

## “Não importa como, a gente entrega...”: um estudo de controle sobre o trabalho

Silva Rocha, Shirley Aparecida\*

Vasques-Menezes, Iône\*\*

### Resumo

O objetivo deste estudo é compreender a organização do trabalho dos carteiros e verificar as possibilidades de controle sobre o trabalho. Foram realizadas observações, para conhecimento das condições de trabalho, e entrevistas individuais semi-estruturadas, para apreensão das percepções dos trabalhadores, em dois Centros de Distribuição Domiciliária (CDD). Os resultados apontam que o carteiro possui alta demanda psicológica e baixo controle sobre o seu trabalho, o que, de acordo com o modelo demanda- controle de Karasek, caracteriza uma situação de alta exigência com impactos negativos para os trabalhadores. A ênfase na qualidade da prestação de serviços impulsiona a Empresa a exercer controles cada vez mais intensos, reduzindo as possibilidades de controle do empregado sobre o seu trabalho. A preocupação com prazos, o compromisso com o cliente, o excesso da demanda de serviços, bem como a importância conferida ao gerenciamento de metas e resultados estão entre os aspectos que impulsionam a Empresa a exercer controles cada vez mais intensos sobre o trabalho dos carteiros. Isso reduz as possibilidades de controle do empregado sobre o seu trabalho, principalmente quanto a tempo, demanda de serviços, metas e resultados. O suporte social, referente ao apoio da chefia e dos colegas de trabalho, assim como ao relacionamento com a clientela, aparece como aspecto positivo percebido pelos trabalhadores.

Palavras-chave: Controle-Demanda-Trabalho-Carteiro

### No matter how, we deliver...: a job control study

### Abstract

The goal of this study is to understand the mailperson's organization work and to examine the possibilities of job control. Some observations to know the working conditions, and some individual opened-ended interviews to investigate the workers' perceptions were done in two Delivery Centers. The results show that the mailperson has a high psychological demand and a low job control which according to the Karasek's Job Strain Model characterizes a high strain situation with negative consequences for workers. The emphasis given to service quality makes the company exercise more intense control thereby decreasing the employees' possibilities of job control mainly regarding time, service demands, targets and results. The social support appears as a positive aspect perceived by workers.

Key words: Job control-Job strain model-Work-Mailperson

### Introdução

Chamam a atenção os índices de afastamento por motivos de saúde na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos - ECT, principalmente entre carteiros. Um dos motivos para tais ocorrências é a própria natureza da atividade do carteiro. É caracterizada basicamente pela realização de movimentos automatizados na triagem e pelo carregamento de peso na distribuição. A organização do trabalho em si, principalmente no que se refere ao controle sobre o trabalho, é outro motivo relevante.

Ressalta-se que esta é uma das maiores empresas públicas do país. A entrega de objetos postais configura-se na sua atividade final, sendo o carteiro seu principal ícone. Já foram alvos de estudos científicos junto a carteiros: capacidade produtiva das unidades de tratamento e distribuição; avaliação e análises ergonômicas; assédio moral; deslocamento; rotas e produtividade, entre outros (Bovo, 1997; Peroni, 2000;

Medeiros, 2001; Meegen, 2002; Menegon, 2003; Bernardino, 2006; Demazière & Mercier, 2006; Ferreira, Mendes, Calgaro & Blanch, 2006; Peneireiro, 2006; Calgaro, Melo & Rossi, 2007; Iturralde & Quirós, 2008). De acordo com Bovo (1997), a gestão e a cultura administrativas dos Correios são regidas em parte pela organização racional do trabalho em consonância com os princípios de Taylor, Ford e Fayol. Para o autor, isso repercute de forma acentuada no controle sobre os trabalhadores. No entanto, percebe-se, ainda, uma lacuna quanto a estudos relacionados à organização do trabalho, principalmente quanto ao controle do carteiro sobre seu trabalho e suas conseqüências, o que justifica em termos de diferencial e importância esta pesquisa.

Os estudos sobre controle com base nas teorias do estresse e na perspectiva psicossocial enfatizavam a capacidade adaptativa e a percepção de autonomia construída pelo indivíduo. O conceito raramente era explorado como descritor do ambiente de trabalho (T. M. Araújo, Graça & E. Araújo, 2003a). Desde os

\* Universidade de Brasília. CEP 70919-970 - Brasília-DF. Brasil. Telefone: (61) 3307 3253. Brasil. E- mail: shirleysilva27@gmail.com

\*\* Universidade Salgado de Oliveira. Brasília. Brasil. E-mail: vasques.menezes@gmail.com

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

Para Guimarães (2006) a centralidade do trabalho e a sua relevância para a construção da identidade são eixos que tornam o controle sobre o trabalho assunto nuclear em diversas áreas do conhecimento. Segundo a autora, o controle permeia as relações de produção há séculos sendo a especialização do trabalho o principal fator responsável pela ênfase do controle nas relações de trabalho. A racionalização científica do trabalho, base do taylorismo, operacionalizada nas fábricas, seria o ápice do controle sobre o trabalhador por meio da fragmentação e da supervisão do trabalho em termos de gestos, ritmos e movimentos. Contudo, Guimarães aponta que essas características de trabalho ultrapassaram o modo de produção fabril e reforça que, atualmente, existem outros tipos de controles sobre os trabalhadores nas organizações. Tais controles extrapolam o domínio sobre o corpo e se apresentam sob formas mais sutis e simbólicas, que visam controlar o trabalhador sem, contudo, deixar transparecer esta prática.

Nesse contexto, os estudos relativos ao controle do trabalhador sobre o trabalho se intensificaram nas últimas décadas, basicamente, pautados nas redefinições dos processos de trabalho advindos da reestruturação da economia mundial (T. M. Araújo, Aquino, Menezes, Santos & Aguiar, 2003b). As pesquisas decorrentes da sociologia do trabalho trouxeram contribuições relevantes, principalmente quanto à relação histórica entre controle no trabalho e atividade de produção capitalista (Castro, 1992).

