



Ministério da Saúde  
Fundação Oswaldo Cruz  
Escola Nacional de Saúde Pública

**PROCESSO DE TRABALHO, SAÚDE E QUALIDADE DE  
VIDA NO TRABALHO EM UMA UNIDADE DE  
ALIMENTAÇÃO E NUTRIÇÃO: UMA ABORDAGEM  
QUALITATIVA**

Por

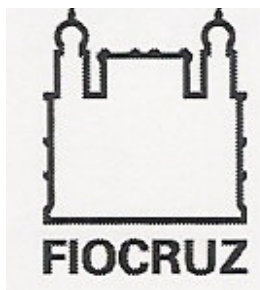
Luciléia Granhen Tavares Colares

Tese apresentada à Escola Nacional de Saúde Pública para obtenção do  
grau de Doutor em Ciências na área de Saúde Pública

Orientador:

Prof. Dr. Carlos Machado de Freitas

Abril de 2005



Ministério da Saúde  
Fundação Oswaldo Cruz  
Escola Nacional de Saúde Pública

**PROCESSO DE TRABALHO, SAÚDE E QUALIDADE DE  
VIDA NO TRABALHO EM UMA UNIDADE DE  
ALIMENTAÇÃO E NUTRIÇÃO: UMA ABORDAGEM  
QUALITATIVA**

Por

Luciléia Granhen Tavares Colares

Tese apresentada à Escola Nacional de Saúde Pública para obtenção do grau de  
Doutor em Ciências na área de Saúde Pública

Orientador:

Prof. Dr. Carlos Machado de Freitas

Abril de 2005

Catálogo na fonte  
Centro de Informação Científica e Tecnológica  
Biblioteca da Escola Nacional de Saúde Pública Sérgio Arouca

C683p Colares, Luciléia Granhen Tavares  
Processo de trabalho, saúde e qualidade de vida no  
trabalho em uma unidade de alimentação e nutrição: uma  
abordagem qualitativa. / Luciléia Granhen Tavares  
Colares. Rio de Janeiro : s.n., 2005.  
265p., ilus., tab.

Orientador: Freitas, Carlos Machado de  
Tese de Doutorado apresentada à Escola Nacional de  
Saúde Pública.

1.Saúde ocupacional. 2.Qualidade de vida. 3.Serviços  
de alimentação. I.Título.

CDD - 20.ed. – 363.11

Lucilélia Granhem Tavares Colares

**PROCESSO DE TRABALHO, SAÚDE E QUALIDADE DE  
VIDA NO TRABALHO EM UMA UNIDADE DE  
ALIMENTAÇÃO E NUTRIÇÃO: UMA ABORDAGEM  
QUALITATIVA**

**BANCA EXAMINADORA**

Prof. Dr. Carlos Machado de Freitas  
Profa. Dra. Jussara Cruz de Brito  
Prof. Dr. Marcelo Firpo de Souza Porto  
Profa. Dra. Haydée Serrão Lanzillotti  
Prof. Dr. Ubirajara Aloísio de Oliveira Mattos

Aprovada em: 07/04/2005

## **FALA**

Eu não sei dizer  
nada por dizer,  
então eu escuto.  
Se você disser  
tudo o que quiser,  
então eu escuto.

Fala.

Fala.

Se eu não entender  
não vou responder,  
então eu escuto.

Eu só vou falar  
na hora de falar,  
então eu escuto

Fala.

Fala.

(João Ricardo e Luli)

A

André e Diogo, meus filhos

Afonso e Clara, meus pais (*in memorium*)

## AGRADECIMENTOS

A elaboração de uma tese é um exercício solitário, por vezes de prazer e sofrimento mas, ao finalizá-la percebemos que não estivemos tão sozinhos assim pois, o estímulo, o apoio, o suporte e a solidariedade de pessoas amigas contribuíram para tornar o caminho menos árduo e muito enriquecedor. Nossa gratidão e reconhecimento a todos que compartilharam dessa trajetória.

Ao Instituto de Nutrição da universidade Federal do Rio de Janeiro por permitir meu afastamento das atividades docentes para cursar o doutorado;

À Escola Nacional de Saúde Pública da Fundação Oswaldo Cruz pela acolhida durante o Curso de Doutorado em Saúde Pública;

Ao Carlos Machado de Freitas pela orientação, apoio e incentivo no desenvolvimento deste trabalho;

Ao meu esposo José Antônio Colares pelo companheirismo, compreensão e ajuda na resolução dos problemas surgidos durante a realização deste trabalho;

Aos meus irmãos, Sônia, Elias, Ruth, Célia, Antônio e Eliana que, mesmo de longe, sempre incentivaram minha trajetória profissional;

À amiga Haydée pelas indicações mais seguras desde a minha chegada nessa cidade, minha admiração e respeito.

À amiga Eliane Abreu, que com simplicidade e segurança me conduziu pelo maravilhoso caminho da pesquisa.

À amiga Cláudia Saunders pela ajuda incondicional durante o curso de doutorado e sempre, em todas as horas alegres e tristes;

À amiga Mirian que, várias vezes, dividiu minhas angústias durante a realização deste trabalho;

À Dra. Márcia Pacheco (CIMEST) por incentivar e acreditar na proposta da pesquisa;

Aos trabalhadores da Gerência de Coordenação Alimentar da Universidade Federal Fluminense (restaurante universitário) pela alegre e enriquecedora convivência durante a realização deste trabalho;

À Paola, Fátima, Solange, Rosa e Wasthy por estarem sempre solícitas em compartilhar informações fundamentais à realização deste trabalho;

À Nil pela ajuda durante a coleta de dados;

Aos funcionários técnico-administrativos do Instituto de Nutrição da Universidade Federal do Rio de Janeiro pela força;

Aos docentes do Instituto de Nutrição da Universidade Federal do Rio de Janeiro pelo companheirismo;

À Maria Fernanda e Célia pela cuidadosa revisão ortográfica;

À Deus por sempre me mostrar o caminho a seguir.



## SUMÁRIO

	Páginas
Lista de figuras	x
Lista de fotos	xi
Lista de quadros	xi
Lista de tabelas	xii
Lista de anexos	xii
Lista de siglas e abreviaturas	xiii
Resumo	xv
Abstract	xvii
INTRODUÇÃO	1
1 SITUAÇÃO PROBLEMA	6
1.1 O setor de alimentação coletiva	6
1.2 As Unidades de Alimentação e Nutrição	15
2 REVISÃO DA LITERATURA	25
2.1 Modificações no mundo do trabalho	25
2.2 Evolução dos modelos de organização do trabalho	28
2.2.1 Abordagem clássica da administração	29
2.2.2 Abordagem humanística da administração	36
2.2.3 Abordagem moderna da administração	43
2.2.4 Abordagem contemporânea da administração	48
2.2.5 Síntese dos modelos de organização do trabalho	53
2.3 Organização do trabalho em Unidades de Alimentação e Nutrição	55
2.4 Qualidade de vida no trabalho (QVT)	63
2.4.1 Modelos teóricos que orientam o estudo da QVT	67
2.4.1.1 Teorias de conteúdo	67
2.4.1.2 Teorias de processo	70
2.4.2 Qualidade de vida no trabalho: estudos realizados no Brasil	71
2.5 Trabalho e saúde	77
2.5.1 Saúde no âmbito coletivo, público e social	77
2.5.2 Processo de trabalho e saúde	84
2.5.3 Vertentes de análise da relação entre processo de trabalho e saúde	87
2.5.4 Estudos sobre trabalho e saúde em Unidades de Alimentação e Nutrição	96
3 ABORDAGEM METODOLÓGICA	105
3.1 Tipo de pesquisa	105

3.2 Referencial metodológico	106
3.2.1 Ergonomia da atividade humana	107
3.2.2 Psicodinâmica do trabalho	115
3.3 Técnica de coleta de dados	124
3.3.1 Etnometodologia	125
3.3.1.1 Observação direta	126
3.3.1.2 Entrevista semi-estruturada	129
3.3.1.3 Grupo focal	131
3.4 Tratamento dos dados	134
4 ESTUDO DE CASO	138
4.1 Universo da pesquisa e unidades de análise	138
4.2 O restaurante universitário no contexto das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES)	140
4.3 Coleta de dados	143
4.3.1 Entrada no campo	143
4.3.2 Observação direta	144
4.3.3 Entrevista semi-estruturada	145
4.3.4 Grupo focal	147
4.4 Análise dos dados	148
4.5 Resultado e discussão	149
4.5.1 A Divisão de Orientação Alimentar- DOA/UFF: contexto sociotécnico	151
4.5.2 Localização, composição da área e fluxo de trabalho do RU-DOA/UFF	157
4.5.3 Processo de trabalho e organização da produção de refeições no RU-DOA/UFF: um ritual quotidianamente improvisado	161
- Fluxos dos procedimentos de rotina do RU-DOA/UFF	165
4.5.4 Condições de trabalho no RU-DOA/UFF	185
4.5.5 Saúde e qualidade de vida no trabalho no RU-DOA/UFF	194
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES	211
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	217
ANEXOS	231

## LISTA DE FIGURAS

- Figura 1: Fluxograma do processo produtivo em UAN – princípio de marcha avante (p.18)
- Figura 2: Esquema de hierarquia das necessidades proposto por Maslow (p.67)
- Figura 3: Zoneamento da cozinha do RU-DOA/UFF com os fluxos principais (p.158)
- Figura 4: Fluxo dos procedimentos de rotina dos auxiliares de nutrição, auxiliares de produção e copeiros que trabalham no pré-preparo de vegetais (p.166)
- Figura 5: Fluxo dos procedimentos de rotina dos cozinheiros que trabalham no pré-preparo de carnes (p.166)
- Figura 6: Fluxo dos procedimentos de rotina dos auxiliares de nutrição, auxiliares de produção e copeiros que trabalham no pré-preparo de sobremesas (p. 167)
- Figura 7: Fluxo dos procedimentos de rotina dos auxiliares de nutrição, auxiliares de produção e copeiros que trabalham no pré-preparo de feijão (p. 167)
- Figura 8: Fluxo dos procedimentos de rotina dos cozinheiros que trabalham no preparo de feijão, arroz, carne e guarnição (p.168)
- Figura 9: Fluxo dos procedimentos de rotina dos auxiliares de nutrição, auxiliares de produção e copeiros que trabalham na distribuição das refeições no RU (p.168)
- Figura 10: Fluxo dos procedimentos de rotina dos auxiliares de nutrição e auxiliares de higienização que trabalham no setor de higienização (p. 169)
- Figura 11: Fluxo dos procedimentos de rotina dos técnicos de nutrição e auxiliares de nutrição que trabalham na supervisão e controle da produção (p.169)
- Figura 12: Fluxo dos procedimentos de rotina dos nutricionistas diretamente envolvidos na produção de refeições (p.170)
- Figura 13: Fluxo dos procedimentos de rotina dos auxiliares de nutrição, auxiliares de produção e copeiros que trabalham no pré-preparo de vegetais levando em consideração a variabilidade do processo de trabalho (p.174)
- Figura 14: Fluxo dos procedimentos de rotina dos cozinheiros que trabalham no pré-preparo de carnes levando em consideração a variabilidade do processo de trabalho (p.175)
- Figura 15: Fluxo dos procedimentos de rotina dos cozinheiros que trabalham no preparo de feijão, arroz, carne e guarnição levando em consideração a variabilidade do processo de trabalho (p. 176)
- Figura 16: Fluxo dos procedimentos de rotina dos auxiliares de nutrição, auxiliares de produção e copeiros que trabalham na distribuição das refeições levando em consideração a variabilidade do processo de trabalho (p.177)

Figura 17: Fluxo dos procedimentos de rotina dos nutricionistas diretamente envolvidos na produção de refeições levando em consideração a variabilidade do processo de trabalho (p. 178)

## **LISTA DE FOTOS**

- Foto 1: Plataforma de descarga (p.159)
- Foto 2: Balança tipo plataforma (p.159)
- Foto 3: Almojarifado (p.159)
- Foto 4: Câmaras refrigeradas (p.159)
- Foto 5: Setor de pré-preparo de carnes (p.160)
- Foto 6: Setor de pré-preparo de vegetais (p.160)
- Foto 7: Setor de pré-preparo de sobremesas (p.160)
- Foto 8: Setor de pré-preparo de feijão (p.160)
- Foto 9: Bateria de caldeirões a gás (p.160)
- Foto 10: Fogão industrial (p.160)
- Foto 11: Forno combinado (p.161)
- Foto 12: Fritadeira à gás (p.161)

## **LISTA DE QUADROS**

- Quadro 1: Importância econômica e social do setor de alimentação coletiva no Brasil (p.14)
- Quadro 2: Esquema das contribuições e compensações na produção de “equidade” ou “inequidade” (p.71)
- Quadro 3: Índices de ruído e temperatura encontrados em Unidades de Alimentação e Nutrição (p. 75)
- Quadro 4: Vertentes analíticas para o estudo do processo de trabalho e sua relação com o processo saúde-doença (p.93)
- Quadro 5: Categorias de signos indicadores de sofrimento no trabalho (p. 121)
- Quadro 6: Percentual médio de clientes atendidos diariamente no RU-DOA/UFF (p. 152)
- Quadro 7: Valores pagos pelos tíquetes-refeição a serem utilizados no RU-DOA/UFF de acordo com a categoria de clientes (p. 154)
- Quadro 8: Número de trabalhadores diariamente envolvidos com o processo de produção de refeições no RU-DOA/UFF (p. 163)

Quadro 9: Condições ambientais captadas pela observação sistematizada nos setores/áreas do RU-DOA/UFF que influenciam negativamente no trabalho (p. 189)

Quadro 10: Aspectos críticos que influenciam negativamente na atividade de produção de refeições no RU-DOA/UFF (p. 209)

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1: Utilização de restaurante universitário de acordo com a categoria sócio-econômica dos alunos – Região Sudeste e Brasil (p. 142)

Tabela 2: Convites entregues aos trabalhadores do RU-DOA/UFF para participação da pesquisa (p. 146)

Tabela 3: Número médio de refeições consumidas no mês de maio de 2003 no RU- DOA/UFF (p. 153)

Tabela 4: Distribuição dos trabalhadores da DOA/UFF por cargo e sub-setor (p. 155)

Tabela 5: Distribuição dos trabalhadores diretamente ligados à produção de refeições no RU-DOA/UFF segundo cargo, sub-área de trabalho e tipo de vínculo empregatício (p. 156)

Tabela 6: Freqüência dos pratos protéicos de 35 cardápios oferecidos no RU-DOA/UFF no período de novembro de 2002 a outubro de 2003 (p. 172)

Tabela 7: Freqüência de substituição de pratos protéicos em cardápios oferecidos no RU-DOA/UFF no período de novembro de 2002 a outubro de 2003 (p. 172)

## **LISTA DE ANEXOS**

Anexo 1: Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Nutrição (p. 232)

Anexo 2: Resolução CFN 200, de 08 de março de 1998 (p. 238)

Anexo 3: Resolução CFN 218, de 25 de março de 1999 (p. 246)

Anexo 4: Organograma da Gerência de Coordenação Alimentar – GCA/UFF (p. 248)

Anexo 5: Organograma da Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos – DRH/UFF (p. 249)

Anexo 6: Caracterização dos sujeitos da pesquisa que participaram da entrevista (p. 250)

Anexo 7: Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (p. 251)

Anexo 8: Classificação socioeconômica – critério ABIPEME (p. 252)

Anexo 9: Roteiro para observação sistematizada (p. 254)

Anexo 10: Convite para participação da entrevista individual (p. 255)

Anexo 11: Roteiro para realização da entrevista individual (p. 256)

- Anexo 12: Formulário de agendamento de entrevista individual (p. 258)  
Anexo 13: Convite para participação do grupo focal (p. 259)  
Anexo 14: Roteiro para orientação dos grupos focais (p. 260)  
Anexo 15: Produção e consumo de refeições DOA/UFF no período de 2/5/2003 a 30/05/2003 (p. 261)  
Anexo 16: Cardápios oferecidos nos dias de observação e suas intercorrências (p. 262)  
Anexo 17: Planta baixa da cozinha e anexos do RU-DOA/UFF (p. 265)

## **LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS**

- ABERC: Associação Brasileira de Empresas de Refeições Coletivas  
ABIPEME: Associação Brasileira de Institutos de Pesquisa de Mercado  
AET: Análise Ergonômica do Trabalho  
APPCC: Análise de Perigos por Pontos Críticos de Controle  
BID: Banco Interamericano de Desenvolvimento  
CAT: Comunicação de Acidentes de Trabalho  
CCQ: Círculos de Controle de Qualidade  
CIMEST: Comissão Interdisciplinar de Medicina e Engenharia de Segurança do Trabalho  
CIPA: Comissão Interna de Prevenção de Acidentes  
CREA: Conselho Regional de Engenharia e Arquitetura  
CUV: Conselho Universitário  
dBA: decibéis  
DIEESE: Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-econômicos  
DIF: Despesas Indiretas de Fabricação  
DOA: Divisão de Orientação Alimentar  
DSST: Departamento de Segurança e Saúde do Trabalhador  
ENSP: Escola Nacional de Saúde Pública  
EPIs: equipamentos de proteção individual  
FIOCRUZ: Fundação Oswaldo Cruz  
GCA: Gerência de Coordenação Alimentar  
HUAP: Hospital Universitário Antônio Pedro  
IRPJ: Imposto de Renda de Pessoa Jurídica  
JD: jogo dramático  
JIT: *Just in Time*

Km: quilômetro  
MEC: Ministério de Educação e Cultura  
MOI: Modelo Operário Italiano  
MTE: Ministério do Trabalho e Emprego  
PA: Pará  
PAIR: Perda Auditiva Induzida por Ruído  
PAT: Programa de Alimentação do Trabalhador  
PB: Paraíba  
PBQP: Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade  
RAIS: Relatório Anual de Informações Sociais  
RJ: Rio de Janeiro  
RM: requisição de materiais  
RU: Restaurante Universitário  
SAPS: Serviço de Alimentação da Previdência Social  
SESC: Serviço Social do Comércio  
SESI: Serviço Social da Indústria  
SIPAT: Semana Interna de Prevenção de Acidentes de Trabalho  
SIT: Secretaria de Inspeção do Trabalho  
SUS: Sistema Único de Saúde  
UAN: Unidade de Alimentação e Nutrição  
UFF: Universidade Federal Fluminense  
UNB: Universidade de Brasília  
UNE: União Nacional dos Estudantes  
VDRL: *Veneral Disease Research Laboratories*

## RESUMO

A preocupação com a organização do trabalho tem sido uma constante desde o advento da administração científica, porém, recentemente, as empresas vêm dando atenção à satisfação do trabalhador na execução de suas tarefas como requisito para atingirem qualidade de vida, além de altos índices de produtividade. O presente estudo teve como objetivo investigar a dimensão do constructo “saúde e qualidade de vida no trabalho” em sua relação com o processo de trabalho. Optou-se pela realização da pesquisa no cotidiano organizacional (pesquisa exploratória de campo em um restaurante de uma universidade pública), utilizando-se como técnicas de coleta de dados a observação direta, a entrevista semi-estruturada e a realização de grupos focais. Procurando fazer uma leitura compreensiva da realidade do processo de trabalho, considerando não somente os componentes observáveis, mas também a dinâmica das relações na organização reconhecendo a subjetividade, optou-se por construir a temática tendo como referência o diálogo entre duas disciplinas: a Ergonomia da Atividade Humana e a Psicodinâmica do Trabalho. A partir dos resultados, pudemos constatar que a organização do trabalho no restaurante universitário representa uma atividade rotineira, aparentemente linear, cujas complexidades e exigências da situação de trabalho se dão com base em critérios prescritos pela instituição (que orienta a tomada de decisão). A variabilidade das atividades é influenciada, principalmente, pelos equipamentos, instrumentos e materiais (gêneros e outros) disponíveis, gerando improvisos na produção de refeições. Esses improvisos requerem dos trabalhadores um custo tanto físico como psíquico, fazendo com que os mesmos estabeleçam estratégias defensivas para minimizar o sofrimento no trabalho. A partir das falas dos trabalhadores, verificamos que a insatisfação dos mesmos durante a realização do trabalho provém, principalmente, do estilo de supervisão e do relacionamento com os chefes imediatos, fazendo com que isso repercuta negativamente na qualidade de vida no trabalho e na produtividade. Mesmo com as adversidades, os trabalhadores vivenciam experiência de prazer no trabalho, advinda principalmente da coesão do grupo. Os próprios trabalhadores propuseram mudanças na organização do trabalho fundamentadas em maior diálogo e confiança entre chefes e subordinados, para que a saúde e qualidade de vida no trabalho sejam melhoradas. A inter-relação das abordagens da Ergonomia e da Psicodinâmica do Trabalho nesta pesquisa possibilitou o estabelecimento de um diálogo enriquecedor entre as duas disciplinas, permitindo identificar as contribuições e os limites da abordagem interdisciplinar no estudo da temática. Por fim, fica clara a necessidade da valorização do fator humano pela administração do restaurante universitário, e a evolução desse quadro



dependerá de quanto espaço essa organização de trabalho oferecerá para que os trabalhadores exerçam sua criatividade, façam experimentações e transformem o ambiente de trabalho.

Palavras-chave: processo de trabalho; saúde; qualidade de vida no trabalho; unidade de alimentação e nutrição.

## ABSTRACT

The preoccupation with work organization has been a constant since the scientific administration advent, however, recently, some companies are giving greater importance to workers satisfaction in execution of their tasks as a condition to reach life quality, in addition to high levels of productivity. The present study had as its goal to investigate the influence of work process over health and life quality at work. The research was made in the daily organization (exploratory research inside a public university restaurant), using direct observation, semi-structured interview and focal groups as forms of collecting data. Trying to make a comprehensive interpretation of the work process reality, considering not only the observable components, but also the relation dynamics in organization, admitting the subjectivity, the thematic was constructed according to theoretic-methodological dialog between two subjects: Ergonomic of Human Activity and Psychodynamic of Work. The results showed that the work organization at the university restaurant represents a routine activity, apparently a straight line, whose complexity and work situations requires exist according to criterions predetermined by the public restaurant, guiding the decisions and whose variability is influenced, mostly, by the equipment, tools and materials available, generating unexpected actions in meal production. This improvisations require, from workers, costs in both physical and psychic conditions, forcing them to develop defensive strategies to minimize suffering at work. According to the workers speeches, we can presume that their dissatisfaction during the realization of a task comes, mainly, from the supervision style and from relationship with the immediate chiefs, contributing negatively to life quality and productivity in work. But even with these adversities, the workers experience pleasure at work, coming from the group union. The same workers proposed changes in the work organization supporting greater improvements in health and life quality. The relation between Ergonomic and Psychodynamic of Work in this research has made possible the establishment of an enriched dialog between these subjects, allowing the contributions identification of interdisciplinarity at the theme study. Finally, it is clear the necessity of human valorization by the university restaurant management; and the evolution of this situation will depend on how much space will be offered for the workers to exercise their creativity, make experimentation and transform the work environment.

Key words: work process; health; life quality at work; alimentation unity and nutrition.

## INTRODUÇÃO

O presente estudo tem como tema central o processo de trabalho, saúde e qualidade de vida no trabalho em Unidade de Alimentação e Nutrição (UAN) e enfoca os trabalhadores como aqueles que definem a sua condição de trabalho. Inscreve-se no campo da Saúde Pública à medida que contempla o processo saúde/doença em uma coletividade (trabalhadores), o que permitirá orientar reflexões e intervenções visando à ação no que se refere à promoção da saúde e à qualidade de vida.

O interesse por esse tema se confunde com minha própria trajetória profissional. Formei-me em Nutrição em 1983 e comecei a trabalhar como nutricionista de uma empresa privada, concessionária de alimentação coletiva, prestadora de serviços de alimentação para coletividades (trabalhadores). Ao longo dos seis anos que trabalhei como nutricionista de produção em minha cidade natal (Belém-PA), pude experimentar o trabalho tanto em empresas terceirizadas – que dão maior ênfase ao controle de qualidade e custos, a fim de proporcionar lucro para a empresa – quanto em empresas com administração própria de serviço de alimentação. Experimentei ainda a grande responsabilidade de participar como sócia de uma microempresa do ramo de alimentação coletiva.

Durante esse percurso, estive ligada ao gerenciamento de recursos (humanos, materiais e financeiros), cuja contribuição principal em relação aos trabalhadores era na formação técnica dos mesmos. Estava sempre envolvida com programas de treinamento voltados para a higiene pessoal e dos alimentos, reforçando o paradigma herdado pelo curso de graduação, pautado na Educação Sanitária, definida e organizada como um ramo da medicina preventiva ligada ao movimento higienista, cujos pressupostos tinham como base a ação educativa a fim de modificar hábitos e atitudes para alcançar a saúde e o progresso nacional.

Eram enfocados: a aplicação dos princípios administrativos tayloristas com ênfase no recrutamento e seleção do homem certo para o lugar certo, o estudo de tempos e movimentos para atingir maior eficiência no trabalho e, ainda, a atenção redobrada nas funções administrativas de planejamento, organização, coordenação, direção, comando e controle, chave para o sucesso na administração de UAN.

Por algum tempo, julguei-me uma profissional pouco competente, pois me dedicava de corpo e alma a um planejamento minucioso pautado em rotinas, roteiros e

controles, mas várias coisas não saíam exatamente como o planejado. Isso me causava frustração e, muitas vezes, dores de cabeça.

Uma questão se impunha: a forma como os trabalhadores se organizavam para realizar suas tarefas, diferentemente das minhas determinações. Aos poucos e intuitivamente, reformulei a forma de administrar e envolvi mais os trabalhadores no planejamento das atividades, pois percebi que eles tinham muito a me ensinar com sua vasta experiência no serviço de alimentação, além do fato de que eram eles que tinham de dar andamento ao trabalho, sabendo a melhor forma de fazê-lo. Isso também me trouxe conflito, visto que era uma forma diferente das recomendações recebidas pela empresa, de que os trabalhadores tinham sempre de ser vistos com desconfiança e que tinham de acatar decisões superiores. Tal imposição não me intimidou porque os resultados em termos de diminuição de desperdício, melhoria nos custos e, mesmo, a maior satisfação no trabalho compensaram a mudança (transgressão das normas).

Por uma feliz contingência, tive de interromper essa trajetória: mudei-me da minha cidade de origem para o Rio de Janeiro, onde vi a possibilidade de ampliar meus horizontes profissionais. Assim, ingressei no curso de mestrado em Nutrição Humana em 1991 na Universidade Federal do Rio de Janeiro, vislumbrando a possibilidade de me inserir na carreira docente, o que aconteceu em 1995 (na mesma instituição, no curso de graduação em Nutrição), para atuar nas disciplinas de Administração de Serviços de Alimentação I e II e Estágio Supervisionado em Nutrição Normal em Empresa.

Apesar da dificuldade de romper com o modelo positivista adotado para transmitir os conhecimentos de administração, outras dificuldades se colocaram, como a resistência inicial dos estudantes (não por culpa deles) em associar a prática da administração aos seus anseios de se tornarem um profissional de saúde. Tarefa difícil, mas que, aos poucos, vem sendo superada, pois tentamos mostrar que dentro de uma UAN nosso objetivo maior é produzir saúde, não só dos comensais, mas também dos operadores. Uma das estratégias utilizadas foi – e continua sendo – a produção de conhecimento nas unidades, fazendo com que os alunos, principalmente durante o estágio supervisionado, realizem pesquisa aplicada com possibilidade de articulação dos conhecimentos adquiridos durante o curso de graduação.

Nesta curta trajetória como docente (nove anos), outros questionamentos se impuseram como:

- Quais as condições de trabalho a que os nutricionistas e operadores de UAN são submetidos?

- As condições de trabalho favorecem a produção de saúde dentro das unidades?
- Como o setor de alimentação coletiva vem se comportando frente as modificações no mundo do trabalho?
- Como as novas formas de organização do trabalho vêm influenciando na qualidade de vida no trabalho em UAN?.

Essas questões puderam ser aprofundadas durante a atuação como docente e coordenadora do curso de especialização em Alimentação Institucional com ênfase no planejamento e controle, da UFRJ, e, ainda mais, ao ingressar no curso de doutorado em Saúde Pública da Escola Nacional de Saúde Pública-FIOCRUZ.

Levando-se em consideração a escassez de trabalhos na área de alimentação coletiva, principalmente os que utilizam metodologia qualitativa, em que os atores são diretamente envolvidos na descrição da situação de trabalho, o presente estudo visa enfocar o processo de trabalho em UAN, dando importância ao saber do senso comum – ou seja, dando voz aos atores envolvidos com este processo –. Tem como objetivo geral investigar a dimensão do constructo “saúde e qualidade de vida no trabalho” em sua relação com o processo de trabalho, utilizando etnométodos (observação direta, entrevista semi-estruturada e grupos focais).

Como objetivos específicos pretendemos: 1) conhecer o processo de trabalho em UAN, envolvendo as dimensões tecnológicas, organizacionais e sociais; 2) identificar as cargas de trabalho e sua influência na saúde e qualidade de vida no trabalho; 3) Verificar a influência do processo e organização do trabalho sobre a saúde e qualidade de vida no trabalho; 4) verificar a influência do distanciamento entre tarefa e atividade sobre a saúde e qualidade de vida no trabalho; 5) discutir as estratégias de defesa à nocividade no trabalho desenvolvidas pelo coletivo de trabalho. Atingidos os objetivos citados, pretendemos, ainda, propor possíveis modificações – apontadas pelos trabalhadores – no sistema organizacional para melhorar a qualidade de vida no trabalho.

Para a consecução dos objetivos, serão valorizadas a expressão e a ação que estruturam a experiência – tanto individual como coletiva – dos trabalhadores. Na perspectiva individual, utilizaremos como referência a abordagem da Ergonomia Situada, em que os fatos serão expostos em situação de trabalho, pela descrição feita pelos trabalhadores em sua dimensão física e cognitiva. A perspectiva coletiva será estudada a partir do referencial da Psicodinâmica do Trabalho, que busca entender a

vivência subjetiva por meio do comentário coletivo, evidenciando a forma pela qual este estrutura sua relação com o trabalho.

Espera-se com essa pesquisa contribuir para as áreas de ensino, pesquisa e extensão. Na área acadêmica, poderá auxiliar a forma de abordagem das disciplinas relacionadas à alimentação de coletividades, valorizando os trabalhadores envolvidos no processo de produção de refeições; na área de pesquisa, poderá estimular a condução de estudos referentes a questões que envolvam pessoas em UAN; e, na área de extensão, as publicações dos resultados deste estudo poderão ampliar os conhecimentos relacionados à alimentação coletiva, influenciando na condução de um trabalho mais humano e prazeroso em UAN, que valorize a dimensão subjetiva das vivências dos trabalhadores, possibilitando novas perspectivas de reflexão e ação, a partir da abertura de espaços para a comunicação e o diálogo .

Com referência às primeiras aproximações do tema, partiu-se da seguinte premissa: em UAN, há mais preocupação com o produto final (refeição) em termos de qualidade, produtividade e, principalmente, custos e saúde dos comensais do que com a saúde dos trabalhadores, apesar desta influenciar, indiretamente, na qualidade do produto. Essa premissa sustenta as seguintes questões iniciais: a) as UAN configuram-se em espaço pouco propício à discussão entre os atores envolvidos na produção ou administração sobre questões relacionadas à saúde e à qualidade de vida no trabalho (QVT); b) Os aspectos organizacionais, tecnológicos e sociais influenciam diferentemente na QVT de trabalhadores ocupantes de diferentes postos de trabalho e posição hierárquica, fazendo com que tal situação leve à elaboração, por parte dos mesmos, de estratégias defensivas para suportarem as condições adversas de trabalho.

O presente estudo está estruturado do seguinte modo: no capítulo 1 (situação problema), são apontadas a origem, a trajetória e a importância do setor de alimentação coletiva no Brasil, bem como é problematizada a Unidade de Alimentação e Nutrição como parte integrante daquele setor em aspectos relacionados ao processo de produção de refeições, com ênfase nos insumos que alimentam este processo, como os relacionados ao ambiente de trabalho e ao pessoal.

O capítulo 2 (revisão da literatura) aborda aspectos como as modificações ocorridas no mundo do trabalho, as formas de organização do trabalho ao longo da História, situando a organização do trabalho em UAN; os estudos de qualidade de vida no trabalho e as formas de estudar o processo de trabalho em sua relação com o processo saúde-doença, reportando-se a pesquisas realizadas na área de alimentação coletiva relativas aos temas abordados.

O capítulo 3 aponta o caminho metodológico percorrido para atingir os objetivos propostos, com ênfase nos etnométodos tendo como referencial as abordagens da Ergonomia Situada e Psicodinâmica do Trabalho.

O capítulo 4 aborda o estudo de caso realizado na Divisão de Orientação Alimentar – Restaurante Universitário da Universidade Federal Fluminense.

O capítulo 5 aponta as considerações finais sobre o estudo e as recomendações que podem nortear pesquisas posteriores.

## 1. SITUAÇÃO PROBLEMA

“De cada um, de acordo com suas habilidades, a cada um, de acordo com suas necessidades”  
(Karl Marx)

### 1.1 O Setor de alimentação coletiva:

O setor de alimentação coletiva engloba todos os estabelecimentos que produzem refeições em grande quantidade, distinguindo-se das refeições feitas em casa em pequenas quantidades.

Os termos utilizados para denominar o setor de refeições produzidas fora de casa, em larga escala, variam. Nos Estados Unidos a denominação para a provisão de alimentação, incluindo produção e serviço, é *food service*. Na Europa, em países de língua inglesa, o termo é *catering* (derivado do verbo *to cater*), que significa fornecer todos os alimentos necessários; já nos países em que se fala o francês, o termo utilizado é *restauration*, que se subdivide em *restauration commerciale*, representada por restaurantes que atendem clientela ocasional ou regular, abertos a qualquer tipo de público, ou *restauration collective*, com atendimento à clientela definida, comunidade de direito ou de fato, podendo situarem-se no setor trabalho (empresas), ensino (escolas e universidades - públicas ou privadas), saúde ou social (hospitais, asilos e orfanatos - públicos ou privados) e outros, como prisões, comunidades religiosas e forças armadas (Proença, 1997).

No Brasil, a designação acompanha a do idioma francês: os termos usados são alimentação comercial e alimentação coletiva, sendo que os estabelecimentos que trabalham com a produção e distribuição de alimentação para coletividades tanto enfermas como sadias são comumente denominados de Unidades de Alimentação e Nutrição (UAN).

A importância da alimentação para o ser humano está relacionada ao atendimento das necessidades biológicas; além disso, envolve outros aspectos como, os psicológicos, sociais e econômicos, os quais merecem tanta consideração quanto os biológicos.

O desenvolvimento da alimentação coletiva no Brasil deu-se a partir da necessidade de se alimentar pessoas reunidas por várias razões em diversos locais - como monastérios, hospitais, asilos, orfanatos ou forças armadas - e está estreitamente relacionada à estrutura econômica brasileira, confundindo-se com a própria história do



Brasil, cujo marco histórico da alimentação coletiva é o início do século XX, época em que as atividades de transformação industrial começaram a apresentar evolução significativa.

A organização do trabalho industrial ocasionou mudanças expressivas na ocupação dos espaços geográficos: grande contingente da população se transferiu do meio rural para o urbano, fixando-se em áreas de periferia - distantes das áreas onde se localizavam as indústrias. Essa ocupação diferenciada e a inserção da mulher no mercado de trabalho contribuíram para o aparecimento de uma nova organização familiar e, conseqüentemente, para a diminuição do hábito de se fazer refeições em casa (Proença, 1997). Esse processo de organização do trabalho industrial, bem como dos espaços urbanos, fez com que o setor de alimentação coletiva tivesse um importante papel, principalmente nas atividades que exigiam grande número de trabalhadores.

O período do governo de Getúlio Vargas, compreendido entre 1930 e 1945, foi marcado por muitas reivindicações operárias, que levaram a uma série de greves promovidas por funcionários que reclamavam melhores condições de trabalho nos setores de transporte, de comunicações e financeiro (bancos), em estados do sudeste (São Paulo), nordeste (Rio Grande do Norte) e norte (Belém). Nesse contexto, além de outras medidas, o governo instituiu a obrigatoriedade das empresas que empregavam mais de quinhentos funcionários possuírem um refeitório (decreto-lei nº 1.228, 02/05/1939) e, ainda, criou o Serviço de Alimentação da Previdência Social (SAPS), localizado na sede da União Nacional dos Estudantes (UNE), considerado o marco inicial da alimentação voltada para o trabalho e o ensino no Brasil.

A partir daí, as indústrias de grande porte começaram a traçar um plano de alimentação para a mão-de-obra e deram início à construção de unidades de produção de refeições coletivas. A primeira indústria a tomar essa iniciativa foi a Companhia Siderúrgica Nacional, em 1941.

O SAPS, criado pelo decreto-lei nº 2.478, em 1940 e administrado sob a égide do movimento higienista, constituiu a primeira Política de Alimentação relacionada ao trabalho e perdurou até 1967. O programa enfatizava a necessidade de ensinar a população a se alimentar bem - incorporação de bons hábitos alimentares para fins de racionalização da oferta de alimentos, por meio de medidas que ajustassem a produção e a comercialização. Com isso, buscava a melhoria da saúde da classe trabalhadora, exercendo controle sobre a força de trabalho para acumulação de capital (Viana, 1996).

Apesar da gravidade da desnutrição da população infantil, os trabalhadores foram os beneficiados pelo governo populista de Vargas, cuja estratégia era a cooptação

das elites sindicais simpáticas ao governo e a exclusão das discordantes. Essa medida impulsionou o setor de alimentação coletiva relacionada ao trabalho.

O SAPS formava visitadoras domiciliares (curso ginásial completo), dietistas (dois anos de curso), nutricionistas (três anos de curso, tendo como exigência o curso clássico completo), cujas atividades eram de educação alimentar e administração dos restaurantes mantidos pelo órgão; e nutrólogos (médicos especializados), cujas atividades eram de orientação, supervisão, pesquisa e planejamento em alimentação e nutrição. Havia duas vertentes nesse programa: a laboratorial-clínica, existente desde os anos 1930, e a social, que entendia a alimentação como um problema social e, como tal, só poderia ser resolvido pela sociedade – por meio da “consciência alimentar”.

Segundo alguns nutricionistas que atuavam no SAPS, trabalhar no programa era profissionalmente gratificante, uma vez que era visível a adequação dos hábitos alimentares dos trabalhadores. Esses profissionais acreditavam estar junto ao trabalhador, cumprindo o papel de educadores na luta pela promoção da saúde. Os discursos dos nutricionistas que trabalhavam à época denotam a crença de que o saber técnico era essencial para a conquista de uma alimentação equilibrada – a qual proporciona uma melhor qualidade de vida (Lanzillotti, 2000).

Tal programa estabelecia um laço simbólico entre a classe trabalhadora e o Estado. Apesar das denúncias de corrupção, resistiu quase trinta anos. Ele incluía uma grande quantidade de serviços - como restaurantes populares que atendiam cinco mil pessoas; oferecimento de refeições para 55 firmas; fiscalização de 45 outros restaurantes mantidos diretamente por empresas e órgãos públicos - e, ainda, algumas atividades culturais realizadas no restaurante central (L'Abbate, 1988).

O objetivo maior do SAPS era amenizar as constantes manifestações realizadas pelos trabalhadores e manter a tranquilidade social, política e econômica, necessária à reestruturação que o país enfrentava (Marcon, 1997).

Em 1947, foram inauguradas, em São Paulo, as primeiras cozinhas industriais do Serviço Social da Indústria (SESI) e do Serviço Social do Comércio (SESC) as quais produziam e transportavam refeições para trabalhadores da indústria e do comércio, respectivamente. Posteriormente, estas cozinhas expandiram-se por todo o país.

A década de 1940 é relacionada, ainda, com o início da estruturação da produção de alimentação coletiva para o subsetor saúde, a partir do surgimento de unidades organizadas em hospitais. Nesse período, surgiram também os primeiros equipamentos nacionais para produção de refeições em larga escala, que eram importados até então da Europa e dos Estados Unidos (Proença, 1997). As limitações impostas pela Segunda

Guerra Mundial foram decisivas no desenvolvimento das indústrias brasileiras e, com isso, pudemos produzir nossos próprios equipamentos e desenvolver o setor da alimentação coletiva relacionada ao trabalho, visto que cada vez mais trabalhadores precisavam fazer suas refeições fora de casa em função do emprego.

Na década de 1950, a política do presidente Juscelino Kubtscheck (1956-1960) foi centrada no setor de energia/transporte e em atividades industriais básicas - siderurgia e refino de petróleo - devido aos elevados gastos públicos. Para por em prática seu “Plano de Metas”, foi necessário o levantamento de vultosos empréstimos estrangeiros. A produção industrial apresentou um crescimento significativo a partir da política de concessão de benefícios, porém trouxe como conseqüências: a) liderança econômica das empresas multinacionais, uma vez que o financiamento expansionista abria possibilidades financeiras atraentes tanto para as empresas privadas nacionais como para as estrangeiras; b) o crescimento da dívida externa; c) violenta inflação, resultado da cobertura de elevados déficits extra-orçamentários sob a responsabilidade direta do Banco do Brasil; d) aumento do custo de vida - refletido principalmente nas classes trabalhadoras - e redução de importação (Lanzillotti, 2000).

Nessa época, as empresas multinacionais, principalmente as do setor automobilístico, trouxeram inovações no que diz respeito a equipamentos e formas de gestão. Em relação à mão-de-obra, a alimentação do trabalhador foi incluída como um dos benefícios proporcionados aos mesmos. Essa conduta se justificava à medida que tais empresas se instalavam em locais afastados do centro da cidade o que diminuía a possibilidade dos operários realizarem as refeições do intervalo da jornada de trabalho em casa (Proença, 1997).

Em 1954, foi instituído o Programa de Merenda Escolar, para desenvolver a alimentação coletiva relacionada ao subsetor ensino e, inicialmente (até 1964), os produtos alimentícios utilizados nas instituições eram doados por organismos internacionais, mas, posteriormente, os produtos passaram a ser produzidos por indústrias brasileiras de alimentos formulados, marcando o início da evolução das tecnologias de processamento de alimentos no país (Proença, 1997).

A outra vertente desse mesmo subsetor naquela época é representada pelo atendimento aos estudantes universitários por meio dos restaurantes universitários (RU) – a pioneira desse serviço foi a Universidade do Brasil (hoje Universidade Federal do Rio de Janeiro), que fornecia refeições a seus estudantes e funcionários em restaurantes distribuídos em algumas escolas e faculdades.

Na década de 1970, devido ao crescimento acelerado da população universitária, a exemplo do que vinha sendo feito em relação às indústrias, houve a construção dos *campi* universitários em locais afastados do centro das cidades, aumentando o trajeto e o tempo gasto entre casa e universidade. Tal fato dificultou a realização de refeições em restaurantes comerciais e no próprio domicílio. Acrescenta-se, ainda, o fato de que muitos estudantes estudavam em outras cidades (e não as de origem), não dispondo de uma estrutura domiciliar que facilitasse a alimentação em casa. Todos esses fatores fizeram com que os restaurantes universitários se disseminassem pelas universidades brasileiras (Proença, 1997).

Em relação ao subsetor trabalho, a política de alimentação sofreu um hiato, já que, no contexto do autoritarismo do primeiro governo pós-revolução de 1964, o SAPS foi extinto (1967) por ser visto pelo novo governo como de grande mobilização política, mas foi retomada na década de 1970 com a institucionalização do Programa de Alimentação do Trabalhador (PAT).

O PAT, regulamentado pela Lei nº 6.321/76, foi instituído pelo Ministério do Trabalho e está vigente de 1977 até hoje. Esse programa é gerido pela Secretaria de Inspeção do Trabalho (SIT), por meio do Departamento de Segurança e Saúde do Trabalhador (DSST), do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), e beneficia não somente os trabalhadores com o fornecimento de alimentação, mas também as empresas participantes e o governo (MTE, 2002).

Segundo as normas do PAT, a alimentação ao trabalhador pode ser concedida por modalidades de serviço de alimentação, e a empresa beneficiária pode optar por uma (ou mais) modalidade(s) de concessão de auxílio alimentação, a saber: a) autogestão (serviço próprio), quando a empresa beneficiária assume toda a responsabilidade pela elaboração das refeições, desde a contratação de pessoal até a distribuição aos trabalhadores beneficiados; b) terceirização, quando o fornecimento das refeições é formalizado por contrato firmado entre a empresa beneficiária e as empresas fornecedoras ou prestadoras de serviço de alimentação coletiva (concessionárias). Estas, por sua vez, têm de estar registradas no PAT – Portaria Mtb nº 87 de 28 de janeiro de 1997.

A modalidade de terceirização pode funcionar das seguintes maneiras: refeição transportada - a refeição é preparada em cozinha industrial e transportada até o local de trabalho -; administração de cozinha e refeitório - a empresa beneficiária contrata os serviços de uma terceira, que utiliza as instalações da primeira, para o preparo e a distribuição das refeições. Esta parceria é firmada por contrato em que consta, dentre

outras coisas, a forma de atendimento ao comensal, o preço das refeições, a condição de faturamento e o prazo de validade do contrato (MTE, 2002) .

Ainda na modalidade de terceirização, há a refeição convênio - os empregados da empresa beneficiária fazem suas refeições em restaurantes conveniados com empresas operadoras de vales, tíquetes, cupons, cheques etc. -; e a alimentação convênio - a empresa beneficiária fornece senhas, tíquetes, etc. para a aquisição de gêneros alimentícios em estabelecimentos comerciais e, também, a cesta de alimentos, quando a empresa beneficiária fornece os alimentos em embalagens especiais, garantindo ao trabalhador suprimentos que correspondam ao menos a uma refeição diária (MTE, 2002).

De acordo com o artigo 4º da Portaria nº 3 de 1º de março de 2002 do MTE, a participação financeira do trabalhador no custo direto da refeição fica limitada a 20%. O restante do custo (80%) fica ao encargo da empresa beneficiária e do governo. A empresa é beneficiada por meio da dedução do lucro tributável para fins de Imposto de Renda de Pessoa Jurídica (IRPJ), do dobro das despesas realizadas para fornecimento de alimentação para o trabalhador, desde que esta dedução não ultrapasse 4% do lucro tributável da empresa em cada exercício financeiro isoladamente e cumulativamente a 10% do imposto devido (Lei nº. 9.532, 11/12/1997).

As despesas não deduzidas no exercício correspondente podem ser transferidas para dedução nos dois exercícios financeiros subsequentes. As despesas admitidas para a base de cálculo são as relativas ao custo direto e exclusivo do serviço de alimentação, como mão de obra e seus encargos, matéria-prima (alimentos), material de higiene e energia diretamente relacionada ao preparo e distribuição das refeições (MTE, 2002) .

Segundo Silva Filho (1993), ao investir na alimentação do trabalhador a empresa está indiretamente aplicando na produção pois, a prestação deste serviço é considerada hoje como um dos principais benefícios para o trabalhador, sendo um dos que mais contribui para o alívio das tensões e a recuperação de desgastes no âmbito do trabalho.

De 1977 até 2003, o setor de alimentação coletiva cresceu representado pelo número de empresas beneficiárias, as quais passaram de 1.287 a 128.886 e, conseqüentemente, em número de trabalhadores beneficiados, de 767.811 a 9.090.739, no mesmo período (MTE 2004).

O Ministério do Trabalho avaliou positivamente a evolução do programa desde sua implantação, visto a adesão crescente das empresas beneficiárias, e considera o PAT uma das iniciativas públicas de maior sucesso em âmbito mundial, estimulando outros países como China, Índia e África do Sul a virem conhecer nossa tecnologia de

concessão de alimentação à população trabalhadora, no intuito de implantar seus próprios programas (CFN, 2002). Outro ponto positivo, segundo o MTE, é a baixa desistência em relação ao programa. Desde 1999, somente 1% das empresas que aderiram ao PAT tem desistido de sua utilização a cada ano, o que leva a um baixo prejuízo em número de trabalhadores que deixam de receber o benefício (em torno de 0,6%). Isso se deve à incorporação de novas regras para participação no PAT por meio da Portaria Interministerial nº 5, de 30/11/1999, a qual dispensa as empresas de encaminharem anualmente à Secretaria de Inspeção do Trabalho, seus formulários de inscrição, ou seja, uma vez efetivada a adesão ao PAT, esta será por prazo indeterminado, sendo necessário a empresa beneficiária informar anualmente, no campo três do Relatório Anual de Informações Sociais (RAIS), se participa ou não do PAT (MTE, 2002).

O segredo do sucesso do PAT, segundo o MTE, reside no fato de o custeio ser dividido pelos trabalhadores, empregadores e governo, sendo os três segmentos beneficiados. Os trabalhadores, principalmente os de baixa renda, adquirem melhor qualidade de vida, as empresas agregam ganhos de produtividade, o governo diminui seus gastos com a concessão de benefícios previdenciários prematuros e com sistema de saúde, e ainda há criação de empregos formais (CFN, 2002).

Quanto à modalidade de concessão de benefício alimentação, nos últimos anos, há uma preferência pelas modalidades de terceirização, sendo no ano de 2003, liderada por refeição convênio com 24% (2.673.524 trabalhadores beneficiados), seguida da alimentação convênio (22% – 2.543.655 trabalhadores beneficiados), cestas de alimentos (22% – 2.507.124 trabalhadores beneficiados), administração de cozinhas (15% – 1.748.199 trabalhadores beneficiados), serviço próprio (12% - 1.352.575 trabalhadores beneficiados) e refeição transportada (5% – 539.698 trabalhadores beneficiados). Algumas empresas optam pela concessão do benefício-alimentação por meio de mais de uma modalidade, sendo o mais usual acrescer cestas de alimentos (MTE, 2004).

Fazendo uma análise do PAT, Lanzillotti (2000) afirma ser o desenvolvimento deste programa complexo, devido à crescente terceirização; à difícil supervisão, dada as modalidades de concessão de benefícios (principalmente refeição e alimentação convênio), e à pertinência social duvidosa, já que os beneficiários são trabalhadores do mercado formal, não acompanhando a crise de emprego que hoje enfrentamos, com o crescimento do trabalho informal. A autora ainda acrescenta:

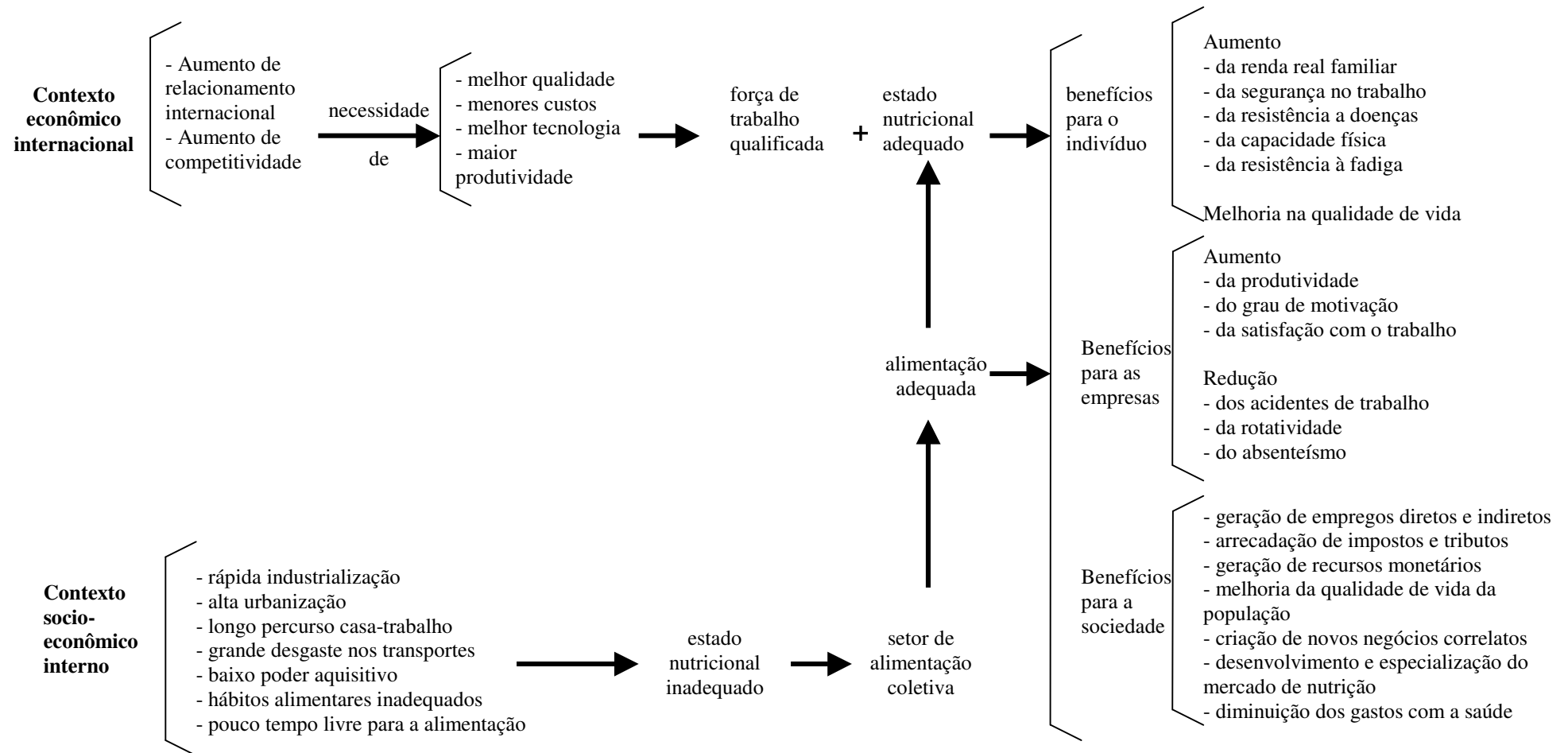
*“ A continuidade da operação do PAT nos moldes atuais fragiliza o compromisso do governo com a saúde do trabalhador e é este o elemento que distingue a Alimentação Coletiva de qualquer outro processo de produção de refeições. A Alimentação Coletiva dificilmente cumprirá sua tarefa de garantir a saúde do trabalhador, a não ser com a retomada de estratégias educacionais de orientação nutricional” (2000: 172)*

Como observado, o setor de alimentação coletiva corresponde a um conjunto bastante heterogêneo de serviços, cuja finalidade comum consiste em administrar a produção de refeições para consumo fora do lar. Este setor está em constante expansão no Brasil, atendendo diariamente aproximadamente 31 milhões de alunos por meio de Programa de Alimentação Escolar, enquanto 22 universidades federais fornecem aproximadamente 64 mil refeições. Em relação aos trabalhadores, apesar de só os do mercado formal serem beneficiados, o programa tem sua importância social, visto que em 2003 atingiu mais de 9 milhões de trabalhadores (PAT, 2004)

Em relação à importância econômica do setor podemos citar a geração de empregos diretos e indiretos relacionados ao fornecimento de alimentos e à transformação dos mesmos em refeições. Estima-se que 150 mil trabalhadores atuem junto às empresas prestadoras de serviço de alimentação coletiva e à rede de estabelecimentos fornecedores de matéria-prima; que o mercado de refeições coletivas como um todo forneça 4,9 milhões de refeições/dia, movimentando uma cifra superior a 4 bilhões de reais por ano; e que seja consumido diariamente um volume de 2,5 toneladas de alimentos, o que representa para o governo uma receita de 1 bilhão de reais anuais entre impostos e contribuições (ABERC, 2004).

