

## Processo de trabalho e saúde de trabalhadores de uma unidade de alimentação e nutrição: entre a prescrição e o real do trabalho

Work process and workers' health in a food and nutrition unit: prescribed versus actual work

Luciléia Granhen Tavares Colares <sup>1</sup>  
Carlos Machado de Freitas <sup>2</sup>

### Abstract

*This study focuses on the relationship between the work process in a food and nutrition unit and workers' health, in the words of the participants themselves. Direct observation, a semi-structured interview, and focus groups were used to collect the data. The reference was the dialogue between human ergonomics and work psychodynamics. The results showed that work organization in the study unit represents a routine activity, the requirements of which in terms of the work situation are based on criteria set by the institution. Variability in the activities is influenced mainly by the available equipment, instruments, and materials, thereby generating improvisation in meal production that produces both a physical and psychological cost for workers. Dissatisfaction during the performance of tasks results mainly from the supervisory style and relationship to immediate superiors. Workers themselves proposed changes in the work organization, based on greater dialogue and trust between supervisors and the workforce. Finally, the study identifies the need for an intervention that encourages workers' participation as agents of change.*

*Occupational Health; Working Conditions; Working Environment*

<sup>1</sup> Instituto de Nutrição Josué de Castro, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil.

<sup>2</sup> Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca, Fundação Oswaldo Cruz, Rio de Janeiro, Brasil.

#### Correspondência

L. G. T. Colares  
Instituto de Nutrição Josué de Castro, Universidade Federal do Rio de Janeiro.  
Av. Brigadeiro Trompowsky s/n, Bloco J, 2º andar,  
Rio de Janeiro, RJ  
21941-590, Brasil.  
lucolares@nutricao.ufrj.br  
lucolares@terra.com.br

### Introdução

O presente estudo visou investigar a relação entre processo de trabalho em uma unidade de alimentação e nutrição (UAN) e a saúde dos trabalhadores, dando voz aos atores envolvidos com este processo.

As UAN são unidades que pertencem ao setor de alimentação coletiva, cuja finalidade é administrar a produção de refeições nutricionalmente equilibradas com bom padrão higiênico-sanitário para consumo fora do lar, que possam contribuir para manter ou recuperar a saúde de coletividades, e ainda, auxiliar no desenvolvimento de hábitos alimentares. Atendem clientela definida – comunidade de direito ou de fato – e podem estar situadas em empresas, escolas, universidades, hospitais, asilos, orfanatos, dentre outras instituições.

O setor de alimentação coletiva está em constante expansão no Brasil e sua importância econômica pode ser expressa na geração de empregos diretos (aproximadamente 170 mil em 2004); em número de refeições produzidas (5,8 milhões ao dia); na movimentação financeira mediante comercialização das refeições (6 bilhões de Reais ao ano); no consumo de alimentos (2,5 mil toneladas), representando para o governo uma receita de um bilhão de Reais anuais entre impostos e contribuições <sup>1</sup>.

O gerenciamento das UAN apresenta algumas dificuldades, pois possuem estrutura organiza-

cional simples, linear, caracterizada por unidade de comando, representada por um nutricionista responsável técnico e um número pequeno de níveis hierárquicos; há, no entanto, complexidade em seu funcionamento, dependente de fatores como o porte (quantidade e tipo de refeições produzidas) e a forma de inserção no mercado (tipo de gerenciamento, próprio ou terceirizado e tipo de contrato, quando administrado por terceiros) <sup>2</sup>.

Apesar dos avanços tecnológicos que vêm sendo incorporados a essas unidades, em relação à matéria-prima, aos métodos de trabalho e aos equipamentos, os locais destinados ao preparo das refeições apresentam, em geral, condições físicas inadequadas como: ruído excessivo, temperatura elevada, iluminação deficiente, arranjo físico e instalações precários.

Aliado a isso, outros fatores relacionados à organização do trabalho como ritmo e esforço de trabalho intensos, horários prolongados e sobrecarga de trabalho, pressão em função dos horários, exigência de postura inadequada, movimentos repetitivos na execução das tarefas, número insuficiente de trabalhadores em função do custo, normas e práticas exigidas nem sempre bem explicitadas e falta de prescrição clara das pausas de recuperação, influenciam tanto na produtividade como na saúde dos operadores, como vêm mostrando alguns estudos <sup>3,4,5,6,7</sup>. Não obstante isso, a administração das UAN vem sendo conduzida com maior preocupação para com os custos relativos à produção de refeições do que com a saúde dos trabalhadores, apesar da influência que esta exerce sobre a produtividade e qualidade do produto.

Levando-se em consideração a escassez de trabalhos na área de alimentação coletiva, o presente estudo teve como objetivos específicos: (1) conhecer o processo de trabalho, envolvendo as dimensões tecnológicas, organizacionais e sociais; (2) conhecer o discurso dos atores com relação à influência do processo e organização do trabalho sobre a saúde dos mesmos; (3) observar e discutir as estratégias desenvolvidas pelos trabalhadores na realização das tarefas para minimizar as adversidades do trabalho.

### **A organização do trabalho em unidade de alimentação e nutrição**

A organização do trabalho em UAN é fortemente norteada por princípios taylorista-fordista, estruturada com base em rotinas, roteiros, normas técnicas e organogramas para a produção de refeições. O trabalho obedece a uma “linha de montagem”, cujo objetivo é fazer com que a

matéria-prima siga um fluxo contínuo pelas sub-áreas em tempo pré-determinado, sendo transformada em alimentação e ser servida aos comensais (clientes do restaurante) <sup>8</sup>.