Destacam-se também as abordagens da psicologia do trabalho, da educação e das ciências da saúde. Os estudos indicam basicamente relação entre sobrecarga, estresse ocupacional, controle sobre o trabalho e demandas laborais (Karasek, Baker, Marxer, Ahlbom & Theorell, 1981; Stanfeld, Heald & Marmot; 2000; Assunção, Francisco & Lima, 2002; Codo, 2002; T. M. Araújo et al., 2003a, 2003b; Vilela & Assunção, 2004; Alves, Chor, Faerstein, Lopes & Werneck, 2004; Fischer et al., 2005; Reis, Carvalho, Porto, Araújo & Neto, 2005; Soratto, 2006; Macedo et al., 2007).

Codo (2002), a partir da abordagem psicossocial, apresenta o controle sobre o trabalho enquanto a maneira como os modos de produção permitem ao trabalhador a apropriação, real ou simbólica, do seu poder de transformação do outro e das coisas. Numa perspectiva semelhante, Cattani (1996) apresenta o conceito de autonomia nas atividades laborais, o que parece ter uma afinidade com o controle do trabalhador sobre o trabalho, enquanto possibilidade de escolha das tarefas, dos meios e do sentido do trabalho, que levaria à dignidade e à satisfação do indivíduo.

O controle do trabalhador sobre o trabalho também pode ser relacionado a responsabilidade decorrente ou associada ao seu exercício, conforme destacado por T. M. Araújo et al. (2003 a). Para as autoras, o controle é considerado, teoricamente, como medida de autonomia

e de liberdade para o uso de habilidades e qualificação. Entretanto, destacam que, na prática, pode representar maior responsabilidade e pressão, com impactos negativos para os trabalhadores, de acordo com abordagens pautadas na vertente de estudos sobre o estresse.

Boa parte das pesquisas sobre o tema utiliza o modelo demanda-controle de Karasek, oriundo da vertente de estudo sobre o estresse gerado no ambiente psicossocial do trabalho. O modelo foi sistematizado a partir da necessidade de considerar simultaneamente o controle e a demanda. O controle do trabalho por parte do trabalhador é considerado quanto ao uso de habilidades intelectuais para a realização de seu trabalho e à autoridade suficiente para tomar decisões sobre o modo como realizá-lo. São denominadas demandas as exigências psicológicas que o trabalhador enfrenta quanto a pressão do tempo, nível de concentração requerida, interrupção das tarefas e necessidade de se esperar pelas atividades realizadas por outros trabalhadores. Posteriormente, o modelo incorporou outra dimensão, o suporte social, que se refere, principalmente, ao apoio da chefia e dos colegas de trabalho. Esse suporte inclui componentes capazes de modificar aspectos da relação demanda- controle, tais como atenção dos supervisores e promoção do trabalho em equipe (Johnson & Hall, 1988; Karasek & Theorell, 1990; T. M. Araújo et al., 2003a, 2003b; Reis et al., 2005). Esta abordagem foi utilizada como eixo para a compreensão acerca da organização do trabalho dos carteiros.

Considerando as pesquisas já desenvolvidas nessa área o objetivo deste estudo é conhecer a organização do trabalho dos carteiros e verificar suas possibilidades de controle sobre seu trabalho.

## Método

A estrutura organizacional dos Correios é composta por uma Administração Central e por 28 Diretorias Regionais (DR). As DRs coordenam as áreas operacionais em cada estado, as quais abrangem os Centros de Distribuição Domiciliária, unidades em que são lotados a maioria dos carteiros (ECT, 2011). A pesquisa de campo do presente estudo utilizou o método qualitativo com observações do trabalho e entrevistas individuais semi-estruturadas profundidade. As observações foram realizadas em dois CDDs vinculados à Diretoria Regional em Brasília, que abrange o Distrito Federal e municípios do entorno. Foram entrevistados seis carteiros.

### *Procedimentos de coleta de dados*

Foi utilizado um roteiro de observação que considerou os seguintes aspectos: elementos do processo de produção; conteúdo e natureza das tarefas; divisão do trabalho; sistemas de monitoramento e relações de trabalho com a chefia imediata, com os colegas e com os clientes. Como discutido por Minayo (1994), as observações permitem a “entrada” no cotidiano do

grupo estudado, observando os eventos do dia-a-dia. Destaca-se que, por meio deste procedimento, foi possível captar diversas situações que complementaram as informações obtidas pelos relatos dos trabalhadores.

As observações foram realizadas com o objetivo de conhecer condições objetivas e subjetivas do trabalho. As sessões de observação foram efetuadas em horários e dias distintos de modo a possibilitar melhor entendimento acerca do cotidiano de trabalho dos carteiros, considerando a jornada de trabalho em dias com diferenciados fluxos de carga no CDD, com a presença de um observador em cada unidade. A observação também incluiu o acompanhamento de carteiros no momento da distribuição de cartas e documentos.

Os observadores se posicionaram a uma distância do grupo focalizado suficiente para permitir uma visão ampla do local e evitar interferência no objeto pesquisado. Houve uma aproximação maior dos sujeitos em determinados momentos, uma vez que para este procedimento metodológico é crucial a capacidade de empatia (Bauer e Gaskell, 2008), principalmente quando do acompanhamento do carteiro em seu percurso de trabalho. Tal proximidade possibilitou ampliar a compreensão de fatores avaliados que envolvem a dinâmica do seu trabalho.

A duração de cada sessão de observação foi estimada em uma hora, com intervalos a cada 15 minutos, aproximadamente, para efetuar os registros, que foram feitos manualmente, numa planilha. Foram cerca de dez horas de observação em cada CDD.

As entrevistas foram realizadas no próprio local de trabalho, e gravadas em ambientes isolados para evitar a interferência de outras pessoas. Os entrevistados foram informados quanto ao objetivo e ao tempo estimado da entrevista, que era gravada com o consentimento dos carteiros. O tempo médio de duração de cada entrevista foi de 40 minutos. O número de entrevistas, seis, não foi definido à priori. Foi utilizado o critério de saturação, como apresentado por Guerra (2006) e Bauer e Aarts (2008). Esta fase foi finalizada para análise do material, quando os aspectos levantados pelos entrevistados tornaram-se repetitivos e a qualidade foi considerada adequada para a compreensão dos aspectos relativos ao controle sobre o trabalho do carteiro, inicialmente apreendidos pela observação.