O quadro 1 esquematiza a importância econômica e social do setor de alimentação coletiva no Brasil, principalmente relacionada ao trabalho, tanto no contexto internacional como nacional.

**Quadro 1: Importância econômica e social do setor de alimentação coletiva no Brasil**



Fonte: Proença, 1997 – adaptado de Mazzon et al. 1990



No contexto nacional (interno), fatores como a rápida industrialização, a alta taxa de urbanização, dentre outros, interferiram negativamente no estado nutricional dos indivíduos e conseqüentemente de suas famílias. O setor de alimentação coletiva institucional, a partir do fornecimento da alimentação adequada, contribui para a melhoria do estado nutricional dos trabalhadores, fazendo com que melhore também as condições do país no contexto econômico internacional, já que uma força de trabalho mais qualificada e nutrida adequadamente pode propiciar melhor qualidade no trabalho, mantendo as empresas competitivas no mercado.

A partir do fornecimento de uma alimentação adequada, ocorrem benefícios em nível individual e, indiretamente, familiar, que vão desde o aumento da resistência a doenças e à fadiga até a melhoria da capacidade física. Além disso, tal fornecimento influencia no equacionamento da renda familiar, visto que o trabalhador, uma vez alimentado adequadamente em seu local de trabalho, economiza dinheiro do seu salário para ser utilizado com a família, melhorando a qualidade de vida desta.

As empresas que investem na alimentação do trabalhador também são beneficiadas, pois o trabalhador alimentado adequadamente adoecer menos, falta menos, sofre menos acidentes e, conseqüentemente, produz mais. A sociedade ainda lucra, uma vez que há geração de empregos diretos e indiretos, ocasionando melhoria da qualidade de vida.

## **1.2 As Unidades de Alimentação e Nutrição**

As Unidades de Alimentação e Nutrição (UAN) como parte integrante do setor de alimentação coletiva distinguem-se de qualquer outro processo de produção de refeições, por seu compromisso com a saúde, uma vez que devem oferecer uma alimentação equilibrada nutricionalmente, obedecendo às Leis da Alimentação (quantidade, qualidade, harmonia e adequação), e ser adequada ao comensal (consumidor em alimentação coletiva), no sentido da manutenção ou recuperação da sua saúde, com vistas a auxiliar no desenvolvimento de hábitos alimentares saudáveis (educação alimentar); devem, ainda, possuir bom padrão higiênico-sanitário, além de ter um nutricionista como responsável técnico (Lanzillotti, 2000).

Uma UAN objetiva ainda, satisfazer o comensal em relação aos serviços oferecidos os quais englobam o ambiente físico, as condições de higiene das instalações, os equipamentos disponíveis, o contato pessoal entre operadores da unidade e

comensais nos mais diversos momentos e a preservação da saúde dos operadores (Proença, 1997).

As UAN possuem características diferenciadas: podem ter serviço próprio, quando a empresa beneficiária do PAT assume a responsabilidade, inclusive técnica, pela elaboração das refeições - desde a gerência de pessoal e material até a distribuição das refeições aos comensais -, necessitando de infra-estrutura (área física e equipamentos) e possibilitando melhor controle de qualidade; e podem também ser geridas por terceiros, por meio de concessionárias de alimentação coletiva, por diversas modalidades de contrato entre a empresa beneficiária (tomadora de serviço) e a concessionária (prestadora de serviço). Nesta modalidade de serviço, a maior ou menor possibilidade de atendimento eficaz depende da organização e qualificação do pessoal técnico, operacional e administrativo disponível nas empresas prestadoras de serviço (Teixeira et al., 1990).

Em UAN terceirizadas, os contratos entre empresas beneficiárias pelo PAT e concessionárias são feitos das mais diversas formas, porém, predominam dois tipos de contrato de gerenciamento: gestão e mandato.

No gerenciamento por gestão, a prestadora de serviço é responsável pelos recursos humanos e materiais: é cobrado da tomadora de serviço um preço fixo pela refeição servida - traduzido por custo mais lucro -; e a forma de reajuste é definida no contrato. Já no gerenciamento por mandato, as responsabilidades são divididas entre tomadora e prestadora de serviço, cabendo ou não à primeira a aquisição e o gerenciamento de materiais, e, à segunda, cabe a alocação de recursos humanos, de acordo ou não com a política salarial da tomadora. Neste tipo de contrato, incide sobre os custos uma taxa de administração paga à prestadora de serviço.

Atualmente, entre as duas formas básicas de contrato de terceirização se inseriu uma série de variações, resultado da negociação das partes, porém, em todas as formas as despesas indiretas de fabricação (DIF) são de responsabilidade da tomadora, salvo situação de simples arrendamento da área física previamente instalada. Contudo, observa-se hoje uma tendência das empresas contratadas (concessionárias) equiparem-se e responsabilizarem-se pela manutenção dos equipamentos utilizados na produção de refeições, devido à competitividade no mercado e por melhor produtividade (Lanzillotti, 2000).

Em 1992 das quinhentas maiores empresas do Brasil 70% terceirizavam seus restaurantes industriais e em outras proporções diversos serviços considerados como

atividade meio, tais como transporte, segurança, construção e montagem, consultoria organizacional, metalurgia e mecânica. (Vanca, 1994).

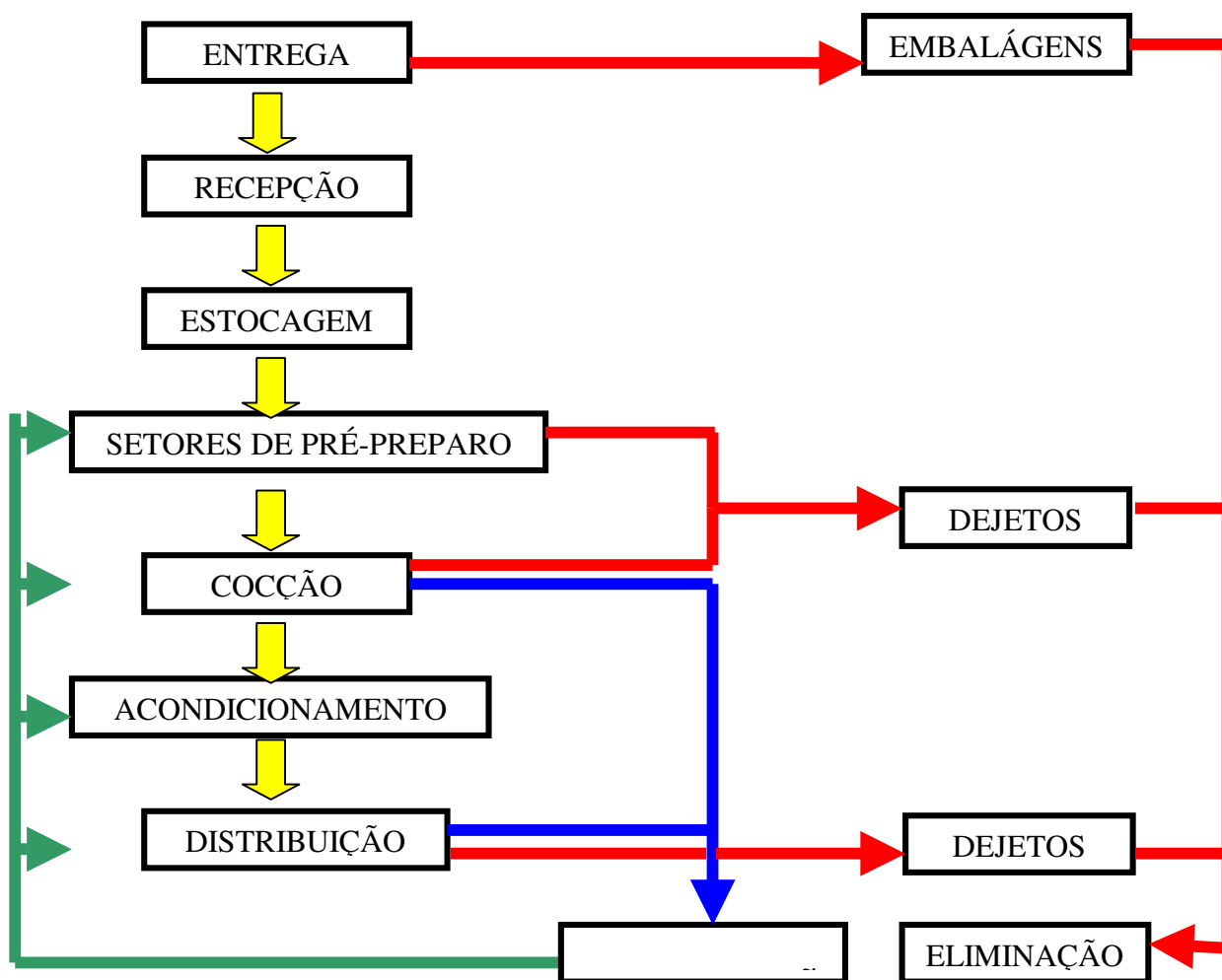
O sucesso de qualquer UAN, tanto com serviço próprio como terceirizado, depende do princípio da totalidade e da variabilidade, pois todas as partes - mão de obra, métodos de trabalho, material e máquina - precisam estar operando de forma interdependente e voltadas para um mesmo objetivo, embora cada parte tenha a possibilidade de variar e assim afetar todo o sistema. Portanto, a UAN é vista como um sistema de alimentação que mantém relações com o ambiente de diferentes formas (Lanzillotti, 1996).

Uma UAN é composta de diversas sub-áreas - abastecimento (recepção e estocagem), pré-preparo, cocção, distribuição e higienização - que atuam de forma interdependente para atender ao objetivo principal da organização, qual seja, o fornecimento de uma alimentação balanceada em nutrientes, segura do ponto de vista higiênico-sanitário e adequada ao momento biológico e fisiológico em que se encontra o comensal (Teixeira et al., 1990).

Essas unidades têm estrutura organizacional simples, porém a complexidade de seu funcionamento depende de alguns fatores como: o porte (quantidade e tipo de refeições produzidas), e a forma de inserção no mercado (tipo de gerenciamento, tipo de contrato etc.).

Apesar de avanços tecnológicos em relação à matéria-prima, aos métodos de trabalho e aos equipamentos, o processo produtivo em alimentação coletiva adotou e foi adotado, até hoje, pelo modelo taylorista/fordista, visto que as plantas físicas das cozinhas são projetadas segundo o “princípio da marcha avante”, que simula o movimento de uma esteira. Os gêneros alimentícios são recebidos em uma área destinada à inspeção e ao controle (recepção), onde são verificados aspectos de qualidade sensorial e quantitativo de peso; estocados em locais apropriados conforme seu grau de perecibilidade (estocagem a frio ou a seco); levados para áreas compartimentadas chamadas de pré-preparo (carne, hortifrutigranjeiros, cereais e leguminosas), onde são separadas as partes comestíveis das não-comestíveis, sendo as primeiras submetidas a diferentes tipos de corte, segundo às exigências culinárias e ao planejamento prévio do cardápio; em seguida, os alimentos são empurrados para as áreas de cocção, e, logo após, acondicionados em recipientes próprios, para então seguirem até o local de distribuição, onde os comensais são atendidos (Lanzillotti, 2000).

As atividades em UAN são planejadas de forma que não haja retrocessos, seguindo um caminho lógico o qual se inicia com a entrega da matéria-prima (alimentos) que será necessária para a transformação em refeições previamente planejadas, tendo a devida atenção para que haja distinção entre o circuito contaminante (dejetos, e utensílios sujos), o circuito limpo (alimentos preparados e utensílios limpos) e os circuitos de operadores e clientes, a fim de evitar cruzamento entre eles, prevenindo a contaminação cruzada, que pode ocorrer pelo contato do alimento já preparado e em boas condições sanitárias com o alimento ainda em preparo, que, eventualmente, pode estar contaminado por microrganismos patogênicos (Proença, 1997)(Figura 1).



Legenda:

⇒ Circuito de gêneros   ⇒ Circuito de dejetos   ⇒ Circuito de utensílios limpos

⇒ Circuito de utensílios sujos

Fonte: Proença, 1997

**Figura 1: Fluxograma do processo produtivo em UAN – Princípio de marcha avante**

Os equipamentos são dispostos em linha ou em ilhas na ordem da operação (descascadores e processadores de hortaliças legumes e frutas, caldeirões a vapor, fritadeiras, frigideiras basculantes, fornos, entre outros) até o balcão de atendimento, de modo que cada manipulador de alimentos tenha a menor distância possível a percorrer, da primeira à última fase, e os circuitos não se cruzem para evitar a contaminação cruzada.

Os manipuladores são levados pelo arranjo físico a colocarem os alimentos pré-preparados ou preparados ao alcance do outro manipulador por meio de planos inclinados ou carros transportadores, muitas vezes usando inapropriadamente o corpo como apoio durante o levantamento e transporte de cargas. Essa interdependência direta entre as tarefas obriga os operadores a não investirem em sua função mais que o tempo estritamente necessário para realizá-la. Essa rotina resulta em economia de tempo de operação e redução dos movimentos e, sobretudo, na impossibilidade de desenvolver o raciocínio, somada à dificuldade dos mesmos em discutir o processo produtivo de refeições e sua implicação para sua saúde e qualidade de vida.

A evolução do setor de alimentação aponta para um deslocamento da arte para a técnica, ou seja há a substituição paulatina do processo produtivo nos moldes taylorista/fordista, no qual exige grandes plantas para produzir refeições em grande escala e padronizadas, pelas “cozinhas de montagem”, que reduzem horas de operação e número de operadores, para produzir refeições diversificadas.

Lanzillotti (2000) aponta como principais modificações no setor de alimentação coletiva para acompanhar a flexibilização da produção, dada a crise do fordismo: a) substituição do arranjo físico, inspirado no princípio de “marcha avante”, por sistemas modulados de preparo de alimentos, possibilitando maior diversificação dos produtos; b) Substituição do sistema de atendimento de refeições de cafeteria (sem opção) por self-service (com várias opções); c) Utilização de alimentos pré-elaborados, reduzindo áreas de trabalho, como por exemplo a de pré-preparo de legumes e d) Equipamentos com melhor desempenho. Essas modificações podem trazer conseqüências negativas para a saúde dos comensais, caso não se invista em educação nutricional, dada a liberdade de escolha de alimentos sem conhecimento nutricionais prévios; bem como para a saúde dos trabalhadores, já que a pulverização do processo de produção de refeições em uma série de subcontratações, sob forma de terceirização, pode contribuir para um processo de precarização do trabalho.

Em geral, as UAN, independentemente do tipo de gerenciamento, caracterizam-se por serem locais com altos índices de ruído, com temperatura elevada, pouco

iluminados, com espaço físico hipodimensionado e mal distribuído, às vezes improvisado, e cujas condições de organização do trabalho apresentam-se bastante complexas, pois envolvem ritmos e esforço de trabalho muito intensos, horários prolongados de serviço (dependentes do horário para quem a unidade está prestando serviço), elevados índices de acidentes, altos índices de absenteísmo e de rotatividade, dentre outros aspectos (Proença, 1993; Abreu & Spinelli, 2001; Santana, 2002; Costa, 2003; Novelletto & Proença, 2004), que influenciam não somente na baixa produtividade, mas também na qualidade de vida dos operadores, sendo constantes as queixas de fadiga e dores generalizadas, ocasionadas pela sobrecarga de trabalho ou pela má organização do mesmo.

Santana (2002), ao estudar a produtividade em UAN, considerou que a baixa produtividade encontrada está relacionada aos aspectos técnicos e organizacionais, como: equipamentos e instalações físicas obsoletas; falta de conhecimento e técnica; pouca utilização da habilidade ou do talento do operador e baixo estado moral do empregado, além de uma organização com características tayloristas, em que há um grupo de pessoas que planejam as atividades para outras executarem, gerando grande perda de conhecimento destas.

Já é bem estabelecido em estudos relacionados a recursos humanos que as características do trabalho, além de serem um fator primordial para a satisfação no ambiente profissional, podem influenciar positivamente ou negativamente os indicadores de produtividade como taxas de absenteísmo, rotatividade de mão-de-obra e índices de acidentes de trabalho. As UAN são muitas vezes palco de acidentes e doenças relacionadas ao trabalho, decorrentes não somente da organização do trabalho como também do ambiente físico em si.

O estudo de Santana (2002) em uma UAN que produz 1.200 refeições (trezentas com distribuição centralizada e novecentas transportadas) constatou inadequações físicas e organizacionais. Dentre os aspectos organizacionais, destacou: pressões em função dos horários, o que ocasionava um número considerável de horas extras, além de elevada carga física devido a movimentos repetitivos na execução de tarefas; número de pessoas insuficiente, o que gerava sobrecarga de trabalho; normas e práticas exigidas nem sempre bem explicitadas e a falta de prescrição clara das pausas de recuperação.

Em relação aos aspectos físicos, no trabalho de Santana (2002), foram relatados: ruído excessivo, provocado pelo funcionamento simultâneo de diversos equipamentos e pelas próprias características do processo produtivo; arranjo físico inadequado (degrau

na entrada da câmara); desconforto térmico (excessivo calor no verão e frio intenso no inverno).

Em estudo realizado pela Comissão Interdisciplinar de Medicina e Engenharia de Segurança do Trabalho (CIMEST/UFF), na Divisão de Orientação Alimentar (DOA – Restaurante Universitário) da Universidade Federal Fluminense/RJ (UFF), com o objetivo de implantar o Programa de Saúde e Segurança no Trabalho foi observado que de 175 trabalhadores, 116 (66,3%) já se haviam acidentado, predominando os acidentes de grau leve (71,6%), sem emissão de comunicação de acidentes de trabalho (CAT); 21,6% de acidentes moderados e 6,8% de acidentes graves, com seqüelas e grande perda de tempo. Os tipos de acidentes predominantes foram cortes (44,8%), que foram relacionados com queixas de má iluminação; quedas (25%) e queimaduras (23,3%), que foram relacionadas às condições ambientais, principalmente ao tipo de piso não anti-derrapante; e ainda, contusão (2,6%), perfuração (2,6%) e trajeto (1,7%) (CIMEST, 1997).

As queixas relacionadas ao ambiente de trabalho, apontadas no estudo acima referido, foram ruído (86,9%), calor (78,3%), vapor (76,6%) e iluminação deficiente (17,1%). Em relação às condições ergonômicas, predominou a postura em pé (75,4%). Vale ressaltar que foram constatadas 19 sub-áreas com ruído acima de 85 dBA, sendo as áreas mais críticas a de lavagem de painéis (99 dBA), a de liquidificação (94 dBA), a de pré-preparo de saladas (94 dBA) e a de cocção (89-90 dBA). Dos 134 trabalhadores que se submeteram a avaliação audiométrica, foram constatados 56 (42%) casos de perdas auditivas supostamente causadas por exposição ao ruído ocupacional (PAIR), pois, destes, 60,7% trabalhavam expostos a ruídos de mais de 85 dBA durante a jornada de trabalho e 73,2% estão, há dez anos ou mais, na mesma função e no mesmo ambiente (CIMEST, 1997).

Ao estudar uma UAN hospitalar do setor público, Costa (2003) encontrou dados semelhantes. Naquela unidade, constatou níveis de ruído superiores ao recomendado nas áreas de pré-preparo de legumes e hortaliças (93dBA), e, mesmo nas áreas onde os níveis de ruído eram inferiores a estes, os trabalhadores eram submetidos a um tempo prolongado sob ruído contínuo. O limite de tolerância descrito na NR15 (Brasil, 2000) para um ruído de 85 dBA é de no máximo oito horas. Quanto ao ambiente térmico, os valores obtidos caracterizaram condições desfavoráveis, uma vez que oscilavam entre 27<sup>0</sup>C a 34<sup>0</sup>C, sendo a área de cocção a mais crítica. Quanto ao ambiente lumínico a autora constatou índice abaixo do recomendado em algumas áreas, apesar de os

trabalhadores não terem apontado o nível de iluminação como um problema na execução das tarefas.

Abreu & Spinelli (2001), analisaram riscos de acidentes em diversos setores de 32 UAN da grande São Paulo e do Vale do Paraíba e verificaram condições inseguras relativas ao processo operacional como máquinas desprotegidas, pisos escorregadios, instalações inadequadas, entre outros riscos de operação; e ao ambiente - como ruído, calor intenso, iluminação deficiente e umidade elevada -, capazes de afetar a saúde, a segurança e a qualidade de vida dos trabalhadores.

A realidade das UAN mostra uma grande preocupação com o produto, pois nela se ressalta a necessidade de cuidados especiais com a higiene e desinfecção no recebimento da matéria-prima, no armazenamento, na manipulação e conservação dos alimentos, visando à manutenção da qualidade final da refeição servida; porém, há grande dificuldade das unidades estarem em consonância com a legislação no que diz respeito a exames admissionais, periódicos e demissionais dos operadores (Abreu & Spinelli, 2001).

No relatório elaborado pela CIMEST/UFF (1997) apontando o resultado do estudo de implantação do programa de saúde e segurança no restaurante universitário da UFF consta que, 82,3% dos trabalhadores realizaram exames admissionais, e, em exames periódicos, foram encontradas patologias como: doenças de pele (25%), doença ósseo-muscular (23%), hipertensão arterial (19,1%) e outros sistemas (32,9%). Vale ressaltar que foram verificadas alterações em exames realizados pelos trabalhadores: VDRL (teste para detecção de sífilis) em 2,9%; parasitológico de fezes em 35,4% e preventivo ginecológico em 18,5% das 27 mulheres que realizaram o mesmo, de um total de 81. Foram encaminhados para serviços especializados 42,1% dos trabalhadores com alterações nos exames.

Observa-se ainda nas UAN a pressão temporal da produção, imposta não só pela perecibilidade e cuidados temporais na manipulação da matéria-prima, mas também pela necessidade da produção estar ajustada aos horários das empresas para as quais o setor presta serviço, podendo ocasionar doenças do sistema nervoso (Silva, 1990; Proença, 1993).

As UAN contam com infra-estrutura (área física, utensílios, equipamentos) visando à otimização das operações – a fim de torná-las mais rápidas e confiáveis do ponto de vista da conformidade do produto final. Contudo, por esse setor ainda não dispor de tecnologia de automação, ele é extremamente dependente de pessoal para realizar serviços manualmente (Proença, 1993; Santana, 2002). No relatório elaborado



pela CIMEST em trabalho realizado na DOA da UFF, observou-se, quanto ao esforço muscular, que 52,6% dos trabalhadores levantam peso; 49,7% carregam peso e 45,7% empurram peso (CIMEST, 1997).

Alguns trabalhos realizados em UAN têm demonstrado inadequações quantitativas e qualitativas no que se refere a instalações, equipamentos e utensílios, para viabilizar cardápios cada vez mais diversificados. Destaca-se como um problema o plano de manutenção precário e, às vezes inexistente aliado à falta de treinamento para utilização dos equipamentos, o que dificulta a consecução dos objetivos dessas unidades, inclusive com inadequação de equipamentos de proteção individual (Lanzillotti, 1996; Andrade et al. 1998). No relatório da CIMEST (1997), foi observado que 62,3% dos trabalhadores utilizavam equipamentos de proteção individual.

O treinamento de mão-de-obra em UAN ainda é deficiente, pois é realizado informalmente, em serviço: ou seja, um funcionário mais experiente tem de repassar ensinamentos (determinados pela gerência) ao novo funcionário. Tais ensinamentos são de tarefa específica e acarretarão em um aprendizado parcial - sem que o trabalhador tenha a idéia do trabalho como um todo. Apesar desta prática não ser exclusivamente brasileira, visto que tem sido observada inclusive em organizações francesas (Proença, 1993), ela torna-se um agravante ao considerarmos que a mão-de-obra neste setor é representada, em sua maioria, por pessoal com pouca qualificação, o que poderia justificar um investimento maior em treinamento. Além disso, no Brasil, o trabalho no setor de alimentação coletiva é visto como algo provisório, pois, segundo Rodrigues (1992), apenas 10% dos funcionários que entram no setor fazem carreira nesta área.

Isso pode explicar o alto *turn over* e ainda as altas taxas de absenteísmo encontrados, repercutindo negativamente no processo de trabalho, visto que há troca de praticamente toda a equipe de trabalho em um curto período de tempo. Santana (2002), ao avaliar a rotatividade em uma UAN, constatou uma variação mensal de 1,4% a 10%, superior à média nacional - que é de 5% a 6%. Os resultados mostraram que no período de dez meses, aquela UAN trocou todo o seu pessoal. Essa mesma pesquisa constatou que, em relação ao absenteísmo, tal UAN, apenas no mês de agosto de 1998, obteve um total de faltas equivalente a 51 dias de trabalho.

Algumas UAN têm conseguido diminuir as taxas de absenteísmo e rotatividade utilizando métodos que incluem maior especialização da mão-de-obra, promoção de melhorias ergonômicas no ambiente de trabalho e aquisição de equipamentos de maior tecnologia, além de aumento salarial ou doação de cestas básicas.

A UAN constitui-se, assim, em local propício para estudos sobre condições de trabalho, saúde e qualidade de vida, por ser um espaço de relações pessoais e técnicas; e já existem algumas pesquisas que mostram inadequações de toda ordem na produção de refeições coletivas utilizando metodologia quantitativa, que, apesar da grande contribuição para o entendimento do processo de trabalho em UAN, carece de maior envolvimento dos principais atores envolvidos: os trabalhadores.

Isso reforça o que Poulain & Proença (2003) denominaram de espaço do culinário ao se referirem à UAN como um conjunto de ações técnicas, de operações simbólicas e de rituais que participam da construção da identidade alimentar de um produto natural (alimento) que é transformado em comestível. Esse é, ao mesmo tempo, um espaço no sentido geográfico do termo (cozinha), no sentido social (o qual representa a repartição sexual e social das atividades desenvolvidas na cozinha) e, ainda, no sentido lógico do termo, englobando relações formais e estruturadas (organização do trabalho). Todas essas dimensões podem influenciar na saúde e qualidade de vida dos operadores no trabalho.

Diante do exposto, a realização do presente trabalho justifica-se à medida que, investe no estudo do processo e organização do trabalho em UAN, pelo entendimento das dimensões tecnológicas, organizacionais e sociais, por meio da compreensão do trabalho a partir das expressões de seus atores, e, com isso, pode contribuir para a condução de uma atividade mais humana que respeite a saúde e a segurança dos trabalhadores, objetivando a eficácia sem abdicar do conforto e respeito aos mesmos.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

“O prazer no trabalho aperfeiçoa a obra”.  
(Aristóteles)

### 2.1 Modificações no mundo do trabalho:

O mundo do trabalho tem sofrido grandes modificações ao longo do tempo. Com o processo de industrialização, a partir da Primeira Revolução Industrial (1780-1860) – revolução do carvão e do ferro – e da Segunda Revolução Industrial (1860-1914) – revolução do aço e da eletricidade –, houve uma gradativa transformação na relação entre o homem e o trabalho e, principalmente, entre os próprios homens.

O termo trabalho, que em sua origem (*tripalium*, do latim) refere-se a instrumento de tortura utilizado para punir criminosos que ao perderem a liberdade eram submetidos a trabalho forçado, evoluiu também em seu conceito ao longo da história: deixou gradativamente de ser associado a sacrifício e tortura, para ser relacionado a *status*, identidade, autoconsciência, reconhecimento, contato com outras pessoas e responsabilidade pelo conteúdo das atividades; além de ser interpretado como uma forma de contribuição pessoal, experiência que só faz sentido quando sintonizada com as aspirações e os interesses pessoais (Bom Sucesso, 2002).

Isso se deu porque, por meio do trabalho, o homem pode transformar seu meio e modificar-se, à medida que consegue exercer sua capacidade criadora e atuar como co-partícipe no processo de construção das relações de trabalho e da sociedade na qual se insere.

A categoria trabalho, portanto, envolve uma gama diversificada de dimensões, tem como núcleo o homem enquanto ator e autor da própria história e é teorizada por alguns clássicos da teoria social, como Marx, Durkheim e Marx Weber.

Para Marx, o que diferencia o trabalho humano do de animais é o pensamento prévio, ou seja, o ato proposital e consciente, daí este ser gerador de conflito (Marx, 1972). Durkheim vê o trabalho como fonte de solidariedade (orgânica), sendo, portanto, fonte de integração social. Já Marx Weber associa o trabalho livre à ordem capitalista num processo de crescente racionalização formal das sociedades, desvinculando-se da referência imediata do universo doméstico ou de valor de uso, submetendo-se à lógica do capital (Cohn & Marsiglia, 1994; Franco, 2002).

Em decorrência das transformações ocorridas no mundo do trabalho, tanto de ordem econômica quanto tecnológica, a partir da revolução industrial houve uma mudança radical e negativa na vida e no trabalho do homem: de camponês a artesão, de operários citadinos a trabalhadores assalariados criam-se novas formas de exploração (Bom Sucesso, 2002). Com isso, as organizações estão buscando meios de gerenciamento que façam frente a uma realidade na qual a competitividade e a produtividade colocam em xeque sua própria sobrevivência no mercado globalizado.

Vê-se hoje um trabalho cada vez mais hierarquizado, ou seja, gradualmente dividido em sub-sistemas sócio-econômicos, com o setor de ponta próspero e moderno e os “seus carregadores de piano” no setor precário, no informal e no ilegal. Tal hierarquização não é privilégio do setor de serviços e pode ser vista na indústria, na agricultura, no comércio, ou em qualquer outra área (Dowbor, 2002).

Presenciamos, assim, em todos os setores da atividade econômica (indústria, comércio e serviços) a constante redução da necessidade de mão-de-obra para determinada produção como uma das características do sistema capitalista, que busca incessantemente ganhos de produtividade com redução de custos (Freire & Bastos, 2000).

O capitalismo e a reestruturação industrial impuseram a necessidade de se acompanhar as transformações do mundo do trabalho e, conseqüentemente, a emergência de um trabalhador com outra qualificação, outro perfil e outras habilidades, para se adequar a essas mudanças. A exigência de um trabalhador cada vez mais polivalente ocasiona uma transformação no processo de desgaste e no perfil de morbimortalidade dos diferentes grupos sociais e dos vários segmentos de trabalhadores, pois, além do esforço físico, introduziu-se o significativo desgaste psíquico do trabalhador – expresso em sintomatologia de fadiga, estresse e demais patologias psicossomáticas e nervosas – que repercute na deterioração da qualidade de vida no trabalho, configurando-se em amplo campo de investigação (Marcon, 1997; Sana 2001).

Vive-se uma crise global essencialmente social, moral e política, que torna o mundo cada vez mais parecido e desigual, como coloca Druck (1996:26).

*“trata-se de uma era em que a racionalidade da sociedade moderna é levada ao seu limite máximo. A subordinação dos homens – essencialmente econômica e técnica à racionalidade do mercado, das mercadorias, dos custos e benefícios vai naturalizando os fatos sociais e as relações que os homens estabelecem com a natureza e os próprios homens (...)”*.

Como consequência, vivemos a globalização do desemprego, da exclusão social, do empobrecimento, da precarização das condições de vida e de trabalho, com diminuição do emprego industrial, acompanhada de uma redução dos salários e uma adequação a essa situação por parte do trabalhador, como aponta Minayo-Gomez (Entrevista com Carlos Minayo, 2000:420).

*“vivemos um momento em que a luta dos trabalhadores integrados no mercado formal está fundamentalmente voltada para manter o conquistado ou para negociar perdas aceitáveis. A ameaça do desemprego está sempre presente, dado o imenso contingente de mão-de-obra fora do mercado (...)”*.

Presencia-se o interesse mais agudo nos problemas das relações sociais do trabalho e das formas de regulação do emprego. As empresas tendem a se concentrar na atividade nuclear, terceirizando as outras. Além disso, surgem cooperativas e firmas de alocação de trabalho temporário - a chamada economia solidária -, em que aparecem sistemas de autogestão, entre outros, fazendo com que haja necessidade de se entender as transformações dos processos produtivos, das relações de poder e da própria cultura do trabalho (Dowbor, 2002).

Para Minayo-Gomez (Entrevista com Carlos Minayo, 2000), a terceirização praticada hoje não retrata a concepção de contratação de serviços especializados, pois vem sempre acompanhada de precarização, informalização e desqualificação. Segundo Miranda (1999), no Brasil, a precarização tem seu perfil próprio, visto que, por meio de seu processo de industrialização, em quatro décadas (1930-1970), passou da 54<sup>a</sup> para a 8<sup>a</sup> economia do mundo, embora nosso desenvolvimento tenha-se dado com um processo perverso de exclusão social e concentração de riqueza. A partir da década de 1980, o que se vê, além do desemprego, é o declínio do assalariamento, uma vez que ocorre um aumento da geração de empregos autônomos ou até mesmo sem remuneração, configurando uma das vertentes da precarização.

Essa situação aponta para a desagregação da sociedade do trabalho na qual a inserção social por meio do vínculo está deixando de existir. Proliferam, na virada do século XX para o XXI, análises conclusivas em que se decreta o fim de muitas das mais preciosas descobertas dos séculos passados apontando para a “morte da economia”, “o fim da ciência”, o “fim do trabalho”, o “fim do emprego” etc. (Druck, 1996), porém, mais do que tentar impedir as transformações ocorridas no mundo do trabalho, faz-se necessário promovê-las de maneira organizada, apontando para um novo referencial das relações técnicas e sociais de produção.

## 2.2 Evolução dos modelos de organização do trabalho:

Entende-se por condições de trabalho tudo que engloba e influencia o próprio trabalho, como: o ambiente físico; o biológico, o químico e psíquico; as condições de higiene e segurança; as características ergonômicas do posto de trabalho e a organização do trabalho, podendo ser esta definida como a forma de conceber os conteúdos das tarefas, bem como sua divisão entre os trabalhadores (Wisner, 1987)

As primeiras manifestações da relação entre condições de trabalho e trabalhador datam do século XVIII, quando o liberalismo clássico servia de base teórica e filosófica para a orientação dos processos produtivos, tendo como palavra de ordem o “acúmulo de capital”. Alguns pensadores como Adam Smith, Robert Owen, Henry Poor, dentre outros, já se posicionavam sobre as formas de produção e as expectativas comportamentais do indivíduo diante do trabalho em decorrência das grandes mudanças nos processos industriais - impulsionadas pelo crescimento acelerado da população, pelo estímulo ao mercado consumidor e, conseqüentemente, à produção -, levando com isso, à busca do aprimoramento tecnológico (Rodrigues, 1998).

Inicialmente (século XVIII e XIX), a divisão do trabalho era fundamentada mais em critérios biológicos (sexo, idade) do que em técnicos, e havia a utilização de escravos ou libertos como mão-de-obra. Depois, os comerciantes se transformaram em grandes manufactureiros e disputavam com os artesãos não somente seu mercado, mas também seus instrumentos de produção, havendo a substituição das ferramentas pelas máquinas-ferramentas (Dallaria, 1998). Desta forma, a ciência fica cada vez mais a serviço da produção com o intuito de desenvolver a técnica para aumentar a produtividade industrial, impulsionando o aparecimento de novos ramos de produção.

No final do século XIX, mesmo sem afetar a prática dos processos produtivos, o trabalhador passou a ser motivo de preocupação e questionamento. A motivação econômica, a melhoria do ambiente de trabalho e a monotonia com a especialização - fatores que afetavam diretamente a vida do trabalhador no local de trabalho - passaram a ser teorizados timidamente e, em algumas poucas empresas, considerados de forma prática (Rodrigues, 1998).

Chama-se relação de trabalho o modo pelo qual os trabalhadores (agentes de produção) se relacionam enquanto proprietários ou não dos meios de produção. Essas relações podem variar conforme os modos de produção econômica. Como uma das características do processo de produção capitalista, a divisão do trabalho se acentuou cada vez mais, e, com o intuito de melhoria da produtividade, deu-se maior atenção à

administração, surgindo, então, diversas teorias a fim de conta de compreender a organização do trabalho.

Para melhor compreensão do estudo dos modelos de organização do trabalho com as diversas abordagens das teorias administrativas, pode-se traçar uma linha do tempo a qual se inicia em 1890, com a abordagem clássica, passa pelas abordagens humanística (1930) e moderna (1940), e chega aos nossos dias com a abordagem contemporânea (que teve início na década de 1980).

### **2.2.1 Abordagem clássica da administração:**

Nesta abordagem, tratou-se quase que exclusivamente da anatomia da organização formal, configurando-se na primeira tentativa de considerar analiticamente os problemas da complexidade organizacional a partir do desenvolvimento de uma teoria formal para as modernas organizações industriais.

Esta perspectiva surge com forte influência da Primeira e da Segunda Revolução Industrial, iniciadas na Inglaterra e posteriormente difundidas em todo o mundo. Com o crescimento desorganizado das empresas e o aumento de sua complexidade administrativa, houve a necessidade de melhorar sua competência para dar conta da crescente competição, levando ao estudo de uma abordagem mais científica que substituísse o improvisado e o empirismo então dominante (Silva, 2004).

Fazem parte da abordagem clássica a Teoria da Administração Científica; a Teoria Administrativa de Fayol e a Teoria da Burocracia de Weber.

O termo administração científica refere-se à tentativa de aplicação dos métodos da ciência aos problemas da administração com fins de eficiência industrial. Seus principais métodos eram o de observação e mensuração, com o objetivo de organizar racionalmente o trabalho (Chiavenato, 1993).

A administração científica teve como idealizador o americano Frederick Taylor e provocou uma verdadeira revolução no pensamento administrativo e no mundo industrial no início do século XX. A preocupação inicial era eliminar o fantasma do desperdício e perdas sofridas pelas indústrias americanas e elevar os níveis de produtividade, por meio da aplicação de métodos e técnicas da engenharia industrial.

A obra de Taylor pode ser dividida em dois períodos: o primeiro corresponde às observações empíricas, cuja preocupação era exclusivamente com as técnicas de racionalização do operário, originando os estudos de tempos e movimentos; e o segundo ao gerenciamento científico, cujo objetivo era alcançar a eficiência das organizações por

meio da racionalização do trabalho do operário e do somatório da eficiência individual (Taylor, 1995).

Empiricamente, Taylor pesquisou métodos e deduziu fórmulas mais eficientes para o desempenho das máquinas e dos trabalhadores, cujo princípio era a divisão do trabalho em tarefas simples e previamente definidas que pudessem utilizar mão-de-obra não-especializada, fazendo com que a indústria assumisse o controle do processo produtivo, aumentando substancialmente sua produtividade e produção (Druck 2001).

O perfil do trabalhador não-especializado utilizado na produção americana a partir de Taylor era de emigrantes ou sulistas, que tinham como experiência as condições desumanas vividas em seus países de origem ou a “escravidão” nas propriedades rurais do sul. Portanto, eram indivíduos com poucas aspirações profissionais e sociais, alienados quanto aos direitos a melhores condições no trabalho (Rodrigues, 1998).

As idéias de Taylor foram postuladas a partir de três princípios: o primeiro consiste na interferência e disciplina do conhecimento operário pela gerência, ou seja, cabia e esta a “análise científica” do trabalho, por meio do estudo do movimento elementar de cada operário, decifrando quais os úteis para eliminar os inúteis, intensificando, assim, o trabalho; o segundo baseia-se na necessidade de seleção do homem certo para o lugar certo e, para isso, o trabalhador deveria ser treinado apenas para a execução de tarefas específicas - as indicadas pela gerência -; e o terceiro diz respeito à divisão clara entre os planejadores e os executores do trabalho, ou seja, havia necessidade da existência de especialistas responsáveis por cada uma das funções produtivas (disciplina, reparação, métodos, preparação do trabalho etc.), cabendo à gerência o planejamento e o controle do trabalho (Taylor, 1995).

Muitas críticas foram feitas ao taylorismo, apesar de os seus princípios terem proporcionado ao trabalhador, na época, uma melhoria na qualidade de vida. As críticas giravam em torno da motivação econômica proposta, visto que hoje não é mais suficiente para manter o trabalhador comprometido com a eficácia e produtividade organizacional ou a levar o mesmo a ter uma satisfação no trabalho (Rodrigues, 1998). Essas idéias, porém, não podem ser desprezadas, pois ainda estão vivas sob outros títulos ou rótulos, ou ainda inseridas implicitamente nas diversas escolas sociais de produção, visto que a qualidade deflagrada no início do século, provavelmente pela expectativa de maiores recompensas, hoje não se traduz em se manter no emprego, mas, sim, em se conseguir um emprego.



No Brasil, a implementação do taylorismo apenas se concretizou a partir do projeto de industrialização do presidente Getúlio Vargas, com o modelo de substituição de importações, configurando-se como uma etapa de desenvolvimento do capitalismo com pressupostos fundamentados na difusão do trabalho assalariado como norma e referência na “disciplina fabril” e no uso racional da ciência combinada com o uso racional da força de trabalho garantido, assim, uma nova forma de controle do capital sobre o trabalho (Druck, 2001).

Houve ainda o controle sobre o movimento sindical, oficializado pelo Ministério do Trabalho, para que se concretizasse o ideário taylorista, a aplicação da nova legislação trabalhista, que visava regulamentar o mercado de trabalho e atendia a algumas reivindicações operárias como o direito a férias, a regulamentação da jornada de trabalho, a folga no domingo e o salário mínimo, sendo utilizada como instrumento de persuasão pelo presidente na tentativa de ganhar adesão dos trabalhadores ao seu projeto (Druck, 2001).

Henri Fayol, incrementando o ideário Taylorista, estabeleceu que todas as atividades ou operações de uma empresa poderiam ser divididas em seis grupos: 1) atividades técnicas, relacionadas com a transformação e produção de bens ou serviços; 2) atividades comerciais, relativas às transações de compra, venda e permuta; 3) atividades financeiras, relacionadas à captação e ao bom uso do capital; 4) atividades de segurança, relacionadas com preservação e proteção das pessoas e dos bens; 5) atividades contábeis, relativas aos controles e registros das despesas organizacionais (inventários, balanços, custos e estatísticas); e 6) atividades administrativas, tendo a finalidade de integrar todas as operações da organização, sendo considerada a mais importante das atividades, devendo ser direcionada ao gerente com qualidades específicas, conhecimento e experiência. (Silva, 2004).

Fayol, a partir de sua Teoria Administrativa, sintetizou as atividades administrativas em cinco ações: planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar. Essa idéia reforça um dos princípios da Administração Científica: o da separação clara entre planejadores e executores das tarefas dentro das organizações. Nesta concepção, a preocupação com o fator humano dentro da organização é vista somente como objeto fundamental da função de organizar, sendo esta uma das críticas feitas à Fayol, além da impessoalidade, rigidez e categorização excessiva e da desconsideração da existência da organização informal (Rodrigues, 1998).

Os princípios gerais da administração sugeridos por Fayol, adotados por muitos administradores até os dias de hoje, consistem em: divisão de trabalho, autoridade e

responsabilidade; disciplina; unidade de comando; unidade de direção; subordinação do interesse individual ao interesse geral; remuneração justa; cadeia escalar das posições hierárquicas; ordem de coisas e pessoas; tratamento igualitário dado aos empregados, estabilidade dos trabalhadores mais produtivos nos cargo; estímulo à iniciativa do empregado e encorajamento ao espírito de equipe (Silva, 2004).

Adepto do taylorismo, Henry Ford ampliou sua difusão e consolidação. Acreditava que uma das necessidades básicas para a “prosperidade” do trabalhador era o aspecto físico do local de trabalho; ou seja, este tinha de ter acomodações amplas, limpas e devidamente ventiladas para conseguir unir o melhor rendimento à maior humanidade na produção. “O império Ford”, para se estabelecer, precisou combinar o uso da tecnologia – a linha de montagem – com a gerência racional do trabalho, que exigia um novo tipo de trabalhador, um novo padrão de produção, preparado para a produção em massa, eliminando uma parte da classe de trabalhadores, os trabalhadores de ofício.

A introdução da linha de montagem teve como resultados a desqualificação operária e a intensificação do trabalho, aliados ao aumento da produtividade, produção em grande escala de peças intercambiáveis e inovações tecnológicas da indústria mecânica. Para isso, houve a necessidade de padronização de métodos, máquinas e instrumentos, minimizando assim a coordenação e o controle, permitindo o intercâmbio entre homens e máquinas (Fleury & Vargas, 1983).

No Brasil, o fordismo, consolidou-se por meio da indústria automobilística, no governo Juscelino Kubitschek (1956-1960), cuja base taylorista foi aplicada com maior segurança por meio do investimento do capital estrangeiro com instalação de multinacionais, visto que as lutas operárias estavam enfraquecidas, principalmente pelo atrelamento dos sindicatos ao Estado (Druck, 2001). As características da industrialização e a reduzida mobilização, fizeram com que o sindicato (mesmo vinculado a correntes combativas do sindicalismo nacional) fossem percebidos mais pelo seu caráter assistencial ou potencialmente de ajuda, do que como organização de categoria, refletindo os limites do mercado de trabalho e o fantasma do desemprego sempre no horizonte (Lima, 1996).

Nos Estados Unidos, desde a década de 1960, o fordismo, enquanto sistema de produção tornou-se improdutivo, devido sua incapacidade de dar conta das contradições inerentes ao capitalismo, contradições essas referentes à rigidez no padrão de acumulação vigente (gestão e organização do trabalho), aos investimentos, ao sistema

de produção em massa, aos mercados de consumo e ao Estado de bem-estar social, exigindo para isso uma forte arrecadação (Harvey, 1992).

Segundo Ferreira, a crise do fordismo se deu tanto por ordem técnica, quanto por ordem socioeconômica. Por ordem técnica, devido à impossibilidade das plantas industriais manterem um equilíbrio da linha de montagem frente à evolução da demanda, ou seja, na busca de crescentes retornos de escala, houve a construção de plantas industriais cada vez maiores, que deveriam produzir para uma fatia significativa do mercado global. O que não aconteceu, gerando um descompasso entre produção e demanda. (Ferreira, 1993). Quanto aos fatores de ordem socioeconômica, destacam-se o conflito distributivo e a resistência dos trabalhadores diretos em relação ao tipo de trabalho ao qual eram submetidos no âmbito da organização taylorista-fordista do processo de produção.

Com isso, há um incremento do movimento sindical com maiores conquistas econômicas para os trabalhadores por meio de negociação de alguns aspectos básicos de organização e gestão da produção, como: tempo-padrão, ritmos de linha de montagem, estrutura de cargos e salários, hora extra, trabalho noturno, dentre outros. Essa onda de insatisfação social se deu devido ao movimento generalizado de elevação do nível de instrução das camadas populares dos países industrializados, tornando evidente uma discrepância entre a tendência desqualificante da administração científica e a crescente expectativa sobre a qualidade e iniciativa no trabalho (Ferreira, 1993).

A crise do fordismo iniciada nos Estados Unidos iniciada na década de 1960, com queda de produtividade e crescente perda de competitividade da economia americana no mercado internacional, propiciou clima para um movimento generalizado de lutas e resistências nos locais de trabalho expresso nos índices de absentéismo, de *turn over* e nos defeitos de fabricação. Com isso cresceu o poder dos sindicatos, os quais exigiam a continuação dos ganhos de produtividade incorporados aos salários. Mas por impossibilidade de ir contra o padrão de trabalho e vida vigente, houve o enfraquecimento das resistências dos trabalhadores, abrindo caminho para um processo de reestruturação produtiva como alternativa de solução para a crise, apoiado na crescente adoção da base tecnológica da microeletrônica, nas novas políticas de gestão e organização do trabalho fundadas na “cultura da qualidade” e em uma estratégia patronal com o objetivo de neutralizar todas as formas de organização e resistência de trabalhadores (Druck, 2001).

Essas novas técnicas e novas formas de organizar a produção, o que Harvey (1992) denomina de “acumulação flexível”, é resultante de um confronto direto com a

rigidez do fordismo, apoiada na flexibilização dos processos de trabalho, dos mercados de trabalho, dos produtos e padrões de consumo, trazendo desigualdade entre setores da atividade econômica e entre regiões geográficas.

Nessa forma de organização, a economia de escala – baseada na produção fordista de massa – é substituída por uma crescente capacidade de manufatura de variedade de bens a preços baixos, comercializados em pequenos lotes (economia de escopo). Há o surgimento de formas industriais totalmente novas ou o fordismo é integrado à uma rede de sub-contratações para dar maior flexibilidade diante do aumento dos riscos e da competição no mercado (Harvey, 1992).

No Brasil, o Fordismo, segundo Ferreira (1993), teve um desenvolvimento bastante limitado e contraditório. Não pela falta de dinamismo da economia que, pelo contrário, foi bastante acelerada de 1940 a 1980 mas, devido ao modelo econômico adotado de substituição de importações, com baixo grau de abertura da economia (processo de acumulação relativamente introvertido). O desempenho do setor industrial foi crescente - passando de 20% da renda interna em 1949 para 26% em 1980 -, e o setor primário teve retração. Houve uma modificação na estrutura do emprego industrial, que era, no fim da década de 1940, representado pelas indústrias têxtil; vestuário; couro; alimentos e bebidas; vidros e móveis. Na década de 1980, é aberto o espaço para novos setores, como metalurgia, mecânica pesada, química, borracha e farmacêutica, ampliando sua participação no emprego para 38%, diferente dos 23% observados anteriormente em 1950 (Druck, 2001).

Outra teoria que reforça a abordagem clássica da administração é a Teoria da Burocracia. A burocracia é uma forma de organização humana que se baseia na racionalidade, isto é, na adequação dos meios aos objetivos pretendidos, a fim de garantir a máxima eficiência possível no alcance desses fins. Para Marx Weber, idealizador dessa teoria, só se consegue a organização eficiente pelo detalhamento prévio de como as coisas têm de ser feitas. As características principais da burocracia são: caráter legal das normas e regulamentos; caráter formal das comunicações, caráter racional e sistemático da divisão do trabalho; impessoalidade nas relações; rotinas e procedimentos padronizados e hierarquia de autoridade (Chiavenato, 1993).

A administração burocrática teve origem na Europa no início do século XX, como alternativa às teorias até então conhecidas, buscando a racionalidade técnica requerida para projetar e construir um sistema administrativo fundamentado no estudo exato dos tipos de relacionamento humano que se tornava mais complexo à medida que as organizações cresciam. A escola da burocracia criou uma nova perspectiva

administrativa, à medida que introduziu o estudo do aspecto institucional, partindo da ciência política, do direito e da sociologia, para se alcançar o que seria a burocracia ideal.

Uma das concepções básicas da burocracia é a teoria da autoridade, também conhecida como sistema de controle social. A autoridade, segundo Weber, é a probabilidade de que um comando específico seja obedecido; representa o poder institucionalizado e oficializado, sendo este o potencial para exercer influência sobre as outras pessoas, ou a probabilidade de impor a própria vontade dentro de uma relação social (Silva, 2004).

Weber estabeleceu uma tipologia de autoridade com base nas fontes e nos tipos de legitimidade aplicados: autoridade tradicional, autoridade carismática e autoridade legal, racional ou burocrática.

A legitimação do poder na autoridade tradicional é típica da sociedade patriarcal e vem da crença no passado eterno, na justiça e na penitência da maneira tradicional de agir. Os subordinados obedecem por respeito ao *status* tradicional. A autoridade carismática se estabelece quando os subordinados aceitam as ordens do chefe como justificadas por causa da influência da personalidade e da liderança do superior com a qual se identificam. O poder carismático é um poder sem base racional, é instável e facilmente adquire características revolucionárias. Não pode ser delegado nem recebido em herança como o tradicional, pois a autoridade tem base na devoção afetiva, pessoal e emocional dos seguidores em relação ao superior. Já a autoridade legal, racional ou burocrática se estabelece quando os subordinados aceitam as ordens dos superiores como justificadas porque concordam com um conjunto de preceitos ou normas que consideram legítimos e dos quais derivam o comando (Chiavenato, 1993).

A Teoria da Burocracia está mais identificada com a estrutura formal. A organização informal aparece como um fator de imprevisibilidade das burocracias, pois o sistema racional social puro de Weber pressupõe que as reações e o comportamento humano sejam perfeitamente previsíveis, uma vez que tudo está sob controle de normas racionais e legais, escritas e exaustivas. Logo, a Teoria Weberiana se assemelha à Teoria Clássica da organização quanto à ênfase na eficiência técnica e na estrutura hierárquica da organização, bem como na predominância da organização industrial (Chiavenato, 1993; Motta & Vasconcelos, 2004).

Apesar das limitações de sua Teoria Burocrática Weber é considerado o precursor do estruturalismo, pois a organização informal - ponto chave do estruturalismo - surge como uma derivação indireta do sistema burocrático, ou seja,

como uma consequência da impossibilidade prática de se bitolar e padronizar completamente o comportamento humano nas organizações.