Para a consecução dos objetivos as UAN contam com uma equipe que trabalha em sistema de cooperação. Porém, a forma como o trabalho é organizado, colabora para a separação entre o conhecimento adquirido na vivência do trabalhador e o exigido no desenvolvimento de suas tarefas, alienando o mesmo de sua capacidade de criar, analisar, tomar decisões, produzir saberes em sua relação com o trabalho e com os demais trabalhadores <sup>8</sup>.

Segundo Teixeira et al. <sup>8</sup>, uma UAN pode ser considerada um subsistema desempenhando atividades fins ou meios, e cuja organização do trabalho gira em torno da harmonização entre trabalhadores, materiais e recursos financeiros. Entretanto, ainda que bem estruturadas pela gerência, observa-se uma variabilidade e imprevisto na realização das tarefas para dar conta da produção.

O modelo organizacional é, de modo geral, baseado em estrutura hierárquica bastante rígida, deixando bem clara a divisão do trabalho entre quem planeja e quem executa as tarefas. A partir da década de 1980, no entanto, surgem propostas de teorias gerenciais que apontam para uma organização do trabalho descentralizada, democrática, flexível e participativa, com incorporação de sistemas gerenciais voltados para a gestão da qualidade total <sup>8</sup>. Em que pese isso, algumas pesquisas mostram que a adoção dessas novas propostas não necessariamente tem trazido vantagens para a administração das UAN, especialmente no tocante à participação dos trabalhadores no planejamento das atividades.

Proença <sup>9</sup> analisou a viabilidade de aplicação da filosofia *Just in Time* (JIT) em UAN. A autora destaca a pertinência da utilização dessa ferramenta, porém aponta como limitação a perecibilidade da matéria-prima e a pressão temporal exigida na produção de refeições. Além disso, destaca a necessidade de uma parceria entre fornecedores, clientes e trabalhadores, para que se estabeleça a “produção puxada”.

Marcon <sup>7</sup> avaliou a participação dos trabalhadores de uma UAN terceirizada na implantação do grupo 5 “S” e constatou desvios como a decisão da chefia em limitar o número de participantes no grupo, fato que demonstra a manutenção do poder de decisão nas mãos de quem ocupa cargos de chefia, ou seja, a separação entre planejadores e executores.

Lima <sup>10</sup> estudou o impacto da introdução de uma tecnologia transferida, o *blast chiller* no segmento de alimentação coletiva sob duas

vertentes: o impacto nas condições de trabalho dos operadores e a repercussão no desempenho operacional do processo de produção de alimentos. Concluiu que a aquisição desta nova tecnologia por si só não é suficiente para a implementação de mudanças no processo produtivo de refeições, já que entram em jogo outros fatores determinantes como, por exemplo, as questões culturais.

Proença<sup>11</sup> analisou o processo de transferência de tecnologia entre França e Brasil na produção de alimentação coletiva a partir da implantação de inovações tecnológicas – cozinha de montagem – e ressaltou que a tendência observada, tanto na França quanto no Brasil, é da escolha da tecnologia ser pautada mais no caráter inovador que no funcionamento satisfatório. E como no Brasil tal busca por novas tecnologias é recente, pontos importantes devem ser considerados, tais como: o fornecimento de equipamentos e matéria-prima e a formação de pessoal.

Observa-se que nos estudos conduzidos em UAN que tratam de inovações em termos organizacionais ou tecnológicos ainda é incipiente a discussão sobre a repercussão destas sobre a saúde física e psíquica dos trabalhadores, visto que dão ênfase mais à produtividade e qualidade do produto final.

Diante do exposto torna-se importante discutir o desenvolvimento de desenhos organizacionais em UAN, efetivamente flexíveis e participativos, que possam conduzir a uma melhoria nas relações de trabalho e, conseqüentemente, na saúde dos trabalhadores e na qualidade do produto final.

### **Trabalho e saúde em uma unidade de alimentação e nutrição**

A maioria dos estudos cuja unidade de análise é o conjunto dos trabalhadores envolvidos no processo de produção de refeições aponta para uma preocupação com o ambiente de trabalho, bem como com as características organizacionais que interferem na saúde dos mesmos.

Matos & Proença<sup>12</sup> e Costa<sup>5</sup> destacaram como condicionantes físicos e gestuais o esforço físico, a realização da maioria das atividades na posição de pé, o grande deslocamento, chegando a 7,9km por 8 horas de jornada de trabalho, os movimentos manuais repetitivos, a adoção de posições incômodas e o levantamento de peso de forma inadequada.

Com respeito aos condicionantes ambientais, Costa<sup>5</sup> destacou os espaços de trabalho mal projetados, com número insuficiente de equipamentos ou com manutenção precária, além do

desconforto térmico, umidade elevada e ruído excessivo.

Quanto aos condicionantes técnico-organizacionais que afetam o desenvolvimento do trabalho algumas pesquisas apontam a sobrecarga de trabalho, gerada particularmente pelo número reduzido de operadores, para dar conta de uma grande quantidade de refeições a serem produzidas; o ritmo excessivo na execução das tarefas, em função dos horários de distribuição das refeições e a ausência de pausas para recuperação do desgaste<sup>6,12,13</sup>.

