolas tinham como objetivo formar os novos gestores da organização.

A criação de espaços de treinamento e formação de pessoal qualificado para o exercício das atividades postais se manifesta como uma reação à qualidade dos serviços da empresa. Isso porque na década de 30, ainda no antigo Departamento de Correios e Telégrafos (DCT), diante da prestação de serviços de forma ineficiente e precária, os gestores militares que assumiram a empresa tomaram diversas medidas visando melhorar a qualidade dos serviços. Dentre essas medidas, uma em especial tinha o objetivo de proporcionar a melhoria da mão-de-obra que servia ao DCT pela profissionalização da mesma, objetivo que passou a ser buscado ainda no começo da década de 1930 com a criação da Escola de Aperfeiçoamento dos Correios e Telégrafos (ALMEIDA, 1933).

Essa escola foi criada tendo como objetivo, portanto, o preparo dos funcionários tanto no plano teórico como técnico. Essa escola foi criada a partir da concepção dos militares sobre a formação dos funcionários dos Correios, já que na lógica desses agentes era necessário criar uma escola para a preparação desses funcionários da mesma maneira que havia as escolas militares para a preparação do pessoal das forças armadas (BARROS NETO, 2004).

Essa experiência inicial teria sido bem sucedida naquele momento, segundo os parâmetros dos militares, de forma que essa mesma experiência foi novamente realizada na década de 1970, já que a premissa que orientava as diretrizes da empresa supunha o “sucesso” da empresa como sendo de responsabilidade dos seus funcionários, o que se manifestava na necessidade de aumentar a qualificação dos seus quadros. A partir disso, criou-se na empresa o Departamento de Recursos Humanos, que ficou responsável em desenvolver atividades e planos para o treinamento técnico e gerencial.

Como parte desses planos, foi criado o Curso de Administração Postal em convênio com a PUC/RJ no ano de 1971 que formou cinco turmas e, logo em seguida, foi criada a Escola Superior

de Administração Postal (ESAP), que funcionou até 1998 com o objetivo de formar uma “elite de funcionários altamente capacitados para os postos de maior responsabilidade da Empresa”, que ocuparão depois do curso “funções de Chefia, de Gerência, de Assessoria e atividades de Planejamento nos diversos órgãos da Administração Central e das Diretorias Regionais” (BARROS NETO, 2004, p. 77).

Na ESAP, até mesmo os exames de saúde realizados para ingresso na instituição, que abria concurso externo para escolher os alunos, eram rigorosos, mesmo que não se tivesse a necessidade aparente de tal aptidão física, o que associa essa atitude a prática militar de escolher seus quadros conforme certas aptidões físicas. Além disso, o curso funcionava em horário integral, o que por si já era uma forma de isolamento dos estudantes do convívio social costumeiro, além de servir como um instrumento de disciplina e de dominação. Tratava-se de uma escola com o intuito de formar as lideranças da empresa conforme os que já administravam, isto é, conforme as práticas militares.

Nessas escolas, o que mais importava não eram as disciplinas cursadas, mas a socialização por que passavam os alunos ali, que diferenciava claramente o “nós” do “eles”, ou seja, essa socialização recriava a diferenciação entre os níveis hierárquicos diferentes da empresa, refazendo a distância entre os líderes da organização e os demais trabalhadores que não pertenciam a essa “elite” de funcionários.

É importante ressaltar que essas práticas similares a militar que foram implantadas nos Correios com uma clara noção de hierarquia e de disciplina foram tão rígidas, segundo Barros Neto (2004), que durante muito tempo as punições eram utilizadas para intimidar e pressionar coletivamente a todos os funcionários. Isso fica claro ao se notar que ao punir um funcionário a penalidade que lhe era aplicada era divulgada nos meios de comunicação interna da empresa, além de ser lida em voz alta para todos os empregados do setor de trabalho do funcionário punido e afixada nos quadros de aviso das unidades de trabalho.

Conforme Barros Neto (2004), era prática comum na empresa durante o regime militar o discurso relacionado ao dever do funcionário de sempre obedecer e somente depois questionar. Assim, a socialização dos novos funcionários com base nesses mesmos padrões era apenas questão de enquadramento pela convivência, já que todos se submetiam a essas práticas na empresa. Todos os novatos precisavam aceitar tais valores e práticas, o que permitiu a reprodução desses comportamentos e práticas de gestão autoritária na organização.

Nesse contexto, durante a década de 1970, com o objetivo de estruturar a organização do trabalho nas unidades operacionais da empresa, a ECT, sob direção dos militares, iniciou um processo de implantação do taylorismo como técnica de organização do trabalho, de maneira que os objetivos e princípios traçados para essa técnica de organização da produção - aumentar o controle sobre a organização do trabalho — fossem atingidos. Essa relação entre a estruturação do processo

de produção e o contexto sócio-histórico da Ditadura Militar que possibilitou a presença de gestores militares nos principais cargos gerenciais dos Correios propiciou a combinação das práticas militares que enfatizam o respeito à hierarquia, à ordem e à disciplina com os princípios tayloristas e fordistas que enfatizam a necessidade de controle da organização do trabalho a fim de aumentar a eficiência e produtividade do trabalho. Sendo assim, até o início da década de 1990 o taylorismo foi utilizado como técnica de gestão utilizada para a condução das atividades de trabalho, fato que influenciou diretamente as relações sociais de produção nas unidades operacionais da empresa.