Como visto, a abordagem clássica da administração restringe-se basicamente às tarefas e aos fatores diretamente relacionados ao cargo e à função do operário, dando pouca atenção ao elemento humano, e, ainda, concebe a organização como um arranjo rígido e estático de peças - como uma máquina -, necessitando de um projeto para ser concebida. Daí sua limitação: por ser eminentemente prescritiva e normativa, típica de um sistema fechado em que o ambiente externo às organizações é menosprezado, por se acreditar ser relativamente estável e previsível (Stoner et al., 1995).

A abordagem clássica da administração baseia-se, portanto, na concepção do *homo economicus*, segundo a qual o comportamento do homem é motivado exclusivamente pelas recompensas salariais e materiais do trabalho. A partir do momento que esta teoria da motivação provocava uma forte reação por parte dos trabalhadores de empresas onde se utilizava as técnicas de estudos dos tempos e movimentos, bem como planos de incentivos salariais, foi visto que a recompensa salarial não era o único fator decisivo na satisfação do trabalhador dentro do seu ambiente profissional. Surge, nesse contexto, a abordagem humanística da administração, deslocando a preocupação com as máquinas e os métodos de trabalho (aspectos técnicos e formais) da abordagem clássica, para a preocupação com o homem e seu grupo social (aspectos psicológicos e sociológicos).

### **2.2.2 Abordagem humanística da administração:**

Esta abordagem surgiu para fazer oposição ao espírito mecanicista da abordagem clássica (ser humano como mais um elemento necessário ao alcance da eficiência administrativa). Na abordagem humanística, há ênfase no entendimento do ser humano como possuidor de motivações de toda espécie, e não apenas a econômica e técnica. As motivações envolvidas, principalmente as originadas no meio sociocultural, impelem, estimulam e influenciam o elemento humano dentro e fora do ambiente de trabalho. Tal abordagem, portanto, sofre influência da psicologia e da sociologia (Silva, 2004).

Compartilham dessa abordagem a Escola das Relações Humanas, a Escola Comportamentalista e o Estruturalismo.

Com o desenvolvimento da Teoria das Relações Humanas, uma nova linguagem começa a dominar o repertório administrativo, passando dos aspectos técnicos e formais para os psicológicos e sociológicos. Fala-se, então, em motivação, liderança,

comunicação, organização informal, dinâmica de grupo etc. Os antigos conceitos clássicos de autoridade, hierarquia, racionalização do trabalho e departamentalização, passam a ser contestados.

Elton Mayo idealizou a Teoria das Relações Humanas (década de 1930) com base na abordagem clássica (com ênfase na tarefa, na estrutura e na autoridade), porém, deu ênfase às pessoas que fazem parte da organização. Essa teoria parte do princípio de que a produtividade dos indivíduos depende do tratamento dado a eles. Mayo estudou o comportamento humano no trabalho em Hawthorne<sup>1</sup>, para verificar que condições poderiam melhorar o desempenho dos trabalhadores na organização, incluindo estudos sobre iluminação e pausas para descanso, utilizando como instrumento entrevistas e observações de pequenos grupos de trabalhadores. Mayo chegou às seguintes conclusões: que os empregados não eram motivados somente por fatores externos (salário e condições ambientais); a produtividade aumenta quando há relacionamento social entre operários e supervisores; a produtividade é afetada pela satisfação/insatisfação com as tarefas realizadas; a organização informal afeta mais os resultados de produção que a formal e que o comportamento individual é fortemente afetado pelas diretrizes estabelecidas pelo grupo (Mayo, 2004).

A Teoria das Relações Humanas, também chamada de Teoria Neoclássica da Administração, estudou as motivações dos indivíduos dentro da organização, as quais se referem ao comportamento causado por necessidades internas do indivíduo e que caminham em direção aos objetivos que possam satisfazer tais necessidades – que podem ser fisiológicas, psicológicas e de auto-realização (Pérez-Ramos, 1990).

As necessidades fisiológicas, também chamadas de vitais ou vegetativas, estão relacionadas à sobrevivência, como: alimentação, sono, atividade física, satisfação sexual, abrigo e proteção, e de segurança física. Segundo a Teoria das Relações Humanas, as necessidades fisiológicas podem ser satisfeitas por antecipação, sem mesmo atuarem sobre o comportamento humano, quando, por exemplo, são controladas pelo cotidiano. Dessa forma, o comportamento passa a ser motivado por outras necessidades mais complexas: as psicológicas (Motta & Vasconcelos, 2004).

As necessidades psicológicas são aquelas aprendidas e adquiridas no decorrer da vida, como: necessidade de segurança íntima ou autodefesa, relativa a procura de ajustamento e tranquilidade pessoal em direção a uma situação segura para o indivíduo; a necessidade de participação, que diz respeito à aprovação social, ao reconhecimento do grupo, à necessidade de calor humano, que levam o homem a viver em grupo e a socializar-se e dependendo como essa necessidade é satisfeita, vai repercutir na coesão

social ou na dispersão social do indivíduo -; necessidade de autoconfiança, que decorre da auto-avaliação de cada indivíduo, de como a pessoa se vê e se avalia, do auto-respeito e da consideração que ela tem consigo; e necessidade de afeição, que se refere à necessidade de dar e receber carinho (Motta & Vasconcelos, 2004).

As necessidades de auto-realização são a síntese de todas as outras necessidades. Referem-se ao impulso de cada um desenvolver o seu próprio potencial, de estar em contínuo autodesenvolvimento no sentido mais elevado do termo.

Ao final da década de 1950 a Teoria das Relações Humanas entrou em declínio, e algumas das críticas a ela tecidas se referem ao caráter manipulatório da empresa capitalista, velando a oposição da lógica do empresário, que procura maximizar lucros, e a do trabalhador, que procura maximizar seu salário, justificando a ideologia da estrutura organizacional (organização formal) que procura proteger o empresário, desviando a atenção dos problemas relativos ao ajustamento da estrutura informal. Outra crítica é relativa à abordagem parcialista da Teoria das Relações Humanas, quando esta relega as recompensas salariais e materiais e enfatiza unicamente as recompensas sociais na indústria, servindo para apaziguar os operários por meio de concessão de símbolos baratos de prestígio e afeição, em vez de aumentos salariais (Chiavenato, 1993).

Apesar das críticas, não se pode negar que a Teoria das Relações Humanas marcou o início do enfoque da administração como ciência social aplicada. Ainda na década de 1950, surgiu a Teoria Comportamentalista, que é, na realidade, um desdobramento da Teoria das Relações Humanas, a qual incorporou a sociologia da burocracia, opondo-se, principalmente, ao “modelo de máquina” adotado pela Teoria Clássica. A Teoria Comportamentalista explica o comportamento organizacional por meio da postura individual das pessoas, e este é estudado pela motivação humana, sendo um poderoso meio para melhorar a qualidade de vida dentro das organizações. Essa teoria se preocupa, ainda, com o ajustamento do trabalhador na organização e os efeitos dos relacionamentos intragrúpicos e estilos de liderança sobre o mesmo, dando uma orientação mais psicológica (Silva, 2004).

Na linha comportamental, Abraham Maslow relacionou as necessidades humanas em um quadro teórico abrangente na sua teoria da motivação humana fundamentada em uma hierarquia das necessidades humanas básicas. Para Maslow, as necessidades humanas estão organizadas hierarquicamente em ordem de valor ou importância e são elas, da base para o topo: fisiológicas, de segurança, de amor, de estima e de auto-realização. A manifestação de uma necessidade se baseia geralmente na



satisfação prévia de outra mais importante ou premente, podendo estas necessidades surgirem de forma consciente ou inconsciente. Porém, elas não são isoladas, visto que cada uma se relaciona com o estado de satisfação ou insatisfação de outras (Maslow, 1970; Rodrigues, 1998).

A maior crítica à teoria de Maslow é devido a esta não considerar a variabilidade do indivíduo – não reconhecer a diferenciação quanto a posição na escala das necessidades (Robins, 1998). Sendo assim, as necessidades podem variar em ordem hierárquica, dependendo do indivíduo.

Frederick Herzberg foi além dos estudos de Maslow, dando atenção aos aspectos mais relacionados ao trabalho. Classifica as necessidades fisiológicas e de segurança como fatores higiênicos e as afetivo-sociais, de estima e auto-realização como fatores motivacionais. Caso os fatores higiênicos não sejam satisfeitos geram insatisfação, mas se apropriados podem não motivar as pessoas. Por outro lado, os fatores motivacionais geram sentimentos profundos de realização, satisfação, crescimento e reconhecimento: são eles que produzem efeitos duradouros nas pessoas (Pérez-Ramos, 1990; Herzberg, 2003). A idéia central da hipótese de Herzberg era mostrar que o oposto de satisfação com o trabalho não seria insatisfação, mas, sim, nenhuma satisfação (relacionados aos fatores motivacionais) e o oposto de insatisfação seria nenhuma insatisfação com o trabalho (relacionada aos fatores higiênicos).

Os fatores higiênicos expressam o impulso natural para evitar o sofrimento causado pelo meio ambiente somado aos impulsos adquiridos que se tornam condicionados às necessidades biológicas básicas. Como fatores capazes de gerar insatisfação no trabalho, Herzberg cita: a política e a administração da empresa; as relações interpessoais com os supervisores; o estilo de supervisão; as condições de trabalho; os salários; o *status* e a segurança no trabalho. Os fatores capazes de provocar satisfação no trabalhador compreendem: a realização; o reconhecimento; o próprio trabalho; a responsabilidade e o desenvolvimento (Herzberg, 2003).

Como a motivação depende da nossa vontade interior de objetivos do mundo exterior, ao mesmo tempo em que se busca o prazer ou o conforto que um bem possa nos oferecer, deseja-se a aceitação das demais pessoas, sendo que a satisfação de uma necessidade não nos paralisa, mas faz com que busquemos a satisfação de outra necessidade. Esse comportamento de procura é provocado mediante um estado de carência ou desejo. Ao encontro da necessidade com seu correspondente fator motivacional dá-se o nome de “ato motivacional”, sendo a satisfação obtida através do alcance do objetivo. Por exemplo: sendo a fome um estado de carência (necessidade

interna), a procura da comida é o ato motivacional (conduta de busca) e o ato de comer algo é o objetivo (satisfação) (Kondo, 1995).

Segundo Moller (1995), em relação aos trabalhadores, é fundamental reduzir ou excluir fatores que possam gerar desmotivações, tendo o gerente papel fundamental neste processo e sendo a participação e a realização, o poder e o prestígio, a perspectiva de futuro e os desafios, o grande estímulo para o processo motivacional.

O contraste mais nítido entre as premissas da abordagem clássica da administração e da humanística foi traçado por Douglas Mc Gregor, em 1960, com sua Teoria X e Y, com apoio do conhecimento oriundo das ciências comportamentais. A Teoria X representa a concepção tradicional da administração, tal como foi definida pela administração científica de Taylor, pela administração de Fayol e pela burocracia de Weber, fundamentando-se em uma série de pressupostos acerca do comportamento humano, em que as pessoas são indolentes, preguiçosas, com tendência a fugir das responsabilidades e somente trabalham quando recebem recompensa financeira. Nesta concepção, prevalece sempre um ambiente de desconfiança, de vigilância e de controle, privando as pessoas de qualquer possibilidade de escolha quanto à maneira de trabalhar ou de realizar tarefas (Silva, 2004).

A Teoria Y representa a moderna concepção de administração, de acordo com a Teoria Comportamental. Desenvolve um estilo de administração mais aberto, dinâmico e democrático, por meio de um processo de criação de oportunidades, liberação de potenciais, remoção de obstáculos, encorajamento do crescimento individual e orientação quanto a objetivos. Essa teoria propõe um estilo de administração francamente participativo, fundamentado em valores humanos e sociais, sendo uma tarefa essencial, a criação de condições organizacionais e métodos de operação por meio dos quais as pessoas possam atingir melhor os objetivos pessoais, encaminhando seus próprios esforços em direção aos objetivos da empresa (Silva, 2004)..

Mc Gregor postulou que o dispêndio de esforço físico e mental no trabalho é tão natural quanto o descanso ou a diversão, e o trabalho pode ser fonte de satisfação (quando voluntariamente desempenhado) ou fonte de punição (sendo evitado quando possível), dependendo de suas condições controláveis. As pessoas podem exercer a autodireção e o autocontrole desde que comprometidas com os objetivos organizacionais, e esse compromisso é função de recompensas associadas à sua realização. A fuga da responsabilidade, a falta de ambição e a ênfase na segurança são em geral decorrentes da experiência e não de características inerentes aos seres humanos. Essas premissas tornam a administração do lado humano das organizações

mais flexível, por meio do envolvimento do indivíduo, concorrendo para um melhor desempenho organizacional.

Nesse contexto, surge o estruturalismo como um método analítico e comparativo que estuda os elementos ou fenômenos com relação a uma totalidade, salientando o seu valor de posição, ampliando a idéia da interação entre grupos sociais, da Escola das Relações Humanas, para as interações entre as organizações sociais, já que da mesma forma que os grupos interagem entre si, também o fazem as organizações. Parte do princípio de que o todo é maior do que a simples soma das partes. Segundo essa abordagem múltipla, a organização formal deve ser estudada levando em consideração a organização informal (Chiavenato, 1993).

Os adeptos da Teoria Estruturalista criticam a Teoria das Relações Humanas, segundo a qual os indivíduos de posição hierarquicamente inferior são convidados a participar de discussões “democráticas” que os levam a tomar decisões, quando, na verdade, estas já foram tomadas por pessoas de posições superiores e o verdadeiro propósito da reunião é fazer com que as posições hierarquicamente inferiores as aceitem.

Assim, a Teoria Estruturalista concentra-se no estudo das organizações, principalmente na sua estrutura interna e na sua interação com as demais, partindo do princípio de que uma organização é uma unidade social dentro da qual as pessoas alcançam relações estáveis entre si (não necessariamente face a face), no sentido de facilitar o alcance de objetivos e metas. Incluem-se neste conceito as corporações, o exército, as escolas, os hospitais, as igrejas, as prisões, dentre outras.

A Teoria Estruturalista também chamada de Teoria das Organizações se baseia numa abordagem múltipla na qual se pretende conciliar as Teorias Clássica e das Relações Humanas, fundamentando-se também na Burocracia, já que envolve tanto a organização formal quanto a informal; tanto as recompensas materiais quanto as sociais e simbólicas; e todos os diferentes níveis hierárquicos de uma organização, por meio de uma análise intra-organizacional e interorganizacional (Silva, 2004).

A organização formal refere-se geralmente ao padrão de organização determinado pela administração: o esquema de divisão de trabalho e poder de controle, as regras e regulamentos de salários, o controle de qualidade etc. A organização informal diz respeito às relações sociais que se desenvolvem espontaneamente entre os trabalhadores, acima e além da formal. Quanto às recompensas, a abordagem estruturalista acredita ser importante para o trabalhador tanto as materiais quanto as

sociais e simbólicas, porém, estas só serão eficientes se quem as recebe estiver identificado com a organização que as concede.

Segundo os estruturalistas, as organizações podem ser concebidas segundo duas concepções: modelo racional e o modelo natural. No modelo racional, há ênfase no planejamento e controle (organização formal). Tudo na organização está sujeito a controle, que é exercido de acordo com um plano diretor e relaciona as causas aos efeitos. A organização funciona a partir de um sistema fechado de lógica que exclui a incerteza, visto que a única incógnita importante na operação é o trabalhador que é equacionado pela realização do controle sobre ele. Inclui o modelo burocrático de Weber, no qual toda contingência é prevista e manipulada por especialistas, orientados por regras, sendo as influências ambientais sob forma de clientes, controladas por meio do tratamento impessoal dado à clientela, bem como das regras padronizadas (Chiavenato, 1993).

O sistema natural das organizações (organização informal) acha-se aberto às influências ambientais e não pode ser absorvido sob o aspecto de completa certeza e pelo completo controle. Esse sistema presume uma interdependência com o ambiente incerto, flutuante e imprevisível, devendo haver um delicado equilíbrio das complexas interdependências do sistema ou entre o sistema e o meio ambiente, sendo chamado de auto-regulação (Chiavenato, 1993).

A maior dificuldade da Teoria das Organizações consiste em encontrar o equilíbrio entre os elementos racionais do comportamento (organização formal - modelo racional) e os não-rationais (organização informal - modelo do sistema natural) dentro das organizações.

Diante do exposto, a abordagem humanística da administração defende a tese da necessidade psicológica do homem enquanto integrante de um grupo social e a idéia de que o trabalhador, além de recompensa financeira, necessita encontrar na organização da produção situações que fortaleçam a cooperação e a sua integração. Há ênfase nas recompensas sociais e simbólicas como o respeito aos grupos que se estabelecem no interior das organizações (organização informal) e nos aspectos emocionais. O aumento da produtividade seria alcançado à medida que houvesse maior adesão dos trabalhadores à empresa, diminuindo com isso o conflito entre capital e trabalho.

A Teoria Estruturalista representa uma nítida trajetória à abordagem sistêmica e posteriormente à Teoria Contingencial, integrantes da abordagem moderna da administração, à medida que inaugura os estudos ambientais dentro do conceito de que as organizações são sistemas abertos em constante interação com seu meio ambiente.

Até então, a teoria administrativa havia-se confinado aos estudos dos aspectos internos da organização dentro de uma concepção de sistemas fechados. Os diversos extratos do ambiente são traçados em ambiente geral (formal) e ambiente operacional (informal), bem como os conflitos que se estabelecem nessa relação, provocando tensões e antagonismos, que envolvem aspectos positivos e negativos e cuja resolução conduz a organização às mudanças.

### **2.2.3 Abordagem moderna da administração:**

Nesta abordagem, há ênfase no trabalhador como indivíduo que, além das necessidades básicas, tem também necessidades psicossociais. Para supri-las, os teóricos propõem técnicas de enriquecimento de cargo, de envolvimento, de consulta e de participação do trabalhador na organização da produção. O conflito entre capital e trabalho é considerado inevitável e pode ser produtivo quando bem administrado, pois pode implicar na abertura de canais de comunicação e de participação dos trabalhadores que poderão gerar mudanças e desenvolvimento da organização. Nessa abordagem, incluem-se: a Teoria dos Sistemas e a Teoria das Contingências.

A Teoria dos Sistemas, diferentemente das teorias tradicionais que tendem a ver a organização humana como um sistema fechado, desconsiderando os diferentes ambientes organizacionais e a natureza da dependência com o ambiente (microabordagem das organizações), parte do princípio que os sistemas vivos, sejam indivíduos ou organizações, são como sistemas abertos que mantêm um contínuo intercâmbio de matéria / energia / informação com o ambiente (macroabordagem das organizações).

A Teoria dos Sistemas, portanto, reconceitua os fenômenos dentro de uma abordagem global, permitindo a inter-relação e integração de assuntos que são, na maioria das vezes, de naturezas completamente diferentes (Chiavenato, 1993). O todo é mais que a soma das partes. O sistema é um todo - organizado ou complexo - formado por um conjunto ou combinação de partes. Adota uma visão gestáltica e global das coisas, privilegiando a totalidade e as suas partes componentes, sem desprezar o emergente sistêmico - que são as propriedades do todo que não aparecem em nenhuma das partes.

O sistema total é representado por todos os componentes e relações necessárias ao alcance de um objetivo, dado um certo número de restrições, que são as limitações introduzidas em sua operação que definem as fronteiras do sistema e possibilitam

explicar as condições sob as quais ele deve operar. A esses componentes necessários à operação dá-se o nome de subsistemas, que por sua vez são formados pela reunião de novos subsistemas mais detalhados. O ambiente é o conjunto de todos os objetivos que, dentro de um limite específico, possam ter alguma influência sobre a operação do sistema. Os limites ou fronteiras são a condição ambiental dentro da qual o sistema deve operar (Silva, 2004).

Os sistemas podem ser físicos ou concretos quando são descritos em termos quantitativos como: equipamentos, objetos ou coisas reais (*hardware*). São abstratos quando compostos de planos, conceitos, hipóteses e idéias (*software*), representando atributos e objetos que muitas vezes existem no pensamento das pessoas. Há uma interdependência entre os dois sistemas, já que um sistema físico, para desempenhar sua função, depende de um abstrato, e este só se realiza quando aplicado a algum sistema físico (Chiavenato, 1993).

Os sistemas fechados são aqueles que não mantêm intercâmbio com o ambiente que os circunda, sendo herméticos a qualquer influência ambiental ao mesmo tempo em que não influenciam o mesmo. Apesar de não existir um sistema totalmente fechado, na acepção exata do termo, são chamados sistemas fechados aqueles cujo comportamento é totalmente determinístico e programado, que operam com muito pouco intercâmbio com o meio ambiente e também os sistemas completamente estruturados, em que os elementos e relações combinam-se de maneira peculiar e rígida produzindo uma saída invariável. São os sistemas mecânicos, como as máquinas e equipamentos (Silva, 2004).

Os sistemas abertos são os que apresentam intercâmbio com o ambiente através de entradas e saídas. Trocam matéria e energia regularmente com o meio e, para sobreviverem, devem ajustar-se constantemente às condições do meio. Esta adaptabilidade é um contínuo processo de aprendizagem e de auto-organização (Silva, 2004).

A viabilidade ou sobrevivência de um sistema depende de sua capacidade de adaptar-se, mudar e responder às exigências e demandas do ambiente externo, servindo este como uma fonte de energia, de materiais e de informações ao sistema. O ambiente funciona tanto como recurso como uma ameaça ao sistema.

Fazendo uma análise das teorias da administração da Teoria Clássica até a Estruturalista, todas utilizam o modelo racional, à medida que abordam as organizações dentro de uma perspectiva de sistema fechado (determinístico), ou seja, se a administração seguir um conjunto de regras determinadas para manter as relações desejadas entre as várias partes da organização a eficácia organizacional será atingida.

Já a abordagem dos sistemas vê as conseqüências dos sistemas sociais com um caráter probabilístico, uma vez que o comportamento humano nunca é totalmente previsível. Sendo assim, a administração não pode esperar que consumidores, fornecedores, agências reguladoras, dentre outros, tenham um comportamento previsível.

Dentro do modelo organizacional baseado na teoria dos sistemas, o Modelo Sociotécnico de Tavistock se destaca, pois nele a organização é vista como um sistema sociotécnico, além de ser considerado um sistema aberto. Esse modelo considera o sistema organizacional composto de dois subsistemas - o técnico e o social (Silva, 2004) - em que há interação entre fatores psicológicos e sociais, e entre as necessidades e demandas da parte humana da organização e seus requisitos estruturais e tecnológicos.

O subsistema técnico compreende as tarefas a serem desempenhadas, as instalações físicas, as exigências das tarefas, as utilidades e técnicas operacionais, o ambiente físico e a maneira como está disposto, bem como a duração da operação das tarefas. Em resumo, o subsistema técnico envolve a tecnologia, o território e o tempo. Ele é responsável pela eficiência potencial da organização (Chiavenato, 1993).

O subsistema social compreende os indivíduos, suas características físicas e psicológicas, as relações sociais entre os indivíduos encarregados da execução da tarefa, bem como as exigências da sua organização tanto formal quanto informal na situação de trabalho. Esse sub-sistema transforma a eficiência potencial em eficiência real (Chiavenato, 1993).

Os subsistemas tecnológico e social são interdependentes, à medida que cada um influencia o outro. A natureza da tarefa influencia (e não determina) a natureza da organização das pessoas. As características psicossociais das pessoas influenciam (e não determinam) a forma como determinado posto de trabalho será executado.

Segundo o Modelo Sociotécnico de Tavistock, qualquer sistema de produção requer tanto uma organização tecnológica (equipamentos e arranjos de processos) como uma organização de trabalho, envolvendo aqueles que desempenham as tarefas necessárias, e a tecnologia influencia a estrutura organizacional e o tipo de entrada humana necessária à organização. O subsistema técnico é moldado pela especialização dos conhecimentos das habilidades exigidas pelos tipos de máquinas, equipamentos e matérias-primas utilizadas e pelo arranjo físico das instalações (Silva, 2004).

Segundo Chiavenato (1993), apesar da Teoria dos Sistemas ser pouco criticada, talvez pelo fato de que a perspectiva sistêmica pareça concordar com a preocupação estrutural-funcionalista típica das ciências sociais dos países capitalistas de hoje, alguns

autores a consideram demasiado abstrata, sendo de difícil aplicação a situações gerenciais práticas.

Com o intuito de ser mais prática do que a Teoria dos Sistemas, a partir do estudo das organizações complexas surge a Teoria das Contingências com uma nova perspectiva teórica a qual postula que a estrutura de uma organização e o seu funcionamento são dependentes da interface com o ambiente externo, havendo necessidade de identificar as variáveis que produzem maior impacto sobre a organização - como o ambiente e a tecnologia -, para então predizer as diferenças na estrutura e no funcionamento das organizações devidas às diferenças nessas variáveis (Silva, 2004).

Contingência significa algo incerto ou eventual que pode suceder ou não. Refere-se a uma proposição cuja verdade ou falsidade só pode ser conhecida pela experiência e pela evidência, e não pela razão.

A abordagem contingencial salienta que não se atinge a eficácia organizacional seguindo um único e exclusivo modelo. Diferentes ambientes (como sistemas culturais, políticos, econômicos etc.) requerem diferentes relações organizacionais para uma eficácia ótima, tornando-se necessária a adoção de um modelo apropriado para cada situação dada. Da mesma forma, diferentes tecnologias conduzem a variações na estrutura organizacional (Chiavenato, 1993; Silva, 2004).

O modelo da abordagem contingencial parte do princípio de que o comportamento opera sobre o ambiente externo para provocar alguma mudança no ambiente. Se o comportamento causa uma alteração no ambiente, então, a mudança ambiental será contingente em relação ao comportamento. Este, dependendo da consequência, pode ser mantido, reforçado, alterado ou suprimido. Desta forma tal abordagem é eminentemente externa, enfatizando o efeito das consequências ambientais sobre o comportamento observável e objetivo das pessoas. As variáveis ambientais são independentes enquanto as técnicas administrativas são dependentes dentro de uma relação funcional (do tipo se-então), e não de causa e efeito. A visão contingencial está dirigida, acima de tudo, à recomendação de desenhos organizacionais e sistemas gerenciais em situações específicas (Silva, 2004).

Os aspectos básicos da Teoria da Contingência são: a organização de natureza sistêmica (sistema aberto); o complexo inter-relacionamento entre as variáveis organizacionais e o ambiente; e o caráter dependente das variáveis organizacionais em relação às ambientais. Com base nisso, a Teoria Contingencial procura explicar que não há nada de absoluto nos princípios de uma organização e os aspectos universais e



normativos devem ser substituídos pelo critério de ajuste entre organização-ambiente-tecnologia.

Nesse sentido, considera-se o ambiente de dois tipos: o geral e o de tarefa. O ambiente geral ou macroambiente é genérico e comum a todas as organizações e corresponde às condições tecnológicas, legais; políticas; econômicas; demográficas; ecológicas e culturais. O ambiente de tarefa diz respeito às operações de cada organização representado por fornecedores de entrada (materiais, financeiros, recursos humanos, etc.); clientes ou usuários (consumidores de saída da organização); concorrentes (de saída e de recursos) e entidades reguladoras, que têm o objetivo de fiscalizar as atividades da organização como sindicatos, associações de classe, órgãos regulamentadores do governo, órgãos protetores do consumidor, etc. (Chiavenato, 1993).

Quanto à tecnologia, constitui um enorme complexo de técnicas usadas na transformação dos insumos recebidos pela empresa em resultados (produtos ou serviços). Podem ser incorporadas a bens físicos, bens de capital, matérias-primas intermediárias ou componente (conceito de *hardware*) e não incorporadas a bens físicos encontrando-se em pessoas como técnicos, peritos, especialistas, pesquisadores, dentre outros, sob forma de conhecimentos intelectuais ou operacionais, facilidade mental ou manual para executar as operações ou transmissão - corresponde ao conceito de *software* (Chiavenato, 1993).

A tecnologia tem caráter duplo, é considerada como variável ambiental à medida que as empresas adquirem, incorporam e absorvem as tecnologias criadas e desenvolvidas por outras empresas do seu ambiente de tarefa em seus sistemas, e é também considerada como variável organizacional, quando já faz parte do sistema interno da organização, incorporada a ele, passando a influenciá-lo e com isso influenciando também o seu ambiente de tarefa.

No Brasil, Segundo Silva (1991), os novos padrões de organização do trabalho parecem estar movendo-se na mesma direção das tendências que prevalecem em nível internacional (tecnologia microeletrônica). Se as mudanças recentes no Japão ou nas economias industrializadas ocidentais representam novas versões do fordismo, o padrão brasileiro acompanha igualmente. Além do mais, as novas mudanças mostraram que incrementos na eficiência não exigem que sejam sacrificadas as metas sociais e a liberdade individual.

Na década de 1980, com o aprofundamento da crise estrutural, através do esgotamento do modelo de substituição de importações, ou seja, da forma de fordismo

periférico assumido no Brasil, não houve nenhuma ruptura com este modelo falido, ao contrário, houve uma estagnação tecnológica condenando vários setores industriais a perdas crescentes de competitividade, levando a uma mudança estrutural com crescimento desigual dos diferentes setores (Druck, 2001).

Nos países de capitalismo avançado houve profundas transformações no mundo do trabalho, nas suas formas de inserção na estrutura produtiva, nas formas de representação sindical e política, sofrendo a classe trabalhadores a mais aguda crise do século que atingiu não só a materialidade, mas teve profundas repercussões na subjetividade e no íntimo inter-relacionamento desses níveis (Antunes, 1995).

Ainda na década de 1980, houve uma modificação na participação da produção dos bens de consumo e bens de capital, ou seja, o setor de bens de consumo não-duráveis que detinham 73% do valor da produção em 1949, reduziu sua participação para 34% em 1980 e os setores de bens de consumo duráveis e bens de capital que participavam com 2,5% e 4,3%, respectivamente, em 1949, alcançaram 14% e 15%. Desta forma, os novos setores (metalurgia, mecânica pesada, química, borracha, farmacêutica) ampliaram sua participação no emprego, de 23% em 1950 para 38% em 1980 (Ferreira, 1993).

Da parte das empresas, para enfrentar a crise e inserir-se no novo quadro internacional, surgem estratégias de gestão do trabalho que procuram mobilizar os trabalhadores, ganhá-los como “parceiros”. Emergem novos processos de trabalho, em que o cronômetro e a produção em série e de massa são substituídos pela flexibilização da produção, pela especialização flexível, enfim, por novos padrões de busca de produtividade, muitas vezes com neutralização dos sindicatos, impedindo o movimento pela organização nos locais de trabalho (Antunes, 1995; Druck, 2001). Essas iniciativas são fundamentadas no modelo japonês de gestão e organização do trabalho, correspondendo à abordagem contemporânea da administração.

#### **2.2.4 Abordagem contemporânea da administração:**

Nesta abordagem, são apontados os aspectos extremamente mutantes do ambiente, que devem ser levados em conta na condução das organizações, pois, deles dependem a sobrevivência das organizações no mercado altamente competitivo – que têm clientes e consumidores cada vez mais exigentes. Está relacionada a duas perspectivas: 1) qualidade e excelência organizacional e 2) projetos e processos organizacionais (Silva, 2004).

A qualidade na abordagem contemporânea está voltada para aspectos estratégicos de prevenção e não mais de inspeção (controle) como no início dos anos 1980, marcado pela adoção de Círculos de Controle de Qualidade (CCQ), com ênfase no controle estatístico do processo de produção (primeiro período do modelo japonês de organização do trabalho). Esta estratégia não foi levada adiante em uma grande maioria das empresas, de um lado pela resistência dos trabalhadores, impedindo sua implantação ou seu prosseguimento, sendo de grande importância a posição assumida pelos sindicatos mais fortes e mais combativos, e de outro, pelos resultados não tão significativos no aumento da produtividade.

Em meados da década de 1980, quando há uma rápida retomada do crescimento econômico, novas práticas japonesas são difundidas, juntamente com uma maior adoção de tecnologias de automação, se concentrando no complexo automotivo, através da aplicação do *just in time*<sup>2</sup>, dos Programas de Qualidade Total e do Controle Estatístico de Processo, correspondendo ao segundo período do modelo japonês de organização do trabalho, toyotismo ou “modelo japonês”, cuja premissa era produzir somente o necessário e no melhor tempo (Antunes, 1995).

O terceiro e mais recente período de propagação do modelo japonês começa nos anos 1990, inaugurando a década da qualidade, para todos os setores de bens e serviços. Para o novo governo (Collor), tratava-se de inserir o país na nova ordem mundial, redefinida pelo processo de globalização, sendo lançado o Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade - PBQP (Druck, 2001).

Essa flexibilização do aparato produtivo, essencial do toyotismo, tem repercussões na flexibilização em relação aos trabalhadores, seus direitos, o modo de dispor da força de trabalho, com redução de efetivo de trabalhadores, aumento de horas extras, contratos temporários ou subcontratação, dependendo das necessidades do mercado consumidor (Antunes, 1995).

A melhoria da qualidade como prevenção parte da idéia de que nas organizações há dois tipos de custos: os inevitáveis (relativos à amostragem, classificação e outros relacionados à prevenção) e os evitáveis (material refogado, horas de retrabalho e reparo, reclamações e os prejuízos decorrentes, e os ligados aos defeitos e falhas dos produtos), cabendo ao investimento em melhoria da qualidade reduzir drasticamente estes últimos a partir de um planejamento adequado, sendo o defeito zero uma expectativa do gerenciamento.

Na década de 1990 surgiu a família de normas da ISO 9000 (*International Organization for Standardization* - escritas em 1987 e revisadas em 1994), que define

os padrões de um sistema de qualidade que orientam o desempenho de uma empresa em requisitos específicos nas áreas de projeto/desenvolvimento, produção, instalação e serviço. Essas normas são baseadas no princípio de que certas características genéricas de práticas administrativas podem ser padronizadas e que um sistema de qualidade bem desenhado, bem implementado e cuidadosamente administrado fornece a confiança de que a produção satisfará às expectativas e os requisitos dos clientes. As normas prescrevem documentação para todos os processos que afetam a qualidade e sugerem que a obediência por meio de auditorias leva a melhoria contínua (Silva, 2004).

Atualmente, a qualidade é vista como uma questão estratégica que afeta todos e cada um dos processos de qualquer organização, fazendo com que esta defina a forma como a empresa vai participar no mercado (nacional e internacional). Muitas vezes, as empresas precisam mudar o enfoque de suas especificações de conformidade com as especificações do projeto do produto ou serviço, para o atendimento das necessidades e expectativas do cliente. Utiliza-se hoje um processo contínuo de comparação das estratégias de produtos e processos de uma organização com aquelas consideradas as melhores da classe (*benchmarking*) (Silva, 2004).

No Brasil, conforme mostra pesquisa realizada pelo Programa de Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio de Janeiro, que analisou questionários respondidos por 278 das maiores empresas nos 11 estados com índice de industrialização mais representativo do país dos setores da indústria (metalúrgica, têxtil e alimentos), a idéia de Qualidade Total tem apenas um efeito “cosmético”, pois a maior parte das reestruturações que envolvem investimentos privilegiam máquinas ou equipamentos, deixando o treinamento e a qualificação de mão-de-obra em segundo plano (Lacaz, 1997).

A excelência organizacional é uma condição em que a eficiência leva a uma eficácia maior do que o esperado, ou o realizado é melhor do que o planejado em termos de resultados. Peter & Waterman (1982) descreveram os atributos da excelência: 1) orientação para a ação; 2) proximidade do cliente; 3) autonomia e espírito empreendedor; 4) produtividade por meio de pessoas; 5) ação inspirada por valores; 6) concentração no que é conhecido; 7) estrutura simples e enxuta e 8) propriedades simultaneamente flexíveis e rígidas. Para esses autores, a excelência organizacional só será alcançada por empresas que tenham um maior cuidado com os clientes e inovação constante. Este estilo é conhecido como MBWA (Management by Walking Around – gerenciamento pela permanência) (Silva, 2004).

Além das práticas de gestão japonesas, a terceirização assume, na década de 1990, um caráter “epidêmico” em todas as atividades da economia: na produção industrial; nos serviços; no comércio; em empresas de porte pequeno, médio e grande (Druck, 2001).

Dentro da flexibilização da produção, a terceirização possui, além da rápida e ampla difusão, um elemento qualitativo de peso, pois muda o tipo de atividade terceirizada, atingindo não somente aquelas áreas consideradas “periféricas” - como os serviços de apoio (alimentação, limpeza, transporte, etc) -, mas também as “nucleares” ou “centrais” (produção / operação, manutenção, usinagem etc.). As políticas de gestão fundamentadas na Qualidade Total e na terceirização tendem a desestruturar os coletivos de trabalho, estimulando a concorrência entre os trabalhadores, ao mesmo tempo em que buscam o envolvimento e a cooperação (mesmo que forçada) dos empregados (Druck, 2001).

Como segunda perspectiva da abordagem contemporânea da administração, os projetos e processos organizacionais são caracterizados por elaboração e ajuste da estrutura de uma organização para o alcance das suas metas. O que era anteriormente fundamentado na dimensão tradicional vertical e horizontal – tais como departamentos, linhas de autoridade, cadeias de comando e cargos – atualmente se caracteriza por organizações modulares, virtuais e sem fronteiras, adotando cada vez mais a terceirização. Há maior ênfase na velocidade, na responsabilidade e flexibilidade, focalizando o resultado e não as relações de subordinação, com tendência a utilizar melhor o conhecimento, as habilidades e capacidades dos empregados (Silva, 2004).

Na transformação de insumos em produtos, palavras como reengenharia<sup>3</sup>, *downsizing* e *empowerment* tornam-se freqüentes focalizando os processos (serviços, pessoas, estrutura da organização) e não mais a tarefa em si. Nesse processo, a tecnologia da informação desempenha um papel importante, principalmente para a reengenharia, que traz um diferencial para o Gerenciamento da Qualidade Total, já que este se concentra em melhorar um processo existente (melhorias pequenas, mas contínuas) e a reengenharia muda radicalmente a forma como o trabalho é realizado (melhorias radicais), com o objetivo de reduzir os custos e o tempo de ciclo produtivo e aumentar a precisão na produção e a satisfação do cliente (Silva, 2004)..

O *downsizing* (ou *rightsizing*), se refere à redução dos níveis hierárquicos em uma organização. Este é normalmente associado ao corte de funcionários, podendo trazer prejuízos à produtividade por causar uma rotatividade de pessoal e funcional, para alcançar o objetivo maior que é a redução de custos. O *empowerment* diz respeito à

passagem da autoridade e responsabilidade da tomada de decisão dos gerentes (administradores) para os funcionários que para terem tal poder, precisam receber das organizações tanto informações quanto recursos para que sejam conduzidas boas decisões, recompensando-os pelas suas iniciativas.

A abordagem contemporânea da administração tem seguido uma linha que se enquadra, ora nas abordagens que ressaltam as relações entre empresas, no esforço para a busca de maior eficiência, qualidade e competitividade, por meio de diferentes formas de flexibilidade e de outra forma, como prática para a redução de custos, com repercussão na precarização do trabalho e do emprego, comprometendo até mesmo a qualidade da produção, como é o caso da terceirização.

Apesar da terceirização como parte do processo de reestruturação produtiva em nosso país ser inevitável, a crítica que se faz é sobre a forma como as empresas vêm se utilizando desta prática, apontando conseqüências para o mercado como desemprego e salários mais baixos. A terceirização enquanto prática de gestão do modelo contemporâneo de produção, sustentado no trinômio qualidade, produtividade e competitividade faz parte da “lógica do capital”.

As medidas de flexibilização, que acompanham as mudanças em direção a uma força de trabalho reduzida e ao uso de trabalhadores terceirizados, ampliam a incerteza e fazem com que os empregos não mais atendam a possíveis demandas pessoais de segurança e estabilidade. Por outro lado, o impacto das novas tecnologias nos processos de trabalho, a emergência de novas ocupações e a velocidade com que avançam os conhecimentos técnico e científico redimensionam todo o processo de escolha e comprometimento com uma carreira em particular. O vínculo com a organização empregadora tende a enfraquecer, restando ao trabalhador fortalecer o comprometimento com a sua carreira, sem a expectativa de ancorá-la em um único emprego (Bastos, 2000).

Com a ruptura definitiva do antigo paradigma do mercado de trabalho, instalou-se uma verdadeira síndrome de insegurança, vinculada a uma perspectiva clara de futuro. Vive-se um momento de institucionalização da dúvida, em que a desconfiança, o risco e o acaso assumem um novo caráter. A incerteza não tem a ver com qualquer desastre iminente, mas com o longo prazo obscuro que desorienta a lógica de ação, debilitando os laços de confiança e compromisso, causando perplexidade, mesmo em indivíduos bem-sucedidos (Minayo-Gomez & Thedim-Costa, [sd]).

As principais conseqüências do processo de terceirização no Brasil vêm acentuar o caráter excludente do padrão de acumulação no país, tornando-se visíveis através da

precarização do trabalho e do emprego, priorizando quase que exclusivamente a redução de custos, em detrimento da qualidade, como forma de adquirir competitividade (Druck, 2001).

Uma pesquisa realizada pelo DIEESE - com trabalhadores de quarenta empresas dos setores bancário, de vestuário, metalúrgico, de eletricidade, telefônico, de processamento de dados e de petróleo, que tinham algum tipo de terceirização, a maioria localizada na região sudeste - apresentou como resultados: subcontratação de trabalhadores, prática do trabalho temporário, níveis salariais mais baixos que da empresa contratante, menores benefícios sociais, piores condições de trabalho, menor segurança e maior insalubridade, jornadas de trabalho mais extensas, menor qualificação. Além deste processo de precarização causado pela terceirização, a pesquisa aponta, ainda, as dificuldades trazidas para os sindicatos, tanto pela migração dos trabalhadores para categorias sem organização sindical, como pela dificuldade de definir a base sindical a que pertencem alguns segmentos de trabalhadores (Druck, 2001).

O que hoje se presencia são os fundamentos do trabalho sendo atingidos. Já não basta discutir formas neotayloristas ou pós-tayloristas, produção massificada ou produção enxuta; essas discussões nos mantêm no âmbito da organização do trabalho, calcada no modelo da atividade produtiva industrial. Não se trata de continuar com a premissa de gerar trabalho por meio de geração de empregos derivados de investimentos produtivos. Já há consenso de que a tecnologia hoje disponível aponta para considerável redução das necessidades de contratação de mão-de-obra por unidade de investimento. Há, portanto, a necessidade da redefinição do papel do trabalho na vida dos indivíduos (Freire & Bastos, 2000).

### **2.2.5 Síntese dos modelos de organização do trabalho:**

A organização do processo produtivo segundo a abordagem clássica tem como características: ser formal, hierarquizada, autoritária e racionalizada, necessitando de controle rígido sobre o trabalho, definindo seu ritmo, admitindo uma maneira única de executar a atividade, obedecendo parâmetros científicos e técnicos determinados pela gerência, tendo esta que exercer vigilância constante sobre os trabalhadores hierarquicamente inferiores para atingir uma produtividade padronizada. O trabalhador na abordagem clássica é visto como uma extensão da máquina, ou seja, como objeto e não como sujeito da produção, sendo afastado da concepção do trabalho ou da

compreensão do mesmo como um todo. É impulsionado pelo espírito econômico competitivo, sendo neutralizado por melhores recompensas salariais.

A abordagem humanística defende a tese da necessidade psicológica do homem, enquanto integrante de um grupo social e a idéia de que o trabalhador, além de recompensa financeira, necessita encontrar na organização da produção situações que favoreçam a cooperação e a sua integração. Há ênfase nas recompensas sociais e simbólicas como o respeito aos grupos que se estabelecem no interior das organizações e os aspectos emocionais. O aumento da produtividade seria alcançado à medida que houvesse maior adesão dos trabalhadores à empresa diminuindo, assim, o conflito entre capital e trabalho.

As teorias modernas da administração dão ênfase ao trabalhador como indivíduo que, além das necessidades básicas, tem também necessidades psicossociais e, para supri-las, propõem técnicas de enriquecimento do cargo, de envolvimento, de consulta e de participação na organização da produção. Partem do princípio de que o conflito entre capital e trabalho é inevitável, mas que pode ser positivo quando bem administrado, implicando na abertura de canais de comunicação e de participação dos trabalhadores que podem gerar mudanças e desenvolvimento na organização da produção por meio de técnicas que desenvolvam a motivação no trabalho, a descentralização nas decisões, a delegação de autoridade, a consulta e a participação dos trabalhadores. Contudo, apesar dessas experiências aproximarem, em tese, os trabalhadores do poder, eles permanecem ainda sob o controle do capital que no fundo visa o aumento da produtividade. O que se vê é uma perda gradativa do controle dos trabalhadores sobre o processo e a organização do trabalho.

Neste caminho, compartilhando com a idéia de Rodrigues (1998), mesmo que novas formas de organização do trabalho e novas tecnologias (modelo japonês, terceirização, reengenharia, dentre outras – abordagem contemporânea da administração) sejam incluídas, há necessidade de se dar ênfase à motivação, à satisfação e à saúde e segurança no trabalho, fatores que influenciam na qualidade de vida do trabalhador, aqui entendida como resultante direta da combinação de diversas dimensões básicas da tarefa e de outras dimensões que não dependem diretamente da tarefa, capazes de produzir motivação e satisfação em diferentes níveis, além de resultar em diversos tipos de atividades e condutas dos indivíduos pertencentes a uma organização.



### 2.3 Organização do trabalho em Unidades de Alimentação e Nutrição

Ao abordar o tema trabalho cumpre lembrar o sujeito – tanto na dimensão individual como coletiva. Assim, analisando-se a pessoa no seu trabalho, esta é dotada de uma configuração biopsicossocial indissociável e inter-relacionável, contribuindo cada uma a seu modo para a edificação da ordem individual, colocando o indivíduo como ator de sua própria história dada a fixação de limites (Ramos Filho, 2000).

O trabalho tem certas funções latentes que são responsáveis pela relação positiva entre o indivíduo e o trabalho e que são vistas através de três aspectos: 1) a imposição de uma estrutura de tempo sobre o dia; 2) a definição de aspectos de *status* e identidade pessoal e 3) a evidência da atividade (Rodrigues, 1998).

O resultado do trabalho das pessoas tem que ser de importância fundamental para as empresas, pois a qualidade da relação entre as pessoas que trabalham e as tarefas que realizam influem diretamente na produtividade organizacional e a motivação ou o envolvimento das pessoas no trabalho estão diretamente relacionados à reestruturação das tarefas efetivamente desenvolvidas, sendo de fundamental importância, além da variedade das tarefas, o seu significado, a autonomia e o *feedback* para os trabalhadores (Haak, 2000).

A organização do trabalho pode ser definida preliminarmente como a forma de conceber os conteúdos das tarefas, bem como a sua divisão entre os trabalhadores. A forma pela qual se articulam o processo de trabalho e a administração do mesmo é fundamental, não apenas para a produção, mas também para a saúde dos trabalhadores (Seligmann-Silva, 1994). A cultura organizacional é um conjunto de valores, expressos em elementos simbólicos e em práticas organizacionais, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações e construir a identidade organizacional, tanto agem como elementos de comunicação e consenso, como expressam e instrumentalizam relações de dominação (Ramos Filho, 2000).

A análise da organização do processo de trabalho em seu componente tecnológico e social como forma de gestão da força de trabalho possibilita a identificação das categorias presentes na relação de trabalho e o processo de investigação da cultura de uma organização se coloca como uma categoria metodológica importante para desvendar aspectos formadores da identidade organizacional (Fleury, 1994).

O processo de trabalho não se restringe aos elementos mais concretos como posto e local, objeto de trabalho, matéria-prima, produto, ferramenta, máquina e instrumento. Acrescentam-se aí as possibilidades que o trabalhador tem de se identificar

ou não com o produto, de reconhecê-lo como seu, de saber que se torna um pouco mais eterno através de cada coisa que faz. É preciso entender o significado do gesto para o capital, para a elaboração do produto específico e para o trabalhador. Faz-se necessário, portanto, que as pesquisas científicas transponham o limite da quantidade à qualidade, dando significado às expressões numéricas obtidas pelos instrumentos de coleta de dados (Sampaio et al., 1995).

Segundo Teixeira et al. (1990), uma Unidade de Alimentação e Nutrição (UAN) pode ser considerada um subsistema desempenhando atividades fins ou meios. Os serviços ligados a hospitais e centros de saúde, que colaboram diretamente para a consecução do objetivo final da entidade é considerada atividade fim, uma vez que correspondem a um conjunto de bens e serviços destinados a prevenir, melhorar e (ou) recuperar a saúde da população que atendem.

Como órgãos meio, podem ser citados os serviços ligados à indústrias, instituições escolares e quaisquer outras que reúnam pessoas por um período de tempo que justifique o fornecimento de refeições. Nestes, desenvolvem-se atividades que procuram reduzir índices de acidentes, taxas de absenteísmo e rotatividade, melhorar a aprendizagem, prevenir e manter a saúde daqueles que atendem, colaborando para que sejam realizadas, da melhor forma possível, as atividades fins da entidade.

A UAN, portanto, é uma indústria que fabrica produtos diferentes a cada ciclo produtivo e a cada dia, tendo, conseqüentemente, um grau de complexidade relativamente alto na organização da produção. Neste setor é dada uma grande ênfase à necessidade de cuidados de higiene e desinfecção, tanto na manipulação quanto na conservação da matéria-prima (o alimento) e do produto acabado (a refeição) por tratarem-se de produtos perecíveis (Proença, 1996).

A organização do trabalho em UAN gira em torno da harmonização entre trabalhadores, materiais e recursos financeiros, tanto no planejamento como na produção de refeições com satisfatório padrão de qualidade, visando os aspectos sensoriais, nutricionais e microbiológicos (Ansaloni, 1999). Ainda que bem estruturado pela gerência, observa-se uma variabilidade e imprevisto para dar conta da produção.

Para a consecução dos objetivos em UAN conta-se com um coletivo de trabalho com características próprias relativas ao ofício específico, trabalhando em sistema de cooperação. No entanto, a realidade vivenciada dentro deste setor 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. Tal separação contribui para que o trabalhador não tenha claro o valor de seu ofício e o quanto este está influenciando em sua saúde (Marcon, 1997).

A organização do trabalho em UAN ainda está muito pautada na organização científica do trabalho, obedecendo ao princípio taylorista-fordista, pois é estruturada com base em fluxogramas, rotinas, roteiros, normas técnicas, organogramas etc., os quais estão envolvidos, direta ou indiretamente, no processo produtivo de refeições que obedece a uma linha de montagem baseada no princípio “marcha avante”, cujo objetivo é fazer com que a matéria-prima siga um fluxo contínuo pelas subáreas em tempo pré determinado, sendo transformada em alimentação, seguindo até a área de distribuição onde será servida aos comensais (Marcon, 1997).

A estrutura hierárquica no interior das UAN é bastante rígida, deixando bem clara a divisão do trabalho entre quem planeja e quem executa as tarefas, determinando inclusive a política salarial, que está relacionada aos diferentes cargos existentes nas unidades.

Mesmo para o nutricionista, profissional responsável pelas UAN, há uma ambígua conciliação de papéis, pois se vê um profissional de saúde exercendo atividade de caráter primordialmente econômico tal como é a gerência de UAN, com fortes características das funções administrativas (planejar, organizar, coordenar, comandar e controlar). Outro problema é a posição mediana que o mesmo ocupa na estrutura hierárquica nas empresas de refeições coletivas. O profissional é investido de autoridade, por ocupar cargo de gerência, ao mesmo tempo em que lhe são exigidas habilidades técnicas, administrativas e gerenciais no desempenho do papel de supervisor de outros empregados e gestor da força de trabalho. No outro extremo, ele representa, para esses empregados, o patrão - a personificação do poder máximo, o capital que os emprega (Viana, 1995; Ansaloni, 1999).

Lanzillotti (2000) construiu um modelo conceitual simbólico para analisar a evolução dos conhecimentos em Alimentação Coletiva a partir de uma abordagem sistêmica no que ela denominou de linha do tempo do capitalismo fordista (pré-fordismo, fordismo e pós-fordismo), considerando a alimentação coletiva como um sistema dinâmico, aberto e complexo formado por quatro subsistemas, a saber: nutrição; trabalho; capital produtivo e setor produtivo estatal. O subsistema nutrição corresponde ao conjunto de processos que vão desde a ingestão de alimentos até sua assimilação pelo organismo; trabalho é representado pela energia humana que transforma a matéria-prima em bens ou serviços; o capital produtivo são os insumos necessários à produção

de bens ou serviços e o setor produtivo estatal identifica o envolvimento do Estado com o capital produtivo.

A partir do modelo construído, Lanzillotti (2000) pode mostrar as modificações ocorridas no setor de alimentação coletiva em termos de matéria-prima, processos, e recursos humanos ao longo da história e os modelos de administração predominantes, mantendo interfaces diferentes com os subsistemas estudados, bem como as conseqüências decorrentes da pulverização do processo produtivo sob forma de terceirização e os problemas dela decorrentes, bem como a introdução dos conceitos de qualidade necessários à manutenção das empresas devido à competitividade decorrente da globalização.

As modificações que estão sendo propostas pelas diferentes teorias gerenciais no processo produtivo com conseqüências na organização e condições de trabalho em UAN são as mesmas experimentadas em outros setores industriais e serviços, defendendo uma organização do trabalho descentralizada, democrática, flexível e participativa, com incorporação de sistemas gerenciais voltados para a Gestão da Qualidade Total, principalmente a partir da década de 1980 (Marcon, 1997).

Alguns autores estudaram a adoção pelo setor de alimentação coletiva de novas propostas de organização do trabalho, com o enfoque na qualidade, mostrando a viabilidade e as dificuldades encontradas.