Novelleto & Proença<sup>6</sup> constataram que várias inadequações nas condições de trabalho eram agravadas durante o processo de produção de refeições, tendo início no planejamento do cardápio. A frequência de determinadas preparações exigia um grande número de trabalhadores para operacionalizá-las, muitas vezes em posturas inadequadas e executando tarefas monótonas e repetitivas. As autoras enfatizam que o planejamento de cardápio deve levar em consideração o número de operadores e priorizar técnicas de preparo diferentes, no sentido de alternar as posturas a serem adotadas pelos funcionários ao executar as atividades e, com isso, diminuir a monotonia e melhorar o ritmo de trabalho.

As pesquisas apresentadas evidenciam as condições inadequadas de trabalho em UAN e as recomendações feitas estão voltadas para uma adequação na organização do trabalho e, principalmente, do ambiente a longo e médio prazo. Porém, pouca contribuição é dada na transformação dos trabalhadores em reais agentes, com possibilidades de se expressar e se envolverem nas mudanças das situações adversas no trabalho, de modo a propiciar saúde e qualidade de vida no trabalho.

### **Abordagem metodológica**

Trata-se de um estudo de caso, apoiado em pesquisa exploratória de campo<sup>14,15</sup>, realizado no período de novembro de 2002 a outubro de 2003, no restaurante universitário da Universidade Federal Fluminense (UFF), localizado no *campus* do bairro Gragoatá na cidade de Niterói, Rio de Janeiro, Brasil. Pretendeu-se com esse recorte não generalizar, mas aprofundar algumas questões que poderão ser estudadas em outras UAN de porte e gestão diferentes, uma vez que há escassez de conhecimento acumulado e sistematizado abordando essa temática.

A escolha desse local para realizar o estudo se deveu a vários fatores: (1) por ser um dos poucos restaurantes universitários brasileiros que ainda não terceirizaram suas atividades; (2) por ser

considerada uma UAN de grande porte e produzir diariamente mais de 2 mil refeições; e (3) por haver um estudo prévio<sup>16</sup> que, por meio de uma abordagem quantitativa, apontou condições de trabalho inadequadas, tanto físicas quanto ergonômicas, que levaram ao fechamento da UAN, sendo reaberta após uma reforma estrutural na unidade. Considerou-se que uma abordagem qualitativa, que valorizasse a fala dos trabalhadores, pudesse não somente complementar o estudo quantitativo anteriormente existente, mas também contribuir com outros estudos orientados para a melhoria das condições de trabalho e saúde em UAN.

O restaurante universitário da UFF conta com 86 trabalhadores diretamente ligados à produção de refeições e a seleção dos mesmos para a participação na pesquisa obedeceu ao critério de diversificação. Nesse sentido, por demanda espontânea, participaram da pesquisa 15 trabalhadores (servidores públicos e terceirizados), que exerciam funções variadas (cozinheiro, auxiliar de nutrição, auxiliar de produção e copeiro) e atuavam em diversas áreas da produção de refeições (pré-preparo, preparo, distribuição e controle).

A condução do presente estudo apóia-se em um recorte teórico-metodológico baseado na ergonomia da atividade humana e na psicodinâmica do trabalho, temática pouquíssimo discutida na área da alimentação coletiva.

Sendo na análise do trabalho, a distinção teórica entre tarefa e atividade um recurso analítico privilegiado para a compreensão da conduta do indivíduo e do grupo nas situações de trabalho, dois recortes distintos e complementares orientaram a presente pesquisa: o trabalho prescrito, que fornece visibilidade ao modo como a organização concebe o cargo, e o trabalho real, ou seja, a atividade do sujeito. Pretendeu-se com isso responder às seguintes questões: (1) quais as características das tarefas prescritas pelos responsáveis por administrar o restaurante universitário; (2) quais os traços principais da atividade dos operadores; (3) quais as estratégias cognitivas de regulação utilizadas frente à variabilidade do trabalho; e (4) quais as estratégias elaboradas pela equipe para minimizar as adversidades no trabalho.

A distância entre trabalho prescrito e real, estudada por vários autores<sup>17,18,19</sup> sob o enfoque da ergonomia, está no eixo da compreensão de que o trabalho real jamais é meramente a simples execução dos procedimentos estabelecidos em uma descrição escrita da tarefa, e se no passado essa distância era considerada uma fonte de dificuldade para o trabalhador, e um risco à qualidade da produção, hoje é entendida como

uma forma de gestão da variabilidade (pessoal e organizacional) por parte dos trabalhadores, sendo importante incorporá-la ao planejamento do projeto<sup>20</sup>. Os erros da produção atribuídos, muitas vezes, à incompetência dos trabalhadores, são frutos do desconhecimento da empresa sobre as reais situações do trabalho, assim como a variabilidade das atividades às quais os trabalhadores são confrontados.

Dessa forma, a atividade real dos trabalhadores significa a mobilização de suas representações mentais, de suas estratégias operatórias e das suas competências, vale dizer: no trabalho, os sujeitos transformam, elaboram suas vivências e constroem uma análise mais precisa, aprofundada e heurística da organização laboral, identificando o trabalho como lugar de produção de significações psíquicas e construção de relações sociais, como apontam alguns estudos em psicodinâmica do trabalho<sup>21,22,23</sup>.