Para a análise dos dados da observação e das entrevistas foi realizada a análise de conteúdo conforme proposta por Bardin (2002). Os temas de conteúdo comum foram reunidos numa categoria para evidenciar variações e semelhanças dentro da mesma temática. Critérios de qualidade para as categorias, sugeridos por Bardin foram atendidos: a exclusão mútua, a homogeneidade, a pertinência e a produtividade. Esses critérios foram considerados, porém não exaustivamente, para não eliminar a complexidade e a ambigüidade que fizeram parte dos propósitos do estudo. Foram considerados objeto de análise e não empecilho. Como não se pretendia a contagem de freqüências da aparição dos temas, como na análise de conteúdo clássica, a classificação rigorosamente excludente não foi condição essencial. Foram

encontradas as seguintes categorias:

- Controle dos prazos – mecanismos de controle gerenciais para cumprimento de prazos;
- Controle da demanda de serviços – mecanismos de controle da Empresa e possibilidades de controle do trabalhador quanto ao volume de serviços e à necessidade de entrega diária dos objetos postais.
- Controle de metas e resultados – formas de controle gerenciais e alternativas de controle do trabalhador quanto às exigências de metas e resultados.

As entrevistas foram enumeradas, estabelecendo-se códigos, o que possibilitou retornar rapidamente ao documento específico sempre que necessário, explorar de forma mais completa os significados contextuais e não identificar os sujeitos (Bardin, 1977/2002).

## Resultados

A partir das observações e dos relatos dos trabalhadores, percebeu-se no trabalho dos carteiros conjugação de alta demanda psicológica e de baixo controle do trabalhador sobre o trabalho. De forma geral, existe padronização das unidades de distribuição, de modo que independentemente do CDD a organização do trabalho é a mesma. Cada carteiro é responsável por um local de entrega (distrito), representados por escaninhos nos CDDs.

O trabalho desenvolvido pelos carteiros pode ser considerado em duas etapas. A primeira etapa é interna e compreende a triagem por distrito (TD), o recebimento pelos carteiros dos documentos triados, chamado 'dominó ou carrossel' e a separação por logradouro (SL). As atividades de TD e carrossel são realizados de forma coletiva. Somente a partir da SL, com as correspondências organizadas por ruas e quadras, a atividade passa a ser individual. A fase interna também se caracteriza por um controle institucional rígido exercido pela gerência do CDD, por meio de padronização dos procedimentos e do modo operatório dos carteiros e controle informatizado. A existência de padrões é percebida quanto ao posicionamento do carteiro na triagem, a utilização de equipamentos e a ordenação das tarefas. A razão desta padronização parece não ser repassada de forma clara aos carteiros gerando insatisfação como pode ser percebida na fala a seguir: *“... que diferença tem eu empurrar esse carrinho... nessa ou naquela posição... se eu acho mais fácil... Ele tá rodando do mesmo jeito!”*

A segunda etapa, a externa, consiste basicamente na entrega dos documentos por logradouros, ou seja, a distribuição. Nesta fase, não há supervisão direta da gerência. Segundo os trabalhadores, a distribuição permite certo poder de decisão, bem como, espaço de interação social com a comunidade. No entanto, observou-se que este controle do carteiro sobre o trabalho é limitado. Existe monitoramento gerencial diário do tempo gasto e da quantidade de objetos entregues com base nas metas e nos padrões de tempo já

estipulados pela Empresa. Mesmo à distância, o controle gerencial é exercido para garantir agilidade na entrega e atingimento das metas.

Verificou-se que, de forma geral, o clima no ambiente de trabalho é bom. O local destinado à fase interna possibilita a comunicação entre os carteiros, com a disposição dos escaninhos de forma paralela. Os carteiros conversam entre si e fazem brincadeiras, nos poucos momentos em que as tarefas não exigem extrema concentração.

#### *Controle dos prazos*

Observou-se extrema preocupação da Empresa com o cumprimento de prazos e compromisso com o cliente. Esta preocupação nos parece realista uma vez que os próprios carteiros apontam como o principal motivo de reclamação por parte do cliente o atraso na entrega de correspondências. A Empresa adota tempos-padrões para várias atividades operacionais. São os coeficientes de atividade que representam o tempo médio de processamento de um item por empregado, o que é medido pela unidade 'homem.minuto/item' onde destaca-se a precisão dos cálculos, não havendo arredondamento de tempos. Além disso, pelo que foi apreendido nas entrevistas, estes 'tempos-padrões' são calculados com base em estimativas que consideram a distribuição em dias de trabalho normal. Não condizem, por exemplo, com dias em que a carga excede à capacidade produtiva da unidade em função de datas específicas.

O controle gerencial referente a prazos é mais evidente na fase pré-distribuição, monitorada diariamente pela chefia da unidade quanto à quantidade de carga, ao efetivo de carteiros e ao tempo para realização das atividades. A gestão do trabalho dos carteiros é realizada por vários sistemas informatizados que se cruzam, visando controle dos prazos previstos e reais para a chegada da carga à unidade, tempo de triagem e de distribuição, e necessidade de horas-extras.

O horário de funcionamento dos CDDs varia de acordo com o local e critérios da gerência, devendo ser observado por todos os carteiros. O horário de almoço não é fixo, embora haja período destinado para tal. Com o aumento da carga dos CDDs, um dos artifícios utilizados pelos carteiros para cumprir os prazos exigidos é a utilização do intervalo de almoço para dar prosseguimento às suas atividades, conforme ressalta um trabalhador: *“Às vezes não tiro nem horário de almoço pra dar conta do meu serviço”*. A jornada diária de trabalho do carteiro é de oito horas, podendo variar para mais ou para menos em função da carga de trabalho efetivo do dia. Embora seja comum em determinadas épocas do ano essa redução da jornada de trabalho diária em função do término da distribuição, esse procedimento é informal com anuência da chefia imediata.