Marcon (1997) realizou estudo de caso em uma UAN com gestão por terceirização, utilizando-se dos conhecimentos da ergonomia para avaliar como as novas propostas de organização estavam sendo efetivadas bem como o modo pelo qual tem-se inscrito a participação do trabalhador neste contexto. A autora observou a implantação do grupo 5 “S”<sup>4</sup> nesta unidade e constatou desvios como a decisão da chefia em limitar o número de participantes no grupo, apesar de dizer que a participação seria voluntária. Esta definição do caráter do grupo pela direção da concessionária demonstra a manutenção do poder de decisão nas mãos de quem ocupa cargos de chefia, ou seja, a perpetuação da separação entre planejadores e executores da abordagem clássica da administração.

Outra distorção observada por Marcon (1997) se refere ao impacto negativo com relação ao trabalhador que foi excluído do grupo, levando a um sentimento de frustração e insegurança quanto ao desempenho profissional, o que gerou níveis de ansiedade e repercutiu em desinteresse pelo trabalho. Além disso, os grupos foram separados de acordo com os cargos, como os de chefia e os operacionais sendo a interação desses grupos feita por meio de atas de reunião.

Essa atitude não converge para a possibilidade do trabalhador participar das decisões que vão interferir no modo de trabalho, uma vez que sua participação está restrita a apenas elaborar ou recomendar soluções. A decisão de mudar ou não é tomada pela chefia, mais uma vez reforçando o modo de organização científica do trabalho. O mesmo aconteceu com as propostas feitas pelo grupo da chefia imediata que, quando envolvia mudanças estruturais no processo, como compra de equipamentos e modificação na política de pessoal – dentre outros aspectos –, a decisão ficava a cargo da direção superior.

Seguindo o raciocínio de Semler (2002), acreditamos ser a participação um exercício complexo e lento dentro das organizações, porém o envolvimento dos funcionários em algumas decisões pode se constituir num primeiro passo a ser dado. A verdadeira participação começa com pequenas coisas, mas precisa ser exercida por convicção, sem subterfúgios ou manipulação, e a barreira existente entre planejadores e executores pode ser superada aproximando o máximo possível os primeiros dos últimos, pois, quem vive o dia-a-dia das atividades adquire experiência essencial ao planejamento.

Marcon (1997) avaliou um outro instrumento criado com o objetivo de propiciar participação dos trabalhadores na organização das atividades em UAN, a reunião de cardápio. Desta atividade participavam o nutricionista responsável técnico, o nutricionista de produção, os supervisores de produção, os cozinheiros, o almoxarife, o açougueiro e às vezes, o responsável pelas compras e o gerente de operações. A dinâmica da reunião consistia na leitura do cardápio planejado pelo nutricionista de produção, citando suas preparações.

A partir daí, o nutricionista responsável técnico e o supervisor passavam a dar orientações quanto ao corte da carne, ao tamanho da porção a ser servida, o modo como deveria ser preparado o alimento, ou seja, cuidados operacionais a serem tomados visando à satisfação do cliente (empresa contratante). Esta dinâmica demonstra mais uma vez que a participação do trabalhador é camuflada pela perpetuação de uma organização hierarquizada e fragmentadora, cujo objetivo é tornar mais eficientes as atividades desenvolvidas na produção e não efetivamente a participação do trabalhador na tomada de decisões.

Os resultados da pesquisa permitiram concluir que apesar das novas propostas organizacionais referendarem a necessidade de resgatar a criatividade, a capacidade de análise e decisão, a autonomia, a realização profissional e auto-estima do trabalhador, a efetivação de suas técnicas e seus métodos operacionais não conseguem superar a

separação estabelecida pela hierarquização da organização do trabalho, pela diferenciação salarial e pela burocratização do processo produtivo em UAN.

Proença (1996) analisou a viabilidade de aplicação da filosofia *Just in Time* (JIT) em UAN confrontando os princípios do JIT a partir de suas ferramentas (produção puxada<sup>5</sup>, controle de qualidade, kanban<sup>6</sup>, nivelamento da produção, minimização do *lead time*<sup>7</sup>, redução do tempo de preparação de ferramentas, padronização das operações, flexibilidade nas áreas de trabalho e automação). Segundo sua análise, o mais importante para o sucesso da filosofia JIT é a educação e conscientização do pessoal envolvido em todos os níveis, sendo de fundamental importância para a transformação cultural. A autora indicou a conscientização como um dos elementos norteadores do treinamento numa UAN, visando clareza nos objetivos e comunicações rápidas com o intuito de eliminar desperdícios e melhor atendimento ao cliente.

Outros elementos referem-se à mudança de caráter técnico-comportamental, através da educação técnica para lidar com materiais e equipamentos e assimilação dos benefícios da mudança; à motivação, estimulando a participação do trabalhador no mesmo processo. Proença (1996) coloca como importante para o bom funcionamento do JIT o caráter de ajuda mútua entre os trabalhadores, além do investimento no fator humano, cultivando a criatividade e a autonomia para resolver problemas.

Com relação aos fornecedores, a negociação de preço e qualidade, assim como a flexibilidade de entrega, devem ser buscadas para que o resultado do trabalho conjunto supere as dificuldades de precibilidade da matéria-prima (alimento) e limitação de tempo impostas pelo tipo de processo produtivo. Quanto à clientela deve-se ter clareza de que os clientes, ora comensais, ora empresa contratante (no caso de serviço terceirizado), são importantes no processo, tornando-se necessário o desenvolvimento de mecanismos que estimulem a externalização das opiniões.

Proença (1996) afirma que o processo de trabalho atual em UAN é bastante propício à utilização das ferramentas do JIT, visto que se assemelha muito ao sistema de “produção puxada”, pois somente a partir do momento em que determinada preparação constar no cardápio, as etapas ligadas a ela serão iniciadas, sendo as limitações com relação à precibilidade da matéria-prima e à pressão temporal para que a preparação esteja pronta, requisitos básicos para puxar a produção.

Com relação à questão da qualidade, o fato de trabalhar com alimento – um produto que interfere diretamente na saúde e bem estar do cliente – deve ser utilizado para aumentar a responsabilidade dos operadores na qualidade da refeição. Ressalta-se também a busca contínua de um produto mais adequado em UAN, haja vista as

inovações tecnológicas em termos de alimentos, equipamentos e processos que começam a surgir na realidade brasileira

Como conclusão a autora ressalta que a chave para o desenvolvimento da qualidade integrada de UAN consiste em: desenvolver atitude de qualidade em toda a empresa; mensurar a qualidade em termos de custo, divulgar as reais expectativas dos clientes em todos os níveis de organização; definir parâmetros de desempenho; implementar treinamento em todos os níveis e buscar sempre o melhoramento contínuo. Mas a aplicação da filosofia do JIT à organização em UAN constitui-se ainda, em um campo praticamente inexplorado.

Lima (2001) estudou o impacto da introdução de uma tecnologia transferida, o *blast chiller* (resfriador rápido de alimentos), no segmento de alimentação coletiva sob duas vertentes: impacto nas condições de trabalho dos operadores de uma UAN e 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 imediata de mudanças no processo produtivo de refeições coletivas, pois entram em jogo outros fatores determinantes. Constatou também que a nova tecnologia não estava sendo utilizada em todo seu potencial, pois não houve domínio suficiente de conhecimento por parte dos gestores, operadores e pessoal de manutenção; que não foram encontrados registros e (ou) controles de dados para análise de custo / benefício do investimento; e que o *blast chiller* pode vir até a intensificar o trabalho dos operadores devido a uma questão cultural.

Proença (1996), analisando 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<sup>8</sup> - fundamentado no referencial da ergonomia ampliado pelos estudos da antropotecnologia<sup>9</sup>, ressaltou a importância da escolha da tecnologia a ser transferida.

A escolha da tecnologia está intimamente relacionada às exigências das técnicas de produção como: especificidades do alimento, disponibilidade de equipamentos e matéria-prima; exigências regulamentares, baseadas na legislação vigente sobre alimentos e legislação trabalhista; das exigências arquitetônicas; de condições de trabalho qualitativas, referente à adequação entre disponibilidade de equipamentos e matéria-prima, qualificação de pessoal e necessidade dos comensais; e, das exigências econômicas e comerciais – possibilidade de manter e melhorar a imagem da empresa através do setor de alimentação coletiva representado pela UAN.

A tendência observada segundo Proença (1996), tanto na França como no Brasil, é da escolha da tecnologia ser pautada mais no caráter inovador do que no funcionamento satisfatório. E como no Brasil essa busca por novas tecnologias é recente, há a necessidade de amadurecimento, principalmente no que diz respeito à relação entre a UAN e os fornecedores de equipamentos e matéria-prima. Outro ponto a ser considerado é a formação de pessoal, sendo importante a medida da diferença entre a situação de partida e a situação desejada das pessoas envolvidas.

Apesar da tentativa de implantação de novas tecnologias em sistemas de alimentação coletiva esbarra-se sempre no fator humano, ou seja, aspectos de treinamento, culturais e comportamentais, como a motivação para o trabalho. Daí a necessidade de estudos referentes à satisfação no trabalho – suas causas e ligações – que possam ser estabelecidos entre a satisfação e a qualidade de vida dos operadores, bem como o envolvimento com a organização e a produtividade. Logo, a satisfação pode ser considerada um fator de produção tão importante como qualquer outro e indispensável para que o ser humano se realize como um ser social (Detoni, 2001).

Maciel (2002), avaliando os fatores interferentes na satisfação dos trabalhadores de uma UAN hospitalar do setor público – a partir de um questionário aplicado a 75 trabalhadores –, observou que a maioria dizia estar satisfeito com seu trabalho (88,4%, variando numa escala de totalmente satisfeito, muito satisfeito e satisfeito), sendo apontadas como fontes de satisfação: gostar do que faz, o relacionamento com o colega; o horário de trabalho; a própria necessidade de trabalhar (motivo financeiro) e a estabilidade no emprego. Porém, dos que referiram não estar totalmente ou muito satisfeitos (61,5%), as causas apontadas foram: a freqüente falta de material (principalmente de limpeza) e condições inadequadas de ambiente físico, respostas semelhantes às apontadas pelos trabalhadores que relataram não estar satisfeitos com o trabalho. Esse resultado aponta a importância que é dada às condições ambientais, mais até do que a questão salarial como fonte de insatisfação no trabalho.

Outro dado interessante nessa pesquisa foi em relação aos aspectos organizacionais, como as características da produção, ou seja, as atividades consideradas pelos trabalhadores como sendo realizadas sob regras rígidas de higiene e a responsabilidade de o produto por eles produzido estar ligado diretamente à saúde dos comensais, serem fatores extremamente positivos para eles.

Apesar do relato de satisfação no trabalho a pesquisa apontou um alto índice de absenteísmo interferindo na produtividade da unidade, mostrando a necessidade de se estudar suas causas, bem como a utilização de metodologia em que o indivíduo possa



falar mais livremente, podendo aparecer aí outras fontes de insatisfação ou dificuldades que podem interferir na qualidade de vida no trabalho.

Torna-se urgente a formação, por parte das organizações, de um novo arquétipo que possa atender às suas necessidades, alterando comportamentos tradicionais, mecanicistas, voltados ao passado, passivos e autoritários. O que se busca na verdade é um realinhamento das estruturas organizacionais em que os indivíduos adquiram novas habilidades e passem a desenvolver modelos mentais com base no espírito de equipe, com o objetivo de construir ambientes empreendedores, questionadores, onde os trabalhadores possam opinar com liberdade e democracia (Salm, 1993).

Diante do exposto há de se cultivar nas organizações práticas mais participativas, maior descentralização nas decisões, desenhos organizacionais menos rígidos, com menos níveis hierárquicos, que possam conduzir a uma melhoria nas relações de trabalho e, conseqüentemente, da qualidade de vida no trabalho.

#### **2.4 Qualidade de Vida no Trabalho (QVT):**

A qualidade de vida é uma noção eminentemente humana, que tem sido aproximada ao grau de satisfação encontrado na vida familiar, amorosa, social e ambiental e à própria ética existencial, podendo expressar a distância entre expectativas individuais e a realidade, sendo que quanto menor essa distância, melhor.

Segundo Minayo et al. (2000), o termo abrange muitos significados que refletem conhecimentos, experiências e valores de indivíduos e coletividades que a ele se reportam em variadas épocas, espaços e histórias diferentes, sendo, portanto, uma construção social com a marca da relatividade cultural. Essa relatividade no plano individual pode ser histórica, referindo-se ao parâmetro de qualidade que é imposto pela sociedade em determinado tempo de desenvolvimento econômico, social e tecnológico; cultural, na medida que os povos vão construindo diferentemente valores e necessidades, revelando suas tradições; e de estratificação de classes, visto que em sociedades em que há desigualdade e heterogeneidade muito fortes existe a idéia de que a qualidade de vida está relacionada ao bem-estar das camadas superiores e à passagem de um limiar a outro.

Relacionado ao relativismo cultural, Minayo et al. (2000:9) afirmam sobre a Qualidade de Vida:

*“um modelo hegemônico está a um passo de adquirir significado planetário. É o preconizado pelo mundo ocidental, urbanizado, rico,*

*polarizado por um certo número de valores que poderiam ser assim resumidos: conforto, prazer, boa mesa, moda, utilidades domésticas, viagem, carro, televisão, telefone, computador, uso de tecnologias, consumo de arte e cultura, entre outras comodidades e riquezas”.*

No campo da saúde, o discurso da relação entre saúde e qualidade de vida existe desde o nascimento da Medicina Social, com referência à situação da classe trabalhadora na Inglaterra ou mortalidade diferencial na França ou ainda, como condições, estilo e situação de vida na América Latina. Atualmente, as discussões sobre qualidade de vida e saúde estão relacionadas ao conceito de promoção da saúde.

No relatório de Lalonde em 1974, o conceito de promoção da saúde foi definido tomando por base o que se considera atualmente os determinantes da saúde: estilo de vida, os avanços da biologia humana, o ambiente físico e social e serviços de saúde (Minayo et al., 2000).

Com o crescimento do movimento ambientalista na década de 1970, o questionamento dos modelos de bem-estar predatórios se agregaram à noção de conforto, bem-estar e qualidade de vida, tendo a ecologia humana como perspectiva, tratando esta do ambiente biogeoquímico no qual vivem o indivíduo e a população e o conjunto das relações que os seres humanos estabelecem entre si e com a própria natureza.

Sendo a saúde um híbrido biológico-social, mediado por condições mentais, ambientais e culturais, para a Organização Mundial da Saúde a qualidade de vida é uma construção subjetiva, pois se refere à percepção do indivíduo, sendo multidimensional e composta por elementos positivos, como a mobilidade, e negativos, como a dor. Daí a observação de que nas sondagens feitas sobre qualidade de vida, além de valores materiais (alimentação, acesso à água potável, habitação, trabalho, educação, saúde e lazer) que têm como referência noções relativas de conforto, bem-estar e realização individual e coletiva, são incluídos também valores não materiais como amor, liberdade, solidariedade, inserção social, realização pessoal e felicidade, traduzindo-se em grau de satisfação, levando a qualidade de vida ao *status* de representação social (Minayo et al., 2000).

Em relação ao trabalho a qualidade de vida tem sido uma preocupação do homem desde o início de sua existência, assumindo vários títulos de acordo com o contexto vivido, mas sempre voltada para a satisfação e bem-estar do trabalhador na execução de sua tarefa. Porém, a sistematização dos métodos de produção, as preocupações com as condições de trabalho, a influência destas na produção e moral do

trabalhador só vieram a ser estudadas cientificamente nos séculos XVIII e XIX. Inicialmente com os economistas liberais, passando pela Administração Científica e Escola das Relações Humanas (na década de 1930), o bem-estar do trabalhador e a adaptação tarefa / trabalhador foram estudados e teorizados de várias formas - umas complementares outras contraditórias (Rodrigues, 1998).

Os estudos referentes à Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) ganharam força com a abordagem sociotécnica<sup>10</sup> da organização do trabalho na década de 1960, tendo como base a satisfação pessoal e profissional do trabalhador. Esta abordagem tinha como princípio maior a organização do trabalho a partir da análise e da reestruturação da tarefa com repercussão na saúde, segurança e satisfação dos trabalhadores. É a partir desta década que é dada ênfase não só nas necessidades e aspirações humanas, mas também na responsabilidade social do empregador (Vieira & Hanashiro, 1990)

A expressão Qualidade de Vida no Trabalho foi introduzida, publicamente, no início da década de 1970, pelo professor Louis Davis da Universidade de Los Angeles, e o movimento estendeu-se até 1974. Devido à crise energética e alta inflação e à substituição do petróleo que acometeram as grandes potências do ocidente e, em particular, os Estados Unidos nos anos 1970, houve paralisação no desenvolvimento e preocupação com a QVT até o final desta década. Porém, em 1979 surgem técnicas de administrar usadas no Japão, país que superou bem a crise, como os Ciclos de Controle de Qualidade que se disseminaram nas organizações do ocidente retomando o interesse pela QVT (Rodrigues, 1998; Vieira, 1997).

A ocidentalização das técnicas japonesas de produção e gestão impostas por um mercado que se configurava com consumidores mais exigentes e uma mão-de-obra que se mostrava mais exigente por melhores condições salariais e de trabalho fez com que houvesse interesse pelo tema QVT, na busca pela relação entre programas de produtividade centrados nos empregados e nos esforços de melhoria da qualidade de vida no trabalho.

Segundo Vieira (1997), o objetivo maior na associação das práticas japonesas ao movimento de QVT tem como objetivo a redução de conflitos pois, a partir do momento que se altera o esquema básico da relação empregador-empregado, obtém-se o envolvimento e a cooperação dos trabalhadores atingindo novos padrões de qualidade e produtividade.

De modo geral a QVT diz respeito: à renda capaz de satisfazer as expectativas pessoais e sociais; ao orgulho pelo trabalho realizado; à vida emocional satisfatória; à auto-estima; à imagem da empresa (instituição) em relação à opinião pública; ao

equilíbrio entre trabalho e lazer; aos horários e condições de trabalho sensatos; às oportunidades e perspectivas de carreira; à possibilidade de uso do potencial; ao respeito aos direitos; e a justiça nas recompensas (Bom Sucesso, 2002). Estes valores ambientais e humanos têm sido negligenciados pelas sociedades industriais em favor do avanço tecnológico, da produtividade e do crescimento econômico.

A QVT é afetada, ainda, por outros fatores como a supervisão, as condições de trabalho, salário, benefícios e projetos do cargo, porém é a natureza do cargo que envolve mais intimamente o trabalhador. Conflitos decorrentes de insatisfação com a profissão ou com a empresa, além de dificuldades nas relações interpessoais são freqüentemente apontados como obstáculos para se ter QVT (Bom Sucesso, 2002), tanto que em países desenvolvidos como França, Alemanha, Dinamarca, Suécia, Noruega, Holanda e Itália foram institucionalizados em suas organizações métodos para uma maior satisfação do indivíduo no trabalho (Rodrigues, 1998).

A pesquisa sobre QVT tem sido freqüentemente relacionada a estudos referentes ao fenômeno da motivação, principalmente a partir da década de 1980, com uma forte tendência de se utilizar a idéia de que uma maior participação do trabalhador nas decisões da organização, levaria o mesmo a executar sua tarefa e a desempenhar suas atribuições de acordo com sua melhor capacidade e esforço.

Os modelos teóricos utilizados no estudo da motivação podem ser divididos, segundo Pérez-Ramos (1990) em dois grupos: Teorias de Conteúdo e Teorias de Processo.

As Teorias de Conteúdo se caracterizam por dar ênfase à identificação dos diferentes tipos de necessidades e aos métodos utilizados na sua satisfação, partindo do princípio de que um empregado satisfeito é um empregado produtivo, e também pela natureza intrínseca de certos motivos tais como a recompensa a partir de um trabalho executado com satisfação. Essas teorias evidenciam uma preocupação constante com o cargo, atribuindo-lhe importância capital para a melhoria nas condições de trabalho, visto que o cargo se constitui em um elo entre o indivíduo e a organização (Vieira & Hanashiro, 1990).

As Teorias do processo focalizam sua atenção nas sucessivas etapas do fenômeno motivacional, nas percepções e perspectivas do indivíduo no estabelecimento de metas e objetivos pessoais e, principalmente, nos mecanismos conscientes da tomada de decisão (Perez-Ramos, 1990).

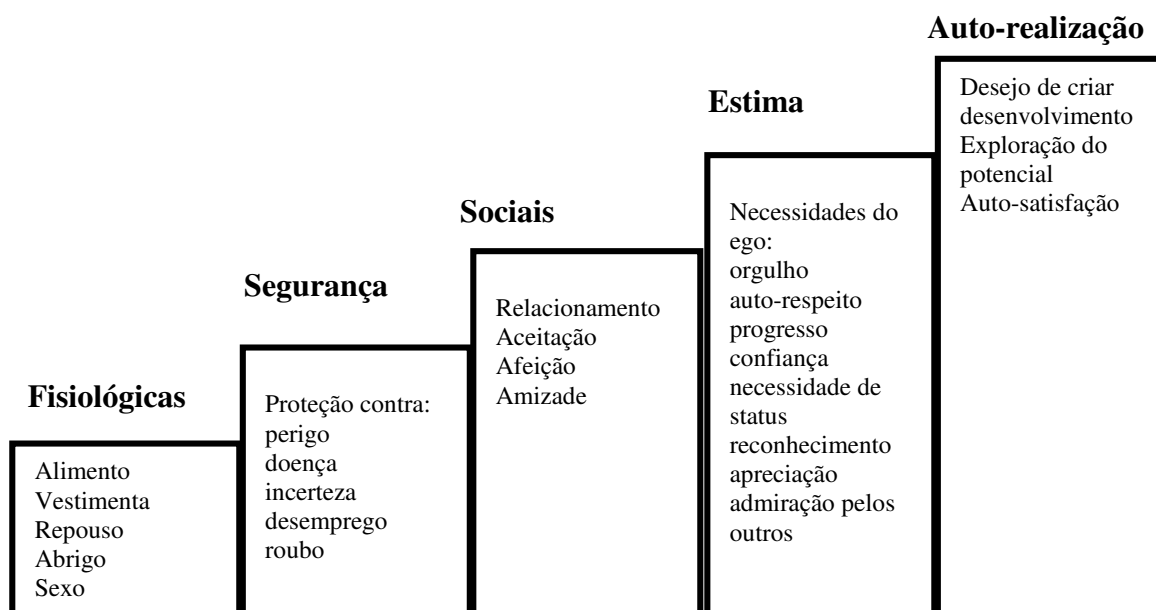
## 2.4.1 Modelos teóricos que orientam o estudo da QVT:

### 2.4.1.1 Teorias de conteúdo:

O mais conhecido representante das Teorias de Conteúdo é Maslow, criador da Teoria da Hierarquia de Necessidades. Maslow identificou e classificou as principais necessidades do ser humano conforme uma escala ascendente de hierarquização (Figura 2). O ponto principal de sua teoria baseia-se na suposição de que cada tipo de necessidade deve ser satisfeita suficientemente antes do que as outras colocadas nos níveis mais altos da escala proposta, e assim o comportamento vai sendo incentivado mais intensamente (Pérez-Ramos, 1990), ou seja, a necessidade satisfeita deixa de ser um fator de motivação.

Embora na prática a validade da teoria assuma um aspecto situacional, já que o contexto socioeconômico e o nível de vida de cada indivíduo organizarão as suas necessidades, ainda assim, dela pode-se depreender a importância do cargo para a plena realização do indivíduo (Vieira & Hanashiro, 1990).

As contribuições de Maslow serviram de base para o desenvolvimento de novos modelos teóricos e suas formulações continuam sendo objeto de atenção por parte dos cientistas do comportamento, bem como tem possibilitado às organizações formularem programas de desenvolvimento de recursos humanos (Pérez-Ramos, 1990).



Fonte: Silva, 2004

**Figura 2: Esquema de hierarquia das necessidades proposto por Maslow**

Outro importante representante das Teorias de Conteúdo é Herzberg (2003) que parte do princípio de que os empregados ao mesmo tempo em que tendem a descrever suas experiências ocupacionais satisfatórias em termos de fatores intrínsecos, referidos ao conteúdo e à natureza do trabalho em si mesmo, o fazem também se referindo às experiências insatisfatórias em termos de fatores extrínsecos, por sua relação mais direta com determinadas características da condição de trabalho, mas não com seu conteúdo, ou seja, com a tarefa especificamente.

Os fatores de ordem intrínseca são denominados de “motivadores” e incluem variáveis de caráter mais pessoal, como a realização, o reconhecimento, o sentido de responsabilidade, a atração e desafio do próprio trabalho e a possibilidade de progresso e crescimento psicológico. Os fatores extrínsecos são chamados de “fatores de higiene” e incluem aspectos de natureza preventiva e ambiental, não relacionados diretamente com a tarefa em si mesma e incluem as normas administrativas, os sistemas de salários, o relacionamento entre os membros da organização, os estilos de supervisão, entre outros (Pérez-Ramos, 1990).

As proposições de Herzberg e Maslow são bem compatíveis, mas diferentes sob alguns pontos de vista. Maslow centraliza sua atenção nas necessidades humanas e Herzberg se refere, além das necessidades humanas, aos incentivos utilizados para a satisfação das mesmas. Segundo Herzberg os “fatores de higiene” se relacionam diretamente com as necessidades fisiológicas, de segurança e sociais, enquanto que os “fatores de motivação” encontram correspondência com as necessidades de estima e de auto-realização do esquema de hierarquia das necessidades.

Segundo Pérez-Ramos (1990) um dos resultados imediatos derivados da contribuição de Herzberg foi o desenvolvimento de estudos sobre motivação no próprio ambiente de trabalho, pois a Teoria Bifatorial (fatores de motivação e fatores de higiene) é exposta de maneira simples e sistemática, sendo de mais fácil compreensão por parte dos integrantes das organizações. Antes disso as formulações teóricas sobre motivação se baseavam principalmente em observações clínicas e estudos de laboratório.

Ainda na linha das Teorias de Conteúdo que vinculam as contribuições de Maslow à realidade organizacional, destacam-se as apresentadas por McGregor, com sua Teoria Y, baseada na teoria das necessidades; a Teoria X do mesmo autor, com base nas idéias de Elton Mayo e a sua controvertida “Hipótese da ralé”, segundo a qual o homem é concebido como um ser sem motivação para enfrentar o trabalho ou assumir

responsabilidades, preferindo ser conduzido em vez de empregar sua própria iniciativa no desempenho de suas atividades (Pérez-Ramos, 1990).

Na “Teoria X” a ênfase é atribuída às metas da organização, administrando seus recursos humanos de forma autoritária (autocrática). A partir das contribuições de Maslow a “Teoria Y” foi postulada da seguinte forma: o ser humano é motivado por suas necessidades de realização pessoal, de trabalho produtivo, de aceitação de responsabilidades e de adequação de suas metas pessoais com as da organização ou grupo de trabalho, percebendo seu desempenho como real fonte de satisfação.

“Na Teoria Y” a atenção é dirigida à valorização do empregado, proporcionando-lhe condições estimuladoras para alcançar suas metas e satisfazer suas necessidades. O estilo de gerência concebida desta forma se enquadra em um sistema democrático.

Outras contribuições na linha das “Teorias de Conteúdo” foram feitas e a mais recente é a de Ouchi, que, na década de 1980, configurou um sistema teórico denominado de “Teoria Z”, cujo principal interesse se centraliza no ambiente organizacional, incluindo o estilo gerencial e a identificação do empregado com a organização e o trabalho. Ouchi descreve seu modelo teórico a partir dos princípios que distinguem a sociedade industrial japonesa e se refere ao mesmo denominado-o de “estilo Z” propondo sua adaptação a outras culturas, cujos modelos qualifica como “estilos não Z” (Pérez-Ramos, 1990).

O “estilo Z” dá ênfase aos valores individuais e grupais, já que se caracteriza pela importância que atribui aos recursos humanos sobre outros fatores que intervêm no processo de produção, assim como pelo valor concedido ao ambiente organizacional estimulador. Valoriza a interpelação consensual entre os integrantes da organização, o trabalho em equipe baseado na consciência de grupo e na mútua cooperação - na definida correspondência das metas individuais - e os objetivos organizacionais. O “Estilo Z” garante um compromisso recíproco da organização com seus membros, concorrendo para um clima de satisfação e de estabilidade no trabalho, incluindo sistemas estimuladores de benefícios e incentivos.

A crítica feita à essa teoria reside no fato de que sua possibilidade de êxito em sua aplicação às organizações - como, por exemplo, as brasileiras -, só será possível se for precedida de amplas modificações na concepção do empregado como membro realmente integrante da organização e de seu ambiente de trabalho.

### 2.4.1.2 Teorias de Processo:

Segundo as Teorias de Processo uma atividade, para ser realizada, depende da decisão consciente do indivíduo (cognição). Desta forma, tais teorias focalizam sua orientação nos modelos e etapas do processo utilizado na tomada de decisões (modelos normativos), ou, ainda segundo o desenvolvimento de mecanismos psicológicos que os envolvem (modelos cognitivos). O alto nível de desempenho do empregado é movido pelo alcance de suas metas pessoais, esforçando-se, assim, para atingir graus de atuação cada vez mais elevados. Se sua percepção é de que a probabilidade de alcançar as metas desejadas não é condizente com o esforço a ser despendido seu desempenho tenderá a decair (Pérez-Ramos, 1990).

A mais conhecida das teorias de processo é a Teoria da Dissonância Cognitiva de Festinger (década de 1950) e sua derivada, a teoria da Equidade de Adams (década de 1960). Festinger parte do princípio de que o ser humano, mediante um processo individual de auto-avaliação, configura sua própria auto-imagem (*self-concept*), utilizando-a como parâmetro ou padrão referencial de medida na sua auto-apreciação e também na comparação que faz das outras pessoas com características individuais que considera como equivalentes às próprias.

Dá-se o nome de dissonância cognitiva às incongruências ou discordâncias entre ambas avaliações, que geralmente se traduzem por um estado de estresse mais ou menos intenso, que leva o indivíduo a desenvolver comportamentos dirigidos a superá-lo, para restituir a suposta condição original de “consonância” ou equilíbrio psicológico. Quando as barreiras e os bloqueios não são superados adequadamente podem dar origem a formas erráticas ou irracionais de conduta, aumentando ainda mais o desequilíbrio originado. Se dentro das organizações forem evitadas ou resolvidas as situações de dissonância, os trabalhadores ficarão motivados (Pérez-Ramos, 1990).

Adams alterou alguns aspectos instrumentais da Teoria da Dissonância que resultou na Teoria da Equidade, fundamentada no princípio de que o indivíduo, na situação de trabalho, realiza continuamente comparações entre suas contribuições (desempenho, responsabilidades, formação profissional etc.) e as compensações que recebe (salário, *status* atribuído, reconhecimento, dentre outros) com as dos demais empregados. Dessas comparações resulta a percepção individual de “equidade”, ou de “inequidade” como ilustrado no Quadro 2.



**Quadro 2: Esquema das contribuições e compensações na produção de “equidade” ou “inequidade”**

“Equidade”		
Próprio desempenho		Desempenho do outros
Própria compensação	=	Compensações dos outros
“Inequidade”		
Próprio desempenho		Desempenho dos outros
Própria compensação	≠	Compensações dos outros

Fonte: Chiavenato, 1993

Se a percepção que o indivíduo tem é de “inequidade”, mesmo quando se trata de compensação insuficiente ou supercompensação, ele tende a se comportar de forma a equilibrar essa relação, aumentando ou diminuindo os seus níveis de desempenho ou tentando influenciar no desempenho e comportamento dos outros.

Todas as teorias trazem contribuições; umas enfatizam a importância do fator humano no processo motivacional, outras centralizam sua atenção no trabalho propriamente dito ou no meio ambiente organizacional. Daí suas repercussões no mundo do trabalho e o despertar de interesse por parte de pesquisadores do comportamento com a possibilidade de sensibilizar as organizações sobre sua importância no processo de produção e no crescimento psicológico de seus recursos humanos.

#### **2.4.2 Qualidade de vida no trabalho – estudos realizados no Brasil:**

No Brasil o interesse pelo tema QVT pode ser considerado recente e ainda existem dúvidas quanto ao significado exato do termo. Muitos são os conceitos de QVT, mas todos concorrem para uma aplicação concreta de uma filosofia humanista, pela introdução de métodos participativos, visando modificar aspectos do local de trabalho com a finalidade de criar uma situação nova, mais favorável à satisfação dos empregados. Sabe-se, no entanto, que o movimento pela qualidade de vida no trabalho é resultado das conquistas sociais, do avanço das teorias administrativas e do estágio de desenvolvimento econômico das sociedades (Vieira & Hanashiro, 1990; Vieira, 1997).

A partir da década de oitenta vários pesquisadores têm se dedicado ao estudo da qualidade de vida nas organizações brasileiras, ampliando o conhecimento sobre o tema e abrindo novas discussões, o que é confirmado por Quirino & Xavier (1987: 72).

*“a qualidade de vida é uma abordagem que só recentemente tem sido aplicada à situação de trabalho. Ela tem representado, na literatura de organizações e de recursos humanos, o aspecto globalizante do que antes era abordado através de estudos (clínicos) de motivação, de fatores ambientais, ergonômicos e de satisfação no trabalho”.*

As pesquisas realizadas, inicialmente conduzidas para dar resposta à organização em termos de produtividade e competitividade, e mais recentemente sendo desvinculadas dos interesses explícitos da organização, em sua maioria, tomam por base as teorias citadas anteriormente desenvolvidas por diversos pesquisadores, contendo, de modo geral, aspectos que influenciam na QVT de trabalhadores de nível operacional e gerencial como: natureza das tarefas, realização, desenvolvimento, relações humanas, supervisão, remuneração e segurança no emprego, reconhecimento, apoio de recursos humanos, estrutura física e senso de participação.

Fernandes & Becker (1988) realizaram uma pesquisa sobre qualidade de vida no nível gerencial utilizando como instrumento de coleta um questionário estruturado e aplicado a uma amostra intencional de 104 executivos de 18 indústrias de confecções do estado do Ceará, com base no modelo teórico proposto por Hackman & Oldham<sup>11</sup> (1975). As variáveis estudadas foram agrupadas em dimensões da tarefa, estados psicológicos e respostas afetivas. Os resultados mostraram que a motivação mantém uma correspondência positiva com o nível de instrução e o nível salarial. Apesar da submissão e passivismo encontrados através das respostas às questões abertas os gerentes apresentaram alto grau de motivação, devido ao *status* que o cargo oferece.

Siqueira & Coleta (1989), com o objetivo de levantar os fatores determinantes da QVT a partir da percepção dos trabalhadores, desenvolveram um estudo com 100 empregados de ambos os sexos de nível técnico-administrativo e operacional de empresas industriais e comerciais de Uberlândia, Minas Gerais. Os dados foram obtidos através de entrevista e foram analisados segundo um modelo que considera a organização como um sistema sociotécnico, gerador de ocorrências agradáveis e desagradáveis, cujas conseqüências levariam as pessoas a dar sugestões para a modificação do sistema de trabalho.

Os resultados mostraram divergências entre os fatores de ocorrências agradáveis e desagradáveis com influencia na QVT, apontando categorias de conseqüências para o

trabalhador como: o próprio trabalhador, as relações interpessoais, os colegas, o chefe, o próprio trabalho, a política de administração de recursos humanos e a empresa. Os autores concluíram que o bem estar físico e mental dos trabalhadores dependia, em grande parte, do elemento humano no sistema de trabalho, na maneira como esse elemento é administrado, de como as pessoas interagem em seu ambiente de trabalho e de algumas características gerais da organização e meio ambiente.

Com o objetivo de verificar o nível de satisfação no trabalho entre os funcionários de 14 hotéis de João Pessoa – PB, Silva Júnior (2001), tendo como referencial a Teoria dos Fatores de Herzberg, aplicou questionários a 69 funcionários ocupantes de diversas funções dos hotéis localizados no centro da cidade e na região da praia. Na coleta de dados foram incluídas questões sobre as variáveis trabalho, relacionamento, salário, autonomia e perspectiva. Os resultados mostraram as variáveis trabalho, relacionamento e perspectiva como sendo as indicadoras de satisfação e as variáveis autonomia e salário como indicadoras de insatisfação no trabalho.

Para cada variável existiam componentes cuja pergunta dava ao funcionário a opção de responder evidenciando a satisfação ou não satisfação. A variável trabalho teve como objetivo verificar se o hotel oferecia as condições necessárias para a realização das tarefas e foi estudada por meio de oito componentes, dos quais, seis tiveram incidência de satisfação, sendo os de maior incidência o turno de trabalho e o trabalho interessante, e dois com predominância de insatisfação (treinamento e reconhecimento).

Na variável relacionamento o componente relação com os colegas foi o que mais contribuiu para a satisfação. Quanto à variável salário, apesar de 69% dos trabalhadores terem dito que o salário não influenciava seu desempenho, os mesmos estão descontentes e dizem que a permanência no emprego é afetada pelo salário (69% dos funcionários). Isso só vem justificar o alto índice de rotatividade encontrado na pesquisa visto que dos funcionários que participaram da mesma 52% tinham menos de um ano de trabalho.

Na variável perspectiva, as respostas indicativas de satisfação predominaram em todos os componentes pesquisados. De acordo com as respostas dadas, os hotéis permitem o desenvolvimento profissional e pessoal, promovem de acordo com o desempenho e apoiam o funcionário que pretende estudar. Este dado é controvertido uma vez que na variável trabalho o componente que mais causou insatisfação foi justamente o treinamento. Quanto à autonomia o maior índice de insatisfação foi para o componente liberdade de decisão no trabalho e a supervisão.

Ao comparar as respostas dos empregados dos hotéis da região da praia e do centro houve divergência de opinião, principalmente nos componentes das variáveis trabalho, relacionamento, salário e perspectiva, visto que os funcionários dos hotéis da região da praia recebem treinamento, são melhor remunerados, possuem possibilidade de desenvolvimento profissional, gerando melhor relacionamento entre os colegas e qualidade de vida no trabalho.

À luz da teoria dos fatores de Herzberg, Silva Júnior (2001) identificou nos 26 componentes integrantes das variáveis 16 fatores higiênicos – inibidores de insatisfação, dos quais sete foram referidos como proporcionando satisfação (turno de trabalho, carga de trabalho, relação tarefa/função, relacionamento com colegas, relacionamento com supervisores, influência do relacionamento no trabalho e influência do salário no desempenho) e dez fatores de motivação – promotores de satisfação, dos quais oito relacionados à satisfação (relação trabalho/habilidades e conhecimentos, trabalho interessante, relação tarefas/aptidões, desenvolvimento profissional, desenvolvimento pessoal, promoção, apoio ao estudo, relação responsabilidade/autonomia).

Apesar da conclusão do autor enfatizando que os funcionários estão satisfeitos no trabalho alguns pontos merecem destaque: o baixo nível de escolaridade encontrado (43% com até primeiro grau completo) que pode ter limitado a compreensão das questões levantadas; a alta rotatividade e os baixos salários mostrando que os hotéis estão contratando mão-de-obra menos exigente e, ainda, que não estão investindo em treinamento, principalmente os hotéis do centro – sendo contrária às respostas de que os hotéis apoiam o desenvolvimento profissional –, o que confirma a sensação de não-reconhecimento por parte dos funcionários. Logo esta satisfação referida pelos funcionários poderia ser investigada através de metodologia qualitativa em que as categorias das variáveis pudessem ser mais profundamente exploradas.

Os efeitos do trabalho sobre a QVT têm sido analisados levando-se em conta alguns fatores: características da tarefa; relações sociais; estresse relacionado ao emprego; relações no trabalho e fora do trabalho; *status*; poder e igualdade e outras funções inerentes ao trabalho, mostrando que quanto mais autonomia o trabalhador tiver, quanto menos rígida for a supervisão, quanto maior a identidade do trabalhador com a tarefa e a variabilidade do trabalho tanto maior será a QVT.

Da mesma forma as relações sociais positivas constituem fonte de satisfação no trabalho, pois é possível contar com o apoio do grupo de colegas, uma vez que, em certos casos, apenas os colegas entendem os problemas enfrentados.

Maciel (2002) estudou os fatores interferentes na satisfação dos trabalhadores de uma Unidade de Alimentação e Nutrição hospitalar do setor público a partir da opinião dos trabalhadores (funcionários públicos e contratados) sobre sua condição de trabalho, tanto organizacional como ambiental. Fundamentado na rotina de trabalho por observação direta e entrevistas semi-estruturadas concluiu que os trabalhadores (61%) se diziam satisfeitos com as atividades que realizavam, apesar de alguns resultados preocupantes relacionados à organização do trabalho como: treinamento deficiente, trabalho de forma acelerada, esforço físico intenso, trabalho cansativo, horas extras, altos índices de acidentes de trabalho.

Em relação às condições ambientais as principais queixas foram: temperatura, umidade e ruído elevados, iluminação natural e artificial deficiente, espaço físico inadequado. Esses resultados reforçam os encontrados em pesquisas relativas às condições ambientais em UAN, as quais apontam índices de ruído e temperatura elevados, principalmente nas áreas de pré-preparo de legumes, cocção e higienização (quadro 3).

**Quadro 3: Índices de ruído e temperatura encontrados em Unidades de Alimentação e Nutrição**

Sub-áreas UAN	Autores/ano						
	Gomes et. al. 1993		CIMEST 1997	Matos 2000	Veiros 2002	Costa 2003	
	Ruído dBA	Temp. °IBTUG	Ruído dBA	Ruído DBA	Ruído dBA	Ruído dBA	Temp. °IBTUG
Pré-preparo de legumes	88	23,5	94	86	-	88	27
Pré-preparo de carnes	86	-	-	-	-	86	-
Cocção	89	24,3	99	86	92	89	29,3
Higienização de bandejas	-	-	-	85	92	-	-
Higienização de panelas	85	-	-	-	-	85	-

Legenda: Temp. – temperatura

°IBTUG – índice de estresse térmico baseado em medidas da temperatura ambiente, da umidade relativa e do calor radiante

Limite de tolerância para ruído: 85 dBA por 8h de exposição (Brasil – Normas Regulamentadoras, 2000)

Limite normativo para sobrecarga térmica: 26,5° IBTUG para trabalhos contínuos em atividade moderada e 25° IBTUG para atividade pesada (Brasil – Normas Regulamentadoras, 2000)

Fazendo referência à pesquisa de Maciel (2002), talvez, os fatores que mais tenham pesado na satisfação no trabalho tenham sido relativos à liberdade no trabalho, ao bom relacionamento com os colegas e com a chefia, já que os trabalhadores que relataram estar satisfeitos com seu trabalho justificaram da seguinte forma: gostam do que fazem, têm bom relacionamento com os colegas, gostam do horário de trabalho e trabalham por necessidade. Porém, referiram-se às condições inadequadas de trabalho que interferem na satisfação os seguintes fatores: freqüente falta de material, esforço físico, más condições do ambiente físico e o fato de não gostarem da função que exercem, sendo priorizados em detrimento da questão salarial.

Estes dados reforçam o fato de que a dificuldade em conseguir um emprego e manter-se empregado encobrem a insatisfação no trabalho, apesar das condições organizacionais e ambientais inadequadas.

Ruguê (2001) estudou a qualidade das condições de trabalho e a produtividade em uma indústria de alimentação em Goiânia abordando aspectos pertinentes ao grau de desconforto referido pelos trabalhadores e às agressões a que estão expostos, quer sejam ambientais ou organizacionais. Como instrumento foi utilizado questionário aplicado à chefia e aos trabalhadores operacionais, bem como consulta a arquivo junto ao setor de recursos humanos. Para estudar a satisfação foi utilizado o modelo que inclui questões elementares da situação de trabalho relacionadas aos fatores higiênicos, aspectos físicos, aspectos relacionados à segurança e à remuneração.

Os resultados mostraram que em relação às condições ambientais os trabalhadores indicaram como boas a razoáveis a iluminação, a higiene e a organização, enquanto que a ventilação, o ruído, o cheiro forte (essências) e a temperatura não estão adequadas. Os trabalhadores dependem de prévia autorização para execução de seu trabalho, vendo sua criatividade limitada, fazendo surgir um sentimento de frustração, já que se acham suficientemente capazes de tomar decisões quanto à execução das tarefas por terem recebido treinamento adequado, além de terem sido devidamente esclarecidos quanto ao desenvolvimento do trabalho.

Os trabalhadores se sentem responsáveis pelo resultado do bom desempenho e pela qualidade do trabalho que executam e têm discernimento sobre a qualidade da tarefa executada, por receberem uma avaliação clara através de suas chefias em pequenas reuniões (*feedback*). Os trabalhadores se sentem reconhecidos e valorizados, em sua maioria, e existe um clima de abertura para se expressarem livremente. A maioria considera a jornada de trabalho cansativa, mas que o trabalho não prejudica a

vida familiar. Atribuem grande importância ao trabalho, mas ainda há necessidade de investimento em treinamento.

Os trabalhadores se sentem importantes para o alcance dos objetivos da empresa, embora não considerem seu salário compatível com o do mercado, além de haver diferença salarial entre trabalhadores exercendo a mesma função. Embora isso não interfira no relacionamento com os colegas, afeta o orgulho profissional, já que a maioria dos trabalhadores não tem orgulho de dizer onde trabalha.

Ruguê (2001) concluiu que o discurso dos dirigentes em relação à qualidade de vida e as condições de trabalho difere muito do percebido pelos empregados. Os pontos críticos encontrados foram: falta de autonomia, a (des)motivação, o (des)comprometimento, o salário e o reconhecimento do trabalhador por parte da empresa, bem como as condições físicas e estruturais do ambiente de trabalho.

A partir das pesquisas apresentadas pode-se verificar que a QVT é influenciada pelas condições de trabalho que englobam tudo o que está relacionado com o próprio trabalho como o posto e seu ambiente, as relações entre produção e salário, duração da jornada e outros aspectos que envolvem a vida no trabalho, como turnos, pausas, repouso, alimentação, benefícios, e ainda a natureza do próprio homem que inclui habilidades, capacidades e limitações. Paralelas às condições de trabalho estão as relações do homem com seus colegas com seus superiores. Todos esses fatores interferem na saúde dos trabalhadores à medida que interatuam dinamicamente entre si e com o corpo do trabalhador gerando processos de adaptação que se podem traduzir em desgaste e acidentes de trabalho.

## **2.5 Trabalho e saúde:**

### **2.5.1 Saúde no âmbito coletivo, público e social**

O impacto das condições de trabalho sobre a saúde de trabalhadores vem sendo abordado por diferentes modelos, conceitos e práticas cabendo destacar os da Medicina Social, da Medicina do Trabalho, da Saúde Ocupacional, e da Saúde do Trabalhador, apoiadas em diversas áreas de conhecimento como a Toxicologia, Epidemiologia, Engenharia, Direito, Química, dentre outras.

A Medicina Social, em sua formação é constituída, segundo Foucault (1979) em medicina de Estado, desenvolvida na Alemanha; pela medicina urbana, desenvolvida na França e, finalmente, pela medicina da força de trabalho, desenvolvida na Inglaterra.

A medicina de Estado – ou ciência do Estado – se desenvolveu na Alemanha no começo do século XVIII, fazendo parte de um esquema político e organizacional cujo fim supremo era colocar a vida social e econômica a serviço dos poderes políticos do Estado (mercantilismo ou cameralismo). Configurou-se no conjunto dos procedimentos pelos quais o Estado extraiu e acumulou conhecimentos para melhor assegurar seu funcionamento, desenvolvendo uma prática médica efetivamente centrada na melhoria do nível de saúde da população, diferente das estatísticas de nascimentos e mortes de países como Inglaterra e França.

Havia um processo histórico de disciplinamento dos corpos e constituição das intervenções sobre os sujeitos, por um lado, através da Higiene, conjunto de normatizações e preceitos a serem seguidos e aplicados em âmbito individual, produzindo um discurso sobre a boa saúde francamente circunscrito à esfera moral e por outro, as propostas de uma Política (ou Polícia) Médica, assumindo o Estado a responsabilidade de definir políticas, leis e regulamentos referentes à saúde em âmbito coletivo, além de ser o agente fiscalizador de sua aplicação social, remetendo os discursos e as práticas de saúde à instância jurídico-política (Paim & Almeida Filho, 2000).

A medicina de Estado não tem por objeto a formação de uma força de trabalho adaptada às necessidades das indústrias que já se desenvolviam, ou seja, não é o corpo que trabalha que é assumido pela administração estatal da saúde, mas o corpo dos indivíduos enquanto constitutivos do Estado em seus conflitos econômicos e políticos. A profissão médica é obrigada não somente a tratar o doente, mas também a supervisionar a saúde da população (Foucault, 1979; Rosen, 1983).

Em fins do século XVIII, na França desenvolve-se a Medicina Social como um fenômeno da urbanização, já que a cidade não era somente um lugar de mercado, mas um lugar de produção, necessitando de mecanismos de regulação. Além disso, com o desenvolvimento das cidades surge uma população operária pobre, que em momento de alta de preços ou baixa de salários manifestam-se através de revoltas. E com o desenvolvimento do tecido urbano nasce a inquietude sanitária, fazendo surgir algumas medidas como o modelo médico e político da quarentena, que através da organização sanitária das cidades excluía os doentes da convivência comunitária para que houvesse a purificação do espaço urbano. (Foucault, 1979).

A medicalização da cidade do século XVIII tem sua importância porque, por intermédio da medicina social urbana há um contato com as ciências extra-médicas – fundamentalmente a química. A medicina urbana não é uma medicina dos homens,



corpos e organismos, mas uma medicina das coisas: ar, água, decomposições, fermentos, uma medicina das condições de vida e do meio de existência, constituindo assim, a passagem da análise do meio à dos efeitos do meio sobre o organismo (da medicina social desenvolvida na Inglaterra).

Constituindo o último alvo da medicina social, a medicina dos pobres, da força de trabalho, do operário como objeto da medicalização ganhou vulto no século XIX, pois a população pobre se tornou força política capaz de se revoltar ou pelo menos, de participar de revoltas. Na Inglaterra, com a Lei dos pobres a medicina começa a tornar-se social com o controle médico da população para assegurar a segurança política, controlar a saúde do corpo das classes mais pobres – tornando-as mais aptas ao trabalho e menos perigosas às classes mais ricas. Incluem-se os sistemas de *health service* e de *health officers* (1875) (Foucault, 1979).

Isso se deu em resposta à problemática estreitamente integrada à ação do Estado na saúde, constituindo um movimento conhecido como Sanitarismo, que produzia um discurso e uma prática sobre as questões de saúde fundamentados na aplicação da tecnologia e em princípios de organização racional de atividades profiláticas (saneamento, imunização e controle de vetores) destinadas principalmente aos pobres e setores excluídos da população (Paim e Almeida Filho, 2000).

No Brasil a Medicina Social era fundamentalmente urbana, voltada para o projeto higiênico e disciplinar em relação à cidade, não havendo preocupação direta com o trabalhador. Porém, com a formação do mercado de trabalho assalariado e a expansão da cultura cafeeira no final do século XIX, houve a necessidade da implantação de ações de saúde para a manutenção desse mercado, dados os problemas relativos ao rápido crescimento populacional, decorrente de incentivos à imigração. As principais medidas tomadas de caráter coletivo e voltadas à necessidade da economia de exportação do café foram o saneamento dos portos e o controle de grandes epidemias – medidas que atingiam determinadas áreas (portuárias) das regiões produtivas dos principais centros econômicos – São Paulo, Rio de Janeiro e Minas Gerais – (Spedo, 1998).

A Medicina do Trabalho – enquanto especialidade médica – surgiu na Inglaterra, na primeira metade do século XIX com a Revolução Industrial e utilizou a categoria “risco” para dar conta dos elementos presentes no centro do trabalho que poderiam causar danos ao corpo do trabalhador, definindo os riscos como agentes nocivos isolados que podem causar doença, ou seja, assumindo um esquema monocausal. Nesta concepção há a centralização das atividades na figura do médico, devendo este ser de

inteira confiança do empresário (Mendes & Dias, 1991). A criação da Organização Internacional do Trabalho (OIT) em 1919 foi decisiva no investimento e na formação de médicos do trabalho qualificados, assim como no estudo da organização de “Serviços de Medicina do Trabalho”, para dar conta dessa nova ordem.

A área da saúde relacionada ao trabalho é marcada, então, por uma nova visão que privilegia a ação a partir do espaço privado da fábrica, devido às exigências da produtividade comandada pela organização científica do trabalho, numa perspectiva de gerenciamento da força de trabalho no âmbito das relações industriais, com grande contribuição da higiene industrial.

Uma das limitações dessa abordagem apontadas por Mendes & Dias (1991) é a Medicina do Trabalho ser justamente constituída por uma atividade fundamentalmente médica desenvolvida nos locais de trabalho, reforçando o caráter científico da administração no que diz respeito à seleção do homem certo para o lugar certo, ou seja, certo é o trabalhador que menos problemas possa gerar à produtividade na realização do trabalho, conferindo o caráter positivista da onipotência da medicina no que se refere à tarefa de contribuir com o estabelecimento e a manutenção do nível mais elevado possível de bem-estar físico e mental.

Sob esse referencial o ambiente de trabalho era o foco da intervenção médica pela medicina do trabalho, porém esta concepção não dava mais conta de intervir sobre os problemas de saúde causados pelos processos de produção decorrentes da evolução da tecnologia industrial, representados por novos equipamentos e processos industriais gerando novos produtos, aliados a uma nova divisão internacional do trabalho, principalmente nos períodos da II Guerra Mundial e do pós-guerra. Essa situação fez com que crescesse a insatisfação e o questionamento dos trabalhadores sobre o ambiente de trabalho e dos empregadores devido ao alto custo com os agravos à saúde.

Nesse contexto surge a Saúde Ocupacional calcada na saúde ambiental e higiene industrial com a racionalidade “científica” da atuação multiprofissional e a estratégia de intervir nos locais de trabalho. O objetivo era controlar os riscos ambientais, refletindo a influência das escolas de saúde pública – principalmente as americanas – onde as questões de saúde e trabalho já vinham sendo estudadas há algum tempo, passando a ser um ramo da saúde ambiental (Mendes & Dias, 1991).