Na presente pesquisa, utilizaram-se técnicas que pudessem valorizar a fala (individual e coletiva) dos trabalhadores, enquanto processo de elaboração, e que permitissem apontar para transformações no trabalho, visando à melhoria da saúde no trabalho. Para isso utilizamos a observação direta, a entrevista semi-estruturada e grupos focais.

A observação direta obedeceu a duas etapas: a primeira consistiu em observações livres (novembro de 2002 a março de 2003) e a segunda em observações sistematizadas (março a maio de 2003), com base em um roteiro guiado pelos objetivos propostos.

A entrevista semi-estruturada foi agendada no período de maio a junho de 2003 conforme a disponibilidade do trabalhador, sendo abordadas questões centrais (processo de trabalho, condições de trabalho e saúde) mediante um roteiro, porém com certa flexibilidade, tanto na ordem das questões quanto na forma de abordar, dependendo do entrevistado.

Nos grupos focais (um realizado em setembro de 2003 e outro em outubro de 2003), foram abordadas as mesmas questões das entrevistas, o que possibilitou elucidar pontos acerca do processo e condições de trabalho e as repercussões sobre a saúde dos trabalhadores. Participaram das discussões dois grupos de trabalhadores de diferentes postos de trabalho (cozinheiros que atuavam no pré-preparo e preparo de carne, guarnição e molhos; auxiliares de nutrição e copeiros que atuavam no pré-preparo de vegetais e na distribuição das refeições). Embora tenham sido convidados, os nutricionistas não participaram das discussões.

Mais do que descrever os fenômenos estudados buscou-se investigar os sentidos que os

sujeitos atribuíam a esses fenômenos, bem como as relações em que eles estavam inseridos. Assim, optou-se por conduzir a pesquisa sob a ótica da hermenêutica-dialética, procurando compreender e contextualizar os sentidos subjacentes às falas dos sujeitos investigados<sup>24</sup>. Para a interpretação dos dados, recorreu-se a uma adaptação dos princípios da análise de conteúdo, priorizando a técnica da extração dos núcleos de sentido<sup>25,26</sup>.

Os dados obtidos por meio da observação direta foram subdivididos por tópicos relativos às dimensões tecnológica, organizacional e social do trabalho, os quais foram reorganizados para dar subsídio à elaboração de um sistema de indexação preliminar (opiniões dos trabalhadores dos diferentes postos de trabalho, interação social, críticas e atitudes relacionadas à organização do trabalho) e só então foi elaborado um quadro completo.

O material resultante das entrevistas e grupos focais foi trabalhado por intermédio de uma leitura flutuante e, posteriormente, de uma leitura exaustiva, com o objetivo de verificar a emergência de semelhanças e diferenças nas falas dos trabalhadores. Desse material foram extraídos eixos temáticos básicos para estudar o processo de trabalho e sua relação com a saúde dos trabalhadores, e destacadas questões relativas às dimensões tecnológicas, organizacionais e sociais do trabalho.

O presente estudo cumpriu os princípios éticos recomendados para pesquisas envolvendo seres humanos, tendo sido o projeto aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca, Fundação Oswaldo Cruz e os participantes assinado o *Termo de Consentimento Livre e Esclarecido*.

## Resultados e discussão

### Dimensões tecnológicas do trabalho no restaurante universitário

São produzidas diariamente no restaurante universitário da UFF 2.400 refeições, distribuídas no próprio restaurante (84%) – para estudantes de graduação e pós-graduação, funcionários técnico-administrativos, docentes, prestadores de serviço, usuários provisórios e visitantes – e transportadas (16%) para alguns setores da universidade.

Para o planejamento, produção e distribuição das refeições trabalham no restaurante universitário 86 pessoas, sendo 56 servidores públicos e 30 contratados via cooperativas de recursos humanos. Estes trabalhadores são divididos em

duas equipes em regime de plantão de 12 X 36 horas, de segunda a sexta-feira.

Ainda que o serviço seja próprio (de responsabilidade da universidade), por terem sido extintas do funcionalismo público as categorias específicas desse tipo de processo, já podemos observar a terceirização de mão-de-obra na UAN estudada. A convivência entre servidores públicos e trabalhadores terceirizados traz alguns conflitos porque os prestadores de serviço, embora exerçam as mesmas funções, têm menor remuneração e direitos trabalhistas diferenciados, o que gera sentimento de inferioridade, frustração e desmotivação no trabalho.

*“...Antigamente o pessoal brincava à beça - quem é você?, você não é nada [porque eles são da UFF e nós não somos, né?]. Estamos esses anos todos sem férias, décimo terceiro, nada disso, carteira assinada, entendeu? A gente quer isso de volta. Essas coisas não dá ânimo de trabalhar...”*

Essa situação confirma o que Druck<sup>27</sup> denomina desestruturação dos coletivos de trabalho, referindo-se à intensa adesão, pelas empresas, à terceirização, pois no mesmo ambiente de trabalho convivem trabalhadores que, desempenhando a mesma função, possuem demandas pessoais, de segurança, e estabilidade diferenciadas, contribuindo para a precarização do trabalho.

São fornecidas, no restaurante universitário, duas grandes refeições (almoço e jantar) e os valores cobrados variam de R\$ 0,35 (trinta e cinco centavos de Real) a R\$ 1,54 (um Real e cinquenta e quatro centavos). Esses valores não cobrem nem 30% do custo direto (gêneros alimentícios), isso leva a uma monotonia no planejamento do cardápio, que é do tipo popular, composto de um prato protéico, uma guarnição, acompanhamento (arroz e feijão) e sobremesa, distribuídos pelo sistema de cafeteria fixa (todas as preparações porcionadas por um trabalhador do serviço).