Nos CDDs observados, os gerentes e supervisores afirmam ter insuficiência de efetivo e aumento da carga de trabalho diariamente. Isso ocasiona intensificação do ritmo de trabalho para cumprimento das metas. O

ritmo intenso é percebido principalmente na fase de triagem, exigindo dos carteiros fluxo de trabalho contínuo, por meio de movimentos automáticos, que demandam rapidez e alta concentração. O controle do fluxo das atividades normalmente está sob a responsabilidade dos gestores, Gerentes e supervisores exigem de todos ritmo acelerado para garantir a conclusão das tarefas no tempo estipulado por meio de regras específicas. Os carteiros questionam a real necessidade de tais regras, bem como sua inadequação, em muitos casos, à realidade. Segundo os trabalhadores, realizar as atividades de forma diferente não seria necessariamente prejudicial em relação aos prazos estimados, como pode ser observado na fala a seguir: *“Carimbar as correspondências, ela tem que ser feita primeiro do que escrever... eu só posso sair, depois que eu fizer as duas coisas... que diferença faz eu alterar essa ordem?”*

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

Como já dito anteriormente, na distribuição, os carteiros percebem certo grau de controle sobre seu trabalho, mas este controle ainda é limitado. Os trabalhadores demonstram conhecimento da comunidade no seu local de entrega, o que possibilita certo poder de decisão quanto a melhor maneira de efetuar a distribuição. O carteiro pode encontrar o modo menos dispendioso em termos de tempo ou esforço demandado para a atividade, como exemplificado em uma das falas de trabalhador: *“Você manipula o conjunto aqui e encaixa com o que tá do lado, que é pra você fazer uma caminhada só”*. Embora seja possível decidir rotas que tornem o trabalho menos cansativo e mais ágil, os carteiros justificam a opção de percurso junto à gerência e procuram não demorar em cada residência, para cumprir o prazo de entrega, conforme cita um empregado: *“Essa questão de como você vai fazer a entrega lá não é padrão. Desde que... você entregue.”*

#### *Demanda de serviços*

A demanda de serviços está principalmente condicionada a variabilidade da carga, quantidade de carteiros e eventos externos. Quanto à variabilidade da carga, foi apontado em algumas unidades aumento de objetos recebidos sem a respectiva adequação do efetivo de empregados. Com isso, um dos mecanismos gerenciais citado para manter o padrão de entrega é a 'dobra' ou compartilhamento, ou seja, o acúmulo de distritos para um ou mais carteiros como forma de compensar a falta de pessoal. Pelas falas dos entrevistados notou-se que, nessas situações, o controle

do carteiro sobre seu trabalho fica ainda mais reduzido, pois a determinação dos empregados que assumirão os distritos dos colegas ausentes está sujeita a regras previamente definidas e padronizadas, bem como à decisão dos gerentes. Os carteiros, inclusive, são orientados a priorizar o distrito do colega ausente, para evitar acúmulo do serviço, o que, segundo os trabalhadores, pode prejudicar a entrega de objetos do seu próprio distrito.

Pelo que se observou, a quantidade de carteiros é, de fato, insuficiente para atendimento da demanda de serviços. No entanto, o controle sobre a demanda de serviços permanece por meio dos diversos níveis hierárquicos, culminando na cobrança dos carteiros em relação à entrega da carga recebida diariamente. Existem casos em que os próprios supervisores, responsáveis pelo apoio à gestão da unidade, auxiliam na triagem, mesmo não sendo sua atribuição. Essa alternativa é utilizada para assegurar que a distribuição seja feita mesmo com o elevado índice de absenteísmo entre os carteiros.

O absenteísmo também aparece como um dos grandes problemas nas unidades operacionais, comprometendo a produtividade do CDD e exigindo a redistribuição da carga entre os carteiros presentes. Pelo que se pôde apreender nas falas dos entrevistados, boa parte das ausências está relacionada a problemas de saúde, agravados pela alta demanda dos serviços, como ressalta um trabalhador: *“Tá pouco pessoal, muito serviço, aí sobrecarrega os que estão aqui. Tem muita ausência por atestado médico... a gente se mata, às vezes trabalha até sentindo dor, justamente pra não tá sobrecarregando o colega.”*

A Empresa dispõe de controles gerenciais para reduzir os afastamentos, mais especificamente o 'número de atestados'. Os gerentes manifestam o entendimento de que a busca por atestados médicos ocorre como uma forma de fuga em relação às atividades por parte dos trabalhadores. As razões para restrição dos afastamentos não ficam claras para os carteiros, que questionam os motivos da Gerência de Saúde da Empresa. Muitos destes afastamentos são relatados como decorrentes da sobrecarga e da própria natureza da atividade, que envolve carregamento de peso. Um exemplo disso pode ser visto na fala a seguir: *“Aqui... já era pesado... ficou pesadíssimo. Assim, eu faço isso (passa a mão na testa em sinal de esforço) pra dar conta ... às vezes eu me afasto, aí volto tá acumulado... aí nunca que eu vou ficar boa”.*

Antes de sair para a etapa externa, os carteiros registram eletronicamente seus horários de saída, quantidade de carga, bem como o peso da sua bolsa com as correspondências diárias, o qual não pode exceder a dez quilos para homens e oito para mulheres, conforme Acordo Coletivo de Trabalho vigente na Empresa. Para a carga excedente, existem os Depósitos Auxiliares, que consistem em estabelecimentos da comunidade, onde as correspondências ficam alocadas até que o carteiro possa recolhê-las durante o seu percurso.

Embora exista controle rígido da Empresa

com relação ao limite de carga/peso para cada carteiro, o trabalhador não possui autonomia para controlar a quantidade de carga a ser entregue diariamente. Como o volume de objetos para o dia seguinte é desconhecido, busca-se evitar repassar carga para o dia subsequente. No entanto, o excesso de demanda de serviços dificulta a distribuição da carga no mesmo dia, como ressalta um dos trabalhadores: *“Vira uma bola de neve... Eu faço de tudo pra isso não acontecer mas, tem muitos colegas aí que o distrito tá mais pesado que o meu...e não dá”.* Os carteiros apontam, ainda, que os eventos externos como mudanças climáticas, ataques de cão, assaltos e inadequação das caixas de coleta têm impactos na distribuição da carga diária e geram acúmulo para o dia seguinte, como descreve um trabalhador: *“... alguns acontecimentos fortuitos que acontecem... pode atrapalhar...às vezes até não consegue fazer o percurso todo... Aí no outro dia, a gente pega a carga do dia, o restante do dia anterior que a gente não entregou ... e sai.”*