Esta concepção se sustentava na “visão bacteriológica” que se consolidava como paradigma explicativo e mais tarde na relação trabalho-saúde-doença associada à exposição de determinadas ocupações a agentes químicos, físicos e biológicos (multicausalidade) que passam a ser objeto do processo saúde-doença. (Lacaz, 1996).

Os fatores de risco do adoecer e morrer dos trabalhadores passam a ter o mesmo valor ou potencial de agressão ao homem como “hospedeiro” (Mendes & Dias, 1991). A idéia de multicausalidade, segundo Lacaz (1996:13) é objeto de duas abordagens:

*“a Medicina Legal, que vai ocupar-se dos nexos de causalidade entre doença e os riscos inerentes à ocupação dos indivíduos, o que permite pensar em doenças e acidentes específicos, mais tarde configurando o campo da infortunística do trabalho; e a Higiene, preocupada com as causas e a prevenção de seus efeitos e que, uma vez aplicada à fábrica, constitui-se na higiene do trabalho ou, com o advento da produção em escala, na higiene industrial” .*

O conceito de Medicina do Trabalho e Saúde Ocupacional se associam como propõe o Comitê Misto da OIT-OMS em 1950 (Lacaz, 1996:21)

*“A Saúde Ocupacional tem como objetivos: a promoção e manutenção do mais alto grau de bem-estar físico, mental e social dos trabalhadores em todas as ocupações; a prevenção de desvios de saúde causados pelas condições de trabalho; a proteção dos trabalhadores em seus empregos, dos riscos resultantes de fatores adversos à saúde; a colocação e manutenção do trabalhador adaptadas às aptidões fisiológicas e psicológicas, em suma, a adaptação do trabalho ao homem e cada homem à sua atividade”.*

Sob este prisma, pouca coisa mudou. Em seus limites epistemológicos e de intervenção somente no ambiente de trabalho, tanto a Medicina do Trabalho como a Saúde Ocupacional não conseguiram dar conta de outras relações existentes entre saúde e trabalho conforme as relacionadas à organização do trabalho, dentre elas: ritmo, duração da jornada, trabalho em turnos, hierarquia, divisão e conteúdo das tarefas, controle e esquemas para a elevação da produtividade – com repercussão em doenças e distúrbios da saúde mental –, além de acidentes em coletivos de trabalhadores. Estes modelos, com sua visão empirista positivista, não cedem espaço à subjetividade e à percepção dos trabalhadores, à medida que estes são um objeto da ação técnica (Lacaz, 1996).

A insuficiência do modelo de saúde ocupacional, aliado a um movimento social corrente em países como a Alemanha, França, Inglaterra e Estados Unidos – que questionava o valor do trabalho na vida –, a participação dos trabalhadores nas questões de saúde e segurança inauguram, na década de 1960, uma nova forma de pensar o processo saúde-doença dos trabalhadores.

Além disso, as profundas modificações no processo de trabalho, com forte tendência à terceirização da economia dos países desenvolvidos, com declínio do setor secundário (indústria) e ascensão do terciário (serviços) a partir da década de 1970 e, ainda, a rápida implantação de novas tecnologias como a automação e a informatização, fizeram com que houvesse uma mudança substancial na organização do trabalho alterando o padrão de morbi-mortalidade dos trabalhadores, fazendo com que se pensasse em uma nova forma de se estudar a relação trabalho e processo saúde-doença, como apontam Mendes & Dias (1991:345).

*“Ressurge, com vigor redobrado, o taylorismo, através de dois de seus princípios básicos: o da primazia da gerência (via apropriação do conhecimento operário e pela interferência direta nos métodos e processos), e o da importância do planejamento e controle do trabalho”.*

A partir deste intenso processo social de discussões teóricas e de práticas alternativas, ganha corpo a teoria da determinação social do processo saúde-doença, em que o trabalho é colocado no centro enquanto organizador da vida social, o que leva o questionamento sobre os pressupostos da medicina do trabalho e Saúde Ocupacional, tanto técnicos como éticos e as limitações dessas abordagens são discutidas por Mendes & Dias (1991):

- A participação do trabalhador nas questões de saúde põe em xeque conceitos e procedimentos consagrados pela saúde ocupacional, como por exemplo o valor e a ética de exames médicos pré-admissionais e periódicos, por constituir-se em prática altamente discriminatória.
- “O limite de tolerância” ao risco, que fundamentou a lógica da saúde ocupacional é questionada em sua fundamentação científica.
- As modificações das condições de trabalho propostas pela saúde ocupacional não dão conta das alterações ocorridas na organização do trabalho, já que estas ampliam sua importância no processo saúde-doença;
- A introdução da automação e informatização nos processos de trabalho, embora pareçam melhorar as condições de trabalho, trazem novos riscos à saúde decorrentes da organização do trabalho, de difícil “medicalização”;
- As modificações do processo de trabalho, tanto em nível macro (terceirização da economia) como em nível micro (automação e informatização) provocam um deslocamento do perfil de morbidade causada pelo trabalho. Há uma tendência ao desaparecimento das doenças relacionadas com o trabalho e uma valorização de outras doenças como as cardiovasculares, distúrbios mentais, estresse, câncer, dentre

outras. Daí resulta um deslocamento da medicalização da saúde ocupacional para a promoção da saúde, cuja estratégia principal é, a partir de um processo educativo, modificar o comportamento das pessoas e seu estilo de vida.

A saúde do trabalhador é portanto, a área de conhecimento, de aplicação técnica e política na saúde que dá conta do campo das relações trabalho e saúde. Segundo Tambellini (1998:13) essa aplicação técnica e política implica em:

*“Múltiplas situações que afetam as condições de saúde dos trabalhadores e que são produzidas pelas condições e processos de produção (determinantes do processo saúde-doença); conseqüências de tais determinantes na população trabalhadora (distribuição e expressão da morbidade); (e) variadas maneiras de atuar sobre estas realidades (determinantes e doenças), no sentido de prevenir e identificar sua ocorrência (ações preventivas e de reconhecimento) e reparar seus resultados (ações terapêuticas, de reabilitação e de readaptação).”*

O objeto da Saúde do Trabalhador pode ser definido como o processo saúde-doença dos grupos humanos em sua relação com o trabalho. Constitui um campo em construção na área da saúde pública, que rompe com a concepção hegemônica que estabelece um vínculo causal entre a doença e um agente específico ou um grupo de fatores de risco presentes no ambiente de trabalho. Além disso, tenta superar o enfoque que situa sua determinação social do processo saúde-doença, já que considera, neste processo, a subjetividade do trabalhador.

A Saúde do Trabalhador, guardadas as devidas limitações, considera o trabalho, enquanto organizador da vida social, como o espaço de dominação e submissão do trabalhador pelo capital, ao mesmo tempo em que é um espaço de resistência, de constituição e do fazer histórico, pois os trabalhadores buscam o controle sobre as condições e os ambientes de trabalho, para torná-los mais saudáveis. E nessa história os trabalhadores assumem o papel de atores, de sujeitos capazes de pensar e se pensarem, produzindo uma experiência própria, no conjunto das representações da sociedade. Daí a importância do estudo da relação trabalho e processo saúde-doença (Mendes e Dias 1991).

### 2.5.2 Processo de trabalho e saúde:

No estudo da relação entre processo de trabalho e processo saúde-doença é preciso levar em consideração tanto a dimensão técnica quanto social do processo de trabalho.

Sob a ótica da técnica, o processo de trabalho é aquele no qual o homem molda a natureza que lhe é exterior, ou seja, processo pelo qual um dado objeto é transformado num produto com valor de uso, visando a satisfação de necessidades humanas experimentadas pelo conjunto da população (Marx, 1972). Nesse contexto há a articulação entre três componentes fundamentais: a atividade humana, orientada por um fim; os meios de trabalho e os objetos de trabalho.

A dimensão social do processo de trabalho diz respeito às relações sociais que, de certa forma, definem as condições de trabalho, a distribuição do produto e a divisão de trabalho entre as diferentes atividades.

O processo de trabalho, portanto, é a materialização do processo de valorização e divisão do trabalho, sendo constituído de seus elementos básicos: objeto de trabalho, instrumentos de trabalho e o próprio trabalho, e segundo Laurell & Noriega (1989:106).

*“é um dos elementos-chave para a compreensão dos determinantes da saúde do trabalhador, já que permite desentranhar de que forma se constitui o nexos biopsíquico dessa coletividade. Torna-se, pois, necessário decompô-lo em seus elementos constitutivos para analisá-los, e depois voltar a reconstituí-lo como processo global, resgatando seu movimento dinâmico com relação à saúde do trabalhador”.*

As mudanças tecnológicas recentes e as modificações na organização do trabalho, tanto quantitativas como qualitativas se manifestam de forma importante nas condições de trabalho, na atividade dos trabalhadores e nas exigências a que estes estão submetidos, como aponta Noriega (1993:180).

*“ Las formas específicas, antiguas o nuevas, que asumen la organización y la división del trabajo se manifiestan en exigencias, es decir, en necesidades o requerimientos que impone esse mismo proceso laboral a los trabajadores, tales como: el trabajo dinámico o estático, la rotación de turnos, el trabajo nocturno, la monotonía, la repetitividad de la tarea, el alargamiento de la jornada o la intensidad del ritmo. Estas exigencias son, por tanto, efectos o consecuencias de este proceso”.*

Laurell & Noriega (1989:108) enfatizam a importância da análise do processo de trabalho dada a heterogeneidade técnica presente em um mesmo país, afetando de forma diferente o coletivo de trabalhadores:

*“cada país apresenta uma heterogeneidade maior ou menor de processos de trabalho, o que significa a presença simultânea de vários tipos deles articulados pelo dominante. (...) uma vez estabelecida a generalização de um tipo de processo de trabalho, torna-se necessário retornar ao fato de que cada processo de trabalho concreto é um espaço de luta, ou seja, a análise concreta de um processo de trabalho determinado permanece incompleta se não são considerados os matizes que o confronto cotidiano entre trabalho e capital imprimem, e a heterogeneidade técnica presente no seu interior”.*

A compreensão mais recente sobre o processo saúde-doença dos trabalhadores rompe com a conceituação clássica dos acidentes do trabalho e das doenças profissionais, incluindo formas variadas de adoecimento presentes na população que guardam distintas relações com o trabalho, e ultrapassam a abordagem “um risco uma doença” (Mendes & Dias, 1994). Isso se deve ao fato de que as doenças reconhecidas como profissionais só podem ser evidenciadas após um longo período de exposição, enquanto que os transtornos psíquicos ou psicossomáticos aparecem após um curto período de exposição a fatores desencadeadores, guardando estreita relação com a organização do trabalho (Noriega, 1993).

As condições de trabalho implicam não só nas condições ambientais e nos riscos específicos no trabalho dos grupos de trabalhadores. Daí a necessidade da introdução da subjetividade dos mesmos refletindo a representação de seu modo específico de trabalhar, desgastar-se, incluindo neste contexto a saúde mental e o estresse.

Saúde a partir da conceituação da Organização Mundial da Saúde, “é não apenas a ausência de doença, mas também o completo estado de bem-estar físico, mental e social”. O objetivo da saúde no trabalho é o de promover um elevado grau de bem-estar físico, mental e social dos trabalhadores na realização das atividades e impedir danos à saúde causados pelas condições de trabalho (ambientais e organizacionais).

Para Noriega (1993), é irreal falar da conquista da saúde como sinônimo da erradicação das enfermidades, já que, no terreno do social, a saúde e a enfermidade podem ser entendidas tanto em nível individual como coletivo e específico dos seres humanos. No nível individual ou biopsíquico, é difícil precisar em cada pessoa os limites da saúde ou doença, ainda que os avanços científicos e técnicos abram cada vez

maiores possibilidades para fazê-lo. Por isso, em outra perspectiva é possível entender se uma pessoa está doente ou não pelo que ela mesma expressa e sente.

Essa visão é muito importante, ainda que a medicina tenha um certo desprezo por esta prática, porém, este enfoque permite entender muitas coisas que a medicina não compreende, por isso faz-se necessário reconhecer o que pensam as pessoas sobre seu estado de saúde para se ter uma imagem integral da mesma. Essa consideração, longe de desmerecer a medicina, só quer atentar para o fato de que o termo saúde é mais amplo e geral.

De outra forma, no nível coletivo ou grupal não interessa analisar separadamente o que são a saúde e a doença, mas, ao contrário, compreender estes processos como o resultado ou a síntese de determinadas características que cada grupo possui em uma sociedade específica, ou seja, como elementos que, em conjunto, expressam as condições em que vivem, trabalham e consomem os grupos humanos que conformam a sociedade, chamado de “perfil saúde-doença”, ao contrário do “perfil patológico”, no qual se expressam somente as condições de doença e morte de um grupo, definido por suas características sociais comuns.

O ponto central para se estudar ou entender a saúde, segundo Noriega (1993), é conseguir cada vez mais o controle, por parte dos trabalhadores, sobre os elementos que determinam seu perfil de saúde-doença, isto é, ter a possibilidade de dirigir, pelos próprios afetados, seus processos vitais, o trabalho, as formas de consumo, de organização, de cultura, de lazer, em suma, a maneira de reproduzir-se na sociedade.

Tal abordagem remete à noção de vigilância à saúde, não somente como o atendimento aos danos e ao controle de certos riscos, mas também o controle das condições de vida e de determinantes ambientais do processo saúde-doença, pois, tradicionalmente, as atividades de conhecimento da situação de saúde têm sido separadas daquelas que visam intervir para controlar e prevenir os agravos e as condições que os geram (Sato, 1996).

O conhecimento do trabalhador sobre a relação saúde-trabalho é de suma importância e deve ser contemplado nas ações de vigilância e segundo Sato (1996:491), ele não deve ser visto *“como uma requisição carregada de valores político-ideológicos, pois na definição de problema, na definição de prioridades e de estratégias para atuar sobre seus determinantes e condicionantes, todos os atores sociais devem participar”*.

Apesar de não ser uma prática nova, o envolvimento dos trabalhadores no diagnóstico das condições de trabalho e saúde precisa ser refletido. O Modelo Operário



Italiano, método que prioriza o desenvolvimento da capacidade dos trabalhadores para elaborar, juntamente com os técnicos, planos de prevenção dos riscos mais graves nos locais de trabalho com seus pressupostos de observação espontânea<sup>12</sup>, validação consensual<sup>13</sup>, julgamento do grupo operário homogêneo<sup>14</sup> e não delegação<sup>15</sup>, inspirou no Brasil a Portaria nº 5, de 20 de agosto de 1992, do Ministério do Trabalho, sobre a obrigatoriedade de elaboração do mapa de riscos ambientais pelas CIPAs, inserida na Portaria nº 1.315/1994 sobre a CIPA (Sato, 1996)

Por fim, em se tratando de vigilância à saúde do trabalhador não basta produzir informações, mas, fundamentalmente, intervir sobre os condicionantes e determinantes do processo de adoecimento, incorporando ações de caráter individual e coletivo

### **2.5.3 Vertentes de análise da relação entre processo de trabalho e saúde:**

A inter-relação entre saúde e trabalho vem sendo alvo de investigação ao longo do tempo, apontando tanto a influência negativa como positiva que o trabalho imprime sobre a saúde e o equilíbrio do homem, já que o processo de trabalho se refere não somente à base técnica, mas também à organização social do trabalho.

Nos estudos do processo de trabalho e sua relação com a saúde do trabalhador, a carga de trabalho vem ganhando relevo, pois se refere a um conceito que busca dar conta dessa complexa relação. O conceito de carga de trabalho incorpora não só a dimensão biológica (física) do homem, mas outras esferas envolvidas no trabalho, como a carga mental e a psicoafetiva, mais difíceis de serem apreendidas.

Para toda atividade, apresenta-se uma certa carga de trabalho na qual estão presentes três componentes afetando-se reciprocamente: a carga física, resultado da interação entre o corpo físico do trabalhador em atividade e o ambiente de trabalho; a carga mental-cognitiva, resultante dos processos cognitivos envolvidos nas atividades de trabalho; e a carga psíquica, que diz respeito aos componentes afetivos negativos desencadeados ou agravados pelo processo de trabalho, como o medo e a ansiedade (Brito & Porto, 1991).

Segundo Laurell & Noriega (1989), as cargas físicas (como o ruído e o calor), apesar de possuírem uma materialidade externa ao corpo – podendo ser detectadas e até medidas sem envolver o corpo humano, interatuam com o mesmo e causam transformações internas, tornando-se processos intracorporais complexos. Por exemplo: o ruído pode tanto afetar o ouvido médio e interno, como o sistema nervoso central, chegando a provocar mudanças em alguns processos fisiológicos; o calor pode

desencadear mecanismos de termorregulação, como a sudorese e, ainda, alterações hormonais.

As cargas mental-cognitivas dizem respeito às atividades mentais (percepção, identificação, decisão, memória de curta duração e programa de ação) que compõem a situação de trabalho, cuja análise deve ser vinculada não somente ao que os trabalhadores supostamente fazem, mas sim, ao que eles realmente fazem para responderem às exigências do sistema. As dificuldades perceptivas de determinadas mensagens – sejam verbais ou não-verbais – em situação de trabalho podem aumentar o esforço mental requerido para executar um trabalho, podendo causar ansiedade, afetando a realização da tarefa (Wisner, 1997).

As cargas psíquicas (situações de tensão prolongada e impossibilidade de desenvolvimento da capacidade criativa) não têm uma materialidade visível externa ao corpo, mas sim são socialmente produzidas, ou seja, só têm existência como relação entre os homens e dos homens com as coisas (Laurell & Noriega, 1989). O bem-estar psíquico não é fruto da inércia ou da ausência de atividade, mas do engajamento em uma tarefa gratificante, em que as energias possam dispor de um livre funcionamento, remetendo à valorização das condições e das modalidades a partir das quais o trabalho se organiza (Bosi, 2000).

Dejours (1998) introduz o conceito de sofrimento mental para representar o efeito das cargas psicoafetivas na saúde do trabalhador quando afirma que a saúde do corpo é função das condições de trabalho, enquanto o sofrimento mental resulta da organização do trabalho, embora, evidentemente, não sejam componentes isolados. Por condição de trabalho, entende-se o ambiente físico, o químico e o biológico, as condições de higiene e segurança, as características antropométricas do posto. Já a organização do trabalho refere-se à divisão do trabalho, ao conteúdo da tarefa, ao sistema hierárquico, às modalidades de comando e às relações de poder, às questões ligadas à responsabilidade, dentre outras.

Os problemas que se apresentam na esfera do trabalho expressam o “conflito” que opõe o desejo do trabalhador à realidade do trabalho, colocando face a face seu projeto espontâneo e a organização do trabalho que limita a realização desse projeto e prescreve um modo operatório preciso (Dejours & Abdoucheli, 1994a).

Dejours & Abdoucheli (1994a) enfatizam que, para analisar o processo de produção e o processo de trabalho, o melhor método é aquele que considera não somente os fatores de risco, mas também os relacionados aos homens e seu trabalho; que problematize a saúde e não a considere implicitamente como um efeito das

condições de trabalho; que leve em consideração a dinâmica da organização do trabalho; que dê mais ênfase ao qualitativo do que ao quantitativo, valorizando a experiência do trabalhador como fonte de conhecimento e de ação direta no processo de investigação das condições de trabalho.

Laurell & Noriega (1989) apontam o Modelo Operário Italiano (MOI), formulado no final da década de 1960 por um grupo de operários e técnicos em Turim (Itália), como a proposta metodológica mais provada no terreno da investigação do processo de trabalho em sua relação com o processo saúde-doença, permitindo a milhares de trabalhadores investigar, eles próprios, seus centros de trabalho e lutar pela transformação.

O modelo obedece a uma ordenação dos fatores de nocividade no trabalho, sintetizando o conhecimento científico formal, por um lado, e por outro, convertendo-se na “linguagem comum” entre técnicos e operários.

Os fatores nocivos à saúde são classificados em: fatores que definem o ambiente fora e dentro da fábrica (temperatura, iluminação, ruído, umidade, ventilação); fatores de risco característicos da fábrica (poeira, gases, vapores, fumaças, substâncias químicas sólidas ou líquidas); fadiga derivada do esforço físico; e outros fatores que causam fadiga como ritmo de trabalho, monotonia, repetitividade, posições incômodas, tensão nervosa, e a responsabilidade inadequada. O ambiente é conceituado como o conjunto das condições de produção, nas quais a força de trabalho e o capital se transformam em mercadoria e lucro, colocando-o explicitamente como expressão concreta – ou o meio – do processo de valorização.

O instrumento de coleta de informações no Modelo Operário Italiano abrange quatro fases: 1) a observação primária; 2) a pesquisa fundamentada nos quatro fatores de risco, feita por um grupo homogêneo de operários (expostos aos mesmos riscos), que depois vai ser submetida à validação consensual, refletindo a experiência coletiva; 3) a verificação dos fatos revelados na pesquisa coletiva por meio de instrumentos de medições, que são registrados e analisados estatisticamente e 4) a elaboração do mapa de riscos. Após essas etapas é construída uma plataforma de reivindicações, pelo grupo homogêneo, obedecendo ao princípio da não-delegação. Há, portanto, a valorização da fonte de conhecimento a partir da experiência e ação operária, sendo a única razão do impulso para o estudo de um problema a busca de sua solução, ou seja, um processo de conhecer para transformar.

Para Laurell & Noriega (1989), a inovação deste método consiste no reordenamento dos fatores de risco a partir da experiência operária direta na fábrica.,

ênfaticamente aspectos essenciais do impacto da organização do trabalho sobre a saúde. No entanto, apontam como limitação do método a contradição entre a ênfase na subjetividade-experiência operária como reveladora da realidade de um modo diferente da ciência formal ao mesmo tempo em que ordena tal experiência nos mesmos moldes desta (fatores de risco).

Apesar das limitações, este modelo tem influenciado estudos sobre trabalho e o processo saúde-doença por conterem, dependendo da interpretação dada, informações importantes para a compreensão do processo de transformação da natureza e dos trabalhadores historicamente, metabolismo que acontece sob formas sociais específicas, significando determinados meios de produção e relações particulares entre os homens e dos homens com os meios de produção e com o produto.

Burrows (1997) enfatiza a necessidade de se abordar a saúde dos trabalhadores a partir de uma estratégia de promoção da saúde com repercussão positiva na qualidade de vida. Esta necessidade se deve a vários aspectos como: a mudança do perfil demográfico nos locais de trabalho, com a participação crescente da mulher; a crescente preocupação com os custos médicos; o reconhecimento da influência que tem o ambiente de trabalho sobre a saúde dos trabalhadores e a evidência empírica de que a educação para a saúde e a promoção de práticas saudáveis tem sido efetivas na prevenção de enfermidades entre trabalhadores.

Os programas de promoção da saúde praticados nos locais de trabalho habitualmente consistem em educação para a saúde com intervenções dirigidas a mudar o comportamento dos trabalhadores, com programas que vão desde uma intervenção específica, como controle de hipertensão, até programas múltiplos que incluem exercício físico, nutrição, controle de peso, controle de tabagismo, minimização do estresse, prevenção de dor lombar, detecção de câncer, prevenção do alcoolismo e do uso de drogas e prevenção de acidentes.

Apesar de o local de trabalho poder ser visto como uma via de acesso bastante eficiente para educação para a saúde, em virtude do tempo que o trabalhador passa nele, Burrows (1997) aponta como limitações nos programas de promoção da saúde promovidos pelas empresas, a ênfase no comportamento individual, não sendo levado em consideração o contexto biológico, social e ambiental, que são de extrema importância. Da mesma forma, pouco se estuda o efeito do processo e organização do trabalho sobre o bem estar dos trabalhadores.

Outra limitação dos programas de promoção de saúde das empresas consiste na dificuldade de se medir os benefícios econômicos a curto prazo. Como exemplo

Burrows (1997) cita os programas de melhoria do estado físico por meio de ginástica e controle de peso, visto que os resultados só podem ser observados a médio e longo prazos, ao contrário de um programa de controle de hipertensão arterial ou controle de tabagismo, que podem apresentar resultados mais a curto prazo.

Outro efeito da promoção da saúde de difícil detecção é a melhoria da moral do trabalhador e a produtividade, por ser de difícil medição. Muitos estudos utilizam indicadores indiretos de produtividade como é o caso do índice de absenteísmo como parâmetro para medir a produtividade. Por outro lado, os efeitos simbólicos de oferecer um programa de promoção de saúde podem ser valiosos, pois pode representar uma mostra tangível da preocupação da empresa com a saúde de seus empregados.

Fernandes (1996) fez uma análise crítica de várias vertentes analíticas que vêm sendo propostas desde as décadas de 1970 e 80, enfocando o processo de trabalho na organização capitalista, a estrutura ocupacional ou a organização e as condições de trabalho como pontos necessários à compreensão do processo saúde-doença dos trabalhadores.

Tais vertentes abordam dimensões como o modo de vida (Possas, 1989), o desgaste (Laurell & Noriega, 1989), o estresse (Cassel, 1974; Gardell, 1984), a carga cognitiva, da ergonomia (Wisner, 1994), o mal estar psíquico, da psicopatologia do trabalho (Dejours, 1986, 1998), bem como a saúde psíquica (Dejours & Abdoucheli, 1994b; Dejours, 2004), sintetizadas no Quadro 4.

Possas elege as relações de interação entre a inserção ocupacional e o modo de vida do trabalhador como aspectos essenciais para a compreensão do processo saúde-doença. A autora aponta obstáculos para estudos que incorporam a categoria ocupação, visto a grande mobilidade ocupacional na realidade brasileira (formal, informal) e ainda a heterogeneidade estrutural que convive, simultaneamente com realidades diversas, tanto vinculadas à modernidade quanto ao atraso. Assim, os riscos não se distribuem uniformemente na sociedade, pois são associados às condições gerais de vida e, inevitavelmente, às condições de trabalho às quais o indivíduo está exposto.

Na vertente do desgaste, a análise do processo saúde-doença assume o referencial marxista, tendo o processo de trabalho como a categoria analítica central para a compreensão dos nexos biopsicossociais. A relação entre saúde e trabalho seguia a corrente clássica da saúde ocupacional que entendia o trabalho como problema ambiental a partir de concepções da Medicina, em que a doença significa fenômeno biológico. Porém, Laurell & Noriega (1989) apontam para uma categoria fundamental, que é a carga de trabalho, cuja finalidade é superar a noção de risco da Medicina

Ocupacional. Esta diferença consiste, segundo os autores, na concepção do desgaste expressa na capacidade potencial ou efetiva biopsíquica, não se referindo necessariamente a processos irreversíveis.

O padrão de desgaste de determinado grupo de trabalhadores, de acordo com Laurell & Noriega (1989), é produzido pela articulação da base técnica com a organização e a social com divisão do trabalho, sendo possível, a partir do tipo de processo de trabalho predominante, prever as principais cargas de trabalho e delinear o padrão de desgaste correspondente.

Cassel (1974) reconhece a importância do conceito de estresse para a compreensão dos nexos entre fatores sociais e processo saúde-doença, enfatizando diferentes concepções do papel do ambiente e dos estímulos psicossociais na etiologia da doença. Evidencia, ainda, que o estresse não é específico e condicional, ressaltando a importância de se reconhecer uma relação bidimensional do trabalho em que estão presentes estressores e protetores da saúde, visto que as pessoas reagem de forma diferente às situações de vida ou condições sociais, em termos de significado destas situações para ela. Mesmo assim, focaliza a necessidade de se identificar as características dos sinais ou símbolos que evoquem alterações neuroendócrinas no processo saúde-doença, podendo identificar uma classe geral de estressores, apesar de reconhecer que as diferenças individuais podem gerar reações distintas a estes sinais e símbolos.

Ainda sobre a abordagem do estresse, Gardell (1984) enfatiza a limitação da investigação formulada com base somente no indivíduo trabalhador, pois, tende a converter os problemas sociais presentes no ambiente de trabalho em problemas privados. Aponta, então, para a necessidade de uma investigação voltada para o combate dos problemas de estresse de forma coletiva, calcada tanto nos valores econômicos quanto nos sociais, onde a saúde, o bem-estar e o uso de recursos criativos são objetivos fundamentais em si mesmos. Dessa forma, o envolvimento dos trabalhadores na formulação e aplicação da investigação torna-se imprescindível.

**Quadro 4: Vertentes analíticas para o estudo do processo de trabalho e sua relação com o processo saúde-doença**

ABORDAGEM	AUTORES	CARACTERÍSTICAS DAS VERTENTES ANALÍTICAS	CRÍTICAS
Clássica	Saúde Ocupacional	Trabalho como problema ambiental ( <b>noção de risco</b> ) a partir das concepções da medicina	Doença como fenômeno biológico
Modo de Vida	Possas (1989)	<b>Estrutura ocupacional</b> como categoria central para a compreensão do processo saúde-doença, pois funciona como um elo entre a população e a estrutura produtiva. Relação entre o modo de vida (estilo de vida e condições de vida) e a inserção ocupacional do trabalhador (condições de trabalho e processo de trabalho) contribuem para o perfil epidemiológico da população. Os riscos não se distribuem uniformemente na sociedade, pois estão associados às condições gerais de vida e às condições de trabalho às quais o indivíduo está exposto. Tecido social como pano de fundo	Não dá conta da dinâmica da estrutura ocupacional (formal e informal), nem da heterogeneidade estrutural brasileira em relação à tecnologia (modernidade e atraso).
Desgaste	Laurell e Noriega (1989)	<b>Processo de trabalho</b> como categoria central para a compreensão dos nexos bio-psíco-sociais que repercutem no processo saúde-doença (organização e divisão técnica do trabalho) Processo de trabalho com caráter dinâmico e interativo (articulação da base técnica + organização + divisão do trabalho), com suas cargas produzindo desgaste determinando o perfil patológico de um grupo Tecido social como pano de fundo	Dificuldade de mensurar o desgaste, só sendo percebido por sinais e sintomas inespecíficos (envelhecimento acelerado, morte prematura) O desgaste pode ser causado por inúmeros fatores aos longo da vida Dificuldade de se estabelecer o divisor entre o processo de desgaste e a patologia A ocupação tem pouco valor explicativo no processo saúde-doença Não dá conta da multi-exposição do trabalhador a riscos em virtude dos diferentes processos de trabalho a que é submetido em decorrência da intensa rotatividade de mão-de-obra
Estresse	Cassel (1974) Gardell (1984)	Enfatiza diferentes concepções dos papéis do ambiente e dos estímulos psicossociais na etiologia da doença (estresse não é específico e condicional) Utiliza como base a Epidemiologia Social Os <b>processos psicossociais</b> são bi-dimensionais, sendo uma categoria estressora e outra protetora ou benéfica Dá ênfase ao fortalecimento dos apoios sociais, servindo como amortecedores dos efeitos psicossociais e físicos do estresse na saúde mental dos trabalhadores	Utiliza critérios somáticos e biológicos na avaliação do psiquismo do trabalhador, afastando-se de elementos inerentes à significação e à vivência subjetiva dos trabalhadores

Ergonomia	Wisner (1994)	<p>Preocupações iniciais: relação homem-máquina (privilegia a fadiga física); investigação de aspectos psicofisiológicos</p> <p>Preocupação atual: fatores psicossociais como eixo de análise e sua repercussão na fadiga mental crônica</p> <p>Campo interdisciplinar: engenharia, medicina, psicologia, sociologia, psicofisiologia e economia</p> <p>Concebe a <b>carga laboral</b> composta de 3 aspectos: físico, cognitivo e psíquico que interagem e um sobressai mais que o outro na determinação da sobrecarga ou sofrimento</p>	<p>Não valoriza as repercussões psicodinâmicas das cargas de trabalho</p> <p>Se preocupa com os aspectos objetivos da condição de trabalho</p> <p>Adota metodologias que buscam identificar os aspectos concernentes aos elementos observáveis do ambiente de trabalho</p>
Mal estar psíquico (psicopatologia do trabalho)	Dejours (1986, 1998)	<p>Elege como categoria central a <b>organização do trabalho e o sofrimento mental</b>, realçando o papel das defesas adotadas pelos trabalhadores para manterem o equilíbrio psíquico - “ideologia ocupacional defensiva”</p> <p>Adota estratégias metodológicas que privilegia o relato das vivências subjetivas dos trabalhadores sobre suas experiências cotidianas e seus sentimentos de ansiedade e medo, insatisfação, enfim, o sofrimento ante o trabalho que são decorrentes da falta de significado do trabalho para o sujeito, da fadiga, do conteúdo ergonômico e das cargas de trabalho</p>	<p>Dificuldade em distinguir nos trabalhadores com transtornos mentais o papel do trabalho entre os demais fatores (família, emocional, material, congênito)</p> <p>Presença de zona de mal-estar entre a descompensação e o bem-estar psíquico que pode ter relação com o trabalho</p>
Saúde psíquica (Psicodinâmica do trabalho)	Dejours & abdoucheli (1994b) Dejours (2004)	<p>A saúde psíquica é vista como expressão de um estado disposicional caracterizado pelo equilíbrio marcado pela vivência de <b>prazer e sofrimento</b>, dependente da mediação entre a subjetividade do trabalhador e as condições (ambientais, socioculturais, econômicas e políticas) nas quais o trabalho está inserido</p> <p>A organização do trabalho exerce um papel facilitador para a saúde psíquica do trabalhador quando oferece espaço para expressão das individualidades, não impondo igualmente a todos o mesmo caminho para busca do prazer e para a proteção contra o sofrimento</p> <p>O sofrimento é uma fonte de adoecimento quando permanece e não é enfrentado pelas defesas ou mobilização subjetiva</p>	

Fonte: adaptado de Fernandes, 1996



Quanto à ergonomia, de acordo com a definição da IEA (International Ergonomics Association), é a disciplina científica que trata da compreensão das interações entre os seres humanos e os outros elementos de um sistema, e da aplicação de métodos apropriados, teorias e informações para melhorar o desempenho dos sistemas e o bem-estar dos seres humanos (Coury, 2002).

Segundo Wisner (1994), a ergonomia comporta três esferas de competência – a física, a cognitiva e a organizacional, que são permeadas por conceitos como respostas motoras, conforto / desconforto, fadiga, esforço e bem-estar.

Embora diversas críticas tecidas aos limites da abordagem ergonômica sejam em função do referencial teórico, da delimitação do objeto de estudo ou das estratégias metodológicas adotadas, as suas contribuições para o estudo da saúde do trabalhador são inegáveis, especialmente na definição das condições de trabalho, dando ênfase a temas como: informatização no trabalho, novas tecnologias, indicadores ergonômicos, ergonomia na agricultura, carga mental, ergonomia em hospitais, trabalho em turnos, epidemiologia e direito dos trabalhadores (Fernandes 1996).

A psicopatologia do trabalho é uma disciplina relativamente recente (nascida no pós-guerra na França), cujo termo se refere ao conhecimento a cerca do sofrimento (*pathos*, de sofrimento, de prazer ou de ambos), cujo essencial da pesquisa centra-se na normalidade, concebida não como a simples ausência de doença, mas como o resultado, sempre precário, de estratégias defensivas elaboradas para resistir ao que, no trabalho, é desestruturador para as funções psíquicas e para a saúde mental (Dejours, 2004).

Dejours (1986, 1998), com a psicopatologia do trabalho, elege como categorias centrais a organização do trabalho e o sofrimento mental, realçando o papel das defesas adotadas pelos trabalhadores para manterem o equilíbrio psíquico. Utiliza a vivência subjetiva do trabalhador através dos seus relatos sobre suas vivências cotidianas e seus sentimentos de ansiedade, medo, insatisfação, enfim, o sofrimento ante o trabalho como material de análise. Segundo o autor, este sofrimento é decorrente da falta de significado do conteúdo do trabalho para o sujeito, da fadiga, do conteúdo ergonômico e das cargas de trabalho.

Outro aspecto desta insatisfação no trabalho diz respeito à “estrutura de personalidades na relação homem-trabalho”, enfatizando a noção de carga de trabalho psíquica. Dejours (1998) aponta como contribuição para minimização do sofrimento psíquico a defesa coletiva, que contribui para unificar os trabalhadores e soldar o grupo de trabalho.

A psicodinâmica do trabalho ou análise psicodinâmica das situações de trabalho se constitui em um avanço nas concepções adotadas na psicopatologia do trabalho, mudando o nome da disciplina, dadas as ambigüidades do termo psicopatologia na comunidade científica (Dejours, 2004). Aponta que o trabalho apresenta duas dimensões em relação à saúde: uma patogênica – fonte de doença ou infelicidade – e outra protetora – fonte de saúde e prazer – (Dejours & Addoucheli, 1994b; Dejours, 2004). Nessa concepção, o trabalho estruturador é o que possui na sua organização os elementos básicos de concepção, sendo promotor de saúde psíquica e podendo subsidiar a adoção de estratégias defensivas visando à saúde mental dos trabalhadores.

Segundo Dejours & Abdoucheli (1994b), fica evidente o papel que a organização do trabalho exerce na saúde do trabalhador, devendo ser elemento de preocupação na investigação da relação trabalho e saúde que possa oferecer possibilidades de intervenção nos locais de trabalho.

Pesquisas recentes vêm demonstrando que a presença do sofrimento não implica em patologia, podendo ser o trabalho, ao mesmo tempo, fonte de prazer e de sofrimento, implicando uma dinâmica que é guiada por um movimento de luta do trabalhador para busca constante de prazer e evitação do sofrimento com finalidade de manter seu equilíbrio psíquico. Essa dinâmica é responsável pela saúde psíquica, significando que não ser a simples existência do prazer ou do sofrimento os indicadores de saúde, mas a diversidade das estratégias que podem ser utilizadas pelos trabalhadores para fazer face às situações geradoras de sofrimento e transformá-las em situações geradoras de prazer (Mendes, 2004c)

As abordagens teóricas mencionadas, embora discordantes em alguns pontos, já constituem em forma alternativa de estudar a relação entre processo de trabalho e saúde. Porém, como aponta Fernandes (1996), faz-se necessário, por meio de outros estudos, apontar para uma nova agenda que integre as diferentes perspectivas do objeto (processo de trabalho, inserção ocupacional, ambiente de trabalho, organização do trabalho e o processo saúde-doença), possibilitando novas alternativas metodológicas para subsidiar não somente a investigação, mas também a intervenção.

#### **2.5.4 Estudos sobre trabalho e saúde em Unidades de Alimentação e Nutrição:**

Trazendo a discussão da relação entre trabalho e saúde para as UAN, a maioria dos trabalhos cuja unidade de análise são os trabalhadores envolvidos no processo de produção de refeições apontam para uma preocupação com o ambiente de trabalho, bem

como com as características organizacionais interferindo na saúde dos trabalhadores utilizando metodologia de observação, entrevistas estruturadas ou semi-estruturadas, fundamentada na análise ergonômica do trabalho (AET).

Ao analisar as condições físicas e organizacionais de trabalho de operadores de uma UAN do tipo concessionária localizada em um dos principais pólos industriais de Santa Catarina a partir de uma análise ergonômica do trabalho, medições e entrevistas com operadores Matos & Proença (2003) levantaram os condicionantes físicos e gestuais; cognitivos e ambientais; e técnico-organizacionais que afetam o desenvolvimento do trabalho nas áreas de recepção, armazenamento, pré-preparo de vegetais, cocção, distribuição e higienização. Observaram nos trabalhadores, esforço físico moderado, sendo a maioria das atividades realizadas na posição de pé, com deslocamentos freqüentes (em média 7,9km por jornada), destacando as maiores inadequações nas áreas de higienização e distribuição. Observaram, ainda, movimentos manuais repetitivos, adoção de posições incômodas e levantamento de peso de forma inadequada.

Quanto à avaliação das características cognitivas, constataram a falta de conhecimentos por parte dos operadores sobre a qualidade nutricional das refeições produzidas e consumidas na UAN, apesar de os mesmos apresentarem habilidade para desenvolver a maioria dos aspectos cognitivos pelas tarefas prescritas, mesmo na ausência da chefia. Em relação às características ambientais, alguns problemas foram observados, como: espaço de circulação inadequado, número insuficiente de bancadas de apoio, altura e largura inadequadas das bancadas – não adequadas às medidas antropométricas dos operadores –, desconforto térmico, umidade e ruído excessivos relatados pelos operadores.

Na avaliação das características técnico-organizacionais, foi constatada sobrecarga no trabalho, causada pelo número reduzido de operadores, ritmo excessivo na execução das tarefas em função dos horários de abertura e fechamento do restaurante. As autoras concluíram que todos esses fatores influenciam negativamente nas condições de trabalho e saúde de operadores, destacando a influência dos espaços mal projetados para UAN e passaram a elaborar recomendações para a melhoria dessas condições.

Costa (2003) estudou a influência das condições de trabalho e a inadequação espacial no processo de adoecimento de trabalhadores de uma UAN hospitalar do setor público por meio de observações em situação de trabalho e entrevistas estruturadas com os trabalhadores, a partir da análise ergonômica do trabalho. Pode confrontar as

inadequações observadas com as percebidas pelos trabalhadores e as principais queixas foram: calor excessivo, devido à falta de ventilação adequada; projeto inadequado de equipamentos e instalações como coifas, dutos de gás e grelhas de escoamento de água, bancadas de pré-preparo; defeitos em equipamentos como caldeirões para cozimento a vapor e monta-cargas, dificultando as tarefas; odores desagradáveis, devido à própria localização da UAN (próxima à lavanderia do hospital); ruído excessivo, falhas no *layout* da cozinha, interferindo no espaço disponível para a execução de tarefas e falta de utensílios. Outros problemas foram apontados, relacionados à baixa requisição do intelecto para a execução das tarefas, ausência de pausas para recuperação do desgaste, além da requisição de longos deslocamentos. A autora, a partir dos resultados, propôs mudanças de pequeno, médio e longo prazos para o melhor funcionamento da unidade.

Novelletto & Proença (2004), utilizando como metodologia a análise ergonômica do trabalho, estudaram em uma UAN do setor trabalho a interferência do planejamento do cardápio nas condições de trabalho dos funcionários durante o processo produtivo do pré-preparo e preparo de carnes e saladas. Constataram que várias inadequações nas condições de trabalho eram agravadas, durante o processo de produção de refeições, pela presença de algum tipo de preparação. Levantaram quatro questões relacionadas às preparações que comprometiam as condições de trabalho: 1) número de funcionários / tipo de preparação, devido ao excesso de tarefas e à alta rotatividade; 2) condições físicas e ambientais / tipo de preparação, causando movimentos repetitivos e prolongados, comprometimento do tempo e utilização do mesmo equipamento para várias preparações; 3) modo de preparar / tipo de preparação, levando a movimentos e posturas inadequados; 4) controle de qualidade da matéria-prima / tipo de preparação, interferindo no comprometimento do tempo e custo da preparação e maior necessidade de atenção durante o preparo.

A partir dos resultados, foram propostas recomendações como: aquisição de selim para apoio dos funcionários na postura em pé, programas de treinamento para prevenir e corrigir a postura, reavaliação do sistema de exaustão, na aquisição de novos equipamentos (preferência a modelos mais silenciosos), e aquisição de roupas térmicas para operadores que utilizam as câmaras frias. Em relação ao planejamento de cardápio, recomendou-se observar a relação do número de funcionários e as técnicas de preparo (incluindo o tempo de cocção), de modo que as preparações utilizem técnicas de preparo diferentes, no sentido de alternar as posturas que os funcionários adotam para executar as atividades, e com isso, diminuir a monotonia e melhorar o ritmo de trabalho, além de

evitar, ainda, a realização paralela de duas ou mais preparações que envolvam um número significativo de operadores.

Em relação às condições físicas e ambientais e ao tipo de preparação, propuseram observar as condições de equipamentos e áreas disponíveis para o preparo de refeições, além do modo de preparo, verificando os tipos de equipamentos que serão requisitados para o cardápio, visando à diminuição da sobrecarga dos equipamentos. Em relação ao controle de qualidade da matéria-prima, recomendou-se adotar estratégias para garantir a qualidade dos produtos adquiridos pela UAN, a fim de evitar que o funcionário despenda maior tempo na seleção dos produtos, higienização e contabilização das perdas.

Fassa & Facchini (1992), a partir da solicitação do Sindicato dos Trabalhadores de Indústria de Alimentação, estudaram a relação trabalho e saúde das trabalhadoras de indústrias de alimentação de Pelotas com o objetivo de entender o processo de trabalho, as atividades realizadas, identificar as cargas de trabalho e seu impacto sobre a saúde, bem como levantamento de causas de acidentes e estratégias de proteção à saúde e segurança no trabalho a partir da participação das trabalhadoras.

Como metodologia, utilizaram a combinação do Modelo Operário Italiano (MOI) com Jogo Dramático (JD). O MOI teve o objetivo de reconstruir o processo de trabalho e identificar os riscos ocupacionais, suas formas de controle e os problemas de saúde que geram. O JD serviu para mobilizar as trabalhadoras para maior participação no processo.

Os resultados mostraram que as trabalhadoras identificaram cargas físicas, químicas, fisiológicas, mas não as psíquicas. Foi discutido e sugerido como solução básica a mecanização de algumas atividades, utilização de bancos, a diminuição da exigência de produtividade, além de medidas de correção da área física. A maioria das trabalhadoras não sabia o que era CIPA. Algumas sabiam o que significava a sigla, mas não para que servia, nem se tinha na indústria em que trabalhava. O grupo concluiu que é possível controlar as cargas e que o papel dos operários é pressionar o patrão a fim de que este realize as modificações requeridas.

Fassa & Facchini (1992) concluíram que a metodologia utilizada permitiu enfatizar a valorização da subjetividade ou experiência operária no trabalho e a valorização consensual das respostas coletivas. O processo de trabalho foi representado criticamente, aproximando a discussão à realidade, além das implicações para a saúde. Os trabalhadores não perceberam ou não relacionaram com o trabalho as cargas psíquicas, indicando que os profissionais da área da Saúde do Trabalhador devem

investir mais na identificação destas cargas e na discussão de sua importância. A experiência do trabalho serviu para apontar as potencialidades da combinação das duas metodologias na dinamização das discussões sobre trabalho e saúde.

A pesquisa aponta para a importância de desenvolver trabalho sistemático em diversas atividades produtivas para que possa ser avaliado o impacto destas nas ações desenvolvidas pelo grupo, tais como a participação sindical em CIPAs e em outros movimentos de defesa dos direitos dos trabalhadores.

Utilizando o Modelo Operário Italiano, Facchini et al. (1997) realizaram estudo para elaboração de mapas de riscos na indústria de alimentação de Pelotas. O trabalho foi realizado com sessenta trabalhadores que procuraram os serviços de saúde e de assistência jurídica do Sindicato dos Trabalhadores. Na primeira etapa, os trabalhadores, separados em seis grupos de três trabalhadores, discutiram e reuniram sugestões, com a ajuda de um desenhista, de como representar, a partir de imagens, 25 riscos identificados na indústria de alimentação.

Na segunda etapa, outros seis grupos de três trabalhadores selecionaram, dentre os ícones elaborados, aquele com maior significação para cada carga identificada. A terceira etapa consistiu em apresentar os ícones selecionados, em planilhas, a 24 trabalhadores, solicitando a cada um que correlacionasse os ícones constantes em uma coluna com as denominações dos riscos ocupacionais registrados em outra. Estes ícones passaram a ser utilizados em mapas e relatórios feitos na indústria da alimentação de Pelotas, contribuindo para orientar tanto atividades de prevenção e controle realizadas pelas empresas, como de vigilância e (ou) fiscalização.

Abreu et al. (2002) aferiram os pontos de exposição de riscos sonoros, térmicos e de iluminação nas áreas de produção, higienização de materiais e utensílios durante um turno completo de uma jornada de trabalho diurno em uma UAN no município de Mogi das Cruzes. Em relação ao ruído, observaram que as áreas mais críticas eram a de devolução de bandejas, chegando a 87dBA por uma exposição de três horas e a de cocção, com 84dBA por três horas de exposição. Quanto à iluminação, em todas as áreas observaram valores abaixo do recomendado, apontando como problemas a fadiga visual e o risco de acidentes de trabalho, principalmente em áreas onde utilizavam a faca como instrumento de trabalho. Para exposição ao calor a área mais crítica foi a de cocção – próximo ao fogão e aos panelões. Os autores recomendaram a elaboração do mapeamento de riscos da unidade, estabelecendo diretrizes para correção e monitoramento; a exigência do uso de protetores auriculares nas áreas de maior exposição ao ruído; a realização de rodízio com os funcionários nas diversas atividades;

a supervisão do uso correto de EPIs pelos operadores; e a correção com respeito à temperatura, à iluminação e ao ruído a partir de uma reestruturação físico-funcional.

Outros trabalhos realizados em UAN (Lemos & Proença, 2002; Matos & Proença) vêm apontando a influência das condições de trabalho na qualidade higiênico-sanitária das refeições para coletividades, bem como no estado nutricional dos operadores.

Com o objetivo de identificar as condições de trabalho existentes e as interferências destas no controle higiênico-sanitário das refeições preparadas e servidas em uma UAN hospitalar, Lemos & Proença (2002) aplicaram os métodos AET e Análise de Perigos por Pontos Críticos de Controle (APPCC) nos setores de pré-preparo de carnes e de vegetais. Por meio da análise ergonômica foram detectados problemas separados em quatro categorias: aspectos gestuais; físico-cognitivos; ambientais e técnico-organizacionais.

Lemos & Proença (2002) concluíram que os pontos críticos evidenciados estavam relacionados às condicionantes ambientais e organizacionais, ressaltando a questão do espaço físico limitado, propiciando cruzamento de fluxo produtivo, podendo causar acidentes, além de interferir no padrão higiênico-sanitário das preparações. A coincidência de pontos críticos apontados pela metodologia utilizada evidenciaram procedimentos higiênico-sanitários incorretos, possibilidade de contaminação cruzada; falta de sistematização de procedimentos de desinfecção, jornada de trabalho longa (12 horas por plantão de 12/36 h), havendo a necessidade de supervisão mais direta e de treinamento contínuo dos operadores.

Matos & Proença (2001) pesquisaram a influência do trabalho na produção de refeições no estado nutricional de oito operadores de uma UAN através do estudo do processo de trabalho e a avaliação antropométrica e dietética dos operadores. Constataram excesso de peso em seis trabalhadores, e referiram a contribuição das condições organizacionais para este quadro como o contato direto com a alimentação e a possibilidade de seu consumo (consentido ou não), bem como as condições ambientais como pouca ventilação e o calor excessivo (principalmente nas áreas de cocção e higienização de bandejas), que favorecem a ingestão de refrescos adoçados com açúcar refinado.

Quanto à ingestão calórica, as autoras verificaram que estava acima das recomendações individuais, além do desequilíbrio em macronutrientes, sendo a dieta hiperprotéica, hiperlipídica e hipoglicídica. Outros problemas ambientais constatados foram: ruído excessivo, umidade elevada e pouco espaço de circulação, além de

operações inadequadas; movimentos repetitivos, adoção de posições incômodas, levantamento de peso, número insuficiente de bancadas de apoio, levando a movimentos desnecessários e posturas inadequadas. Os autores recomendaram adequações ergonômicas e a implantação de um programa de educação nutricional para os operadores.

As pesquisas apresentadas evidenciam as condições inadequadas de trabalho em UAN; que as recomendações feitas estão voltadas mais para uma adequação do ambiente a longo e médio prazos; e, ainda, que é necessário treinamento para os operadores, além de fiscalização do uso de EPIs e de procedimentos. Há necessidade de maior questionamento sobre os aspectos organizacionais do processo de trabalho para a melhoria da qualidade de vida no trabalho dos operadores. Já há uma sinalização de que as condições ambientais e de trabalho possam influenciar não somente as condições higiênicas do processo como um todo (preocupação maior nas UAN), mas também o estado nutricional dos operadores. Porém, pouquíssima ênfase tem sido dada ao espaço que estes operadores dispõem para se expressar e à forma que os mesmos têm se articulado para mudar as situações adversas à sua saúde. Daí a necessidade de mais pesquisas nesta área em que os trabalhadores possam ser atores tanto na identificação das condições de trabalho como nas propostas de ajuste.



<sup>1</sup> Ver Howtorne experiments: the studies. [http://accel-team.com/human-relation/hrels\\_01\\_mayo.html](http://accel-team.com/human-relation/hrels_01_mayo.html) (acessado em 6/Jul/2004)

<sup>2</sup> *Just-in-time* (JIT): É um conjunto de tecnologia e práticas administrativas derivadas de um modelo japonês que visa produzir bens e serviços exatamente no momento em que são necessários (produção puxada) para atender à demanda instantaneamente com qualidade perfeita e sem desperdícios. (Slack et al., 1999).

<sup>3</sup> Reengenharia: É o repensamento fundamental e o desenho radical dos processos de negócios para alcançar drásticas melhorias em medidas críticas de desempenho, tais como custos, qualidade, serviço e velocidade.

<sup>4</sup> Grupo 5 “S”: Também denominada de “House Keeping” é uma técnica de melhoria da qualidade que encerra princípios educacionais e é baseada em cinco atividades seqüenciais e cíclicas iniciadas pela letra “s”. Sei-ri (seleção); “Sei-ton” (organização); “Sei-so” (limpeza), “Sei-ke-tsu” (higiene) e “Shit-su-ke” (compromisso). Sua contribuição na organização das atividades é permitir a participação de todos os segmentos da empresas, possibilitando um entrosamento departamental (Shilling, 1995).

<sup>5</sup> Produção puxada: Consiste em produzir um produto ou serviço somente em função da demanda. Só iniciar um trabalho quando a necessidade do cliente assim o requerer (Proença, 1996).

<sup>6</sup> Kanban: trata-se de um método de operacionalizar o sistema de planejamento e controle puxado através de cartão ou sinal que controla a transferência de material de um estágio (cliente) a outro (fornecedor) da operação (Slack et al., 1999)

<sup>7</sup> *Lead time*: Tempo de execução do processo de produção de um produto ou serviço (Proença, 1996)

<sup>8</sup> Cozinha de montagem corresponde à produção de refeições a partir da combinação de produtos alimentícios pré-elaborados provenientes de indústria agroalimentares, sendo utilizados de forma variável, culminando nas unidades que funcionam somente com atividades de aquecimento e organização da distribuição nas quais as preparações são adquiridas prontas (Proença, 1997).