A localização da cozinha do restaurante universitário no andar térreo facilita o acesso de materiais e pessoas durante a produção e distribuição de refeições. A área construída é bem setorizada e seu zoneamento permite um fluxo de produção adequado à diversidade e às especificidades da organização do trabalho. Apesar disso as condições ambientais são inadequadas. Calor, barulho, frio, piso molhado e escorregadio são fatores relatados pelos trabalhadores como potencialmente geradores de cargas físicas, coincidindo com estudos anteriores<sup>4,5,6</sup>.

Para a produção de refeições há no restaurante universitário equipamentos específicos e de tecnologia mais avançada, mas os trabalhadores constataam a insuficiência e o mau funcionamento dos mesmos, por causa do mau dimensionamento e a falta de manutenção preventiva.

*“Esse panelão ali que a gente usa só tem três. Feijão, arroz é sagrado todo dia, uma pra cada um. Aí o legume e a carne, se tiver que fazer na panela, bate de frente, porque tem que primeiro fazer uma coisa pra depois fazer a outra”.*

*“Disseram que o forno era a sétima maravilha, mas não é nada, o trabalho está sendo prejudicado. A gente cozinha mais em cima do fogão do que nos panelões”.*

Tal desajuste de instrumentos e equipamentos acarreta intensificação do trabalho, como relatado por Santana <sup>4</sup>, dada a pressão temporal imposta para dar conta da produção de refeições.

#### **Dimensões organizacionais do trabalho no restaurante universitário**

O cotidiano de trabalho no restaurante universitário é marcado por quatro momentos distintos: (1) organização e preparação dos postos de trabalho – verificação do cardápio, pedido de material para o setor de compras (almoxarifado); (2) atendimento às demandas de pré-preparo e preparo (constitui o centro das atividades da produção); (3) distribuição das refeições – atendimento às demandas fixadas pela instituição e às demandas dos usuários do restaurante; e (4) higienização da área, dos equipamentos e dos utensílios.

A organização da produção de refeições no restaurante universitário pode ser definida como um serviço complexo que coloca em cena diferentes atores em interação, mediada por distintas necessidades, que pode ser facilitada ou dificultada em função das condições físicas (materiais e instrumentais).

Para o melhor entendimento do processo de produção de refeições, analisaram-se os diferentes fluxos dos procedimentos de rotina, o que possibilitou evidenciar um traço característico do trabalho no restaurante universitário: trata-se de uma atividade rotineira, aparentemente linear, cujas complexidade e exigências da situação de trabalho se dão com base em critérios prescritos pela instituição que orientam a tomada de decisão e cuja variabilidade é influenciada, sobretudo, pelos equipamentos, instrumentos e materiais (gêneros e outros) disponíveis, gerando improvisos na produção de refeições, como apontam os trabalhadores.

*“A máquina que ajudava a gente nos legumes, que ajudava a nossa munheca ficar um pouquinho mais aliviada escangalhou (...) a máquina não voltou e a gente tem que cortar um bocadinho de coisa na mão...”.*

A constante falta ou insuficiência dos gêneros e o mau funcionamento dos equipamentos provocam problemas na execução do cardápio planejado, como a descontinuidade durante a

distribuição. Observa-se ainda a modificação do tipo de preparação, por exemplo: de cozido para assado, por não haver ingredientes para fazer molho; de assado para frito, em razão do mau funcionamento do forno ou de frito para assado, por não ter óleo suficiente para a fritura.

*“...Nós tivemos lá aquele monte de filé de coxa, a gente acha que não tem muito, como se diz (...) Não tem um complemento, não tem um molho pra ser botado em cima dele, e também tem outra coisa que vai entrar aí, é o forno, você vê. Sobre-carreguei o forno que é pra dar tempo de assar o almoço...”.*

*“Aquele fritadeira ali, um elefante branco no meio da cozinha. Pra que pedem aquilo ali? (...) aquilo ali comporta duzentos e quarenta litros de óleo. Tem dia que não tem nem dez pra fazer comida aqui”.*

Durante o período de observação, de 35 cardápios executados somente 11 (31%) saíram como planejados, e as freqüentes substituições não só no prato protéico como também na guarnição acarretaram problemas na hora do preparo e da distribuição. Houve um descompasso entre o planejamento técnico e a execução dos cardápios, decorrente da falta de material, deficiência ou insuficiência dos equipamentos, ou, ainda, pela variabilidade na conduta dos trabalhadores. Os trabalhadores apontam a intensificação do trabalho como consequência desse descompasso.

*“A guarnição ia ser salada de tomate, depois de salada de tomate voltaram atrás, ia ser macarrão. Do macarrão voltaram atrás, ia ser farofa. De farofa depois ia ser chuchu. Depois do chuchu ao molho, ia ser chuchu não sei de quê lá...”.*

Apesar das condições materiais e ambientais deficientes, segundo os trabalhadores, o que mais afetava sua saúde era a forma de organização do trabalho, com repercussão na saúde física dos mesmos.

*“...A concha diminuiu, o quê que acontece: o pessoal quer mais, e quantas vezes a gente tem que ir lá na frente pra botar? De 100 pessoas a gente trabalha 300...”.*

A influência da organização do trabalho sobre a saúde dos trabalhadores foi relatada por Santana <sup>4</sup> que apontou a falta de prescrição de pausas de recuperação e as normas nem sempre bem explicitadas como causadoras de sobrecarga no trabalho em UAN.