No caso extremo, observou-se que os controles gerenciais com vistas à distribuição do volume de serviços, sem considerar os problemas apresentados, têm gerado desgaste no que se refere à profissão, conforme relata uma trabalhadora: *“Aí eu penso assim de fazer...curso pra outras áreas, porque carteiro... quando eu me aposentar, já tá bem acabadinha...”.*

## Controle de metas e resultados

Um dos sistemas eletrônicos utilizados com mais frequência pelos gerentes dos CDDs é o Sistema de Gerenciamento de Desempenho Operacional (SGDO), que permite o monitoramento diário da produtividade coletiva e individual. Para tanto, conforme observado, a gerência da unidade estabelece regras para a cobrança de produtividade e para o bom funcionamento do CDD, da mesma forma em que é cobrada por instâncias superiores. A soma do desempenho dos carteiros representa o desempenho da unidade e, portanto, a entrega dos objetos recebidos diariamente representa uma das principais metas dos CDDs, de modo que não haja 'sobras' para o dia seguinte, o que significa bom índice de produtividade. O gerenciamento do processo produtivo para alcance de resultados passa a ter maior ênfase do que a gestão das necessidades dos trabalhadores.

Na fala dos carteiros ficam denunciados problemas que podem comprometer o alcance dos resultados: falta de pessoal, trajetos duplicados, treinamentos inexistentes ou inadequados, regras rígidas, falta de clareza quanto às normas, cansaço, problemas físicos e emocionais, absenteísmo e afastamentos constantes, como ressaltou um carteiro: *“... tá faltando pessoal e isso sobrecarrega a gente...eu estou com problema de coluna... tem muita ausência...”.* Outro problema relatado pelos carteiros é a falta de reconhecimento por parte da Empresa, que pode trazer conseqüências, ainda que de forma indireta, ao alcance de resultados, na medida em que este é um fator que propicia a desmotivação e a insatisfação entre os empregados.

Em relação ao desempenho coletivo, as unidades são monitoradas em tempo real por meio de sistema eletrônico. Quanto ao desempenho individual são feitas conferências diárias da produtividade e avaliações periódicas, as quais também influenciam a performance geral da unidade.

A cobrança por resultados é mais evidenciada ao fim da jornada de trabalho, quando todos os carteiros devem retornar ao CDD para registrar a quantidade de objetos entregues e, no caso dos que não foram entregues, a justificativa expressa do motivo para cada objeto. Os eventos que impedem expressamente a entrega devem ser comunicados aos gerentes para cancelamento da lista de objetos que o carteiro deveria entregar, como em caso de assaltos ou chuvas fortes. No entanto, existem outras situações que, apesar de não impedirem de forma direta a distribuição, prejudicam o trabalho e geram pressão psicológica por atrasar a entrega como: caixas de coleta instaladas inadequadamente, demora de clientes no atendimento e dificuldades para encontrar endereços.

As normas institucionais criadas para alcançar metas e resultados preconizam controles gerenciais por meio de padrões rígidos de funcionamento de todos os CDDs, que envolvem desde a estrutura física até as formas de operacionalização das atividades, muitas vezes, sem considerar algumas peculiaridades locais. São oferecidas premiações individuais e coletivas, como descreve um trabalhador: *“Tudo tem que ser etiquetado da forma correta...tudo na ordem, não pode ficar recolhendo carta antes de ter manipulado ... tudo tem que ser seguido... (senão) a gente... perde a oportunidade de ganhar o prêmio.”*

Foi percebido, tanto pelas falas quanto pelas observações que o controle gerencial além de perseguir o cumprimento dos prazos e o atendimento à demanda de serviços, monitora a forma como as tarefas são realizadas por meio da supervisão diária dos gerentes, bem como de fiscalização periódica dos órgãos responsáveis pela gestão dos CDDs. No entendimento dos carteiros, os padrões estabelecidos para o desenvolvimento das atividades visam principalmente à manutenção da agilidade e produtividade da área operacional.

## Discussão

Uma das características mais evidentes, que perpassa todas as atividades e faz parte da cultura da Empresa, conforme percebido nas observações e entrevistas, é a ênfase na qualidade da prestação dos serviços com vistas à satisfação do cliente e à manutenção da sustentabilidade econômica e da imagem institucional positiva. Nesta cultura, estão embasadas situações de controle sobre o trabalhador que reduzem as possibilidades de controle do carteiro sobre o seu trabalho. A execução das tarefas é rigidamente monitorada com base em tempos estimados previamente e a entrega da carga diária é preconizada mesmo quando acima da capacidade produtiva da unidade

Soratto (2006) discute que a possibilidade de definir

a seqüência das ações, ou seja, assumir o controle sobre o seu trabalho, é um aspecto contributivo para a construção de estratégias pessoais no trabalho e otimização da atividade, de forma que o trabalhador encontre o modo mais econômico em termos de tempo ou esforço físico e psicológico, aproprie e signifique o próprio trabalho. O carteiro tem dificuldades de operacionalizar esta ação. O controle limitado do trabalhador na distribuição é comprometido pela necessidade de cumprimento de prazos e agravado por condições de trabalho inadequadas como falta de pessoal, alta demanda e variáveis de trajeto.

Na fase interna, parece ser mais restrito o espaço para que o carteiro estabeleça o seu 'modo de fazer' em relação ao alto volume de serviços, pela própria natureza das atividades, que possuem uma demanda intensa de movimentos mecanizados, concentração, esforço emocional e cognitivo. Nestas atividades, há um baixo controle do trabalhador e, pelo contrário, um controle excessivo por parte da Empresa. Percebeu-se que a 'vigilância' exercida pela Empresa é facilitada pelo uso de tecnologias eletrônicas, o que pode preconizar ritmos intensos de trabalho supervalorizando a produtividade e desconsiderando imprevistos que representam obstáculos à entrega das correspondências.

Menegon (2003), em seu estudo sobre os carteiros, aborda que a construção de modos operatórios do trabalhador na distribuição, pode representar autonomia e produzir retorno positivo para ambos, carteiro e organização. No entanto, é preciso lembrar que a parcela de controle do trabalhador é ínfima se comparada aos controles gerenciais.