<sup>9</sup> Abordagem antropotecnológica trabalha basicamente com a análise de situações nas quais, para uma mesma tecnologia encontrem-se diferentes condições de implantação e funcionamento para que, no confronto dessas realidades se busque o entendimento da adaptação tecnológica (Proença, 1996).

<sup>10</sup> A idéia fundamental desta abordagem reside no equilíbrio entre as exigências do sistema tecnológico de alta produtividade (como custo mínimo, redução de absenteísmo e rotatividade) e do sistema humano – de satisfação das necessidades de níveis mais elevados (com a aplicação das habilidades, utilização de potencial e auto-realização) (Silva, 2004).

<sup>11</sup> Modelo segundo o qual os resultados pessoais e de trabalho são obtidos pela presença de estados psicológicos críticos, que por sua vez são criados na presença de dimensões da tarefa. Os estados psicológicos são: o grau em que o trabalho é percebido pelo indivíduo como sendo valioso e significativo, a responsabilidade percebida pelo sujeito como resultado do trabalho executado, o reconhecimento por parte de quem efetua a atividade. Os indivíduos estarão motivados se estiverem realizando algo significativo pelo qual são responsáveis e se souberem que realizam bem suas tarefas. As dimensões da tarefa podem ser resumidas em: variedade de habilidade, identidade, significado da tarefa, autonomia, *feedback* do próprio trabalho, inter-relacionamento e necessidades individuais de crescimento. Para operacionalizar este modelo Hackman e Oldhan idealizaram o *Job diagnostic Survey* (inventário de diagnóstico das características do trabalho) que tem sido utilizado por pesquisadores para obter o grau de satisfação geral e motivação interna e satisfação específica no trabalho com fins de diagnóstico da QVT (Rodrigues, 1998).

<sup>12</sup> Resulta num primeiro momento de conhecimento leigo, mas extremamente eficaz, que leva a reconhecer o confronto entre ambiente de trabalho e dano à saúde (Oddone et al., 1986. p. 117)

<sup>13</sup> Consiste na investigação do grupo por meio de confronto das experiências de cada um dos operários envolvidos com o processo de trabalho. Visa não somente estimular a opinião sobre a relação entre

ambiente e saúde, mas também, e, principalmente, a opinião sobre as transformações dentro e fora do ambiente de trabalho, os métodos necessários e sobre o sistema que se pretende implantar (Idem, ibidem)

<sup>14</sup> Grupo de trabalhadores que vive uma experiência cara a cara, submetidos à mesma nocividade ambiental e que em anos de trabalho fizeram (mesmo que leiga e inicial) uma análise epidemiológica sobre o ambiente. O julgamento do grupo homogêneo é o momento de avaliação do custo psicofísico global da função e dos limites de tolerância relativos à jornada de trabalho e à vida de trabalho (Idem. p. 118)

<sup>15</sup> Não delegar a outros aquilo que diz respeito à sua saúde e, para nortear a elaboração de pautas de reivindicação visando a intervir sobre os riscos

### 3 ABORDAGEM METODOLÓGICA

**“Aquele que tem um porquê para viver  
pode suportar quase qualquer como”.**  
(Friedrich Nietzsche)

#### 3.1 Tipo de pesquisa:

Este estudo foi desenvolvido de acordo com os pressupostos da Pesquisa Social, para refletir sobre aspectos do desenvolvimento e da dinâmica social, assim como sobre preocupações e interesses de classes e grupos determinados (Triviños, 1987; Minayo, 1998)

Apesar da impossibilidade de se atingir a total apreensão das manifestações do fenômeno, acredita-se na necessidade de uma abordagem multimetodológica que possibilite uma aproximação do objeto sob perspectivas diferentes, buscando penetrar em sua complexidade.

Diante dessas considerações, optou-se pela realização da pesquisa no cotidiano organizacional (pesquisa exploratória de campo realizada na Divisão de Orientação Alimentar – restaurante universitário da Universidade Federal Fluminense), utilizando-se como técnicas de coleta de dados a observação direta, a entrevista semi-estruturada e a realização de grupos focais. Tal orientação teve como intenção a análise da realidade na concretude dos espaços humanos com suas contradições, estudando as representações na situação imediata de relações em que são produzidas e penetrando em seus conteúdos históricos, levando em consideração a leitura que os trabalhadores fazem da situação de trabalho.

Por se tratar de um estudo de campo do tipo exploratório, no qual a ênfase na amostragem pode ou não ser encontrada (...) (Festinger & Katz, 1974), interessa-se mais por aprofundar os processos de investigação do que por discernir os aspectos característicos dos mesmos em todo o universo. Logo, há impossibilidade de generalizações para outras UAN similares, o que não impede que as conclusões e recomendações obtidas neste estudo sejam levadas em consideração na análise de temas semelhantes por parte de outras empresas.

Outro ponto a considerar é que o produto final da análise de uma pesquisa, por mais profunda que seja, deve ser sempre encarado de forma provisória e aproximativa pois, em se tratando de ciência, as afirmações podem superar conclusões prévias a elas e podem ser superadas por outras afirmações (Gomes, 1998).

Estudar o processo de trabalho em UAN considerando tanto os aspectos observáveis (objetivos) como os não-observáveis (subjetivos) da situação de trabalho demanda opções metodológicas para além das formas reducionistas e fragmentadas que não permitem uma visão ampla do fenômeno estudado e a percepção de sua dinamicidade. Passa pela compreensão do específico local, da cultura, da identidade do grupo na instituição e, portanto, do estudo de um objeto complexo, multifacetado no qual estão envolvidos processos psicológicos, sociais e culturais que exigem uma compreensão historicizada e um olhar muito próximo das suas condições de produção, a fim de recuperar seus significados.

### **3.2 Referencial metodológico:**

Procurando fazer uma leitura compreensiva da realidade do processo de trabalho em UAN e sua relação com a saúde e qualidade de vida no trabalho, considerando não só os componentes observáveis, mas também a dinâmica das relações na organização reconhecendo a subjetividade, optou-se por construir a temática (a partir de estudo de caso) tendo como referencial o diálogo entre duas disciplinas: a ergonomia da atividade humana e a psicodinâmica do trabalho.

A relação entre essas disciplinas tem sido pouquíssimo discutida na área da alimentação coletiva e, quando feita, é conduzida de forma isolada porém, o ponto de interseção entre elas encontra-se na preocupação em estudar o contexto de trabalho como um fator que influencia a saúde e a qualidade de vida do trabalhador.

Esta pesquisa vem buscar conhecimentos que ampliem o entendimento da inter-relação entre bem-estar físico e psíquico da categoria profissional em questão (trabalhadores de UAN) e suas atividades de trabalho. Logo, o referencial teórico-metodológico adotado fundamenta-se em dois pontos básicos: 1) a atividade do sujeito em situação de trabalho como um processo de regulação, visando a responder adequadamente aos objetivos das tarefas, às múltiplas determinações do contexto de trabalho (situacionais, físicas, materiais, instrumentais, organizacionais, sociais) e, à avaliação que o sujeito faz do seu estado interno; e 2) o prazer-sofrimento como vivência subjetiva do próprio trabalhador, compartilhada coletivamente e influenciada pela atividade de trabalho.

Nessa perspectiva analítica todo trabalho veicula implicitamente um custo humano que se expressa sob forma de carga de trabalho, e as evidências de prazer-sofrimento têm como um dos resultados o confronto do sujeito com essa carga que, por

consequente, impacta em sua saúde e qualidade de vida no trabalho, tanto nos aspectos físicos quanto psíquicos.

### **3.2.1 Ergonomia da atividade humana:**

A palavra ergonomia vem do grego, que significa trabalho, e *nomos, que quer dizer* legislação, normas, e pode ser definida como a ciência da configuração de trabalho adaptada ao homem, cujo alvo é o desenvolvimento de base científica para a adequação das condições de trabalho às capacidades e realidades da pessoa que trabalha. Surgiu da necessidade de se responder às insatisfatórias situações de trabalho (Grandjean, 1998; Wisner, 1998a).

Thereau (1992) define Ergonomia como uma tecnologia política, porque, diferente da maioria dos enfoques da Psicologia ou de outras ciências ou tecnologias aplicadas, esta não vê o homem como uma variável de ajuste, mas, sim, trata de indagar sobre as situações laborais nas quais ele se encontra, de maneira que as condições de trabalho permitam ao trabalhador crescer e desenvolver-se como pessoa.

A primeira definição de ergonomia foi feita em 1857 por um cientista polonês chamado Wojciech Jastizebouski com a perspectiva de vê-la como uma ciência natural, “*sendo uma ciência do trabalho capaz de entender a atividade humana em termos de esforço, pensamento, relacionamento e dedicação*” (Vidal, 2002:29).

Como ciência a ergonomia nasce conduzida por estudos relacionados à manutenção bélica, fundamentados na análise dos materiais que retornavam após um combate e nos relatos dos problemas operacionais enfrentados pelos soldados durante a guerra. Somente após a Segunda Guerra Mundial, o conhecimento foi transportado para a produção civil, principalmente na indústria e, mais recentemente, vem sendo aplicado em outros ambientes e áreas como o lar, o trânsito, hospitais, escolas, esporte e lazer. Porém, o interesse básico da ergonomia permaneceu o mesmo, ou seja, na busca da otimização de um sistema pela adaptação das condições de trabalho às capacidades e necessidades do homem em atividade (Grandjean, 1998).

No início do século 20, a ergonomia clássica foi definida como o estudo do relacionamento entre o homem e seu trabalho (equipamento e ambiente), aplicando-se conhecimentos de anatomia, fisiologia e psicologia na solução dos problemas surgidos desse relacionamento (paradigma mecânico/termodinâmico do ser humano) (Vidal, 2002). A este estágio deu-se o nome de ergonomia da interface homem-máquina ou

ergonomia ocupacional e constitui-se ainda hoje no campo mais amplo de atuação da ergonomia no Brasil e no mundo (Grandjean, 1998).

Um dos primeiros trabalhos empíricos de ergonomia foi realizado por Taylor em 1915, com seu estudo sobre a capacidade das pás necessárias ao manuseio de minério na empresa Bethlehem Steel. Taylor adequou a ferramenta ao peso do material, verificando que o melhor rendimento se obtinha mediante uma carga em torno de 9,5kg, destinando, assim, pás maiores para manusear material mais leve (carvão triturado) e pás menores para o mais pesado (ferro) (Taylor, 1995).

Durante a Segunda Guerra Mundial, deu-se importância aos fatores humanos, contando com a participação de psicólogos nos estudos em ergonomia, sobretudo, em situações de emergência e pânico, com o objetivo de elevar a eficiência combativa, a segurança e o conforto dos militares, sendo uma das medidas adotadas a adaptação dos veículos às características físicas e psicofisiológicas dos mesmos uma das medidas adotadas (Vidal, 2002). A esse estágio deu-se o nome de ergonomia de interface homem-ambiente ou ergonomia ambiental, na qual a visão anterior é ampliada, com a preocupação não só com os aspectos físicos do ambiente de trabalho, mas também com o ser humano em seu ambiente “natural” e no ambiente “por ele construído” (Grandjean, 1998).

Após a Segunda Guerra Mundial, para dar conta do projeto de reconstrução social, abriu-se uma janela para o estudo das condições de trabalho, iniciado na fábrica de automóveis Renault, que se tornou o modelo da nova política industrial francesa, onde foi aberto um espaço para o estudo da ergonomia por meio de um laboratório industrial para esse fim. Iniciou-se dessa preocupação, em 1949, a análise da atividade em situação real de trabalho, a qual preconizava que todo projeto de um posto de trabalho deveria ser precedido por um estudo etnográfico da atividade com o objetivo de diminuir o distanciamento entre as suposições iniciais e o constatado nas análises (Vidal, 2002). Esse estágio foi também denominado de ergonomia de interface homem-computador ou ergonomia de software ou cognitiva, em que há a ampliação da preocupação em situação de trabalho para os aspectos cognitivos (Grandjean, 1998).

Vale destacar nesse período o apoio de pesquisas realizadas no Departamento de Defesa dos Estados Unidos da América pois, a partir daí, os conhecimentos desenvolvidos em ergonomia foram utilizados no aperfeiçoamento de aeronaves, submarinos, na pesquisa espacial e, posteriormente, na indústria bélica (Iida, 1990).

Grandjean (1998) aponta mais um estágio do desenvolvimento da ergonomia: a ergonomia de interface homem-organização-ambiente-máquina ou macro-ergonomia,

cujo enfoque central implica perceber os aspectos relativos ao sistema produtivo como um todo, aportando uma visão mais global que os estágios anteriores.

Outras classificações são utilizadas para caracterizar as interfaces homem-máquina e sistematizar os estudos em ergonomia. A ergonomia pode ser classificada como física, cognitiva e organizacional, sendo que um estudo que utiliza a ergonomia como referencial metodológico pode abranger estes três aspectos, já que há formas distintas de olhar um sistema de trabalho.

A ergonomia física estuda os aspectos físicos de uma situação real de trabalho, incluindo tópicos como: postura no trabalho, manuseio de materiais, movimentos repetitivos, distúrbios musculoesqueléticos relacionados ao trabalho, projeto de postos de trabalho, segurança e saúde no trabalho. Vale-se dos conhecimentos em antropometria, fisiologia do trabalho, ergonomia ambiental ou ecologia humana (acústica, iluminação, temperatura etc.) (Vidal, 2002).

A ergonomia cognitiva aborda tópicos como: carga mental de trabalho, tomada de decisão, estresse, treinamento, dentre outros aspectos. Tem como assunto a mobilização operatória das capacidades mentais do ser humano em situação de trabalho. Parte do princípio de que os trabalhadores não são simples executantes de tarefas, mas pessoas capazes de detectar sinais e indícios importantes na situação de trabalho, ou seja, para realizar suas tarefas em um dado contexto os trabalhadores engendram, de forma individual ou coletiva, raciocínios para tomar as boas decisões (Vidal, 2002).

A ergonomia organizacional estuda a organização do trabalho representada pela repartição das tarefas no tempo e no espaço; os sistemas de comunicação, cooperação e interligação entre atividades, ações e operações; as formas de estabelecimento de rotinas e procedimentos de produção; a formulação e negociação de exigências e padrões de desempenho produtivo, incluindo os sistemas de supervisão e controle; os mecanismos de recrutamento e seleção de pessoas para o trabalho e os métodos de capacitação e treinamento para o trabalho (Vidal, 2002).

Montmollin (1998) aponta resumidamente duas grandes correntes da ergonomia que se diferenciam pelos modelos adotados, marco teórico e métodos, mas que podem ser complementares: 1) ergonomia clássica ou centrada no componente humano dos sistemas homem-máquina, também chamada de *human factors*, e 2) ergonomia centrada na atividade humana ou ergonomia da atividade situada.

A ergonomia do componente humano se preocupa com algumas funções dos homens (postos de trabalho). Baseia-se em medidas quantitativas, a partir de dados coletados por meio de questionários fechados, além de experimentações específicas,

quando os dados obtidos não são suficientemente precisos, havendo a possibilidade de generalização dos dados. Aplica-se a trabalhadores que exercem funções com forte componente manual e, mais recentemente é aplicada a trabalhadores os quais exercem funções com componente cognitivo, dada a introdução de computadores no processo de trabalho com exigência de tratamento da informação. Inclui preocupações com posturas e movimentos, utilizando base biomecânica, fisiológica e antropométrica; informações visuais e de outros sentidos, como a audição; comando, estruturando a relação entre as informações e as operações a partir de diálogos homem-máquina e diferentes formas de diálogos; e fatores ambientais como ruído, vibrações, iluminação, temperatura, presença de substâncias químicas, dentre outros (Montmollin, 1998).

A ergonomia centrada na atividade estuda as funções não de forma isolada, mas, sim, o comportamento como um todo (os gestos, o olhar, as palavras, os raciocínios) tal como se apresenta em situação de trabalho. Há interesse em estudar não somente os postos de trabalho ou dispositivos técnicos (ferramentas, *software*), mas também os usuários desses dispositivos. Utiliza metodologia qualitativa privilegiando a fala do trabalhador, e, apesar da grande riqueza de dados que podem ser coletados através da análise da atividade sua limitação reside no seu baixo poder de generalização. (Montmollin, 1998).

O estudo da ergonomia centrada na atividade surgiu da necessidade da compreensão da variabilidade dos processos de trabalho, ou seja, as atividades de trabalho são diferentes a cada novo sistema de produção ou elaboração de um novo produto. Isso quer dizer que não basta que uma tarefa seja bem descrita, segundo o planejado sem ser analisada a atividade de trabalho. Outra preocupação que impulsionou o estudo da ergonomia da atividade humana foi a saúde do trabalhador.

Nessa abordagem, a dimensão temporal é fundamental; daí, a importância dada à análise do trabalho sobre o terreno que se quer estudar, não levando em consideração somente o estatuto dos métodos, mas, pretendendo-se construir modelos específicos, os resultados de marco teóricos específicos, tomando por base outras disciplinas, como a Psicologia, Sociologia e Filosofia. Tal orientação permite chegar a resultados de grande riqueza e pertinência para a ação, visto que em uma situação real de trabalho há diversas interfaces entre a pessoa e o sistema de trabalho como um todo, não se limitando ao posto de trabalho, mas referindo-se a uma maior preocupação com a saúde e proteção do trabalhador do que com a produção.

Wisner (1998b) mostra razões para que a análise do trabalho seja feita por meio de investigações diretamente sobre o terreno (local de trabalho), fundamentada não



somente nas ações dos trabalhadores, como também nas observações e tomada de informações dos mesmos. Incluem-se nessa análise todas as atividades, sejam as prescritas, as previstas, sejam até as inconscientes por parte dos operadores, ou seja, há um interesse real pela observação dos trabalhadores em situação de trabalho.

Mais recentemente a análise da atividade tem conduzido à introdução em seus objetivos não somente a adaptação do trabalho ao homem, mas também à adaptação do homem ao trabalho, já que as mudanças ocorridas no mundo do trabalho, aportadas por exigências cognitivas de tarefas induzidas por “novas tecnologias da informação” têm como papel fundamental no processo o treinamento, permitindo adaptações múltiplas a situações complexas. Nessa abordagem há interface com diversas disciplinas como a Psicologia cognitiva, diversas ciências da linguagem, a Sociologia, assim como a Psicologia do trabalho e antropologia (Montmollin, 1998).

A Ergonomia da atividade humana, portanto, dedica-se especialmente ao estudo da atividade humana, do trabalho humano e sua preocupação principal é conhecer a atividade, não tanto a prescrita pela organização do trabalho, mas, fundamentalmente, a atividade real executada pelo trabalhador ou grupo de trabalhadores.

Tarefas prescritas são os objetivos assinalados ao trabalhador por instâncias exteriores e os procedimentos que o mesmo é obrigado a seguir para alcançar os objetivos globais que lhes são fixados, sendo esta prescrição materializada nos meios de trabalho, enquanto que atividade é a mobilização da pessoa para realizar as tarefas (Daniellou, 1998). Uma tarefa em que a descrição seja incompleta vai requerer do trabalhador uma atividade de elaboração dos procedimentos além da atividade de execução propriamente dita. Uma mesma execução pode necessitar de atividades de elaboração mais ou menos amplas ou difíceis, dependendo do trabalhador ao qual está destinada (Leplat & Hoc, 1998).

A relação entre trabalho prescrito e trabalho real está no eixo da compreensão de que o trabalho real, qualquer que seja, jamais é meramente a simples execução dos procedimentos estabelecidos em uma descrição escrita da tarefa que deve ser realizada em um posto de trabalho. A percepção dessa distância entre teoria e prática, entre o estabelecido e o que na realidade ocorre no âmbito da produção representa uma fonte de dificuldade para o trabalhador. A redução da distância entre tarefa (atividade prescrita) e atividade (atividade real) é o que deve ser buscado, mesmo sabendo da impossibilidade de sua eliminação (Leplat & Hoc, 1998).

Um dos objetivos da Ergonomia é a avaliação da carga de trabalho, tanto interna quanto externa. Entende-se como carga interna (astreinte) sentida por um trabalhador

aquela caracterizada por suas capacidades funcionais particulares, em face da carga externa (contrainte), ligada às exigências da tarefa e do ambiente de trabalho (Marcelin & Ferreira, 1982). A carga de trabalho excessiva dá origem a um estado de fadiga que pode ser de natureza física e/ou sensorial e/ou mental, já que, em se tratando de trabalho, todos os aspectos, tanto físicos como os mentais, estão presentes. Tais cargas exigem do trabalhador um esforço permanente de adaptação e evidenciam a função mediadora da inter-relação trabalho-desgaste vivenciada por ele (Ferreira & Mendes, 2001). Vale ressaltar que ao se utilizar o termo cargas, não se deve fazê-lo sem considerar que estas afetam simultaneamente as esferas fisiológica e mental como recomendam Noriega (1993) e Laurell & Noriega (1989).

Segundo Daniellou. (1998), a carga de trabalho pode ser interpretada a partir da compreensão da margem de manobra de que dispõe o operador em um dado momento para elaborar modos operatórios (forma de trabalhar) que permitam alcançar os objetivos propostos. O modo operatório varia em função dos dados referentes aos meios e objetivos da produção e os resultados produzidos (ou pelo menos a informação que o trabalhador dispõe sobre esses resultados) e seu estado interno.

Quando os modos operatórios não satisfazem o conjunto de objetivos, devido a limitações na situação de trabalho, o operador pode encontrar-se em duas situações: 1) situação não-limitante, em que seu estado interno quer conduzir uma modificação do objetivo ou dos meios de trabalho para evitar agressões à saúde, acionando para isso os índices de alerta relativos a seu estado interno, podendo gerar fadiga; 2) situação fortemente limitadora, quando não é possível atuar sobre os objetivos ou meios de trabalho, ocorrendo, em um primeiro momento o alcance dos objetivos a partir de modificações no estado interno do operador, podendo traduzir-se em agressão à saúde e, em um segundo momento o alcance dos objetivos se vê frustrado, independente do modo operatório que utilize (Daniellou, 1998).

Transformar o trabalho é a finalidade primeira da intervenção ergonômica, a partir de dois objetivos: conceber situações de trabalho que não alterem a saúde dos trabalhadores e considerar aspectos econômicos fixados pela organização, levando em conta investimentos passados e futuros (Guérin et al., 1991). Logo, a intervenção ergonômica mobiliza o conjunto de atores envolvidos, em diferentes níveis, nos projetos de transformação do trabalho, pois o conhecimento da atividade real de trabalho não pode ser elaborada sem a participação dos trabalhadores, e os meios das modificações a serem sugeridos devem ser validados pelos trabalhadores (Noulin, 1996).

Wisner formalizou uma proposta para análise do trabalho e denominou de Análise Ergonômica do Trabalho (AET), que se constitui em um conjunto estruturado e intercomplementar de análises situadas, de natureza global e sistemática sobre os determinantes da atividade das pessoas em uma dada organização, correspondendo à análise da população de trabalhadores, dos processos produtivos, das estruturas de funcionamento, das ausências ao trabalho, da atividade em postos-chave, e assim por diante (Wisner, 1994). Segundo Montmollin (1998) a AET permite não somente categorizar as atividades dos trabalhadores, como também estabelecer a narração dessas atividades, podendo modificar o trabalho ao mudar a tarefa. O autor afirma ainda que, por esta análise ser realizada no próprio local de trabalho, ela permite a apreensão dos fatores que caracterizam uma situação de trabalho real, envolvendo aspectos como organização do trabalho e relações sociais.

O plano metodológico da AET compõe-se de quatro fases: 1) análise da demanda, 2) análise da tarefa e 3) análise das atividades, que devem ser encaminhadas cronologicamente, na medida do possível, culminando com 4) uma fase de diagnóstico, que permitirá o estabelecimento de um caderno de encargos de recomendações ergonômicas (Santos & Fialho, 1997).

A demanda pela intervenção ergonômica é o momento da explicitação da questão a ser estudada, os prazos de resposta, os meios disponíveis e os critérios a serem adotados, ou seja, a compreensão da natureza e do objetivo do pedido firmado entre o requerente do estudo e o ergonomista (Wisner, 1994). Pode advir de várias fontes: a) da direção geral da empresa; b) de algum setor da empresa; c) dos próprios operadores ou seus representantes (Guérin et al., 1991). No entanto a formulação da demanda não precisa estar explicitamente caracterizada para configurar a necessidade de uma pesquisa ou de uma intervenção ergonômica, já que pode caber a um pesquisador a responsabilidade primeira de identificar situações de trabalho potencialmente críticas do ponto de vista ergonômico para a realização de qualquer estudo.

Sendo a tarefa um conjunto de prescrições definidas pela organização para atender seus objetivos específicos, a análise da tarefa corresponde à descrição do conjunto de elementos que compõem a situação de trabalho a ser analisada como: os meios técnicos (máquinas, ferramentas, meios de produção, informação e de comunicação); os meios humanos (organização coletiva do trabalho, divisão de tarefas, relações hierárquicas); o ambiente físico (sonoro, térmico, luminoso, vibratório, tóxico, concepção antropométrica do posto de trabalho); as condições temporais (duração, horários e ritmo de trabalho, cadências, pausas, flutuações da produção no tempo); e as

condições sociais (formação e/ou experiência profissional exigidas, qualificação reconhecida, possibilidade de promoção, plano de carreira) (Noulin, 1996). Todos esses elementos interrelacionados determinarão as exigências ou limitações físicas e mentais dos trabalhadores.

Geralmente a prescrição da tarefa não leva em conta as particularidades dos operadores e suas opiniões sobre as escolhas realizadas e impostas pela empresa, por isso, faz-se necessária a etapa de análise da atividade, sendo esta, a resposta do indivíduo ao conjunto de meios e condições de trabalho caracterizados pelos comportamentos reais do mesmo. Esses comportamentos podem ter características físicas, representados por gestos e posturas, ou mentais, representados por competências e raciocínios que guiam os procedimentos realmente seguidos, diferentemente dos prescritos (Santos e Fialho, 1997).

A atividade de trabalho é o elemento central e organizador estruturante dos componentes da situação de trabalho, representando uma resposta às condicionantes determinadas interna e exteriormente ao operador (Guérin et al., 1991). Ela expressa uma modalidade de comportamento do sujeito que tende a ser estruturada sob a forma de estratégias e modos operatórios para responder às exigências físicas, cognitivas e psíquicas inerentes às tarefas e às condições de trabalho disponibilizadas pela organização (Ferreira & Mendes, 2001).

As condicionantes internas dizem respeito a características como sexo, idade, estado de saúde, estados biológico ou fisiológico, formação inicial, formação profissional contínua, As condicionantes externas podem ser representadas pelos objetivos a atingir, os meios técnicos, a organização do trabalho, as regras e instruções, os meios humanos, as normas quantitativas, qualitativas e de segurança, o espaço de trabalho e o contrato de trabalho. Assim, de um lado está o trabalhador com suas características específicas e, de outro, a empresa com suas regras de funcionamento e seu quadro de realização do trabalho (Guérin et al., 1991).

Durante a realização da atividade de trabalho o indivíduo utiliza mecanismos de regulação para manter um certo equilíbrio, modificando a tarefa prescrita pela empresa (modos operatórios), com o objetivo de adaptar-se a certas circunstâncias. É por meio da verbalização do trabalhador acerca de sua atividade de trabalho que tais mecanismos ficam evidentes. Outra forma de identificar os mecanismos de regulação utilizados pelo trabalhador é através das observações sistemáticas realizadas pelo pesquisador, as quais deixam emergir “deformações funcionais” geradas pela distância entre tarefa e atividade de trabalho ( Santos e Fialho, 1997).

Como última etapa da AET, as recomendações ergonômicas são essenciais e podem ser feitas nas mais diversas áreas: concepção e instalação de máquinas e sistemas complexos de produção; preparação e utilização do dispositivo de controle e vigilância, manutenção, expedição, estocagem; seqüência informatizada do fluxo de produção; construção; e organização e treinamento (Wisner, 1994).

Wisner (1994) salienta que os critérios de êxito de uma intervenção ergonômica são múltiplos e, às vezes, divergentes, com efeitos positivos e negativos, que só se mostram em longo prazo e se exprimem pela mudança de atitude dos planejadores e dos usuários diante das características do homem.

Por fim, apesar de ser relativamente raras, segundo Wisner (1994), a validação da intervenção e eficácia das recomendações é a forma do requerente exprimir de maneira global a sua satisfação ou a sua decepção com relação a intervenção ergonômica. De acordo com o mesmo autor a intervenção aprofundada e duradoura evita que as recomendações sejam desprezadas, mal-interpretadas ou esquecidas, mas exigem do ergonômista grande persistência e muitas concessões em relação a outras exigências técnicas ou financeiras.

### **3.2.2 Psicodinâmica do trabalho**

A importância do estudo da relação homem-trabalho na perspectiva da psicodinâmica reside na identificação do trabalho como lugar de produção de significações psíquicas e construção de relações sociais, ou seja, uma mediação entre o psíquico e o social, o particular e o coletivo (Mendes & Abrahão, 1996).

O marco inicial da psicodinâmica do trabalho se dá com a Escola Dejouriana de Psicologia do Trabalho que, contando com diversos especialistas, empenhou-se em identificar doenças mentais específicas correlacionadas às profissões ou situações de trabalho (psicopatologia do trabalho), evoluindo para uma abordagem preocupada com a dinâmica referente à gênese e às transformações do sofrimento mental vinculados à organização do trabalho (Seligmann-Silva, 1994).

Segundo Dejours & Abdoucheli (1994b), para investigar a relação trabalho-saúde mental faz-se necessário romper com os modelos médicos (modelo causalista e solipsista<sup>1</sup> da toxicologia) que atribui ao ambiente de trabalho (pressões físicas, mecânicas, químicas, biológicas) e ao próprio trabalho (posto de trabalho) a responsabilidade pelas desordens (desgaste, envelhecimento e doenças somáticas) causadas à saúde do homem e à integridade fisiológica do organismo. A necessidade

desse rompimento se baseia no fato de que o trabalho nem sempre é patogênico, mas, de certa forma, estruturante tanto em relação à saúde mental quanto física.

O modelo médico reconhece, ainda, o impacto do trabalho de forma individualizada, desconsiderando que certas regulações da relação saúde mental/trabalho passam também pelo coletivo de trabalho. A organização do trabalho (divisão do trabalho e divisão de homens) atua em nível de funcionamento psíquico, incitando o sentido e o interesse do trabalho para o sujeito, além de solicitar as relações entre as pessoas, mobilizando os investimentos afetivos - o amor, o ódio, a amizade, a solidariedade a confiança etc. (Dejours & Abdoucheli, 1994a).

No trabalho os sujeitos transformam, elaboram suas vivências do trabalho e constróem uma análise mais precisa, aprofundada e heurística da organização laboral; dessa forma, estão em melhores condições de conduzir ações adequadas para transformá-la, como afirmam Dejours & Jayet (1994:84): *“a mobilização dos recursos analíticos dos sujeitos não é, evidentemente, apenas uma mobilização cognitiva, é também uma mobilização afetiva (...), (...) chave determinante, susceptível de desbloquear a mobilização cognitiva (...)”*.

Partindo de uma teoria do sujeito<sup>2</sup>, a psicodinâmica do trabalho se propõe a analisar psicologicamente o trabalho colocando em cena a noção de que a atividade profissional de um indivíduo não se resume àquilo que ele faz no trabalho com outros, mas àquilo que eles não fazem ou não podem fazer, àquilo que sentem ser possível fazer, do qual se defendem para fazer. Para isso, a natureza mediadora da subjetividade e das condições de trabalho na disposição vivenciada de prazer e desprazer no trabalho põe em cena a necessidade de expressão das individualidades e a proteção contra o sofrimento, dando uma aproximação global e mais sintética da relação homem-trabalho.

A psicodinâmica do trabalho parte do princípio de que entre o homem e a organização prescrita do trabalho existe, às vezes, um espaço de liberdade que autoriza negociação, invenções e ações de modulação do modo operatório, ou seja, uma invenção do operador sobre a própria organização do trabalho para adaptá-la às suas necessidades. Quando essa negociação é conduzida ao último limite, havendo o bloqueio da relação homem-organização do trabalho, começa o domínio do sofrimento e a luta contra o sofrimento (Seligmann-Silva, 1994).

A psicodinâmica do trabalho se interessa pelo processo subjetivo que torna possível a gestão social das interpretações do trabalho real pelos trabalhadores, a criação de novos saber-fazeres, modos operatórios e atividades que possam permitir uma

percepção mais coerente entre trabalho prescrito, real e os investimentos pulsionais do trabalhador (Mendes & Abrahão, 1996).

Do ponto de vista social, o trabalho envolve diferentes sujeitos em interação com determinada realidade, dando lugar à produção de significações psíquicas e de (re)construção de relações sociais. Por essa razão as influências do contexto de trabalho podem ser multideterminadas (positivas ou negativas), dependendo do confronto entre o sujeito e a atividade, relação essa definidora da qualidade de vida no trabalho. Assim, a forma de realização do trabalho permite a percepção da atividade como significativa ou não, influenciando o sentido particular que ela assume para cada sujeito, emergindo daí vivências de prazer e sofrimento (Ferreira & Mendes, 2001).

Dejours & Abdouchelli (1994b) ressaltam que a pesquisa em psicodinâmica do trabalho se preocupa em identificar o que os trabalhadores fazem para resistir às pressões psíquicas do trabalho e como fazem para conjurar a descompensação ou a loucura (dimensão psíquica do sofrimento). Tem como objeto o sofrimento no trabalho, mas o sofrimento compatível com a normalidade e com a salvaguarda do equilíbrio psíquico, que implica toda uma série de procedimentos de regulação. Esse sofrimento é concebido como a vivência subjetiva intermediária entre doença mental descompensada e o conforto (ou bem-estar) psíquico, tendo um caráter bivalente (patogênico ou não) quando há conflito entre organização do trabalho e funcionamento psíquico. O sofrimento não-patogênico ocorre quando o conflito suscita estratégias defensivas construídas, organizadas e gerenciadas coletivamente e o sofrimento patogênico emerge quando a relação subjetiva com a organização do trabalho fica bloqueada, quando todas as possibilidades de adaptação ou ajustamento à organização do trabalho pelo sujeito, para colocá-la em concordância com seu desejo, foram utilizadas sem sucesso.

As estratégias defensivas são operações de regulação do binômio coletivo/organização do trabalho com a finalidade de minimizar a percepção que têm os trabalhadores da realidade (pressões organizacionais que são fonte de sofrimento). Para tanto, os trabalhadores colocam-se na posição de agentes ativos de um desafio, de uma atitude provocadora ou uma minimização diante da pressão patogênica, sendo esta operação estritamente mental, já que não modifica a realidade da pressão (Dejours & Abdouchelli, 1994b).

Segundo Dejours (2003:103), *“as estratégias coletivas de defesa contribuem de maneira decisiva para a coesão do coletivo de trabalho, pois trabalhar é não apenas ter uma atividade, mas também viver: viver a experiência da pressão, viver em comum,*

*enfrentar a resistência do real, construir o sentido do trabalho, da situação e do sofrimento”.*

Dejours (1998) evidencia que no centro da relação saúde e trabalho a vivência do trabalhador ocupa um lugar particular, que lhe é conferido pela posição privilegiada do aparelho psíquico, encarregado de fazer triunfar as aspirações do sujeito em um arranjo da realidade susceptível de produzir, simultaneamente, satisfações concretas e simbólicas.

As satisfações concretas dizem respeito à proteção da vida, ao bem-estar físico, biológico e nervoso, isto é, a saúde do corpo. As simbólicas dizem respeito à vivência qualitativa da tarefa. São o sentido e a significação do trabalho que importam nas suas relações com o desejo. Não é mais questão das necessidades como no caso do corpo, mas dos desejos ou das motivações dependentes do que a tarefa veicula do ponto de vista simbólico

Para a psicodinâmica a satisfação é uma manifestação da vivência de prazer, sendo um importante indicador desta, mas não tem o mesmo significado. O prazer é uma experiência mais constante, um modo de sentir que muitas vezes não se expressa de forma consciente e direta (Mendes, 2004a). Isso quer dizer que o trabalhador pode estar satisfeito com alguns aspectos da sua atividade ou até com o seu emprego, mas não vivência prazer. Essa satisfação pode ocupar um lugar de defesa contra um sofrimento causado pelas adversidades no contexto de trabalho, servindo de justificativa para suportar ou manter-se em um emprego que traz sofrimento.

Fazer pesquisa em uma concepção psicodinâmica implica, portanto, investigar o processo de construção da subjetividade no trabalho, é reconhecer o sentido atribuído ao trabalho compartilhado pela maioria dos trabalhadores pertencentes a uma determinada categoria profissional ou contexto organizacional construído com base em conflitos, contradições e interações entre desejos ou necessidades do trabalhador e as condições de organização e relações sociais particulares a um determinado contexto de produção.

O acesso ao estudo dessa subjetividade se dá por meio da palavra, mais precisamente pela relação entre a fala dos trabalhadores e a escuta do pesquisador que permite ao sujeito que fala sobre seu trabalho colocar em foco sua percepção atual das situações vivenciadas, colaborando para a consciência e crítica desse contexto seja ele composto por experiências positivas e/ou negativas (Mendes, 2004b).

A fala, nesse contexto, é um princípio metodológico fundamental pois, por ela, o trabalhador pode tornar visível o invisível e, conseqüentemente, desvelar conteúdos



encobertos sobre sua relação com o contexto de produção no momento em que é oportunizado elaborar e pensar, com o pesquisador, as suas experiências com o trabalho.

Segundo Mendes (2004b) é recomendável que essa fala seja compartilhada em um espaço público (coletivo), para tornar visíveis a dinâmica e a gestão dos trabalhadores frente às diversidades nos contextos de trabalho, ou seja, as contradições e anomalias decorrentes das situações de trabalho, que muitas vezes, parecem estar veladas, excluídas ou reprimidas do espaço laboral, podem aparecer nas verbalizações e comentários dos trabalhadores (Mendes & Abrahão, 1996).

O trabalho tem efeitos poderosos sobre o sofrimento psíquico. Ou bem contribui para agravá-lo, levando progressivamente o indivíduo à loucura, ou bem contribui para transformá-lo, ou mesmo subvertê-lo em prazer a tal ponto que, em certas situações, o indivíduo que trabalha preserva melhor a sua saúde do que aquele que não trabalha (Dejours, 2003). O grau em que o trabalho é patogênico ou estruturante depende de uma dinâmica complexa cujas principais etapas são identificadas e analisadas pela psicodinâmica do trabalho, a qual põe no centro das situações de trabalho a análise do sofrimento, questão insuficientemente debatida no âmbito das organizações.

O sofrimento no trabalho pode estar relacionado ao temor pelo trabalhador em não satisfazer às expectativas do trabalho, não estar à altura das imposições da organização do trabalho como: imposições de horário, de ritmo, de formação, de informação, de aprendizagem, de nível de instrução e capacitação, de experiência, de rapidez de aquisição de conhecimentos teóricos e práticos, em suma, da adaptação à “cultura” ou à ideologia da empresa, às exigências do mercado, às relações com o cliente etc. (Dejours, 2003).

A realização da pesquisa sob a ótica da psicodinâmica do trabalho prioriza as representações psíquicas do trabalhador sobre o seu trabalho e não o trabalho objetivamente realizado. A organização do trabalho é desvelada com base nas percepções dos trabalhadores, a partir da investigação dos aspectos de conflito entre trabalhadores e hierarquia. A partir do momento em que se fala sobre as situações de trabalho as vivências psíquicas (de prazer e sofrimento) podem ser identificadas. As vivências de prazer e sofrimento têm aspecto inconsciente e são melhor compreendidas por meio da palavra, objetivando, assim, o subjetivo vivenciado (Mendes & Abrahão, 1996).

A psicodinâmica do trabalho aborda o “real do trabalho”, entendido como o que resiste ao conhecimento, ao saber, ao *savoir-faire* e, de modo mais geral, ao domínio. Ele se dá a conhecer ao sujeito essencialmente pela defasagem irreduzível entre a

organização prescrita do trabalho e a organização real do trabalho. A gestão concreta da defasagem entre o prescrito e o real depende, na verdade, da “mobilização dos impulsos afetivos e cognitivos da inteligência” – astúcia - (Dejours, 2003).

Segundo Dejours (1999), a astúcia introduz, em relação ao real do trabalho, a imaginação criadora e a invenção (inovação) ao que já é conhecido, ao que é objeto de uma rotina e está estabilizado e integrado à tradição. Em relação aos procedimentos e ao trabalho prescrito, a astúcia introduz inevitavelmente, ao mesmo tempo, uma inovação e uma falta à prescrição (quebra-galho<sup>3</sup>), constituindo, dessa forma, o primeiro paradoxo da atividade, pois qualquer que seja a situação de trabalho implica um excursão fora da tradição, fora da norma. Ao usar habilmente a inteligência astuciosa o sujeito pode proteger-se mais eficazmente da fadiga ou sofrimento e ganhar em produtividade, em salário e, ainda, pode negociar de modo mais vantajoso sua posição social e econômica em relação aos colegas e aos superiores hierárquicos.

A formação da auto-imagem do trabalhador pode ser influenciada por elementos constitutivos do trabalho, repercutindo em sofrimento quando este se encontra em situações adversas, como, por exemplo, sentindo medo, tédio, podendo refletir em sintomas de ansiedade e insatisfação. Esses sintomas podem estar relacionados a outras situações como a incoerência entre o conteúdo da tarefa e as aspirações dos trabalhadores; a desestruturação das relações psicoafetivas com os colegas; a despersonalização com relação ao produto; as frustrações e adormecimento profissional e outros fatores relacionados à atividade de trabalho como mostra o quadro 5.

### **Quadro 5: Categorias de signos indicadores de sofrimento no trabalho**

- Medo físico relacionado à fragilidade do corpo quando exposto a determinadas condições de trabalho.
- Medo moral, que significa o medo do julgamento dos outros e de não suportar a situação de pressão e adversidade na qual realiza a tarefa.
- Tédio por desempenhar tarefas pouco valorizadas.
- Sobrecarga do trabalho, gerando a impressão de que não vai dar conta das responsabilidades.
- Ininteligibilidade das decisões organizacionais, que gera falta da referência da realidade.
- Ambivalência entre segurança, rentabilidade e qualidade.
- Conflitos entre valores individuais e organizacionais.
- Incertezas sobre o futuro da organização e o seu próprio futuro.
- Perda do sentido do trabalho a partir da não-compreensão da lógica das decisões, levando à desprofissionalização.
- Dúvidas sobre a utilidade social e profissional do seu trabalho.
- Sentimento de injustiça, reflexo da ingratidão da empresa e das recompensas sem considerar as competências.
- Falta de reconhecimento retratada na ausência de retribuição financeira ou moral e do não reconhecimento do mérito pessoal.
- Dificuldade de poder dar sua contribuição à sociedade, gerando um sentimento de inatividade, de inutilidade e de depreciação da sua identidade profissional.
- Falta de confiança, que produz a negação dos problemas, manifestada em um sentimento de desordem, de vergonha e de fatalidade para lidar com as situações de trabalho.

Fonte: Ferreira & Mendes, 2001

Outros fatores causadores de sofrimento no trabalho, apontados por Dejours (2003), como a pressão para trabalhar mal e a falta de reconhecimento, podem ser atenuados se o trabalhador conseguir utilizar estratégias defensivas contra tal sofrimento.

A pressão para trabalhar mal longe de estar ligada à competência ou habilidade, está relacionada ao impedimento de fazer a coisa certa, mesmo quando o trabalhador sabe o que deve ser feito, devido a pressões sociais do trabalho que o impedem. Colegas criam-lhe obstáculos, o ambiente social é péssimo, cada qual trabalha por si enquanto todos sonham informações prejudicando, assim, a cooperação. Logo, o trabalhador se vê, de algum modo, impedido de fazer corretamente seu trabalho, constrangido por métodos e regulamentos incompatíveis entre si (Dejours, 2003).

Para Dejours (2003) o reconhecimento não é uma reivindicação secundária dos que trabalham, muito pelo contrário, mostra-se decisivo na dinâmica da mobilização subjetiva da inteligência e da personalidade no trabalho, em suma, na motivação no

trabalho. Em sua maioria os que trabalham se esforçam para fazer o melhor, pondo nisso muita energia, paixão e investimento pessoal, por isso, é justo que essa contribuição seja reconhecida. Quando ela não é, quando passa despercebida em meio à indiferença geral ou é negada pelos outros, acarreta um sofrimento que é muito prejudicial à saúde mental.

Se o sofrimento não se faz acompanhar de descompensação psicopatológica (ruptura do equilíbrio psíquico que se manifesta pela eclosão de uma doença mental) é porque contra ele o sujeito emprega defesas, que lhe permitem controlá-lo, construídas e empregadas pelos trabalhadores coletivamente. Trata-se de “estratégias coletivas de defesa” que são especificamente marcadas pelas pressões reais do trabalho. Essas estratégias defensivas cumprem papel paradoxal pois, podem contribuir para tornar aceitável aquilo que não deveria sê-lo, funcionando como uma armadilha ao tornar o sujeito insensível àquilo que o faz sofrer.

Por meio da psicodinâmica do trabalho pode-se detectar os mecanismos utilizados pelos trabalhadores para enfrentar as pressões do trabalho sem enlouquecer, mantendo-se em uma enigmática “normalidade”.

A normalidade é interpretada por Dejours (2003:36) como o resultado de uma composição entre o sofrimento e a luta (individual ou coletiva) contra o sofrimento no trabalho, e assim se coloca: “(...) *a normalidade não implica ausência de sofrimento, muito pelo contrário. (...) e sim o resultado alcançado na dura luta contra a destabilização psíquica provocada pelas pressões do trabalho*”.

Através da psicodinâmica do prazer no trabalho, se as relações sociais de trabalho são principalmente relações de dominação o trabalho, no entanto, pode permitir uma subversão dessa dominação por meio da psicodinâmica do reconhecimento: reconhecimento pelo outro, da contribuição do sujeito para a administração da defasagem entre a organização prescrita e a organização real do trabalho. Quando esta dinâmica funciona o sujeito se beneficia de uma retribuição simbólica que pode inscrever-se no âmbito da realização pessoal (Dejours, 2003).

O trabalho quando funciona como uma fonte de prazer (identidade, realização, reconhecimento e liberdade) permite que o trabalhador torne-se sujeito da ação, criando estratégias para que possa dominar o seu trabalho e não ser dominado por ele, embora nem sempre isso seja possível, em função do poder do contexto de produção que atua como desarticulador das oportunidades para o uso dessas estratégias (Mendes, 2004c).

Vivenciar o prazer no trabalho não depende do “querer”, mas das condições nas quais o trabalho é realizado, da natureza da tarefa e do tipo de exigência que envolvem

livre e igualmente as capacidades do indivíduo, não sendo prazerosa uma atividade restringida por forças externas e que exija um gasto de energia maior do que o indivíduo seja capaz de criar.

Mendes (2004c) aponta como fatores facilitadores da vivência de prazer no trabalho o espaço público da fala e a cooperação, e acrescenta:

*“ O espaço público da fala não é algo instituído, é construído pelos trabalhadores e subentende compreensão pelo coletivo dos meios comunicacionais utilizados para auto-expressão, autenticidade e relação de equidade entre aquele que fala e aquele que escuta. (...) é o espaço no qual as opiniões, eventualmente contraditórias, podem ser livremente formuladas e publicamente declaradas. Essas opiniões são baseadas nas crenças, desejos, valores, posições ideológicas, escolhas éticas, na experiência técnica e no compartilhamento das estratégias de mediação frente às adversidades dos diferentes contextos de produção”.*

A cooperação visa a construir um produto comum com base na confiança e na solidariedade e é caracterizada pela convergência das contribuições de cada trabalhador e das relações de interdependência. Nesse contexto as diferenças individuais e a articulação de talentos específicos podem contribuir para alcançar resultados superiores à soma dos desempenhos individuais. A partir do reconhecimento do coletivo há o fortalecimento da identidade psicológica e social de forma a produzir ações com maior poder de transformação do que ações individuais.

A realidade dos contextos nos quais o trabalho é produzido carece de transformações em termos de organização, condições e relações sociais que, sem a gestão dessas dimensões do trabalho, torna-se muito difícil o espaço público da fala e a cooperação. Sendo assim, a construção dessas oportunidades torna-se um desafio. É imperativo que ações sejam desenvolvidas para viabilizá-las a fim de impedir o adoecimento dos trabalhadores em decorrência da impossibilidade do trabalho assumir um sentido de prazer.

Na presente pesquisa interessou-nos investigar, a partir do distanciamento entre trabalho prescrito e real, as estratégias utilizadas coletivamente pelos trabalhadores do restaurante universitário da UFF para minimizar os efeitos do processo de trabalho sobre a saúde e qualidade de vida dos mesmos. Nesse sentido, a ergonomia e a psicodinâmica do trabalho contribuíram para uma análise do contexto de trabalho à medida que permitiram envolver aspectos concretos e simbólicos das situações de trabalho representativos dessa realidade para os indivíduos, revelando a importância que

a atividade assume para o sujeito, desencadeando vivências de prazer e sofrimento no trabalho.

Nesse contexto, buscou-se a técnica de coleta de dados que pudesse valorizar a fala (individual e coletiva) dos trabalhadores, enquanto processo de elaboração e que permitisse apontar para transformações no trabalho visando à melhoria da saúde e qualidade de vida no trabalho. Para isso, utilizou-se os etnométodos (observação direta, entrevista semi-estruturada e grupos focais), cujas disciplinas utilizadas como referência (ergonomia e psicodinâmica do trabalho) tão bem se apropriaram para apreensão de seus objetos de estudo.

### **3.3 Técnica de coleta de dados:**

A técnica adequada para a apreensão da realidade é aquela que responde aos interesses do objeto e só terá bom efeito se conseguir colocar em sintonia pesquisador e pesquisado. O domínio da técnica só terá sentido se esta for associada ao campo. Logo, a melhor técnica é aquela capaz de extrair do campo a melhor compreensão do fenômeno que se quer estudar, porém, na pesquisa realista, a investigação é gerada por condutas que aspiram a superar o abismo entre nossas interpretações e a realidade, que se entende como um fenômeno histórico, cultural e dinâmico. Logo, um dos pontos importantes, é a seleção dos participantes da pesquisa, visto que os critérios devem ser explicitados e as possíveis conseqüências dessa seleção devem ser exploradas (Spink, 1999).

As técnicas em pesquisa social são complementares, ou seja, a utilização de uma não exclui a utilização de outras. O importante é que qualquer técnica de campo a ser aplicada deve obedecer a uma seqüência de passos que se referem: 1) ao pré-campo, que corresponde aquele em que será delimitado o espaço geográfico, físico e os atores ou a população alvo, bem como realizado o contato prévio com o campo e preparação do roteiro; 2) ao campo, aquele em que a técnica será aplicada. É o momento de inserção, na qual haverá interação/intervenção e demandas e expectativas serão geradas tanto pelo pesquisador como pelo pesquisado; e, ainda, 3) ao pós-campo, em que serão analisados os dados e produzidos os relatórios de pesquisa (Becker, 1999).

### 3.3.1 Etnometodologia:

A Etnometodologia não é um ramo separado do conjunto da pesquisa em Ciências Sociais, pelo contrário, acha-se em relação, mediante múltiplas ligações com outras correntes, que como o marxismo<sup>4</sup>, a fenomenologia<sup>5</sup>, o existencialismo<sup>6</sup> e o interacionismo<sup>7</sup> alimentam a reflexão contemporânea sobre a nossa sociedade.

Surgiu devido à necessidade de ampliação do pensamento social, rompendo com os modos tradicionais do pensamento da sociologia sobre a realidade social (paradigma normativo – constância do objeto), segundo o qual as motivações dos atores sociais são integradas em modelos normativos que regulam as condutas e as apreciações recíprocas, explicando-se, assim, a estabilidade da ordem social e sua reprodução em cada encontro entre os indivíduos. A etnometodologia dá maior ênfase à compreensão e à abordagem qualitativa do social, priorizando os processos de interpretação (paradigma interpretativo – atualização das regras). Parte do princípio de que todo grupo social é capaz de compreender a si mesmo, comentar-se e analisar-se, privilegiando a linguagem como sistema de referência.

Segundo Coulon (1995:16):

*“o autêntico conhecimento sociológico nos é concedido na experiência imediata, nas interações de todos os dias. Deve-se em primeiro lugar levar em conta o ponto de vista dos atores, seja qual for o objeto de estudo, pois é através do sentido que eles atribuem aos objetos, às situações, aos símbolos que os cercam, que os atores constroem seu mundo social”.*

A etnometodologia se propõe a estudar as atividades cotidianas se apresentando como prática social reflexiva<sup>8</sup>, a qual procura explicar os métodos de todas as práticas sociais. Neste contexto, a observação de como os atores de senso comum produzem e tratam a informação nos seus contatos e como utilizam a linguagem como recurso é de importância capital. Coulon (1995) afirma terem as palavras uma incompletude natural que só ganham sentido “completo” no seu contexto de produção, quando são “indexadas” a uma situação de intercâmbio lingüístico, ou seja, a significação de uma palavra ou de uma expressão provém de fatores contextuais (indicialidade).

A etnometodologia se destina ao estudo de fenômenos a partir de sua descrição pelos membros<sup>9</sup>, quaisquer que sejam. No caso dos trabalhadores, seu desempenho ou seus planos de carreira, bem como as bases rotineiras do comportamento, como a organização do trabalho, realizam-se nas interações entre os atores (trabalhadores). A organização dos acontecimentos é socialmente construída, devendo-se procurar essa

interação nas expressões e nos gestos dos atores. Segundo Coulon (1995), captar o ponto de vista dos membros não consiste simplesmente em escutar o que dizem, nem mesmo em pedir-lhes que explicitem o que fazem, implica sim, em situar as descrições deles em seu contexto e considerar seus relatos como construções da pesquisa (enfoque subjetivo).