De acordo com Proença <sup>11</sup>, alto grau de complexidade na produção de refeições se dá por causa de a UAN fabricar produtos diferenciados a cada ciclo produtivo e a cada dia, em função do cardápio planejado. Isso afeta diretamente a produtividade, com repercussão na saúde dos trabalhadores.

### Dimensões sociais do trabalho no restaurante universitário: entre a prescrição e o real do trabalho

O trabalho no restaurante universitário é socialmente dividido em duas equipes de plantonistas (trabalham 12 X 36 horas); diariamente trabalham em média 43 funcionários responsáveis pelas tarefas de pré-preparo, preparo dos alimentos, distribuição das refeições e higienização de utensílios, equipamentos e área física.

Os trabalhadores apontaram algumas situações específicas de trabalho que afetam potencialmente sua saúde mental, por causarem aborrecimentos e estresse, como, por exemplo, o relacionamento por vezes conflituoso entre chefes e subordinados.

*“Aqui o relacionamento é péssimo. (...) A chefia não te respeita como funcionário, é como se fosse um empregado qualquer que tem que fazer e acabou...”.*

*“A princípio acho que deveria ter mais reuniões dos chefes com os funcionários, porque quase não tem e a gente sente muita falta. O pessoal sempre reclama que a diretoria não faz reunião, decide as coisas e não comunica, não pede a opinião deles, que eles estão aqui há mais tempo...”.*

Outra crítica feita pelos trabalhadores sobre o estilo de administrar o restaurante universitário foi a forma de supervisão por parte da chefia, que influencia na organização do trabalho. Diversas vezes, os trabalhadores fizeram comparações com chefias anteriores e falaram da dificuldade que eles têm de opinar sobre que tipo de supervisão desejam durante a execução das tarefas.

Essa situação foi confirmada durante a pesquisa, já que, mesmo tendo sido convidados para as discussões durante os grupos focais, nenhum nutricionista quis participar, residindo aí uma contradição, por se tratar de um serviço próprio (dentro de uma universidade pública), em que, teoricamente os administradores têm maior autonomia na condução de uma administração mais participativa do que em UAN administrada por terceiros, com padrões administrativos mais rígidos, definidos em contrato.

Vivendo ininterruptamente situações desgastantes ligadas à organização, ao processo e às condições de trabalho, os trabalhadores do restaurante universitário elaboram estratégias coletivas de defesa, visando à sua adaptação ao contexto de trabalho, tendo como base a coesão do grupo.

Os trabalhadores só começam o trabalho de pré-preparo quando todos estão na bancada; os que têm mais idade assumem uma posição na bancada de pré-preparo e no balcão de distribuição de forma a fazer o trabalho menos pesado; o

enfrentamento de problemas pelo grupo é feito pela eleição de um porta-voz que fala com a chefia imediata e, se não ficar satisfeito, fala com a chefia superior, ou até diretamente com a chefia superior, passando por cima da chefia imediata; a fim de afastar a chefia imediata do trabalho de controle da produção, os trabalhadores se comunicam por códigos durante a realização das tarefas.

Pode-se supor que tais estratégias de defesa se efetivaram por um espírito de equipe, no entanto, como apontam Dejours & Jayet<sup>21</sup>, a construção de mudanças no processo de trabalho só será possível se houver uma maior disponibilidade, comunicação, compreensão, e, especialmente, cooperação entre os diversos atores envolvidos (chefes e subordinados).

Diante do exposto, para o enfoque da saúde no trabalho mediante análise do processo de trabalho, o processo deve ser visto de forma sistêmica, isto é, tanto os aspectos técnicos como os organizacionais e sociais devem ser levados em consideração, já que as condições de trabalho, tanto as objetivas quanto as subjetivas, influenciam nas condições de saúde no trabalho.

Concordamos com Caponi<sup>28</sup> quando afirma que a saúde se traduz na luta de adaptação às condições do meio, ou seja, não deve ser entendida como submissão, mas como utilização de dispositivos e potencialidades para o alcance das satisfações básicas do indivíduo, em uma interação permanente que busca modificar o desagradável ou inútil à procura das condições ideais de vida.

Os trabalhadores relataram uma série de problemas de saúde que surgem em decorrência das exigências do trabalho: pressão alta; diminuição da audição; estresse; nervosismo; alergia respiratória; dores na coluna, pernas e nas articulações das mãos; ansiedade; transtornos do sono; dores de cabeça e fadiga. Os males foram relacionados às condições ambientais e organizacionais do trabalho e para melhorar as condições de saúde no trabalho apontaram medidas que vão desde a melhoria das condições físicas (manutenção de equipamentos e aquisição de materiais) e organizacionais (diálogo entre chefes e subordinados), até medidas clássicas de promoção da saúde como, por exemplo, música ambiente e ginástica laboral.