A partir de 1995, quando se inicia o processo de reestruturação produtiva na ECT, técnicas de organização da produção de orientação toyotista foram introduzidas na organização das atividades de trabalho nas unidades operacionais, como os centros de distribuição domiciliária. Assim, diversos programas de controle de qualidade, técnicas de organização da produção e aspectos ideológicos desse modelo de produção passaram a fazer parte do cotidiano do *chão de fábrica* da empresa, sem romper, no entanto, com a lógica de controle, disciplina e racionalidade do trabalho.

Considerações Finais

As orientações societais permeadas por um *ethos* do trabalho direcionado e instrumentalizado pelas organizações capitalistas constituem-se numa das profundas transformações por que passou a sociedade ocidental, principalmente ao longo do século XX, seja nas econômicas centrais ou periféricas – como o Brasil.

Nesse sentido, a investigação apresentada neste trabalho, que buscou compreender como um *ethos* do trabalho foi constituído e reproduzido nos Correios por meio de práticas educativas que permearam as relações sociais de produção, insere-se nesse contexto que permeou a sociedade brasileira, principalmente a força de trabalho submetida aos esforços de industriais e de ideólogos e agentes do Estado orientados no sentido de formarem uma mão-de-obra adequada, racionalizada e disciplina para o trabalho.

Sendo assim, os princípios do fordismo e taylorismo no Brasil, sobretudo quando já exerciam sua influência sobre o Estado brasileiro por meio da formação do DASP, constituíram-se em elementos formadores da força de trabalho não só nas indústrias, mas também no serviço público. Com isso, o objetivo de soerguimento de empresas e atividades públicas durante o Estado Novo apresentou-se como importante momento de difusão e de formação de um *ethos* do trabalho, inclusive, como discutido, nos Correios, ocasião em que a força de trabalho nessa estatal ainda não estava racionalizada e adaptada aos novos rumos da organização do trabalho.

Dessa maneira, a partir das orientações para se constituir tal *ethos* do trabalho na organização ainda em meados das décadas de 1930 e 1940, apresentou-se como uma confluência de

diretrizes sociais da elite industrial brasileira, que estendia sua influência sobre a formação dos serviços públicos e aí também corroborava suas intenções racionalizadoras e disciplinadoras. Quando há, durante a Ditadura Militar, uma intervenção direta de agentes das forças armadas sobre os Correios, a lógica de disciplina fabril racionalizada, de origem fordista e taylorista, associou-se ao ethos dessa instituição, o que reforçou a lógica de uma racionalização e controle sobre os trabalhadores.

A partir disso, não somente os comportamentos dos funcionários tornaram-se o alvo da racionalização, mas a própria organização do trabalho, que foi estruturada e organizada a partir da década de 1970 com base no modelo taylorista de organização do trabalho. Com isso, o controle sobre o processo produtivo e sobre o trabalho foi reforçado. Agora, não mais apenas o *ethos* era racionalizado, mas também a organização do trabalho. Em busca de aumentar sua produtividade e consoante aos processos de reestruturação produtiva, na década de 1990 a ECT reformulou o processo de trabalho de suas unidades operacionais a partir do modelo de gestão toyotista, fato teve um reforço sobre o controle dos trabalhadores, já que instituiu um hibridismo entre práticas de gestão taylorista/fordista com o modelo de gestão toyotista. Essa prática híbrida de gestão, associada ao *ethos* racionalizado e militarizado, contribuiu enormemente para o reforço do autoritarismo dos gestores, para o dissenso entre os trabalhadores e para o acentuado número de punições, absenteísmo, doenças ocupacionais, etc., presentes nas unidades operacionais da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos.

Analisar e reformular as práticas de gestão nessa estatal exige compreender como o *ethos* do trabalho reproduzido nessa empresa precisa ser rompido, o que requer a constituição de um novo *ethos* do trabalho, talvez consoante a práticas menos despóticas de gestão da produção e da vida.

Referências

ALMEIDA, José Américo de. **O Ministério da Viação no Governo Provisório**. Rio de Janeiro: Oficinas dos Correios e Telégrafos, 1933.

ANTONACCI, M. A. M. **A Vitória da Razão (?)**: o Idort e a Sociedade Paulista. São Paulo: Editora Marco Zero/CNPQ, 1993.

BARROS NETO, João Pinheiro de. **Administração Pública no Brasil**: uma breve história dos Correios. São Paulo: Annablume, 2004.

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

FOUCAULT, Michel. **Vigiar e Punir**: nascimento da prisão. 11ª Ed. Petrópolis: Vozes, 1987.

GRAMSCI, Antonio. Americanismo e Fordismo. In: _____. **Cadernos do Cárcere**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2001. Cap. 22, p. 239-282.

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

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

VARGAS, Nilton. Gênese e Difusão do Taylorismo no Brasil. **Ciências Sociais Hoje 1985**. São Paulo: Cortez/Anpocs, 1985, p. 155-189.

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