Os princípios da etnometodologia, herdados da etnografia<sup>10</sup> são: 1) disponibilidade dos dados consultáveis (documentos em áudio ou vídeo, por exemplo ou transcrição integral); 2) exaustividade do tratamento dos dados, a fim de que não sejam explorados somente elementos favoráveis às hipóteses dos pesquisadores; 3) convergência entre os pesquisadores e os participantes sobre a visão dos acontecimentos, utilizando-se de recursos para verificação se os quadros de análise estão corretos e 4) análise interacional<sup>11</sup>, já que a organização dos acontecimentos é socialmente construída, havendo a necessidade de se procurar essa estruturação nas expressões e nos gestos dos participantes (Coulon, 1995).

Os instrumentos de coleta de dados da pesquisa etnometodológica são os mesmos usados pela sociologia, tanto qualitativa quanto clínica, sendo os mais utilizados: 1) observação direta, observação dos atores em situação; 2) entrevistas e 3) estudo de dossiês administrativos. Costuma-se gravar as observações em áudio e/ou vídeo, para ser projetado o material gravado para os próprios atores, a fim de que sejam feitos comentários no decorrer das projeções, podendo estes servirem de instrumento na coleta de dados.

Na presente pesquisa foram utilizados como instrumento de coleta de dados a observação direta, a entrevista semi-estruturada e os grupos focais.

### **3.3.1.1 Observação direta:**

A observação direta é o processo pelo qual se mantém a presença do observador em uma situação social com a finalidade de realizar uma investigação científica, ou seja, colher dados em relação face a face com os observados, fazendo o observador parte do contexto sob observação, modificando e, ao mesmo tempo, sendo modificado por este contexto (Cicourel, 1980).

É considerada uma estratégia complementar à entrevista e tem o objetivo de observar o objeto de estudo dentro da realidade social em que ele se encontra, interagindo com os sujeitos, hábitos e ambiente, para compreender uma organização específica, um problema substantivo, tendo como fim a aproximação máxima possível da realidade (Cicourel, 1980). É a técnica de captação de dados menos estruturada nas



ciências sociais, por não supor um instrumento específico para direcionar a observação, como um questionário ou roteiro, daí, a responsabilidade do seu sucesso recair quase que exclusivamente sobre o observador (Haguette, 1987).

Observar não é simplesmente olhar, é fazê-lo em determinadas direções, com uma atitude investigativa. Qualquer observação implica, explícita ou implicitamente, uma hipótese, uma categoria. Normalmente esta técnica é utilizada partindo da idéia de que não se sabe, a priori, o suficiente sobre a organização a ser estudada, logo, os problemas e as hipóteses podem ser construídos no decorrer da pesquisa (Becker, 1999).

Para a aplicação da técnica Coulon (1995) propõe observar o maior número de situações possíveis no decorrer da pesquisa de campo, com o objetivo de tentar ver aquilo que o sujeito vê. Não só observar o sujeito, mas também cobrir o que eles dizem a respeito da situação observada. Para isso faz-se necessário que o pesquisador se desloque livremente no interior do seu quadro de pesquisa.

O papel do observador pode ser tanto formal como informal, encoberto ou revelado; o observador pode dispensar muito ou pouco tempo na situação da pesquisa, ou seja, sua participação pode variar em uma escala que vai de um participante total, em um extremo, caracterizado por um envolvimento por inteiro em todas as dimensões de vida do grupo a ser estudado, até o observador total, em outro extremo, caracterizado por um distanciamento total da participação do grupo, tendo como prioridade somente a observação (Cicourel, 1980; Haguette, 1987).

Entre esses pólos extremos é possível encontrar variações da técnica que dizem respeito: a) ao pesquisador enquanto participante observador, deixando claro para si e para o grupo sua relação como sendo restrita ao momento da pesquisa de campo. Nesse caso, o pesquisador observa eventos do dia-a-dia, tendo um contato mais prolongado com o grupo; b) ao pesquisador enquanto observador participante, sendo uma observação feita de forma rápida e superficial, porém, essas variações, segundo Deslandes (1998), não ocorrem puramente, salvo em condições especiais.

Essa técnica tem como vantagem a possibilidade de captar informações qualitativas, de desvendar aspectos da estrutura social e de sua dinâmica, além de permitir a reformulação e criação de novos conceitos para explicar a realidade social. Quanto maior é a participação do observador, maior será a possibilidade de penetrar na chamada “região interior” do grupo. Outra vantagem da observação participante consiste no acesso a uma ampla gama de dados, inclusive àqueles que não foram previstos pelo investigador (Haguette, 1987; Becker, 1999).

Foote-Whyte (1980) enumera algumas estratégias importantes para o desenvolvimento desta técnica: 1) a presença de um informante-chave, que vai ajudar o pesquisador a ser aceito pelo grupo observado e fornecer informações mais completas, além de tirar dúvidas do grupo a respeito do pesquisador; 2) o desenvolvimento, por parte do observador, da capacidade de ouvir mais do que falar; 3) agir de maneira amável e interessada; 4) explicar sobre a observação de forma que os participantes entendam. Porém, mais importante do que a explicação são as relações pessoais que se possam fazer; 5) aceitar as pessoas a serem observadas, tentando não julgá-las; 6) participar de conversas informais do grupo, tentando, na medida do possível, não emitir opiniões, aguardando o momento adequado para perguntar, avaliando a susceptibilidade da pergunta, pois, à medida que o pesquisador é aceito pelo grupo, este passa a ter acesso a respostas sem que precise fazer perguntas; 7) não se esforçar por uma integração completa, pois, por mais que tente, o observador nunca será um do grupo, além disso, os participantes do grupo observado se sentem atraídos e satisfeitos pelo fato de acharem o observador diferente deles; 8) ser útil ao grupo, tentando corresponder às expectativas do mesmo.

Guimarães (1985:11) resume a estratégia de coleta de dados a partir da observação direta em: *“cultivar o envolvimento compreensivo, isto é, a participação afetuosa e emocionada nos seus dramas diários, sem se deixar levar pela piedade que desemboca no paternalismo e na recusa à dignidade do grupo estudado”*

Como limitação da observação direta pode ser apontada a intervenção do pesquisador sobre o objeto estudado, levando a vieses que podem ter sido colocados desde a construção da pesquisa, passando pela coleta e análise dos dados, até a interpretação dos resultados, pois, por mais que o pesquisador esteja integrado nas atividades do grupo, ele será um estranho ao grupo, e interpretações errôneas podem surgir, causadas por viés sociocultural do observador, levando à seletividade na observação (Foote-Whyte, 1980). Outra limitação apontada pelo autor refere-se à impossibilidade de verificação de hipóteses, já que não há, necessariamente, sondagem sistemática, nem perguntas durante a observação, limitando-se a ser um relato *pós-facto*.

Haguette (1987) aponta como possíveis limitações dessa técnica, além do viés sociocultural do observador: a) o viés profissional-ideológico, que pode conduzir à seletividade na observação; b) o viés interpessoal do observador, que pode gerar defesas a partir de suas emoções; c) o viés emocional do observador, guiado pela necessidade de confirmar suas hipóteses, tendendo a uma adequação do real; e d) o viés normativo acerca da natureza do comportamento humano, podendo conduzir o observador a juízos

de valor que prejudicarão não só a coleta de dados, como também sua análise e interpretação. A autora coloca que apesar do reconhecimento da inevitabilidade de interferência ideológica de classe do pesquisador, este fato não deve impedir que o mesmo busque a neutralidade e a objetividade, preocupações de qualquer método científico.

Becker (1999) ressalta que os vieses podem ser evitados por meio do relato cuidadoso e completo de todos os eventos observados, fazendo observações em momentos diferentes do dia ou do ano, além de procurar deliberadamente membros de grupos diferentes do local em que está sendo desenvolvida a pesquisa, formulando hipóteses tentativas à medida que o trabalho de campo prossiga. Para minimização dos vieses este autor propõe que seja feita, durante a análise dos dados coletados a partir da observação direta, a história natural da investigação, na qual serão apontadas as intenções explícitas ou implícitas da pesquisa, o embasamento teórico, os passos metodológicos, bem como as mudanças de posição ao longo do período de observação, fundamentado na afirmação de que cada grupo é singular, exigindo métodos, interpretações e observador singulares.

Como afirma Rodrigues (1986:6) *“e nesse esforço de observar e interpretar modificamos a realidade observada, não é menos verdade que também somos modificados pela observação”*. Se, muitas vezes, o leitor sentir-se agredido pelos fatos relatados e pela maneira como eles são interpretados, também não é inverdade que o observador o foi igualmente, e as próprias emoções do observador e do leitor, no momento da pesquisa ou no momento da leitura, são partes integrantes dos dados a serem observados e a analisados.

### **3.3.1.2 Entrevista semi-estruturada:**

A entrevista é a técnica mais amplamente utilizada em pesquisa social. Consiste em uma conversa entre, pelo menos, duas pessoas e tem como objetivo a obtenção de informações sobre determinado objeto de pesquisa, ou seja, é uma conversa com finalidade. Tem como propósito compreender um problema, levantar dados por meio de fontes primárias, possibilitando captar dados subjetivos através da fala dos entrevistados com o objetivo de descrever o caso individual, compreender as especificidades mais profundas do grupo e comparar diversos casos (Minayo, 1998).

Utiliza a fala como instrumento privilegiado de coleta de informações, tendo como meta maior a interação entre pesquisador e pesquisado, ou seja, ampliação do espaço de expressão. É fundamentada no uso de perguntas ou temas que necessitam ser

abordados durante as mesmas por meio de um roteiro. A ordem exata e a redação das perguntas podem variar para cada entrevistado. O pesquisador pode encontrar e seguir pistas e novos temas, os quais surgem no curso da entrevista, mas o guia ou roteiro é um conjunto de instruções claras relativas às principais perguntas a serem feitas ou aos temas a serem explorados (Tobar & Yalour, 2001).

Nesse contexto, a fala é um campo de expressão das relações e das lutas sociais que, ao mesmo tempo, sofre os efeitos da luta e serve de instrumento e material para sua comunicação, sendo a estrutura política e as relações de produção determinantes do repertório de formas de discurso na comunicação entre entrevistador e entrevistado como afirma Minayo (1998:110) “*é através da comunicação verbal que as pessoas refletem e refratam conflitos e contradições próprios do sistema de dominação, onde a resistência está dialeticamente relacionada com a submissão*”.

A entrevista pode variar segundo a forma em que está estruturada, podendo ser totalmente estruturada ou fechada, quando é elaborada mediante questionário com múltipla escolha das respostas a serem dadas pelo entrevistado, ou totalmente não-estruturada ou aberta, quando o informante discorre livremente sobre o tema que lhe é proposto. Entre estas duas formas há várias modalidades que se diferenciam por serem mais ou menos dirigidas.

A entrevista semi-estruturada apresenta certo grau de estruturação, já que se guia por um roteiro de pontos de interesse que o entrevistador vai explorando ao longo de seu curso. Os tópicos do roteiro devem ser ordenados e guardar certa relação entre si. O entrevistador faz poucas perguntas diretas, deixando o entrevistado falar livremente à medida que refere aos tópicos assinalados. Quando este se afastar dos tópicos de interesse, o entrevistador deve intervir, de maneira sutil, para preservar a espontaneidade do processo (Tobar & Yalour, 2001).

Uma das vantagens da entrevista semi-estruturada é que ela permite ao pesquisador utilizar melhor o tempo disponível para a entrevista. O guia ou roteiro de entrevista ajuda a mostrar que o pesquisador tem clareza em seus objetivos, mas é suficientemente flexível para permitir liberdade ao pesquisador e ao informante para encontrar e/ou seguir novas pistas. Outra vantagem dessa técnica é que as mesmas perguntas centrais são feitas a cada informante, tornando-se mais fácil sistematizar os dados dessas entrevistas. Porém, a limitação dessa técnica reside na necessidade de se desenvolver um roteiro de entrevistas que requeira tempo suficiente para explorar previamente o tema de interesse, com a finalidade de conhecer quais são os tópicos relevantes a serem abordados (Tobar & Yalour, 2001).

Apesar de o entrevistador ir a campo com um roteiro definido, ele precisa ter “atenção flutuante”, ou seja, capacidade de trazer, de forma amistosa, o entrevistado para o objetivo da pesquisa sempre que este se distanciar; modificar a entrevista conforme exijam as circunstâncias; estimular o entrevistado a falar livremente; ter pleno conhecimento da temática; manter plena atenção no discurso; ter sensibilidade para interromper a entrevista para ouvir desabafos e remarcar a entrevista, enfim, levar sempre em consideração o bem-estar do entrevistado, deixando-o à vontade; formular adequadamente o roteiro, para que a questão não seja devolvida ao pesquisador; não aceitar a primeira resposta como definitiva, ou seja, querer sempre um pouco mais, porém ter sensibilidade para não tornar a entrevista demasiado longa (máximo 1 hora) (Garret, 1974; Michelat, 1982).

A entrevista semi-estruturada permite a emergência de conteúdo sócio-afetivo profundo, facilitando ao entrevistado o acesso às informações que não podem ser atingidas diretamente, partindo do princípio de que cada indivíduo é portador da cultura<sup>12</sup> e das subculturas às quais pertence e é representativo delas. Isso quer dizer que a entrevista semi-estruturada tem o objetivo de provocar as produções verbais dos indivíduos de tal modo que elas possam constituir outras tantas informações que ajudem a reconstruir o modelo de sua cultura ou os modelos culturais subjacentes (Michelat, 1982).

Por se tratar de pesquisa qualitativa, somente um pequeno número de pessoas é interrogado, sendo essas pessoas escolhidas por critérios de diversificação, em função das variáveis que, por hipótese, são estratégicas, ou seja, é o indivíduo que é considerado representativo, pelo fato de ser ele quem detém uma imagem, mesmo que particular, da cultura à qual pertence. A apreensão do sistema é feito por meio das particularidades das experiências sociais dos indivíduos enquanto reveladores da cultura tal como é vivida. A representatividade, segundo Minayo (1998), diz respeito ao questionamento sobre até que ponto a fala de um é representativa da fala de muitos e até que ponto suas reflexões, captadas durante a relação formal da entrevista, correspondem à situação informal de observação.

### **3.3.1.3 Grupo focal:**

Grupo focal é definido por Lewis (2004) como uma reunião, em pequenos grupos de indivíduos com características e interesses comuns, conduzida por um moderador, que utiliza a interação do grupo como um recurso para obter informações sobre um assunto particular através da fala em debate. Krueger (1988) considera o

grupo focal como um cuidadoso plano de discussão conduzido a fim de obter percepções consentidas sobre uma área de interesse definida, em um ambiente não-ameaçador. A entrevista por grupo focal, portanto, propõe-se a promover uma confortável atmosfera de discussão na qual as pessoas possam expressar suas idéias, experiências e atitudes sobre um tópico definido.

Essa técnica de coleta de dados surgiu no final da década de 1930, com o objetivo de minimizar as limitações dos métodos tradicionais de coleta de dados em pesquisa científica, em que há mais ênfase no pesquisador, sendo o entrevistado considerado um objeto de estudo. Por ser o grupo focal uma forma de entrevista não-diretiva, o entrevistado assume maior importância, podendo expressar-se livremente sobre determinado tema de interesse da pesquisa. Na década de 1940, o grupo focal foi utilizado para avaliação de audiência de programas de rádio e, ainda, para analisar o treinamento com armamentos de soldados durante a Segunda Guerra Mundial (Lewis, 2004).

Tal técnica é largamente utilizada em pesquisa de mercado com o objetivo de captar a percepção e opinião de consumidores acerca das características de determinado produto ou serviço. Até a década de 1970, foi ignorada como prática legítima de pesquisa em Ciência Social. Ganhou popularidade nas décadas de 1980 e 1990, particularmente, nas áreas de Sociologia Médica, Enfermagem e Ciências da Saúde. A utilização crescente nos últimos vinte anos se deve ao fato de que a entrevista por grupo focal permite o acesso ao conhecimento, idéias, narração, auto-apresentação e intercâmbio lingüístico em um contexto cultural (Williams & Katz, 2004).

Em pesquisa social a introdução do grupo focal teve a finalidade de complementar outros métodos quantitativos ou qualitativos, pois a partir de informações de natureza qualitativa, propõe-se a revelar as percepções dos participantes sobre tópicos em discussão, permitindo que os mesmos apresentem seus conceitos, suas impressões e concepções sobre determinado tema por meio de debate (Cruz Neto et al., 2001). Segundo Lewis (2004) a palavra-chave que designa a utilização do grupo focal em pesquisa social é a “interação” entre pesquisador e grupo pesquisado, pois por meio dos comentários os indivíduos podem se influenciar mutuamente, produzindo respostas diversificadas.

Essa técnica obedece a características bem definidas: utiliza questões e respostas não -estruturadas; trabalha com a reflexão expressa através da fala dos participantes, mas é uma fala em debate, com produto eminentemente qualitativo. O debate não deve durar mais que duas horas; devem ter tantos pesquisadores quanto os

recursos financeiros permitirem, para viabilizar todas as funções necessárias (mediador, relator, observador, operador de gravação, transcritor de fitas e digitador – mínimo dois pesquisadores); o grupo deve ser pequeno o bastante para que todos exponham suas idéias e grande o suficiente para fornecer consistente diversidade de opiniões (mínimo 4 e máximo 12); as questões devem ser ordenadas das mais geral para as mais específicas e quanto maior o número de questões, menor o número de participantes e vice-versa, para que haja aprofundamento, recomenda-se de cinco a dez questões. O debate deve ser incitado pelo mediador por meio de artifícios (como?, qual?, o quê?, onde?, por quê?, repita a resposta., mais alguma coisa a dizer?) a fim de extrair a maior quantidade de informações possíveis através da fala dos participantes. Utilizam-se recursos de gravação em áudio, e, na hora da gravação o ideal é utilizar dois gravadores, para não perder parte do debate quando a fita acaba no meio do diálogo. Além disso, o tempo tem de ser bem administrado para que o debate dê cobertura a todas as questões a investigar, cuidando para que não haja o domínio de um participante ou o desvio do tema proposto (Lewis, 2004; Gibbs, 2004; Cruz Neto et al., 2001; Grudens-Schuck et al., 2004).

Quanto ao número de grupos, o que vai determinar é o esgotamento do tema. Por exemplo, pode-se manter o mesmo grupo e mudar as questões a serem investigadas ou mudar o grupo e repetir o mesmo questionamento. Mais que quatro grupos focais fica improdutivo do ponto de vista do esgotamento do tema (Cruz Neto et al., 2001; Williams & Katz, 2004).

Como vantagens da utilização do grupo focal Lewis (2004) aponta: a) obtenção de informações gerais sobre um tópico de interesse; 2) estímulo a emergência de novas idéias e conceitos criativos; 3) diagnóstico de problemas potenciais; e 4) avaliação de processos ou programas em curso. Outra vantagem apontada por Williams & Katz, (2004) é que a entrevista por grupo focal estimula a fala espontânea dos indivíduos em grupo e esta dinâmica de discussão, por meio da interação, pode possibilitar o desenvolvimento de idéias e caminhos de conexão com suas histórias pessoais para situações específicas e, ainda, os participantes primariamente, guiam a pesquisa, dando o direcionamento às questões.

As informações coletadas através do grupo focal são consideradas dados brutos, e o trabalho do pesquisador é organizá-las, a partir da transcrição integral das falas gravadas, além das anotações feitas durante o debate, analisando o conteúdo da discussão com o objetivo de observar a tendência de padrão de falas no mesmo grupo e entre grupos diferentes (se for o caso). Outro ponto importante, além das falas são os gestos complementares aos comentários feitos pelos pesquisados (Lewis, 2004).

As limitações da técnica podem ser resumidas: a) não é recomendada para qualquer tipo de situação de pesquisa (quando se quer fazer projeções estatísticas, ou deseja-se consenso dos participantes ou, ainda, almeja-se resolver assuntos de ordem pessoal, individual ou mudança de atitude; b) não há manutenção da total privacidade ou confidencialidade dos participantes, já que é um debate em grupo; c) não se presta a testar hipóteses, por gerar dados qualitativos, porém pode levar ao levantamento de novas hipóteses e questões relevantes ou conceitos particulares; d) Os dados obtidos não podem ser generalizados para o universo da pesquisa por utilizar um pequeno grupo desse universo (Gibbs, 2004; No Doubt Research, 2003; Grudens-Schuck et al., 2004).

Grudens-Schuck et al. (2004) atentam para a importância da seleção dos participante do grupo focal, devendo obedecer a um critério de homogeneidade para obtenção de dados mais confiáveis, já que quanto mais heterogêneo é o grupo os integrantes poderão se expressar com menos espontaneidade por diferença de *status*, posição hierárquica, nível educacional, e quando isso ocorre, o melhor é realizar múltiplas sessões com o mesmo tópico, a fim de captar a perspectiva dos diferentes segmentos.

A utilização da entrevista por grupo focal, portanto, traz benefícios tanto para o pesquisador, pela qualidade dos dados obtidos, como para o grupo participante, a medida que os indivíduos se sentem sujeitos e não objetos da pesquisa, o que William & Katz (2001) denominam de “*empowerment*”<sup>13</sup>. Com isso, colaboram mais com o pesquisador e interagem melhor com os outros participantes, além de experimentar a prática da fala em público, articulando sua visão do tema em questão.

### **3.4 Tratamento dos dados:**

Para a compreensão do conteúdo comunicativo produzido na presente pesquisa optou-se pela análise da enunciação, uma das técnicas da análise de conteúdo.

A análise de conteúdo, segundo Bardin (1977:42), refere-se a “*um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não), que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) das mensagens*”.

Essa definição caracteriza a análise de conteúdo com algumas peculiaridades essenciais, o de ser um meio para estudar as “comunicações” entre homens, colocando ênfase no conteúdo “das mensagens”, privilegiando, mas não excluindo outros meios de



comunicação, as formas de linguagem escrita e oral. Outra idéia essencial é a “inferência” que pode partir das informações que fornecem o conteúdo da mensagem, que é o que normalmente ocorre, ou de premissas que se levantam como resultado do estudo dos dados que apresenta a comunicação. Em ambas as situações a informação surge da apreciação objetiva da mensagem (Triviños, 1987).

A análise da enunciação, segundo Bardin (1977) considera que durante a produção da palavra é feito um trabalho, é elaborado um sentido e são operadas transformações. Parte do princípio de que o discurso não é um produto acabado, mas um momento em um processo de elaboração, comportando contradições, incoerências e imperfeições, visto que, durante a comunicação entre entrevistador e entrevistado há ao mesmo tempo espontaneidade e constrangimento influenciados pela situação.

Em situação de comunicação, para que a palavra seja produzida, há necessidade da presença de três pólos: a) o locutor (entrevistado); b) seu objeto de discurso ou de referência, e c) o interlocutor (entrevistador ou pesquisador). O discurso produzido, segundo Bardin (1977) nunca é transposição transparente de opiniões, atitudes e representações, pois, apesar de o locutor exprimir com toda a sua ambivalência seus conflitos de base e a incoerência de seu inconsciente, estando na presença de um interlocutor sua fala, necessariamente, respeita a exigência da lógica socializada, daí a importância de, na análise, dar-se ênfase não só ao dito (componentes objetivos da produção da palavra) como também ao não dito, às suas lacunas, aos seus silêncios, omissões (componentes subjetivos).

Bardin (1977) assinala três etapas básicas no trabalho com a análise de conteúdo: 1) a pré-análise; 2) a descrição analítica e 3) a interpretação inferencial. A pré-análise se refere à organização do material obtido por meio das técnicas de coleta de dados (entrevista, grupo focal, etc.) por uma leitura “flutuante”, permitindo ao investigador reformular objetivos e ampliar hipóteses e determinar o *corpus* da investigação.

O *corpus* é constituído pela fala dos indivíduos participantes da pesquisa, que foram transcritas a partir da gravação em áudio. Fazem igualmente parte do *corpus* todos os outros sintomas como hesitações, risos, silêncio, enfim, as informações situacionais, dentre as quais algumas são representadas pela idade, sexo, cargo, escolaridade etc. que se tornam indispensável à análise. Segundo Michelat (1982) cada elemento da verbalização do entrevistado terá significações diferentes segundo as configurações de elementos de tipos diversos às quais ele pertence (quer estes sejam verbalizados pelo locutor, quer pertençam às variáveis situacionais que o definem).

A descrição analítica consiste em submeter o *corpus* a um estudo aprofundado orientado, em princípio, pelas hipóteses e referenciais teóricos. Utilizam-se procedimentos como codificação, classificação e categorização de conteúdo, fazendo emergir quadros referenciais. Essa etapa busca sínteses coincidentes e divergentes de idéias ou expressão de concepções “neutras”, isto é, que não estejam especificamente unidas a alguma teoria. Nessa etapa, parte-se da hipótese de que todo elemento do *corpus*, inclusive os detalhes, tem, pelo menos, uma significação dentro de um contexto, por isso mesmo a análise deve ser exaustiva. Todos os elementos do material devem ser analisados e devem encontrar seu lugar no modelo que representa o conjunto (o que não exclui que eles possam situar-se simultaneamente em muitos lugares ou níveis do modelo), indo do conteúdo manifesto ao conteúdo latente para reconstruir o “raciocínio afetivo” (Michelat, 1982).

A fase de interpretação referencial, apoiada nos materiais de informação, que se iniciou já na etapa da pré-análise, se refere à reflexão, à intuição, com embasamento nos materiais empíricos, estabelecendo relações com a realidade social ampla e as relações de produção, aprofundando as conexões das idéias (Bardin, 1977). Consiste no procedimento de ler e reler o material coletado para se chegar a uma espécie de impregnação. Dessas leituras repetidas vão suscitar interpretações pelo relacionamento de elementos de diversos tipos, ou seja, o destacamento pela investigação analítica, do sentido latente a partir do conteúdo manifesto. Isso significa que além da literalidade da frase, tenta-se reconstruir sua tradução interpretativa incluindo seqüências de significação mais ou menos longa (Michelat, 1982).

No presente estudo cada entrevista (individual ou coletiva – grupo focal) foi submetida à análise como uma totalidade organizada e singular, observando o alinhamento e a dinâmica do discurso para se encontrar a lógica de sua estruturação, bem como o estilo (do locutor, do contexto e do interlocutor), os elementos atípicos (silêncios, omissões, ilogismos) e as figuras de retórica (paradoxo, hipérbole, metonímia, metáfora), procurando-se evidenciar a conexão entre os temas abordados e o processo de produção da palavra, levantando possíveis contradições e conflitos que permeiam e estruturam o discurso. Este processo será detalhado no estudo de caso.

<sup>1</sup> solipsismo metodológico parte da concepção de que no estudo dos processos cognitivos estes devem ser sempre considerados abstraído-se do ambiente em que o sujeito se encontra (Blackburn, 1997:367). A análise solipsista do trabalho considera os comportamentos humanos a partir de interações sobre um sujeito (considerado isoladamente) e seu ambiente físico (ou exigências do trabalho) (Dejours, 1999).

<sup>2</sup> Teoria do Sujeito: para a expressão do funcionamento psíquico cada indivíduo é um sujeito sem outro igual, portador de desejos e projetos enraizados na sua história singular que, de acordo com aquilo que caracteriza a organização de sua personalidade, reage à realidade de maneira estritamente original (Dejours & Abdouchelli, 1994b).

<sup>3</sup> É um termo utilizado no mundo do trabalho para designar as infrações cometidas no exercício do trabalho cotidiano para alcançar o máximo dos objetivos das tarefas fixadas pela organização do trabalho, afastando-se das regras, mas sem trair seus princípios (Dejours, 1999).

<sup>4</sup> Em termos teóricos, o marxismo é a adesão a pelo menos algumas das idéias centrais de Marx. Entre elas, a percepção do mundo social pela categoria de classe, definida pelas relações com os processos econômicos e produtivos; a crença no desenvolvimento da sociedade além da fase capitalista através de uma revolução do proletariado e acima de tudo, a rejeição da exploração inerente ao controle privado do processo produtivo. Na prática, o marxismo é um comprometimento com as classes exploradas e oprimidas e com a revolução que deverá melhorar sua condição (Blackburn, 1997:238).

<sup>5</sup> Refere-se à investigação histórica da evolução da autoconsciência, que se desenvolve a partir da experiência sensorial elementar, até alcançar processos de pensamento completamente racionais e livres, capazes de engendrar conhecimento (Ibidem, p. 146).

<sup>6</sup> É a designação vaga de várias tendências filosóficas que enfatizam alguns temas comuns, como o indivíduo, a experiência da escolha e a ausência de uma compreensão racional do universo – com o conseqüente temor ou sentimento do absurdo da vida humana. Essa combinação sugere um tom e um estado de espírito emocionais, em vez de um conjunto de teses dedutivamente relacionadas entre si. As obras existencialistas, por um lado, reagem contra o ponto de vista de que o universo é um sistema fechado, coerente e inteligível; e, por outro, vêem a contingência daí resultante como um motivo de consternação (Ibidem, p. 133).

<sup>7</sup> Se preocupa em descobrir o “sentido” que as coisas têm para a ação humana (Haguette, 1987).

<sup>8</sup> Reflexividade é a equivalência entre descrever e produzir uma interação, entre compreender e expressar o que compreendeu.

<sup>9</sup> São aqueles que possuem “o domínio da linguagem natural”, a competência social da coletividade em que vivem.

<sup>10</sup> Ramo da antropologia que trata da origem e filiação de raças e culturas.

<sup>11</sup> Refere-se a uma ordem negociada, temporária, frágil, que deve ser permanentemente reconstruída entre pesquisador e pesquisado.

<sup>12</sup> conjunto das representações, das valorizações afetivas, dos hábitos, das regras sociais, dos códigos simbólicos.

<sup>13</sup> O termo, ligado a área da promoção à saúde, pode ser considerado como um processo de validação da experiência de terceiros e de legitimação de sua voz e, ao mesmo tempo, de remoção de barreiras que limitam a vida em sociedade. Indica processos que procuram promover a participação, visando ao aumento do controle sobre a vida por parte de indivíduos e comunidades, a eficácia política, uma maior justiça social e a melhoria da qualidade de vida (Carvalho, 2004).

## 4 ESTUDO DE CASO

**“Só posso compreender o todo se conheço, especificamente, as partes, mas só posso conhecer as partes se conhecer o todo”.**  
(Pascal)

### 4.1 Universo da pesquisa e unidades de análise:

O presente estudo foi realizado na Gerência de Coordenação Alimentar (GCA), antiga Divisão de Orientação Alimentar (DOA), unidade subordinada ao Departamento de Assuntos Comunitários (DAC), da Universidade Federal Fluminense – UFF – (anexo 4), que é responsável pela administração do restaurante universitário (RU), localizado no *campus* do bairro Gragoatá na cidade de Niterói, RJ. Na apresentação dos resultados será utilizada a sigla DOA, pelo fato de os trabalhadores da divisão ainda se referirem a mesma com esta sigla.

Integrante do setor de alimentação coletiva, a Unidade de Alimentação e Nutrição estudada se enquadra, segundo a Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE) no grau de risco 2 para acidentes do trabalho associado (Ministério da Previdência Social, 2005).

A nossa opção pelo referencial metodológico da ergonomia e da psicodinâmica do trabalho exigiu algumas adaptações em sua proposta original. Um dos pressupostos de ambas as metodologias é que a pesquisa deve partir de uma demanda do grupo que está vivenciando o problema a ser pesquisado, portanto, os sujeitos da pesquisa são os próprios demandantes. Porém, na realidade brasileira, a demanda de pesquisas por iniciativa de trabalhadores ainda é muito rara, e entendemos que esta questão não deve tornar-se um limitador para a realização de investigações, nem para a utilização de referenciais metodológicos que se têm mostrado úteis na compreensão da vivência no trabalho.

A demanda do presente trabalho foi formulada pela pesquisadora, a partir de contatos com a Comissão Interdisciplinar de Medicina e Engenharia de Segurança do Trabalho (CIMEST), subordinada à Divisão de Saúde Ocupacional e sucessivamente ao Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos da UFF (anexo 5), que havia elaborado um relatório em conjunto com o Departamento de Nutrição Social (DNS) do Curso de Nutrição da UFF relativo à implantação do Programa de Saúde e Segurança da Divisão de Orientação Alimentar, responsável pela administração do restaurante universitário de UFF. Por meio de uma abordagem quantitativa este estudo deu ênfase

às questões ambientais, apontando condições de trabalho inadequadas, tanto físicas quanto ergonômicas, acidentes de trabalho e doenças ocupacionais, que afetam principalmente trabalhadores das áreas de pré-preparo, preparo e distribuição de refeições.

A proposta apresentada a CIMEST foi pautada nos resultados registrados no relatório produzido por esta comissão e apresentado em seminário promovido pelo Conselho Regional de Engenharia e Arquitetura (CREA-RJ) sobre segurança e saúde do trabalhador no ano de 2002. As condições ambientais encontradas no RU levaram ao fechamento do restaurante para reforma. Durante a apresentação do relatório sentimos a falta da participação dos trabalhadores como definidores de sua situação de trabalho. Partiu-se então do princípio de que poderia ser utilizada a metodologia qualitativa, valorizando a fala dos trabalhadores, a fim de complementar e até propor outros estudos que pudessem melhorar as condições de trabalho não só ambientais, mas também organizacionais, com repercussão positiva para a saúde e qualidade de vida dos mesmos.

A proposta de trabalho foi aceita pela coordenadora da CIMEST, que intermediou o contato com a diretoria da DOA, a qual foi favorável à realização da pesquisa. A inserção no campo se deu a partir da explicitação do projeto de pesquisa para a diretoria da DOA, bem como para as nutricionistas responsáveis pela produção de refeições, que facilitaram o contato com os trabalhadores, alvos da pesquisa. A coleta de dados foi iniciada após a aprovação do projeto no Comitê de Ética em Pesquisa da ENSP/FIOCRUZ .

Por se tratar de pesquisa qualitativa (estudo exploratório) a seleção das unidades de análise (trabalhadores) obedeceu ao critério de diversificação com o intuito de fazer emergir diferentes atitudes e possíveis contrastes a respeito do tema em estudo, além de possibilitar a representação do universo da pesquisa. Nesse sentido, por demanda espontânea, participaram da pesquisa 15 trabalhadores – dentre eles, servidores públicos e trabalhadores terceirizados inseridos no restaurante universitário –, que exercem funções diferenciadas (nutricionista, cozinheiro, auxiliar de nutrição, auxiliar de produção e copeiro) e atuam em diversas áreas da produção de refeições (pré-preparo, preparo, distribuição, supervisão e controle) (anexo 6). Todos assinaram o termo de consentimento livre e esclarecido (anexo 7).

Para que fosse preservado o sigilo, todos os nomes foram omitidos, e para efeito de apresentação dos resultados utilizaremos a codificação E1, E2, E3 etc. para nos referirmos aos entrevistados; e G1 e G2, para nos dirigirmos aos grupos focais 1 e 2.

Visando conhecer melhor a UAN foram reunidas informações sobre seu funcionamento e sobre as últimas modificações ocorridas na organização do trabalho, utilizando pesquisa documental e entrevistas com informantes-chave. O contato com os trabalhadores se deu a partir de visitas periódicas ao restaurante universitário, durante a realização das tarefas, no intuito de entrarmos em contato com o ambiente e a dinâmica das atividades desenvolvidas e obtermos mais familiaridade com os aspectos específicos do trabalho para melhor condução das entrevistas e grupos focais, bem como para termos uma representação visual das condições de trabalho, que será bem explicitado no item 4.3 (coleta de dados).

## **4.2 O restaurante universitário no contexto das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES):**

Os restaurantes universitários (RU) implantados nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) a partir da década de 1950, com grande expansão na década de 1970, foram por muitos anos considerados órgãos essenciais à assistência estudantil, contribuindo para a redução dos índices de evasão escolar, melhoria do rendimento acadêmico e, indiretamente, melhoria das condições de vida dos estudantes. Além disso, servia como espaço privilegiado para a integração efetiva das áreas de ensino, pesquisa e extensão, à medida que se constituía em um local para realização de estágios e trabalhos de pesquisa.

A exemplo do que vinha acontecendo no país, para dar conta do novo modelo de desenvolvimento com doutrinas neoliberais – que privilegia o desenvolvimento do setor privado, apoiado pelo setor público nacional – a partir da década de 1990, durante o governo Collor, iniciou-se o desmonte da política estudantil nas universidades federais de forma gradativa e aprofundada. Até hoje perduram os arrochos orçamentários, com repercussão negativa não só no salário dos professores e técnico-administrativos como também no repasse de verbas para qualquer atividade de assistência estudantil como alimentação, creche, alojamento para estudantes etc.

Em 1992 a supressão dos recursos diretamente destinados à administração dos restaurantes universitários nas IFES ocasionou o sucateamento das instalações físicas e dos equipamentos por falta de manutenção, principalmente a preventiva, além da insuficiência de recursos para aquisição de gêneros alimentícios, fatos que repercutiram negativamente na qualidade da alimentação servida e principalmente na qualidade de vida dos trabalhadores envolvidos na produção da alimentação. (Carvalho, 2002).

A partir de 1998 houve a intensificação do trabalho no setor público por meio da medida tomada pelo Ministério da Administração em que para cada seis trabalhadores que deixassem o serviço público (por aposentadoria, demissão ou falecimento) poderia ser admitido, por concurso, um trabalhador – o que antes obedecia à proporção de 3 por 1 (Sana, 2001). Aliado a isso, e com repercussão direta sobre os RU, houve a extinção da carreira do funcionalismo público – por meio da lei 9.632/98 –, dos cargos específicos de cozinheiro, açougueiro, auxiliar de nutrição, almoxarife, dentre outros, não podendo, a partir de então, ser realizado concurso público para o preenchimento de vagas surgidas, além de estagnar a carreira dos que ainda estão na ativa. Devido a isso as IFES passaram a contratar trabalhadores por cooperativas de recursos humanos, respaldados pelas leis 5.764 de 16/12/1971 e 8.949 de 9/12/1994, com recursos extra-orçamentários gerados pela própria instituição, principalmente através de taxas acadêmicas.

A inserção da terceirização de pessoal nas IFES, especificamente nos restaurantes universitários, contribuiu para uma queda na qualificação do quadro funcional por causa da necessidade de contratação de pessoal de empresas prestadoras de serviço nem sempre com qualificação adequada. Isso resultou na redução da produtividade e da qualidade dos serviços oferecidos por esses estabelecimentos, e contribuiu para um quadro de precarização no trabalho pois, tais trabalhadores são contratados com toda flexibilidade de direitos, podendo levar a divergências entre os profissionais (servidores públicos e terceirizados), que, quase sempre, exercem a mesma função com salários e direitos diferenciados.

A escassez de recursos enfrentada pelas IFES, além da ausência de programas específicos de apoio à assistência estudantil, tem limitado, mas não extinguido por completo a oferta de alimentação à comunidade universitária, visto que das IFES de todo o país, somente 21% não mantêm restaurantes universitários. Nas IFES brasileiras que mantêm RU, é produzida, diariamente alimentação, em média, para 19% dos alunos, variando de 12,54% – no nordeste – até 22,62% – no Centro Oeste – (O dilema do restaurante universitário, 2004). Isso mostra a importância dos RU, não somente para a democratização do espaço universitário, mas também como uma necessidade para o melhor funcionamento dessas instituições.

A tabela 1 mostra a utilização de restaurante universitário de acordo com a categoria socioeconômica dos alunos localizados na Região Sudeste e Brasil.

**Tabela 1: Utilização de restaurante universitário de acordo com a categoria sócio-econômica dos alunos – Região Sudeste e Brasil**

Utilização do RU	Categoria Sócio-econômica*										Total	
	A		B		C		D		E			
	SE	BR	SE	BR	SE	BR	SE	BR	SE	BR	SE	BR
Almoço e jantar	2,85	1,74	4,07	2,86	7,06	5,63	18,48	12,73	27,35	25,37	6,45	<b>5,31</b>
Só almoço	10,21	8,00	14,10	11,57	18,42	14,04	15,93	17,00	18,57	15,86	15,13	<b>12,85</b>
Só jantar	0,04	0,12	0,43	0,50	0,82	1,21	2,23	2,30	3,18	2,93	0,70	<b>0,94</b>
Eventualmente	26,57	25,87	23,47	25,22	21,13	22,97	19,43	19,92	10,18	15,72	22,57	<b>23,76</b>
Não utiliza	35,78	45,28	30,66	38,56	26,82	34,12	19,04	28,25	16,50	22,78	28,94	<b>36,48</b>
Não se aplica**	24,55	18,99	27,27	21,30	25,75	21,11	24,90	19,80	24,22	17,34	26,22	<b>20,66</b>
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<b>Total de alunos</b>	<b>13.913</b>	<b>40.031</b>	<b>52.801</b>	<b>136.420</b>	<b>32.720</b>	<b>96.297</b>	<b>9.028</b>	<b>33.044</b>	<b>2.230</b>	<b>10.107</b>	<b>110.693</b>	<b>315.899</b>

Fonte: UNB (disponível em [http://www.unb.br/dac/fonaprece/perfil/perfil\\_result7.html](http://www.unb.br/dac/fonaprece/perfil/perfil_result7.html) - acesso em 07/04/2004)

\* Categoria sócio-econômica segundo ABIPEME (anexo 8)

\*\* Corresponde às IFES que não mantêm RU

SE: Região Sudeste

BR: Brasil



Podemos observar que a utilização dos restaurantes universitários dá-se, principalmente, por alunos localizados nas categorias socioeconômicas C (mais de 40%), D (mais de 50%) e E (60%), demonstrando, portanto, sua função social. Porém, as circunstâncias são amplamente desfavoráveis à continuidade da oferta de alimentação subsidiada à comunidade acadêmica, apontando para um quadro caótico que talvez culmine com um processo de terceirização do serviço como um todo dada a inviabilidade imposta pelo governo (O dilema do restaurante universitário, 2004).

### **4.3 Coleta de dados:**

#### **4.3.1 Entrada no campo:**

Toda pesquisa para ser conduzida necessita de um espaço de pesquisa, da técnica de coleta de dados, bem como dos instrumentos ou do material de campo, cuja função é orientar e facilitar a condução do trabalho de campo. A técnica de captação de dados em pesquisa social fundamenta-se em um objetivo e está correlacionada a um objeto, ou seja, tem um alvo a ser atingido. Busca a totalidade de forma complementar.

As principais hipóteses estão imbricadas nos objetivos e é no campo que as idéias e as hipóteses serão testadas. Em pesquisa qualitativa, tais hipóteses são um princípio explicativo (questões de pesquisa). Para gerar situação de campo, faz-se necessário ter o melhor recorte, a melhor definição e delimitação do universo a ser pesquisado (temática, atores, sujeitos da pesquisa).

Oliveira (2000) considera que para a apreensão dos fenômenos sociais três etapas merecem a nossa reflexão no exercício da pesquisa e da produção de conhecimento: o olhar; o ouvir (ambos no campo) e o escrever (fora do campo).

Segundo o autor acima citado, a domesticação do olhar é a primeira experiência do pesquisador em campo. Independente do objeto pesquisado, o pesquisador sempre imprimirá sua visão da realidade, sensibilizado pela teoria disponível mas, ao ter contato mais íntimo com o objeto suas concepções vão distanciando-se da prefiguração.

Assim como o olhar, o ouvir possui uma significação especial. Além de ser faculdade interdependente do olhar, o ouvir tem a finalidade de eliminar ruídos originados em nossas pré-noções, condicionadas por disciplinas e seus paradigmas. Dessa forma, o ouvir possibilita a interação entre pesquisador e pesquisado (Oliveira, 2000).

Uma boa entrada no campo deve vir acompanhada de uma boa explicitação, pois a racionalidade da população alvo é diferente da do pesquisador, podendo causar

reações como medo, ambigüidade, dúvida (por parte do pesquisador), bem como curiosidade, desconfiança, esperança, menosprezo, admiração, simpatia (por parte do pesquisado), que influenciarão no alcance dos objetivos da pesquisa (Foote-Whyte, 1980).

A presente pesquisa iniciou-se em novembro de 2002, no momento em que fomos tendo contato com o CIMEST e em seguida com os trabalhadores da DOA. A explicitação da pesquisa ocorreu durante o desenvolvimento dos trabalhos, pois não foi reservado um momento específico para que tal atividade fosse realizada. A pesquisadora foi apresentada pela diretora da unidade às nutricionistas responsáveis pelo planejamento e pela produção de refeições para que pudesse explicar os objetivos da pesquisa e a forma que seria conduzida a coleta de dados, bem como as técnicas a serem utilizadas.

O processo de aproximação dos trabalhadores da área de produção se deu em pequenos grupos durante a realização das tarefas. Na ocasião, a pesquisadora explicou o que estava fazendo ali e que uma das coisas seria observá-los durante toda a jornada de trabalho, com a permissão deles. Tal processo foi demorado por causa de alguns problemas, como o atrelamento das atividades do RU ao período letivo da universidade, que, devido à última greve das IFES, estava irregular, o que influenciou na produção das refeições. Mesmo depois de algum tempo, alguns trabalhadores achavam que a pesquisadora era funcionária (nutricionista) da UFF que estava ali para fiscalizar o trabalho; outros achavam que era estagiária do curso de Nutrição ou de Psicologia. Tal fato fez com que sua presença causasse alguma estranheza, no entanto, aos poucos, os trabalhadores foram entendendo e sentindo-se familiarizados com a presença da pesquisadora.

Somente depois que os trabalhadores estavam seguros com a presença da pesquisadora, foi-lhes explicado as outras duas etapas da coleta de dados: seria feita entrevista individual e, depois, seria formado um grupo de discussão sobre os temas relativos às condições de trabalho, saúde e qualidade de vida no trabalho.

#### **4.3.2 Observação direta:**

O objetivo dessa técnica consistiu em observar o objeto de estudo dentro da realidade social em que ele se encontra, interagindo com os sujeitos, os hábitos, o ambiente, a fim de compreender a organização para obter o máximo de aproximação possível da realidade.

Como observar não é simplesmente olhar, mas fazê-lo em determinadas direções com uma atitude investigativa, a observação foi realizada em duas etapas. A primeira consistiu em observações livres e em seguida observações sistematizadas, a partir de um roteiro (anexo 9), guiadas pelas questões iniciais e direcionadas para os objetivos propostos.

Essa técnica nos permitiu a compreensão de aspectos da estrutura social e de sua dinâmica, além da reformulação e criação de novos conceitos para explicar a realidade social em questão, à medida que eram feitas revisões críticas do trabalho de campo. Tínhamos consciência de que a intervenção da pesquisadora sobre o objeto estudado poderia causar vieses na interpretação dos resultados, pois, por mais que a pesquisadora estivesse integrada às atividades, ela era considerada uma estranha ao grupo, com característica sociocultural diferente.

Essa etapa foi realizada no período de novembro de 2002 a outubro de 2003 em 40 dias alternados para abranger a diversidade de cardápios e os plantões de trabalhadores, respeitando, ainda, o período de funcionamento do restaurante, influenciado por greves, paralisações e recessos. Durante os dias de observação a pesquisadora permanecia no local ao longo de toda a jornada de trabalho a fim de observar as intercorrências relacionadas ao processo produtivo das refeições e fazer os registros em diário de campo.

#### **4.3.3 Entrevista semi-estruturada:**

Em abril de 2003 foram entregues convites a 48 trabalhadores para participarem das entrevistas (anexo 10), mas somente 15 deles o aceitaram (tabela 2). As justificativas mais frequentes daqueles que não quiseram participar foram: a) não queriam se indispor com a chefia; b) não acreditavam que a pesquisa pudesse modificar alguma coisa no trabalho c) não tinham tempo para participar, e d) não teriam retorno financeiro.

A entrevista foi aplicada aos trabalhadores tanto da produção quanto da supervisão (anexo 6), no intuito de captar suas opiniões sobre a organização e o processo de trabalho; as cargas (físicas e psíquicas) às quais eles estão expostos; as queixas de problemas de saúde; a percepção de algum nexos entre as condições de trabalho e os problemas de saúde, bem como a influência na qualidade de vida deles. As questões centrais foram abordadas a partir de um roteiro (anexo 11), porém com uma certa flexibilidade, tanto na ordem das questões quanto na forma de abordar,

dependendo do entrevistado. Tal flexibilidade permitiu que a pesquisadora e o informante tivessem liberdade para encontrar e/ou seguir novas pistas.

**Tabela 2: Convites entregues aos trabalhadores do RU-DOA/UFF para participação da pesquisa**

<b>Trabalhadores</b>	<b>Convites entregues</b>	<b>Participantes</b>
Plantonistas 1	23	8
Plantonistas 2	19	5
Diaristas	6	2
<b>Total</b>	<b>48</b>	<b>15</b>

As entrevistas foram realizadas no período de 10 a 29 de abril de 2003, conforme a disponibilidade dos trabalhadores e o agendamento prévio (anexo 12); e duraram, em média, 45 minutos. Os trabalhadores escolheram o melhor dia para a participação em função do cardápio (volume de refeições e tipo de preparação), ou seja, um dia em que o cardápio fosse mais simples e não precisasse de pré-preparo de legumes.

Uma das dificuldades encontradas durante as entrevistas foi relativa ao ambiente, visto que foram feitas no próprio local de trabalho. Inicialmente, foram realizadas no primeiro andar do prédio, em área próxima aos vestiários, onde havia um ruído intenso, ocasionado pela casa de máquinas das câmaras frigoríficas. Isso provocava uma conversa em voz alta, a qual, muitas vezes, era interrompida pela falta de compreensão. A medida que iam terminando a entrevista, os próprios trabalhadores estimulavam outros colegas a serem os próximos.

No período da realização das entrevistas houve comentários como: “*Já foi para a sessão de psicologia?*” (comentário feito por uma das nutricionistas aos trabalhadores que haviam acabado a entrevista); “*Já escutou bastantes reclamações hoje?*” (pergunta feita por uma das nutricionistas à pesquisadora, após a realização de entrevistas). Esse tipo de comentário sempre era feito à pesquisadora, visto que ela ficava em contato muito próximo aos trabalhadores durante as observações. Por vezes, foi feita referência às anotações do diário de campo do tipo: “*Começa anotar isso no caderninho...*” ou “*Pronto, ela já vai anotar isso no caderninho.*” (comentários feitos diversas vezes por

uma nutricionista, demonstrando desconforto ao ver a pesquisadora fazendo anotações de campo).

Devido ao ruído intenso, as entrevistas foram posteriormente realizadas no refeitório, no horário em que estava sendo arrumado para o almoço. Apesar de ser um local com menos ruído, ainda assim o barulho ocasionado pela arrumação das mesas e cadeiras causava problemas na gravação das falas. Outro local utilizado foi a área contígua à dos caldeirões, onde os trabalhadores fazem suas refeições ou descansam após o almoço, porém ocorreu o mesmo problema de ruído, visto que era na hora em que os caldeirões estavam sendo higienizados.

#### **4.3.4 Grupo focal:**

Para a realização dessa técnica, foram distribuídos convites para os 15 trabalhadores que participaram da entrevista, sendo estendidos aos demais trabalhadores (anexo 13). O encontro foi realizado em dois dias (um em junho e outro em outubro de 2003), para dar chance de participação aos funcionários dos dois plantões. O dia foi agendado conforme a disponibilidade de tempo e horário dos trabalhadores, tendo como base o mesmo critério da entrevista, ou seja, conforme a complexidade do cardápio. Do primeiro grupo focal participaram seis trabalhadores, sendo que todos haviam feito a entrevista. Do segundo grupo focal participaram oito trabalhadores, dentre eles, quatro não haviam feito a entrevista.

Antes da discussão, a pesquisadora ofereceu um lanche (após o almoço), sendo o cardápio combinado previamente com os trabalhadores de cada plantão. O lanche foi aberto a todos e teve a presença da maioria dos trabalhadores de cada plantão, porém, para o grupo focal ficou um número restrito. Os próprios trabalhadores que já estavam engajados na pesquisa comentaram que o lanche deveria ter sido servido só para eles e, em alguns momentos, foi criado um certo conflito entre os participantes e os não-participantes da pesquisa, necessitando da interferência da pesquisadora, que fez questão de estender o lanche a todos.

A introdução do lanche, dado o caráter socializador do alimento, teve o objetivo de contribuir na construção de um clima de confiança e confraternização, sendo importante a inclusão dessa prática na técnica de coleta de dados por grupo focal sempre que as circunstâncias e a disponibilidade de recursos financeiros permitirem (Cruz Neto et. al., 2001).

A discussão durante os grupos focais foi fundamentada em pontos relevantes observados durante a entrevista, e seguiu um roteiro (anexo 14), com a finalidade de

revelar as percepções dos participantes sobre tópicos em discussão e permitir que estes apresentassem seus conceitos, suas impressões e concepções por meio de debate, constituindo-se um espaço público de onde poderiam surgir recomendações para melhorar as condições de saúde e qualidade de vida no ambiente de trabalho. O debate durou uma hora em cada grupo focal, sendo destinado 20 minutos para cada um dos três temas centrais abordados (condições de trabalho, saúde e qualidade de vida no trabalho). Os temas foram os mesmos nos dois grupos. O debate foi gravado em fita de áudio, e contou com a participação da pesquisadora – a qual realizou a função de mediadora, relatora, operadora de gravação e transcritora das fitas – e uma colaboradora (nutricionista recém-contratada), que após um período de treinamento realizou a função de observadora, anotando as falas de cada trabalhador. Durante a gravação foram utilizados dois gravadores para que não houvesse interrupção da discussão na troca de lado da fita.

Na presente pesquisa, essa técnica foi usada para melhor elucidação de pontos que sobressaíram nas entrevistas acerca do processo de trabalho e as repercussões sobre a saúde e qualidade de vida no trabalho. Da mesma forma que na entrevista, pretendíamos atingir um grupo heterogêneo – trabalhadores diretamente ligados à produção atuantes em diversos postos de trabalho – para aplicação dessa técnica. Esse objetivo foi atingido, pois contamos com a participação de cozinheiros, atuando no pré-preparo e preparo de carne, guarnição e molhos; auxiliares de nutrição e copeiros, atuando no pré-preparo de vegetais e na distribuição das refeições. Somente as nutricionistas não participaram, embora tenham recebido convites para isso.