Toda história revelada por meio da verbalização dos trabalhadores e da observação deles em atividade nos levou a levantar as seguintes afirmações: (1) na UAN estudada, existe pouco ou nenhum espaço para discussão sobre saúde e trabalho, sendo enfatizado por parte dos trabalhadores que a escassez de reuniões e a forma de organização do trabalho não propi-

ciam espaço de reflexão sobre tais questões; (2) os aspectos organizacionais, tecnológicos e sociais, em conjunto, influenciam tanto a saúde física, quanto mental dos trabalhadores, sendo a falta de diálogo entre chefes e subordinados (social) relatada pelos trabalhadores como o fator de maior impacto sobre sua saúde psíquica. Todavia a falta de um equipamento (tecnológico) ou de uma matéria-prima, que acarretam mudanças na organização do trabalho, pode influenciar tanto a saúde física (intensificação do trabalho) quanto a saúde psíquica (estresse) dos trabalhadores.

Os resultados da pesquisa apontam para a importância da abordagem sócio-técnica na UAN estudada, em que todos os fatores, tanto os técnicos como os sociais, devam ter o mesmo grau de importância na organização do trabalho, visto que podem se influenciar mutuamente e repercutir na saúde física e psíquica dos trabalhadores.

### Considerações finais

A atividade de produção de refeições no restaurante universitário é caracterizada por três aspectos interdependentes: (1) a execução das tarefas é centrada em um ritual cotidianamente improvisado, exigindo dos trabalhadores cargas físicas e psíquicas; (2) as condições ambientais, materiais e instrumentais de trabalho disponibilizadas pela UAN constituem variáveis limitadoras que dificultam a atividade dos trabalhadores; e (3) os aspectos organizacionais potencializam tanto as exigências físicas quanto as psíquicas na atividade de produção de refeições.

A natureza da atividade dos trabalhadores do restaurante universitário assume uma feição singular no contexto sócio-técnico em função de múltiplas exigências externas, oriundas das

condições e das relações sociais de trabalho existentes. Tais exigências estão associadas tanto às condições ambientais, nas quais as atividades são realizadas, quanto às relações sócio-profissionais. Isso indica um alerta para que sejam desenvolvidas mudanças organizacionais para a redução dos fatores que tanto causam cansaço quanto desânimo e descontentamento no trabalho.

A situação de trabalho do grupo pesquisado é crítica e geradora de cargas físicas (monotonia, repetitividade e intensificação do trabalho) e psíquicas (tédio e injustiça na gestão de pessoal); contudo, do ponto de vista dinâmico, os achados da pesquisa nos permitiram verificar que as condições adversas do trabalho estão sendo enfrentadas com estratégias defensivas.

Essas afirmações, entretanto, não devem desconsiderar as transformações que devem ser realizadas no contexto de trabalho para minimizar ou eliminar as adversidades, ajudando o trabalhador a restabelecer sua economia psíquica e alcançar maiores oportunidades para sua saúde.

Apesar de ter sido feito estudo de caso, podem ser constatadas condições de trabalho semelhantes aos estudos realizados anteriormente, fato que permite supor que tais condições podem também ser experimentadas pelos 170 mil trabalhadores do setor de alimentação coletiva, merecendo melhor atenção para os aspectos tecnológicos, organizacionais e sociais como interferentes na saúde e qualidade do serviço prestado pelas UAN.

Por fim, a melhoria na saúde dos trabalhadores da UAN estudada pode ocorrer por intermédio de uma intervenção que estimule a participação dos trabalhadores como agentes de mudança, permitindo-lhes o espaço da palavra, para que haja o resgate de sua importância como ser humano criativo em relação aos processos e às máquinas.

## Resumo

*O presente estudo objetivou investigar a relação entre o processo de trabalho em uma unidade de alimentação e nutrição e a saúde dos trabalhadores, dando voz aos atores envolvidos neste processo. A observação direta, a entrevista semi-estruturada e os grupos focais foram utilizados como técnicas de coleta de dados. Tomou-se como referência o diálogo entre a ergonomia da atividade humana e a psicodinâmica do trabalho. Os resultados mostraram que a organização do trabalho na unidade estudada representa uma atividade rotineira, cujas exigências da situação de trabalho se dão com base em critérios prescritos pela instituição. A variabilidade das atividades é influenciada, sobretudo, pelos equipamentos, instrumentos e materiais disponíveis, gerando improvisos na produção de refeições que requerem custo tanto físico quanto psíquico dos trabalhadores. A insatisfação durante a realização das tarefas provém particularmente do estilo de supervisão e do relacionamento com os chefes imediatos. Os próprios trabalhadores propuseram mudanças na organização do trabalho fundamentadas em maior diálogo e confiança entre chefes e subordinados. Por fim, a pesquisa aponta para a necessidade de uma intervenção que estimule a participação dos trabalhadores como agentes de mudança.*

*Saúde do Trabalhador; Condições de Trabalho; Ambiente de Trabalho*

## Colaboradores

L. G. T. Colares e C. M. Freitas trabalharam em conjunto na concepção teórica, elaboração e redação final do texto. O trabalho de campo foi organizado, coordenado e executado por L. G. T. Colares.