Como visto, os carteiros pouco se percebem como parte do processo de definição dos procedimentos mais adequados ao desenvolvimento do seu trabalho. Para Meegen (2002), a padronização é uma das premissas do gerenciamento moderno e um caminho para a lucratividade e a produtividade. Contudo, ressalta a necessidade de estabelecer discussões para a definição dos padrões a serem cumpridos.

A Empresa depende em alto grau da produtividade dos carteiros para garantir sua sustentabilidade econômica e manter sua imagem institucional positiva. Os carteiros são identificados pela sociedade como o profissional que representa uma das instituições mais confiáveis no país e carregam o ônus dessa confiabilidade, conforme destacou um dos entrevistados: *“Carteiro é Correio. Tanto que na rua eles não chamam a gente de carteiro, é Correio.”* Em virtude disso, os carteiros relatam a falta de reconhecimento por parte da Empresa ao mesmo tempo em que esta cobra intensamente os resultados. Por ser o profissional que representa na rua a Empresa, o desempenho desta categoria está diretamente relacionado ao alcance das metas empresariais. Um dos profissionais reforça esta idéia ao identificar o carteiro enquanto o profissional que *“carrega o Correio nas costas, literalmente.”*

Os dados apresentados apontam que o esforço intenso empreendido pelo trabalhador para alcançar as metas estabelecidas é uma forma de compensar condições inadequadas de trabalho, que inclui

problemas como falta de treinamentos, precariedade quanto à estrutura física das unidades, quantidade insuficiente de empregados, demora na reposição e manutenção de itens e equipamentos de trabalho. Indiferente a isso, o controle da Empresa por meio de registros quanto aos resultados coletivos e individuais busca o atingimento de metas cada vez mais elevadas.

Nesse sentido, Vilela e Assunção (2004) apontam que uma das principais contradições da organização do trabalho, muitas vezes, é a valorização excessiva do prazo e da rapidez em detrimento da qualidade dos serviços e da preocupação com o trabalhador. Nos Correios, as normas rígidas desconsideram fatores que podem interferir na execução da tarefa, como demora para assinatura do cliente, em caso de necessidade de registro.

Soratto (2006) ressalta a importância de que o controle por parte da empresa possua regras claras e apropriadas à realidade do trabalho, para que não fiquem caracterizadas como simples normas arbitrárias criadas pela instituição, sem nenhuma finalidade. Tal aspecto foi mencionado várias vezes durante as entrevistas, como enfatizado por um carteiro: “... *não funciona, porque já faz as coisas lá em Brasília, pensa que é a mesma coisa. E vem a idéia pronta de lá, pra implantar aqui.*”

Outra contradição evidenciada refere-se à criação de normas gerenciais que objetivam, em princípio, preservar a saúde do empregado, mas não flexibilizam os controles da Empresa sobre o trabalhador. Por exemplo, obedecer às regras quanto ao limite de peso da bolsa ao mesmo tempo em que pode contribuir para evitar problemas de coluna, também pode demandar maior tempo para entrega, pela necessidade de vários Depósitos Auxiliares. Esta situação pode aumentar a pressão psicológica percebida pelos carteiros quanto ao atingimento das metas.

Menegon (2003) discute que o esforço destes trabalhadores para alcançar os resultados esperados é demonstrado pela adoção de um modo operatório acelerado agravado, inclusive, pela não renovação da equipe de trabalho. Este problema tem gerado uma dupla consequência: sobrecarga e absenteísmo.

Esta realidade pode estar associada aos relatos dos carteiros em relação ao cansaço e aos problemas de caráter físico e emocional. Por um lado, a própria natureza da atividade demanda agilidade e concentração, por outro lado, ainda existem padrões de controle institucionais rígidos que visam assegurar a qualidade do serviço, como se reportam os carteiros.

Os resultados encontrados sinalizam também que a organização exige respostas de qualidade e prazos rígidos com condições de trabalho inadequadas. Foram evidenciados problemas como quantidade insuficiente de carteiros, aumento de carga de trabalho e esforço excessivo para cumprimento dos prazos. Vilela e Assunção (2004) aponta como fator prejudicial ao trabalhador a exigência de resultados sem as devidas condições para o desempenho das tarefas.

Nesse sentido, pesquisas apontaram associação positiva entre demandas psicológicas e distúrbios

psíquicos menores, sofrimento psíquico e sintomas depressivos. O estresse ou sofrimento psíquico aparece como uma resposta às situações externas nas quais as demandas excedem a capacidade individual. Isso reforça a relevância de modificações nas estruturas organizacionais, com vistas a redimensionar os níveis de demanda psicológica e elevar o controle do trabalhador sobre o trabalho (T. M. Araújo et al., 2003a, 2003b; Reis et al., 2005). No entanto, os autores ressaltam que o alto controle do trabalhador, pode perder, em alguma medida, sua capacidade de reduzir efeitos negativos da demanda, caso esta não seja dimensionada adequadamente. Embora o trabalhador possa exercer controle sobre algumas questões inerentes ao seu trabalho, este controle pode não minimizar as demandas globais a que são submetidos como, por exemplo, extenso volume de serviços e prazos exíguos. Com base neste argumento, podemos aventar que a ampliação do controle do carteiro sobre seu trabalho será mais efetiva se a demanda de serviços for redimensionada de forma a reduzir a exigência psicológica gerada. Conforme destacado por Reis et al. (2005), a saúde dos trabalhadores pode ser preservada nas situações em que as demandas laborais são mantidas em um patamar aceitável, sendo permitido ao trabalhador exercer controle sobre as condições de trabalho.

O controle sobre o trabalho enquanto possibilidade do trabalhador utilizar e desenvolver suas habilidades, bem como poder decidir a maneira de executar seu trabalho, pode contribuir para otimizar e dar sentido à tarefa. Nesta perspectiva, quando o controle é retirado do trabalhador, por uma expropriação, real ou simbólica, do seu poder de transformação, o que lhe resta são apenas movimentos repetidos que fazem do trabalho uma tarefa sem sentido. A perda do controle por parte do trabalhador se configura, então, como uma das fontes de sofrimento no trabalho. São mínimos o sentimento e a percepção do carteiro quanto às possibilidades de definir suas tarefas para alcançar os resultados. Tal como discutido por Codo (2002), o trabalhador perde a dimensão transformadora do seu trabalho, deixando de converter a ação em aprendizagem e geradora de significado e passando a ter a rotina como contraponto do controle do trabalhador sobre seu trabalho.