## Referências

1. Associação Brasileira de Empresas de Refeições Coletivas. História, objetivos e mercado. <http://www.aberc.com.br> (acessado em 20/Jan/2006).
2. Proença RPC. Ergonomia e organização do trabalho em projetos industriais: uma proposta no setor de alimentação coletiva [Dissertação de Mestrado]. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina; 1993.
3. Abreu ES, Spinelli MGN. Estudo das condições de risco ocupacional e ações preventivas em unidades de alimentação e nutrição. *Hig Aliment* 2001; 15:22-7.
4. Santana AMC. A produtividade em unidade de alimentação e nutrição: aplicabilidade de um sistema de medida e melhoria da produtividade integrando a ergonomia [Tese de Doutorado]. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina; 2002.
5. Costa MGS. Arquitetura e saúde do trabalhador: da gênese ao uso, a construção dos espaços hospitalares. Um olhar para além das normas [Dissertação de Mestrado]. Rio de Janeiro: Escola Nacional de Saúde Pública, Fundação Oswaldo Cruz; 2003.
6. Novelletto DLL, Proença RPC. O planejamento do cardápio pode interferir nas condições de trabalho em uma unidade de alimentação e nutrição? *Nutrição em Pauta* 2004; 65:36-40.
7. Marcon MC. As novas propostas de organização do trabalho e a participação do trabalhador: um estudo de caso desenvolvido junto a uma unidade de alimentação tipo concessionária sob um enfoque ergonômico [Dissertação de Mestrado]. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina; 1997.
8. Teixeira SMFG, Oliveira ZMCO, Rego JC, Biscontini TMB. Administração aplicada às unidades de alimentação e nutrição. Rio de Janeiro: Editora Atheneu; 1990.
9. Proença RPC. "Just in time" em unidades de alimentação e nutrição: um estudo introdutório. *Rev Nutr PUCCAMP* 1996; 9:36-56.
10. Lima RVL. A análise ergonômica do trabalho e transferência de tecnologia: o caso do *blast chiller* no segmento de alimentação coletiva no Município do Rio de Janeiro [Dissertação de Mestrado]. Rio de Janeiro: Universidade Federal Fluminense; 2001.

11. Proença RPC. Aspectos organizacionais e inovação tecnológica em processos de transferência de tecnologia: uma abordagem antropotecnológica no setor de alimentação coletiva [Tese de Doutorado]. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina; 1996.
12. Matos CH, Proença RPC. Condições de trabalho e estado nutricional de operadores do setor de alimentação coletiva: um estudo de caso. *Rev Nutr* 2003; 16:493-502.
13. Abreu ES, Spinelli MGN, Araújo RMV. Fatores de risco ambiental para trabalhadores de unidade de alimentação e nutrição. *Nutrição em Pauta* 2002; 57:46-9.
14. Triviños ANS. Introdução à pesquisa em ciências sociais. São Paulo: Editora Atlas; 1987.
15. Minayo MCS. O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. 5ª Ed. São Paulo: Editora Hucitec/Rio de Janeiro: ABRASCO; 1998.
16. Comissão Interdisciplinar de Medicina e Engenharia de Segurança do Trabalho. Relatório parcial de implantação do programa de saúde e segurança da Divisão de Orientação Alimentar. Niterói: Universidade Federal Fluminense; 1997.
17. Guérin F, Laville A, Daniellou F, Duraffourg J, Kerguelen A. Comprendre le travail pour le transformer: la pratique de l'ergonomie. Montrouge: Anact; 1991.
18. Santos N, Fialho F. Manual de análise ergonômica do trabalho. 2ª Ed. Curitiba: Editora Genesis; 1997.
19. Leplat J, Hoc JM. Tarea y actividad en el analisis psicológico de situaciones. In: Castillo JJ, Villena J, editores. *Ergonomia, conceptos y métodos*. Madrid: Complutense; 1998. p. 163-77.
20. Wisner A. Questions épistémologiques en ergonomie et en analyse du travail. In: Daniellou F, editor. *L'ergonomie en enquête de ses principes: débats épistémologiques*. Toulouse: Octarès Editions; 1996. p. 29-55.
21. Dejours C, Jayet C. Psicopatologia do trabalho e organização real do trabalho em uma indústria de processo: metodologia aplicada a um caso. In: Dejours C, Abdoucheli E, Jayet C, organizadores. *Psicodinâmica do trabalho*. São Paulo: Editora Atlas; 1994. p. 67-118.
22. Seligmann-Silva E. Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho: marcos de um percurso. In: Dejours C, Abdoucheli E, Jayet C, organizadores. *Psicodinâmica do trabalho*. São Paulo: Editora Atlas; 1994. p. 13-9.
23. Mendes AMB, Abrahão JI. Organização do trabalho e vivências de prazer-sofrimento do trabalhador: abordagem psicodinâmica. *Psicol Teor Pesqui* 1996; 12:179-84.
24. Minayo MCS, Souza ER, Constantino P, Santos NC. Métodos, técnicas e relações em triangulação. In: Minayo MCS, Assis SG, Souza ER, organizadores. *Avaliação por triangulação de métodos: abordagem de programas sociais*. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz; 2005. p. 71-103.
25. Gomes R, Souza ER, Minayo MCS, Malaquias JV, Silva CFR. Organização, processamento, análise e interpretação de dados: o desafio da triangulação. In: Minayo MCS, Assis SG, Souza ER, organizadores. *Avaliação por triangulação de métodos: abordagem de programas sociais*. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz; 2005. p. 185-221.
26. Bardin L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70; 1977.
27. Druck G. Terceirização: (des)fordizando a fábrica. Um estudo do complexo petroquímico. Salvador: Boitempo Editorial; 2001.
28. Caponi S. Georges Canguilhem y el estatuto epistemológico del concepto de salud. *Hist Ciênc Saúde-Manguinhos* 1997; 2:287-307.

Recebido em 31/Jan/2006

Versão final reapresentada em 30/Abr/2007

Aprovado em 09/Mai/2007