Bovo (1997), Meegeen (2002) e Peroni (2000) destacam que, para assegurar sua sustentabilidade econômica, o setor postal utiliza recursos de forma racional e busca manter a agilidade dos seus centros operacionais por meio de controle gerencial intenso sobre o processo e ritmo de trabalho. Não se questiona, portanto, a existência de controles da Empresa, mas a forma como tais controles são exercidos e comunicados ao trabalhador. Soratto (2006) destaca que é possível e imperativa a compatibilização entre a pressão do ambiente, movida pelas demandas competitivas da Empresa e as necessidades apresentadas pelos trabalhadores. No entanto, nos Correios a demanda competitiva parece ter prioridade em detrimento às necessidades dos trabalhadores.

Essa postura parece se distinguir da tendência

adotada por muitas empresas em decorrência das recentes mudanças na organização do trabalho em sociedades capitalistas. Como discutido por Rosenfield (2003), essa tendência aponta para uma mobilização subjetiva dos trabalhadores, de forma que exerçam corretamente suas responsabilidades e alcancem os resultados organizacionais.

Assunção, Francisco e Lima (2002) ressaltam que organizações do trabalho que incluem mecanismos de controle gerenciais rígidos com altas demandas psicológicas, podem gerar efeitos negativos no trabalho e na saúde do trabalhador. Para os autores, o trabalhador muitas vezes, se submete a tais condições de trabalho e exigências para assegurar a manutenção do emprego. Isso foi percebido nas falas dos carteiros ao destacarem a importância do atual vínculo empregatício como principal meio de subsistência para sua família.

Os carteiros apontam como aspectos positivos do trabalho os relacionamentos interpessoais, tanto em relação às chefias imediatas quanto aos colegas de equipe. Nas observações, este aspecto ficou evidenciado pelas interações entre os carteiros e pelo apoio dos supervisores. Portanto, podemos aventar que esta percepção de suporte social pode modificar aspectos da relação demanda–controle, como discutido por Johnson e Hall (1988) e Reis et al. (2005).

No que se refere à interação entre os carteiros, de fato aparece como um aspecto positivo tanto nas falas quanto nas observações, o que pode ser viabilizado pela própria disposição dos postos de trabalho, de forma paralela sem divisões físicas. Por outro lado, esta disposição dos escaninhos pode desencadear restrições na forma de operar as tarefas, pela visibilidade dos supervisores e dos demais colegas.

A clientela, embora não seja um dos subgrupos previstos pelo modelo de Karasek, também aparece nos relatos como parte do suporte social, tanto pelo bom relacionamento da comunidade com os carteiros, em geral, quanto pelo reconhecimento social da profissão, como descrito por um carteiro “...você leva a experiência de amizades... de esforço também... tem que ter força de vontade e ...parabenizar, porque é um trabalho (que) esgota

*muito...*”.

### Conclusões e limitações do estudo

Os dados apresentados permitem compreender o trabalho dos carteiros como de alta exigência, incluindo alta demanda psicológica, baixo controle e alto suporte social (Karasek, 1979; Karasek et al., 1981; Johnson & Hall, 1988; Karasek et al., 1998; T. M. Araújo et al., 2003a, 2003b). Os controles gerenciais intensos, neste caso, apontam para a importância atribuída à agilidade nos procedimentos de triagem e de entrega tendo, inclusive, como “mascote” o Papa-Léguas e o slogan “Não importa como, a gente entrega!”. Ao carteiro permanece uma pequena margem de controle sobre seu trabalho em termos de ritmo, gestos, tempo, definição de tarefas e prazos, restrito aos momentos da distribuição.

O método utilizado permitiu adentrar um pouco no cotidiano destes trabalhadores a partir das suas falas e das suas vivências, bem como conhecer as condições de trabalho, o que representa um aspecto positivo da pesquisa. O objetivo do estudo foi alcançado, considerando que os dados analisados possibilitaram entender a organização do trabalho dos carteiros e verificar suas possibilidades de controle sobre seu trabalho.

Ficou evidenciada a necessidade de investimento em ações que preconizam principalmente a melhoria das condições de trabalho e a valorização profissional. Isso inclui o aumento do controle do carteiro sobre seu trabalho.

Cita-se a possibilidade de replicação do estudo nas áreas de atendimento e administrativas da Empresa, considerando suas especificidades na organização do trabalho. São relevantes também estudos que investiguem de forma detalhada outros aspectos da organização do trabalho do carteiro. Sugere-se, ainda, a realização de estudos teóricos que identifiquem as diversas vertentes e concepções acerca do controle sobre o trabalho, bem como as respectivas contribuições e limitações teórico-metodológicas, em virtude da escassez de trabalhos teóricos na literatura sobre o tema.

---

### Referências

- Alves, M. G. M.; Chor, D.; Faerstein, E.; Lopes, C. S. & Werneck, G. L. (2004). Versão resumida da “job stress scale”: adaptação para o português. *Revista Saúde Pública*, 38 (2), 164-171.
- Araújo, T. M.; Aquino, E.; Menezes, G.; Santos, C. O. & Aguiar, L. (2003). Aspectos psicossociais do trabalho e distúrbios psíquicos entre trabalhadoras de enfermagem. *Revista Saúde Pública*, 37, 424-433.
- Araújo, T. M.; Graça, C. C. & Araújo, E. (2003). Estresse ocupacional e saúde: contribuições do modelo demanda–controle. *Ciência & Saúde Coletiva*, 8, 991-1003.
- Assunção, A. A. ; Francisco, J.M.S.D & Lima, M.E.A. (2002). Aprisionado pelos ponteiros de um relógio: o caso de um transtorno mental desencadeado no trabalho. Em: Codo, W. & Jaques, M. G.(Org.). *Saúde Mental e Trabalho – Leituras*. Petrópolis: Vozes.
- Bardin, L. (2002). Análise de conteúdo. (A. Guareschi, Trad.) Lisboa: Edições 70. (Trabalho original publicado em 1977).
- Bauer, M. & Gaskell, G. (2008). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. Petrópolis: Vozes.
- Bernardino, M.T.M.S. (2006). *Representações de diferentes atores sociais sobre o trabalho: ergonomia e saúde – um estudo de caso*. Tese de doutorado não publicada, Centro de Ciências Exatas e Tecnologia, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos.
- Bovo, C. R. M. (1997). Os Correios no Brasil e a Organização Racional do Trabalho. São Paulo: Annablume.
- Calgaro, J. C. C.; Melo, V. S. & Rossi, E. Z. (2007) O trabalho dos carteiros no manuseio e na entrega de correspondências. Em:

- Mendes, A. M. (Org.). *Psicodinâmica do Trabalho: Teoria, Método e Pesquisa*. São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Castro, N. (1992). Organização do trabalho, qualificação e controle na indústria moderna. Em: *Conferência Brasileira de Educação. Trabalho e Educação*. Campinas: Papirus: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação.
- Cattani, A. D. (1996). *Trabalho & autonomia*. Petrópolis: Vozes.
- Codo, W. (2002). Um diagnóstico integrado do trabalho com ênfase em saúde mental. Em: Codo, W. & Jaques, M. G. (Org.). *Saúde Mental e Trabalho – Leituras*. Petrópolis: Vozes.
- Demazière, D. & Mercier, D. (2006). Mail carriers' routes: Managerial standards, collective regulation and work activity strategies. *Sociologie du Travail*, 48, e1-e21.
- Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (2011). *Estrutura organizacional*. Texto disponível na Internet: . [10 maio 2011].
- Ferreira, J. B., Mendes, A. M., Calgaro, J. C. C. & Blanch, J. M. (2006). Situações de assédio moral a trabalhadores anistiados políticos de uma empresa pública. *Psicologia em Revista*, 12, 20, 215-233.
- Fischer, F. M.; Oliveira, D. C.; Nagai, R. Teixeira, L. R. , Júnior, M. L.; Latorre, M. R. D. O. & Cooper, S. P. (2005). Controle, exigências, apoio social no trabalho e efeitos na saúde de trabalhadores adolescentes. *Revista Saúde Pública*, 39(2), 245-253.
- Guimarães, M. C. (2006). Controle no trabalho: uma reflexão sobre antigas e novas formas de controle e suas consequências sobre os trabalhadores. *Revista de Gestão USP*, 13 (1), 1 - 10.
- Johnson, J. V, & Hall, E. M. (1988). Job strain, work place social support, and cardiovascular disease: A crosssectional study of a random sample of the Swedish working population. *American Journal of Public Health*, 78, 1336-1342.
- Karasek, R. A. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-308.
- Karasek, R.A., Backer, D.; Marxer, R.; Alhobom, A. & Theorell (1981). Job Decision Latitude, Job Demands, and Cardiovascular Disease: A Prospective Study of Swedish Men. *American Journal of Public Health*, 7, 694- 705.
- Karasek R. A. & Theorell T. (1990). *Healthy work-stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.
- Karasek, R.A., Brisson, C., Kawakami, N., Houtman, I., Bongers, P. & Amick, B. (1998). The Job Content Questionnaire (JCQ): An Instrument for Internationally Comparative Assessments of Psychosocial Job Characteristics. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3, 322-355.
- Iturralde, M. J & Quirós (2008). Analysis of efficiency of the European postal sector. *Int. J. Production Economics*, 114, 84-90.
- Macedo, L. E. T.; Chor, D.; Andreozzi, V.; Faerstein, E.; Wernwck, G. L. & Lopes, C. S. (2007). Estresse no trabalho e interrupção de atividades habituais, por problemas de saúde, no Estudo Pró-Saúde. *Cadernos de Saúde Pública*, 23, 2327-2336.
- Medeiros, I. M. (2001). *O estudo, o aprendizado e a disseminação dos conceitos de ergonomia como meio de criação da cultura ergonômica dentro da ECT, visando reduzir o absenteísmo e a incidência de doenças ocupacionais*. Dissertação de mestrado não publicada, Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
- Meegen, R. A. V. (2002). *Análise crítica da utilização da padronização no sistema de melhoria dos centros de distribuição domiciliar dos Correios*. Dissertação de mestrado não publicada, Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
- Menegon, N. L. (2003). *Projeto de processos de trabalho: o caso da atividade do carteiro*. Tese de doutorado não publicada. Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.
- Minayo, M. C. S. (1994). *Pesquisa Social: teoria, método e criatividade*. Petrópolis: Vozes.
- Peneireiro, G. M. (2006). *Influência da mochila em parâmetros dinâmicos, cinemáticos e fisiológicos da locomoção de carteiros pedestres*. Dissertação de mestrado não publicada, Escola de Educação Física e Esporte, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Peroni, F. (2000). *Desenvolvimento de gestão de modelo da capacidade produtiva de unidades de tratamento manual de carga postal*. Dissertação de mestrado não publicada. Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
- Reis, E. J. F. B.; Carvalho, F. M.; Araújo, T. M.; Porto, L. A. & Neto, A. M. S. (2005). Trabalho e distúrbios psíquicos em professores da rede municipal de Vitória da Conquista, Bahia, Brasil. *Cadernos de Saúde Pública*, 21, 1480-1490.
- Rosenfield, L. C. (2004). Autonomia outorgada e apropriação do trabalho. *Sociologias*, 6, 202-227.
- Soratto, L. H. (2006). *Quando o trabalho é na casa do outro: um estudo sobre empregadas domésticas*. Tese de Doutorado, Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília.
- Stanfeld, S.; Heald, J. & Marmot, M. (2000). *Work related factors and ill health: the Whitehall II Study*. Health & Safety Executive. Disponível na Internet: [http://www.hse.gov.uk/research/crr\\_pdf/2000/crr00266.pdf](http://www.hse.gov.uk/research/crr_pdf/2000/crr00266.pdf) [28 fevereiro 2011].
- Vilela, L. V. O & Assunção, A. A. (2004). Os mecanismos de controle da atividade no setor de teleatendimento e as queixas de cansaço e esgotamento dos trabalhadores. *Cadernos de Saúde Pública*, 20, 1069-1078.

Fecha de recepción: 19-09-11

Fecha de aceptación: 14-03-12