A realização de grupos focais foi avaliada positivamente pelos trabalhadores e representou a criação de um espaço público de discussão no âmbito da DOA, confirmando ou acrescentando propostas às feitas durante as entrevistas individuais para a melhoria das condições de saúde e qualidade de vida dos trabalhadores.

#### **4.4 Análise dos dados:**

Os dados coletados por meio da observação direta foram registrados em diário de campo em ordem cronológica. Os fatos foram subdivididos por tópicos e por grupo de trabalhadores observados (plantão 1 e plantão 2) e, depois, foram reorganizados para dar subsídio à elaboração de um sistema de indexação preliminar (opiniões dos trabalhadores dos diferentes postos de trabalho, interação social, crítica à organização

do trabalho, atitudes relacionadas a determinado assunto) e só então foi elaborado um quadro completo.

O material gravado durante as entrevistas e grupos focais, depois de transcrito (transcrição disponível em meio magnético), foi trabalhado, primeiro por meio de uma leitura flutuante e, posteriormente, uma leitura exaustiva, com o objetivo de verificar a emergência de semelhanças e diferenças nas falas dos trabalhadores (operacionais, de controle e supervisão). Desse material foram extraídos eixos temáticos básicos para estudar o processo de trabalho, a saúde a qualidade de vida no trabalho. Foram destacadas questões relativas às dimensões tecnológicas, organizacionais e sociais do trabalho na DOA como: 1) ambiente térmico, acústico, arranjo físico, equipamentos, instrumentos de trabalho; 2) divisão do trabalho, conteúdo da tarefa, horário de trabalho, tempo para a realização das tarefas (vivência do tempo), pressão no trabalho, responsabilidade; 3) relações afetivas (entre os pares e com os trabalhadores hierarquicamente superiores ou inferiores), significado do trabalho; conhecimento/qualificação, espaço público para discussão de assuntos relacionados ao trabalho, reconhecimento, valorização, vivência de prazer-sofrimento no trabalho, estratégias para enfrentar as adversidades das condições de trabalho.

Após a análise das questões relativas às dimensões tecnológicas, organizacionais e sociais provenientes das verbalizações dos trabalhadores, pôde-se verificar a influência das mesmas sobre a saúde física e psíquica dos trabalhadores.

Os resultados com base em cada um dos instrumentos de coleta de dados serão discutidos de forma integrada, pois formam um conjunto de dados que, apesar de apreendidos tecnicamente de forma diferente, fornecem subsídios para o estabelecimento de relações, tanto do ponto de vista empírico quanto teórico no sentido de atender aos objetivos do estudo.

#### **4.5 Resultado e discussão:**

A análise do recorte temático – centrado na atividade em Unidade de Alimentação e Nutrição – orientou-se pelas seguintes questões:

- Em UAN há mais preocupação com o produto final (refeição) em termos de qualidade, produtividade e, principalmente, custos e saúde dos comensais do que com a saúde dos trabalhadores, apesar de esta influenciar, indiretamente, na qualidade do produto.

- A UAN constitui-se em espaço pouco propício à discussão entre os atores envolvidos na produção ou administração sobre questões relacionadas à saúde e qualidade de vida no trabalho (QVT).

- Os aspectos organizacionais, tecnológicos e sociais influenciam diferentemente na QVT de trabalhadores ocupantes de diferentes postos e posição hierárquica, fazendo com que tal situação leve à elaboração, por parte dos mesmos, de estratégias defensivas para suportarem as condições adversas.

As questões foram formuladas a partir de nossa experiência profissional, principalmente em UAN prestadora de serviço para empresas do setor privado, onde é exigido do nutricionista um minucioso controle de custos para que seja alcançada produtividade e qualidade, muitas vezes sendo este o motivo para a contratação de um profissional de saúde (nutricionista) para exercer atividades predominantemente administrativas, mas que inclua conhecimentos sobre a técnica dietética, para que as características nutricionais do alimento sejam preservadas.

Outro ponto de partida para a elaboração das questões iniciais, e aí uma premissa, é que, baseado nas diretrizes curriculares do curso de graduação em nutrição (anexo 1) – em que definem os princípios, fundamentos, condições e procedimentos da formação de nutricionistas –, na Resolução CFN 200, de 08 de março de 1998 (anexo 2) – que dispõe sobre o cumprimento das normas de definição de atribuições principal e específicas dos nutricionistas, fazendo um destaque para a área de alimentação coletiva –, e na Resolução CFN 218, de 25 de março de 1999 (anexo3) – que dispõe sobre os critérios para assunção de Responsabilidade Técnica no exercício das atividades do nutricionista –, consideramos que a preocupação com o produto final em termos de qualidade (implantação do manual de boas práticas), com os custos (visando o controle de desperdício) e com a saúde dos comensais (adequação da alimentação às necessidades nutricionais da clientela), sejam etapas inerentes à formação do nutricionista, sendo a preocupação com a saúde do trabalhador um dado novo a ser acrescentado, já que o estudo da qualidade de vida no trabalho é relativamente recente e esta pode influenciar indiretamente na qualidade do produto final.

Para Investigar a dimensão do constructo **saúde e qualidade de vida no trabalho** em sua relação com o processo de trabalho, baseamo-nos nas seguintes questões:

1. Em que consiste o processo de produção de refeições na Divisão de Orientação Alimentar (DOA) – restaurante universitário (RU) da Universidade Federal



- Fluminense (UFF), envolvendo as dimensões tecnológicas, organizacionais e sociais?
2. Quais são as cargas de trabalho presentes no desenvolvimento das atividades e sua influência na saúde e qualidade de vida no trabalho?
  3. Qual é a influência desse processo e dessa organização do trabalho sobre a saúde e qualidade de vida dos trabalhadores?
  4. Qual é a influência do distanciamento entre tarefa e atividade sobre a saúde e qualidade de vida no trabalho?
  5. Que estratégias de defesa à nocividade no trabalho são desenvolvidas pelo coletivo de trabalho?
  6. Que medidas de modificação no sistema organizacional são propostas pelos trabalhadores para melhorar a saúde e qualidade de vida no trabalho?

#### **4.5.1 A Divisão de Orientação Alimentar - DOA/UFF: contexto sociotécnico**

A DOA foi criada pelo decreto 61.015 de 14 de julho de 1967 do Conselho Universitário da Universidade Federal Fluminense (CUV-UFF) com o objetivo de prestar assistência técnica alimentar à comunidade universitária, por meio do restaurante universitário, além de se tornar campo de aplicação científica, tecnológica e experimental de estudos e pesquisas.

O restaurante universitário (RU) foi inaugurado em 1967. Na ocasião foram utilizadas as instalações de um dos restaurantes administrados pelo SAPS (quando da extinção deste órgão). Funcionou, primeiro, no bairro Barreto – Niterói/RJ, e chegou a produzir, em 1984, cinco mil refeições por dia. Em 1985, foram inauguradas as novas instalações no *campus* Gragoatá – Niterói/RJ, com previsão de operação para o ano de 1986, com recursos provenientes do Ministério da Educação e Cultura (MEC) e do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID). A nova localização facilitou o acesso da comunidade universitária lotada em outros *Campi* da UFF. Inicialmente, somente o almoço era produzido e distribuído; a partir de 1990, o jantar passou a ser oferecido.

No ano de 1993 a direção da DOA solicitou ao CIMEST – Subcomissão saúde – e ao Departamento de Nutrição Social do Curso de Nutrição da UFF que elaborassem o Programa de Saúde e Segurança da divisão, visto que durante todos estes anos de funcionamento do RU houve uma significativa deterioração das instalações e dos equipamentos, devido à falta de investimento, experimentada em todas as áreas das universidades públicas federais.

O resultado desse estudo culminou na interdição da unidade, em dezembro de 1999, e deu início ao processo de reforma das estruturas física, elétrica, hidráulica e de gás, bem como à aquisição de equipamentos mais modernos. No ano 2000, foi inaugurado o restaurante universitário Jupira Vidinha, com capacidade para produzir 3500 refeições e distribuí-las a alunos de graduação e pós-graduação, docentes e funcionários técnico-administrativos, funcionários da DOA, prestadores de serviço da UFF e visitantes, além de usuários provisórios (Quadro 6).

A distribuição das refeições no próprio restaurante universitário se deu, inicialmente, somente no refeitório I e, a partir de 28 de abril de 2003, nos dois refeitórios (I e II), por sistema de cafeteria fixa com bandejas estampadas. Refeições são transportadas para o Hospital Universitário Antônio Pedro (HUAP), para a creche da UFF, a Reitoria, a Veterinária, a Casa do Estudante Universitário, e refeições extras também são fornecidas (anexo 15). O número médio de refeições distribuídas diariamente é de 2400, sendo que o planejamento é feito para 2800 refeições dada a oscilação em função do período letivo da universidade (tabela 3).

**Quadro 6: Percentual médio de clientes atendidos diariamente no  
RU-DOA/UFF**

<b>Clientes</b>	<b>Percentual atendido</b>
Alunos de graduação	81,8
Alunos de pós-graduação	1,9
Funcionários técnico-administrativos	5,1
Docentes	0,1
Prestadores de serviço	0,3
Firmas Terceirizadas	2,7
Usuários provisórios	7,2
Visitantes	0,9
<b>Total</b>	<b>100</b>

Fonte: Relatório de atendimento – DOA/UFF – 2º semestre de 2002

**Tabela 3: Número médio de refeições consumidas no mês de maio de 2003 no  
RU– DOA/UFF**

Local	Tipo de Refeição		
	Almoço	Jantar	Total
Restaurante I	1116	391	1507
Restaurante II	483	-	483
HUAP	100	-	100
Creche	21	-	21
Reitoria	188	-	188
Veterinária	73	-	73
<b>Total</b>	<b>1981</b>	<b>391</b>	<b>2372</b>

Refeições fornecidas no período de 2/5/03 a 30/05/03 (18 dias úteis)

Fonte: Relatório DOA/UFF

A DOA possui 135 trabalhadores distribuídos nos diversos sub-setores da unidade (tabela 4). Para a produção das refeições (supervisão e controle, pré-preparo, preparo, distribuição e higienização) conta com 86 trabalhadores entre servidores públicos e prestadores de serviço (terceirizados), contratados tanto pela reitoria (pagos por empenho) como por cooperativas de recursos humanos (Tabela 5). O regime de trabalho é de 30 horas semanais, sendo que 60 trabalham em sistema de plantão em duas equipes (trabalham 12 horas em um dia e folgam o dia seguinte – plantão 12X36 horas) e 26 são diaristas, que trabalham seis horas/dia.

O cardápio oferecido no RU é do tipo popular, composto de um prato protéico, uma guarnição, acompanhamento (arroz e feijão), sobremesa (anexo 16). Os valores cobrados pelas refeições variam de R\$ 0,35 (trinta e cinco centavos) a R\$ 1,54 (um real e cinquenta e quatro centavos). Os clientes adquirem tíquetes – que são confeccionados pelo serviço gráfico da UFF – em diversas cores conforme a categoria de desconto ou de integralidade do valor a ser pago (quadro 7).

Os estudantes que têm direito a desconto adquirem os tíquetes no Departamento de Assistência Comunitária (DAC), os demais os adquirem em agências bancárias credenciadas (uma no *Campus* Gragoatá e outra na Reitoria). Esses valores não sofrem reajustes desde 1994 e não cobrem nem 30% do custo direto (gêneros) da refeição, que segundo relato da nutricionista de planejamento gira em torno de R\$ 1,50 a R\$ 2,30. Esse fato agrava muito a situação da DOA para manter um cardápio diversificado e equilibrado, aliado à falta de subsídio do Governo Federal, especificamente, para manter esse tipo de benefício para a comunidade universitária.

**Quadro 7: Valores pagos pelos tíquetes-refeição a serem utilizados no RU-DOA/UFF de acordo com as categorias de clientes**

<b>Tíquetes/Clientes</b>	<b>Valor (R\$)</b>	<b>Desconto (%)</b>
Verde (A) Clientes tipo 5,6 e 7	1,54	-
Azul (B) Clientes tipo 1 e 4	0,70	-
Vermelho (C) Clientes tipo2	0,35	50
Marrom (D) Clientes tipo 3	-	100

Legenda:

**Valores:** A – refeição não subsidiada; B – Refeição subsidiada padrão;  
 C – Refeição parcialmente subsidiada; D – Refeição integralmente subsidiada  
**Clientes:** tipo 1 – alunos de graduação e pós-graduação; tipo 2 – alunos de graduação; tipo 3 – alunos de graduação; tipo 4 – servidores e docentes ativos; tipo 5 – prestadores de serviço; tipo 6 – prestadores de serviço contínuo; tipo 7 – visitantes.

**Tabela 4: Distribuição dos trabalhadores da DOA/UFF por cargo e sub-setor**

Cargo	Setor									
	Produção RU	Reitoria	Veterinária	HUAP	Central Carteirinha	Portaria	Administração	Almoxarifado	Financeiro	Total
Nutricionista	02	-	-	-	-	-	02	-	-	04
Supervisora de Produção	02	-	-	-	-	-	-	-	-	02
Técnico em Nutrição	02	-	-	-	01	-	-	-	-	03
Almoxarife	01	-	-	-	-	-	-	02	-	03
Assistente Administrativo	-	01	-	01	05	-	05	02	-	15
Auxiliar de nutrição	35	07	04	02	05	-	02	01	-	56
Caldeireiro	-	-	-	-	-	03	01	-	-	04
Copeiro	02	-	-	-	-	-	-	-	-	02
Auxiliar de produção	05	-	-	-	-	-	-	02	-	07
Auxiliar de higienização	18	-	-	-	-	-	-	-	-	18
Cozinheiro	18	-	-	-	-	-	-	-	-	18
Auxiliar de informação	-	-	-	-	02	-	-	-	-	02
Encarregado de higienização I	01	-	-	-	-	-	-	-	-	01
<b>Total</b>	<b>86</b>	<b>08</b>	<b>04</b>	<b>03</b>	<b>13</b>	<b>03</b>	<b>10</b>	<b>07</b>	<b>01</b>	<b>135</b>

**Tabela 5: Distribuição dos trabalhadores diretamente ligados à produção de refeições no RU – DOA/UFF segundo cargo, sub-área de trabalho e tipo de vínculo empregatício**

Cargo	Sub-área					Tipo de vínculo empregatício		Total
	Supervisão e Controle	Pré-preparo de vegetais e Distribuição	Pré-preparo de carnes	Cocção	Higienização	Servidor Público	Terceirizado	
Almoxarife	-	-	-	-	01	01	-	01
Auxiliar de higienização	-	-	-	-	18*	-	18	18
Auxiliar de nutrição	02	28	-	-	05	31	04	35
Auxiliar de produção	-	05**	-	-	-	-	05	05
Copeiro	-	02	-	-	-	02	-	02
Cozinheiro	-	-	08	10	-	18	-	18
Encarregado de higienização	-	-	-	-	01	-	01	01
Nutricionista	02	-	-	-	-	-	02	02
Supervisora de produção	02***	-	-	-	-	-	02	02
Técnico em Nutrição	02	-	-	-	-	02	-	02
<b>Total</b>	08	35	08	10	25	56	30	86

\* 08 contratados para o funcionamento do restaurante II a partir de abril de 2003

\*\* Todos contratados para o funcionamento do restaurante II a partir de abril de 2003

\*\*\* 01 contratada para o funcionamento do restaurante II a partir de abril de 2003

Fonte: Norma de Serviço – CUV nº. 36/92 de 16 de setembro de 1992

Vemos no RU-DOA/UFF uma forte tendência à terceirização de mão-de-obra, visto que dos 86 trabalhadores diretamente ligados à produção de refeições 30 (35%) são contratados por cooperativas, dada a impossibilidade de alocação de pessoal por concurso público (tabela 5). Outro ponto a considerar é que os trabalhadores terceirizados se concentram em cargos menos qualificados como auxiliar de higienização (60%), auxiliar de produção e nutrição (30%). Esse fato só reforça a crise vivida hoje pelas instituições federais de ensino superior e leva à repercussão negativa na saúde e qualidade de vida dos trabalhadores.

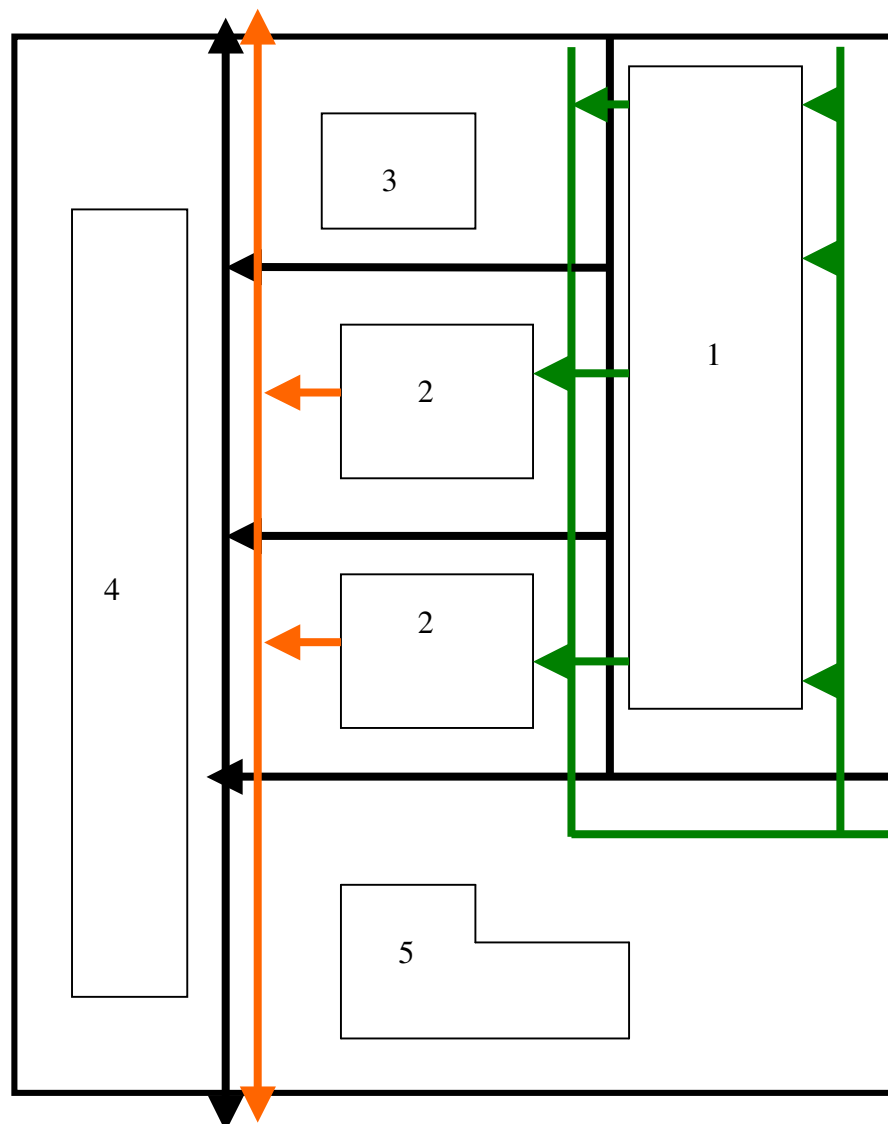
A UFF resiste em manter o RU por reconhecer seu caráter social, não somente relacionado ao fornecimento da alimentação, principalmente para alunos carentes gratuitamente, como também à importância como campo de estágio para estudantes do curso de Nutrição, e ainda no desenvolvimento de pesquisas em diversas áreas como Psicologia, Engenharia, Saúde Pública, dentre outras.

#### **4.5.2 Localização, composição da área e fluxo de trabalho do RU-DOA/UFF:**

O restaurante universitário (RU-DOA/UFF) ocupa dois andares de um prédio construído no *campus* Gragoatá/UFF. No andar térreo funcionam os setores de compra, armazenamento, produção, distribuição e higienização, e, no primeiro andar, funcionam os vestiários e a administração (direção, planejamento, telefonia, licitação, setor de pessoal).

A localização da cozinha no andar térreo facilita o acesso de materiais e pessoas durante a produção e o consumo de refeições. A área construída é subdividida em setores: recepção e controle, armazenamento (almoxarifado e câmaras frigoríficas), pré-preparo (carnes, vegetais, sobremesas), preparo (caldeirões, fornos, fogão e fritadeira), distribuição (refeitórios I e II) e higienização (panelas e utensílios). O zoneamento da cozinha permite um fluxo adequado de pessoas e materiais e preparações como mostra a figura 3. Verificamos que a distribuição espacial é adequada às rotinas e aos procedimentos dos serviços, facilitando a circulação de funcionários e o fluxo de matéria-prima e preparações. Os setores são bem-delimitados, indicando uma disposição criteriosa de unidades organizacionais. O espaço físico é suficiente e o arranjo físico atende à diversidade, à variabilidade e às especificidades da organização do trabalho (anexo 17).

Os materiais utilizados no preparo do cardápio obedecem a um fluxo de marcha avante: são descarregados em plataforma de descarga (foto1); em seguida são realizados a conferência e o controle, de acordo com o que foi predeterminado qualitativa e quantitativamente (foto 2), para, então, serem armazenados em almoxarifado (foto3), em câmaras frias (foto 4), ou mesmo irem direto para a área de produção.



Legenda:

1 – pré-preparo de legumes

2 – cocção

3 – lavagem de panelas

4 – lavagem de bandejas

5 - Área de descanso e refeições dos trabalhadores

—▶ Fluxo de trabalhadores  
 —▶ Fluxo de matéria-prima  
 —▶ Fluxo de preparações

**figura 3: Zoneamento da cozinha do RU-DOA/UFF com os fluxos principais**





**Foto 1: plataforma de descarga**



**Foto 2: balança tipo plataforma**



**Foto 3: almoxarifado**



**Foto 4: Câmaras refrigeradas**

A área de produção se subdivide nos setores de pré-preparo e preparo, e conta com equipamentos básicos necessários à confecção das refeições (anexo 17). Nessa área os alimentos são levados ao setor de pré-preparo de carnes (foto 5), vegetais (foto 6), sobremesas (foto 7), feijão (foto 8), para receberem os procedimentos prévios (descascar, cortar, catar) e, em seguida, serem encaminhados ao setor de cocção, onde são submetidos a tratamento térmico específico, dependendo do tipo de preparação, com o auxílio de equipamentos: caldeirões (foto 9), fogão industrial (foto 10), fornos (foto 11) ou fritadeira (foto 12)



**Foto 5: setor de pré-preparo de carnes**



**Foto 6: setor de pré-preparo de vegetais**



**Foto 7: setor de pré-preparo de sobremesas**



**Foto 8: Setor de pré-preparo de feijão**



**Foto 9: bateria de caldeirões a gás**



**Foto 10: fogão industrial**



**Foto 11: forno combinado**



**Foto 12: fritadeira a gás**

#### **4.5.3 Processo de trabalho e organização da produção de refeições no RU-DOA/UFF: um ritual cotidianamente improvisado**

O processo de produção de refeições no RU-DOA inicia-se com a elaboração da requisição de materiais (RM), com estimativa de quantitativo de gêneros, fundamentada nos *per captas* adotados na divisão e na previsão de 2800 refeições diárias. Após a quantificação dos materiais necessários abre-se o processo licitatório (publicado em três jornais de grande circulação) para aquisição dos mesmos. Esse processo (que leva em torno de 15 a 30 dias) consiste na pré-inscrição das empresas fornecedoras, em período determinado, e na concorrência propriamente dita. A comissão de licitação, a qual é renovada anualmente, é composta de quatro funcionários públicos da área administrativa da DOA, indicados pela diretora. O processo licitatório só é deflagrado quando a reitoria autoriza o pedido de liberação de verba destinada a DOA. Pelo fato de a verba ser liberada em parcelas, geralmente são feitos dois processos licitatórios ao ano.

As empresas candidatas devem emitir uma declaração de fatos supervenientes – a qual mostre a ausência de fatos impeditivos para sua habilitação no processo licitatório e deixe claro que estão cientes da obrigação de declarar ocorrências posteriores –, bem como um termo de renúncia individual, caso ocorra algum fato impeditivo ao fornecimento do material. A concorrência é feita para fornecimento de materiais (aproximadamente 300 itens) por seis meses e as empresas candidatas, a partir do pedido de compras, elaboram um mapa com quantitativo dos materiais que estão candidatando-se a fornecer, bem como suas especificações detalhadas (marca,

característica do produto etc.). Essa proposta é apresentada (em duas vias) no dia da concorrência em envelopes lacrados. Após a abertura dos envelopes as propostas são comparadas com o mapa de itens, elaborado pela comissão de licitação, com a estimativa de preços de mercado.

Além disso, no dia da concorrência, as empresas candidatas devem trazer amostras dos itens que estão se candidatando a fornecer, para que sejam testadas. Após a abertura dos envelopes, para cada grupo de itens são eleitos os três menores preços, quando, então, são procedidos os testes, exatamente com os produtos que foram cotados, a fim de que seu rendimento seja verificado. Utilizando o critério de menor preço e melhor qualidade, dando preferência à qualidade, são escolhidas – em até 24 horas após a abertura dos envelopes com as propostas – as empresas vencedoras, as quais fornecerão os gêneros conforme período e dias especificados.

A partir de então, há a montagem do cardápio com base nos equipamentos disponíveis, na capacidade de armazenamento de gêneros e na qualidade e quantidade de funcionários, além do custo e da previsão do número de refeições para o período, levando-se em conta as oscilações causadas por recesso escolar, paralisações e finais de semana. É encaminhado pedido de materiais para as empresas vencedoras no processo licitatório juntamente com o empenho (modo pelo qual serão pagas), para que os gêneros sejam fornecidos os mesmos, conforme mapa de entrada de materiais: carnes (semanal, com entrada às sextas-feiras); alimentos menos perecíveis (quinzenal); hortifrutigranjeiros (duas vezes por semana).

No momento da emissão do empenho, as empresas fornecedoras devem estar em dia com seus impostos, caso contrário, não será possível receber seu pagamento. Se o fornecedor não entregar o material previsto são dadas advertências (até três) a partir das quais a empresa estará fora do sistema, sendo impedida de participar de futuras concorrências.

A nutricionista de planejamento envia semanalmente o cardápio com a respectiva requisição de mercadoria para o setor de compras e para a sala das nutricionistas de produção, a fim de serem efetuados a expedição de gêneros para os setores, o controle e a supervisão da produção.

O cotidiano de trabalho no RU 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 (almoxxarifado); (2) atendimento às demandas de pré-preparo e preparo (constitui o centro das atividades da produção) e (3) distribuição das refeições – atendimento às demandas fixadas pela instituição e às demandas dos

usuários do restaurante (comensais) e (4) higienização da área, dos equipamentos e utensílios..

A organização da produção de refeições na DOA pode ser definida como um serviço complexo que coloca em cena diferentes atores em interação mediada por distintas necessidades, podendo ser facilitada ou dificultada em função das condições físicas (materiais e instrumentais) e organizacionais.

Os trabalhadores são divididos em equipes, sendo que por dia trabalham 56 pessoas diretamente ligadas à produção de refeições – pré-preparo, preparo, distribuição e higienização (quadro 8).

**Quadro 8: Número de trabalhadores diariamente envolvidos com o processo de produção de refeições no RU-DOA/UFF**

Setorização/Cargos	Diaristas	Plantonistas	Total
<b>Supervisão/Pré-preparo/preparo</b>			
Nutricionista/Supervisora de produção	02*	01	03
Técnico em nutrição	01	-	01
Cozinheiro			
Pré-preparo de carnes	-	03	03
Cocção	03	05	08
Auxiliar de nutrição/Copeiro	-	16**	16
Auxiliar de produção	05*	-	05
<b>Sub-total</b>	<b>11</b>	<b>25</b>	<b>36</b>
<b>Higienização</b>			
Encarregado de higienização	02***	-	02
Auxiliar de nutrição	-	02	02
Auxiliar de higienização			
Painéis	02*	-	02
Bandejas	11*	-	11
Área	-	03*	03
<b>Subtotal</b>	<b>15</b>	<b>05</b>	<b>20</b>
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>30</b>	<b>56</b>

\* prestadores de serviço; \*\* 2 prestadores de serviço e 2 servidores públicos com desvio de função; \*\*\* 1 prestador de serviço e 1 almoxarife com função de encarregado de higienização

Como visto anteriormente, há uma tendência à terceirização de mão-de-obra no RU-DOA/UFF, e, podemos observar que o único cargo em que ainda não há trabalhadores terceirizados é o de cozinheiro (tabela 5), porém o mesmo não acontece tanto em cargos em que há exigência de maior qualificação (como o de nutricionista), como naqueles em que se exige menos qualificação (como o de auxiliar de higienização). Neste último todos os trabalhadores são prestadores de serviço.

A convivência entre servidores públicos e trabalhadores terceirizados que exercem as mesmas funções traz alguns problemas no processo produtivo de refeições, visto que os prestadores de serviço têm menor remuneração e direitos trabalhistas diferenciados, o que gera sentimento de inferioridade, frustração e desmotivação no trabalho. Tal questão foi relatada por um trabalhador durante a entrevista individual.

*“antigamente o pessoal brincava abessa,, – quem é você?, você não é nada (porque eles são da UFF e nós não somos né). – Vai ver meu nome lá na reitoria ...”*

*“antigamente sempre via a minha irmã sair pro serviço, e, ai meu Deus!, queria tanto esse emprego! Ai tou sempre vindo numa animação pra trabalhar e tudo. Não é dizer que desgastou, não desgastou. É certas coisas que vai acontecendo com a gente. A gente fica desanimada. (...) a gente quer voltar pra “L” (cooperativa) pra dar uma situação melhor de trabalho. Sabe, não chega a ser de trabalho, financeira né. ... porque estamos sem carteira assinada. A “Y” (cooperativa) é contratada pela UFF, mas tem direitos.”*

*“ 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. A gente tem que ver o amanhã, porque eu tenho minha filha, tem que ver também o futuro dela. De repente acontece uma coisa comigo como é que vai ficar? A única coisa que é pago é o INPS e tem seguro de ..., mas é de acidente, entendeu? E as minhas férias, que eu preciso descansar? Aqui a gente só folga quando tem, tipo assim, paralisação, feriado ou então quando entra em greve ou alguma coisa, obras ou alguma coisa. O que ajuda a gente é isso, entendeu? Mas a gente fica cansado.” (E2).*

Os depoimentos reforçam o que Druck (2001) coloca como desestruturação dos coletivos de trabalho ao se referir a intensa adesão pelas empresas à terceirização pois, no mesmo ambiente de trabalho convivem trabalhadores que, embora desempenhem a mesma função, possuem demandas pessoais de segurança e estabilidade diferenciadas, contribuindo para a precarização do trabalho.

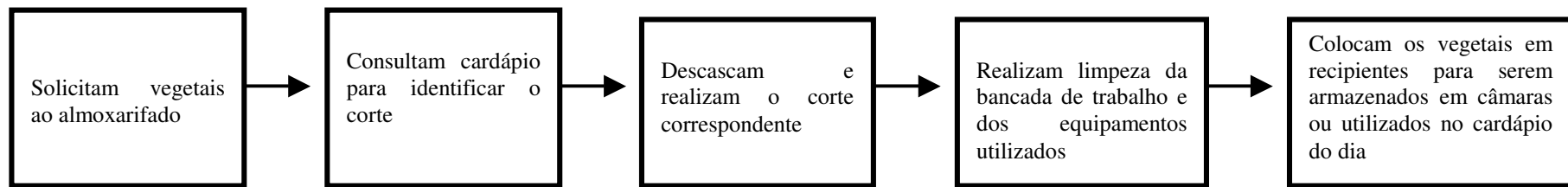
### – Fluxos dos procedimentos de rotina do RU-DOA/UFF:

Para melhor entendimento do processo de produção de refeições na DOA serão apresentados os fluxos dos procedimentos de rotina elaborados a partir do relato dos trabalhadores operacionais que atuam nos setores de pré-preparo, preparo e distribuição; pelos trabalhadores dos setores de higienização, supervisão e controle da produção de refeições (figuras 4 a 12).

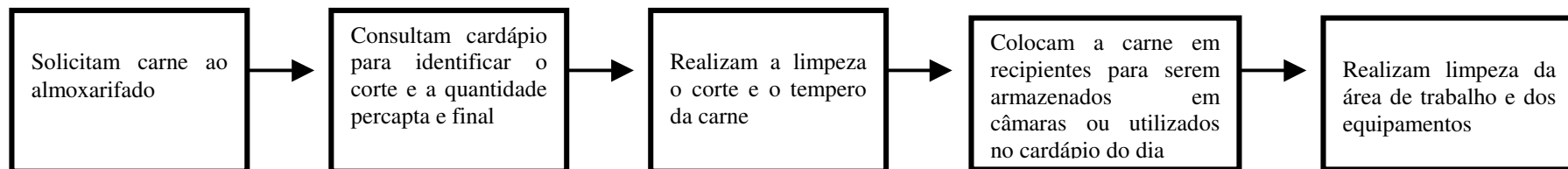
A análise dos diferentes fluxos dos procedimentos de rotina possibilitou evidenciar um traço característico do trabalho no RU-DOA/UFF: trata-se de uma atividade rotineira, aparentemente linear, cujas complexidade e exigências da situação de trabalho se dão com base em critérios prescritos pela instituição orientando a tomada de decisão e cuja variabilidade é influenciada, principalmente, pelos equipamentos, instrumentos e materiais (gêneros e outros) disponíveis gerando improvisos na produção de refeições. Tais fatos que podem ser confirmados a partir das falas dos trabalhadores.

*“nós tivemos lá aquele monte de filé de coxa, a gente acha que não tem muito, como se diz... um preparo e vai ser assado puro. 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. Sobrecarreguei o forno que é pra dar tempo de assar o almoço, porque se for depender do forno não tem como”. (E8)*

*“nós temos um grupo aqui de trabalho novo, tá há quatro anos né?, na direção, que ainda parece que não se habituou com o esquema de trabalho, entendeu? Quer colocar panqueca. A panqueca, ela pra gente deveria ser feito na semana pra pessoa trabalhar já com a carne moída pronta pra de manhã só enrolar, botar o molho por cima. Porque, se esperar pra fazer, fazer a massa, assar a massa, preparar a carne moída, esperar a carne moída esfriar, pra fazer tipo o canelone né, enrolar a panqueca, vai demorar muito, complicado. Nós já explicamos e não tem como fazer isso aqui. Primeiro: estamos com um só, trabalhando com um só forno, o outro forno tá com problema. Nós temos problema aqui de corte de verba. Nós não estamos trabalhando com a verba que realmente precisa. A gente, falta ... O preço da alimentação aqui é muito barato para o padrão de comida que sai, que entra pra cozinha pra ser... ficar pronta e que sai para os comensais daqui, os nossos clientes que são os alunos e os funcionários”.(E9)*

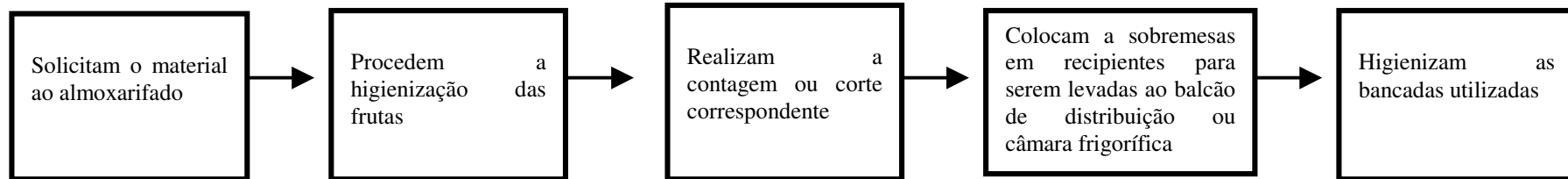


**Figura 4: Fluxo dos procedimentos de rotina dos auxiliares de nutrição, auxiliares de nutrição e copeiros que trabalham no pré-preparo de vegetais**

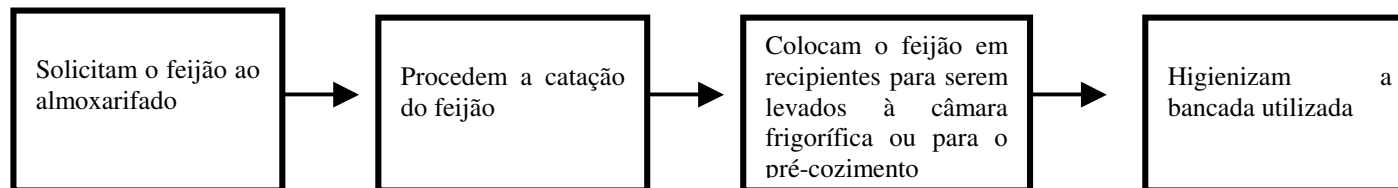


**Figura 5: Fluxo dos procedimentos de rotina dos cozinheiros que trabalham no pré-preparo de carnes**

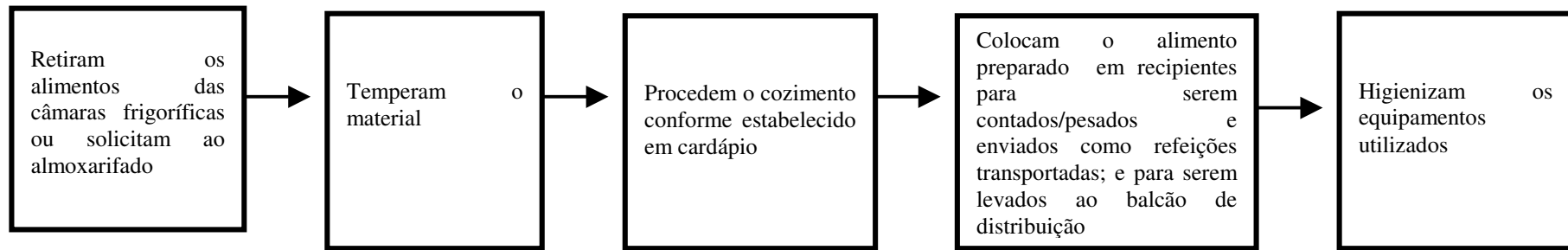




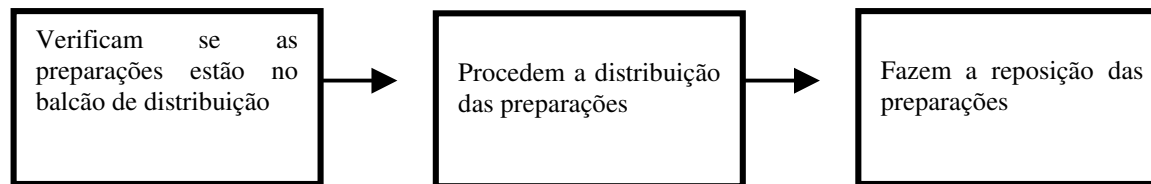
**Figura 6: Fluxo dos procedimentos de rotina dos auxiliares de nutrição, auxiliares de produção e copeiros que trabalham no pré-preparo de sobremesas**



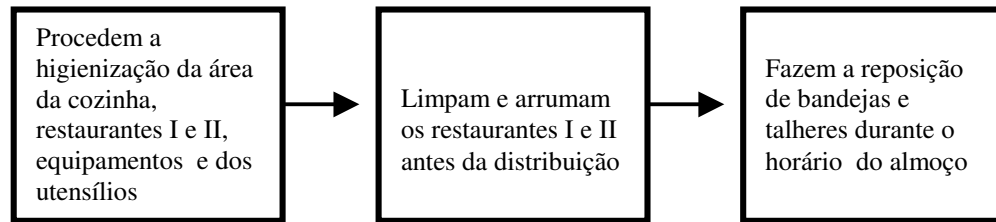
**Figura 7: Fluxo dos procedimentos de rotina dos auxiliares de nutrição, auxiliares de produção e copeiros que trabalham no pré-preparo de feijão**



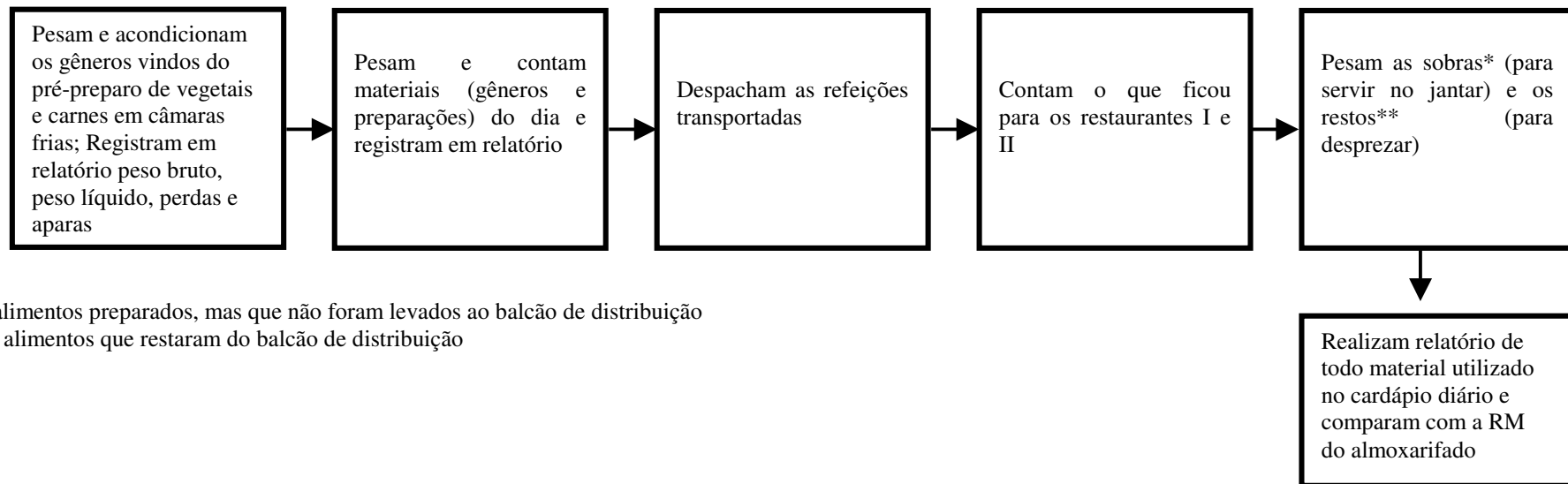
**Figura 8: Fluxo dos procedimentos de rotina dos cozinheiros que trabalham no preparo de feijão, arroz, carne e guarnição**



**Figura 9: Fluxo dos procedimentos de rotina dos auxiliares de nutrição, auxiliares de produção e copeiros que trabalham na distribuição das refeições no RU**



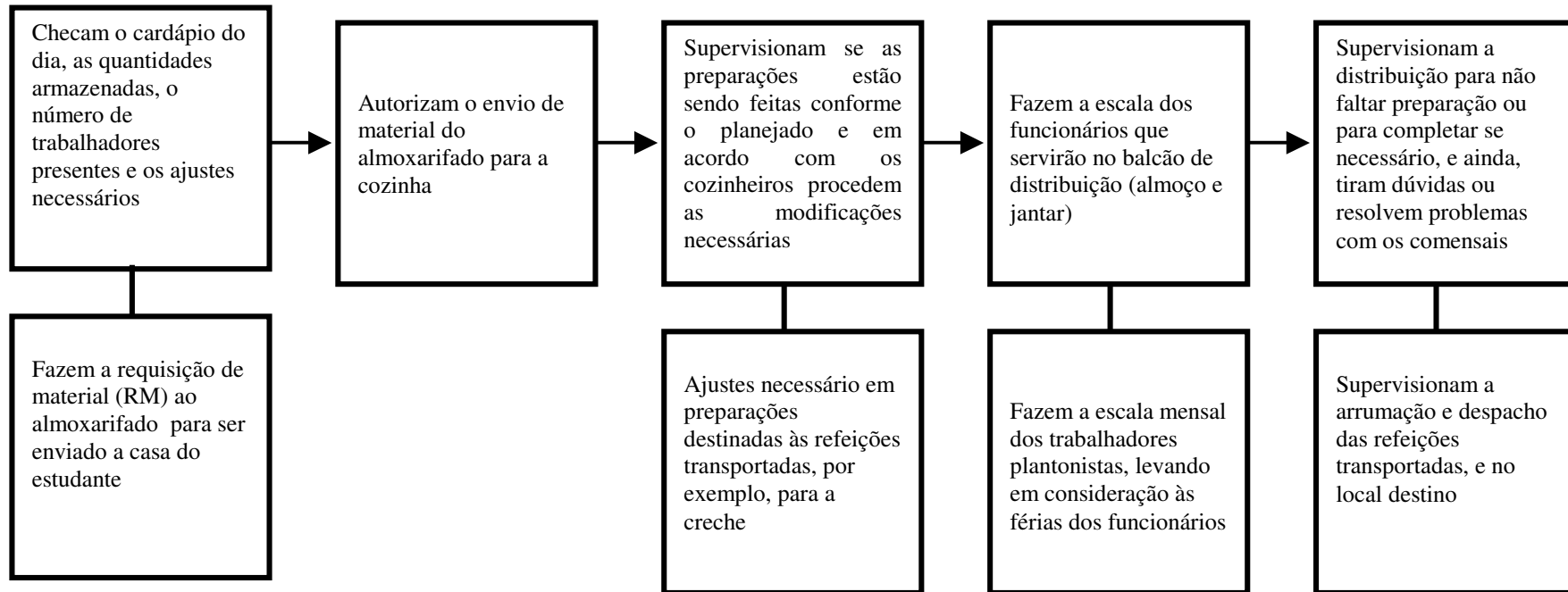
**Figura 10: Fluxo dos procedimentos de rotina dos auxiliares de nutrição e auxiliares de higienização que trabalham no setor de higienização**



\* alimentos preparados, mas que não foram levados ao balcão de distribuição

\*\* alimentos que restaram do balcão de distribuição

**Figura 11: Fluxo dos procedimentos de rotina dos técnicos de nutrição e auxiliares de nutrição que trabalham na supervisão e controle da produção**



**Figura 12: Fluxo dos procedimentos de rotina dos nutricionistas diretamente envolvidos na produção de refeições**

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. Ou seja: inicia-se uma composição de cardápio, mas esta é modificada até o horário de fechar o restaurante ou até a distribuição do jantar. Tal problema gera também uma monotonia do cardápio. 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, devido o mau funcionamento do forno; ou de frito para assado, por não ter óleo suficiente para a fritura (anexo 16).

*“Infelizmente os cardápios e a matéria-prima é precária para os cardápios que eles elaboram. Você vai fazer uma comida na sua casa domingo, vai fazer uma feijoada. Como é que você vai fazer uma feijoada se não tem o feijão. Você não vai fazer feijoada. Se você não vai poder comprar você vai fazer o que você tem. De repente vai ser um arroz, um feijão e um bife e vai ficar mais bem feito do que se fosse fazer uma feijoada mal feita. Eu sou dessa opinião, embora ...” (E10).*

*“Tem dia que pega, porque dependendo da guarnição, dependendo da carne, porque tem pouca panela (caldeirão a gás). 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”(E15).*

Analisando 35 cardápios oferecidos no período da realização da pesquisa (novembro de 2002 a outubro de 2003), pudemos verificar alta frequência de frango, lingüiça e carne moída (tabela 6), além de frequente substituição do prato protéico por carne moída, lingüiça e salsichão (tabela 7).

Baseado nos resultados acima podemos verificar que as premissas que nortearam as questões iniciais não se confirmam no que se refere à qualidade do produto final, dado o descompasso entre planejamento e execução do cardápio, imprimindo constante modificações das preparações previamente planejadas, além disso, os pratos substitutos são ricos em gordura saturada (lingüiça e salsichão), diminuindo a qualidade nutricional do cardápio. A produtividade fica também comprometida, visto os constantes problemas referentes ao funcionamento dos equipamentos.

**Tabela 6: Frequência dos pratos protéicos de 35 cardápios oferecidos no RU-DOA/UFF no período de novembro de 2002 a outubro de 2003**

Pratos protéicos	Número	%
Frango	11	31,43
Lingüiça	6	17,14
Carne moída	4	11,43
Carne assada	2	5,71
Goulash	2	5,71
Jardineira de carne /picadinho à brasileira	2	5,71
Bife de panela	2	5,71
Carne seca	2	5,71
Carne assada	2	5,71
Hambúrguer	1	2,86
Salsichão	1	2,86
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100</b>

**Tabela 7: Frequência de substituição de pratos protéicos em cardápios oferecidos no RU-DOA/UFF no período de novembro de 2002 a outubro de 2003**

Prato protéico Substitutos	Frequência de substituição		Pratos protéicos servidos inicialmente
	N	%	
Salsichão	4	45	bife de panela; risoto de frango; filé de coxa de frango; picadinho de carne
Lingüiça frita	1	11	carne moída
Carne moída	3	33	coxa com sobrecoxa; goulash; bife de panela
Hambúrguer	1	11	frango assado
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100</b>	-

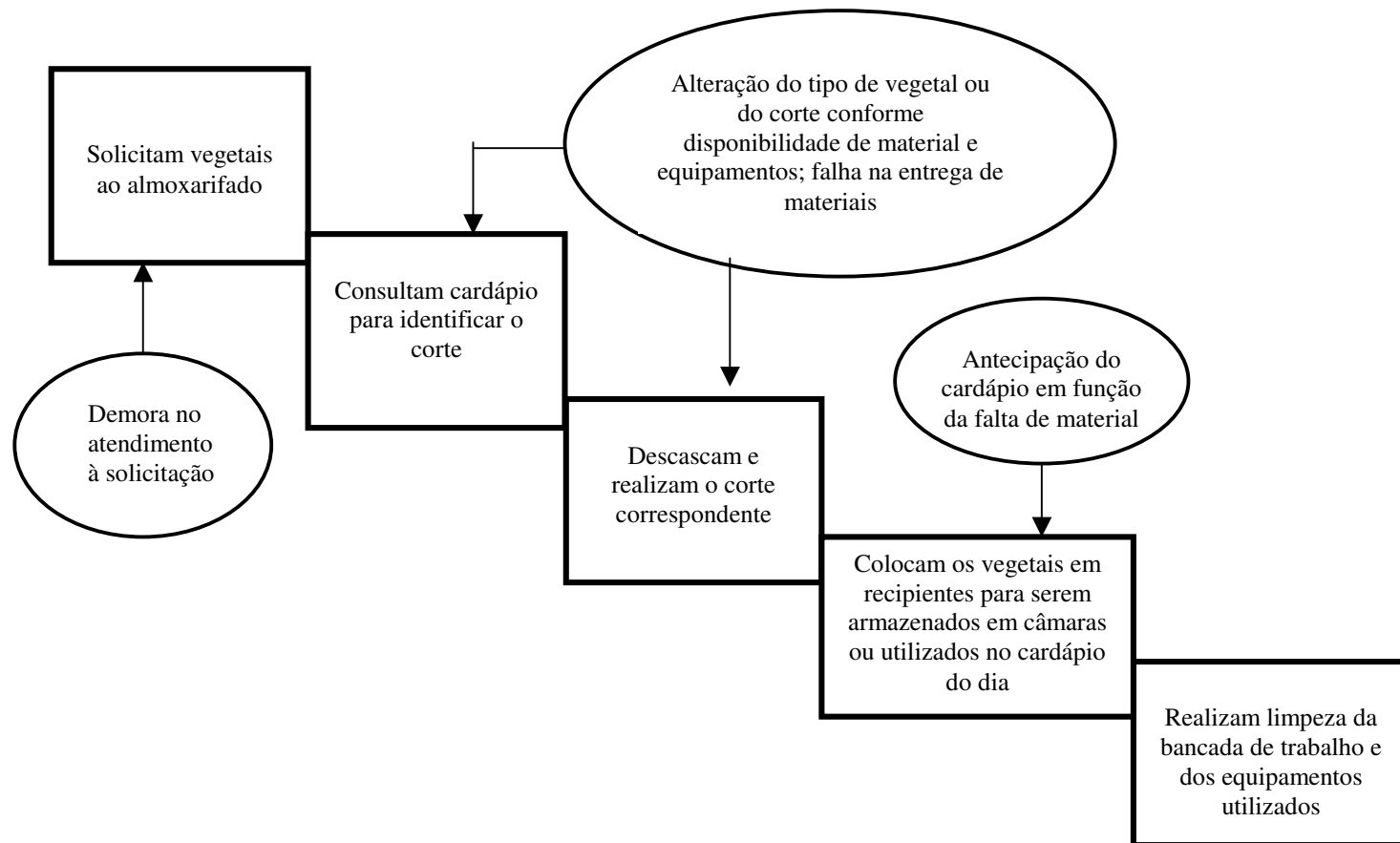
Observamos que as 11 preparações com frango tornam-se repetitivas – são apresentadas, freqüentemente da mesma maneira –, por causa das problemas encontrados nos equipamentos ou pela falta de temperos. Outra dificuldade encontrada: além das preparações com lingüiça e carne moída já serem freqüentes no planejamento de cardápio, esta freqüência aumenta ainda mais quando os pratos do cardápio do dia tornam-se insuficientes para atender o volume de refeições.

Durante o período de observação, dos 35 cardápios executados somente 11 (31%) saíram como planejado, e as freqüentes substituições não só no prato protéico como também na guarnição acarretaram problemas na hora do preparo e da distribuição, como constatado por meio das falas dos trabalhadores.

*“A guarnição ia ser salada de legumes, 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. Aí o chefe que cozinha aqui cantou: - ‘Ah! vocês ficam aqui e não sabem de nada!’. Então porque não vai lá dentro, como a antiga chefia, vai lá dentro e vê o que tem de guarnição pra ser feito? Tem tomate, tem chuchu, enfim... Gente, vamos fazer chuchu, aí tudo bem? Aí você não vai lá dentro, aí você, ó vai ser tomate, ih! não tem tomate não, vai ser isso, mas também não tem isso...” (E5).*

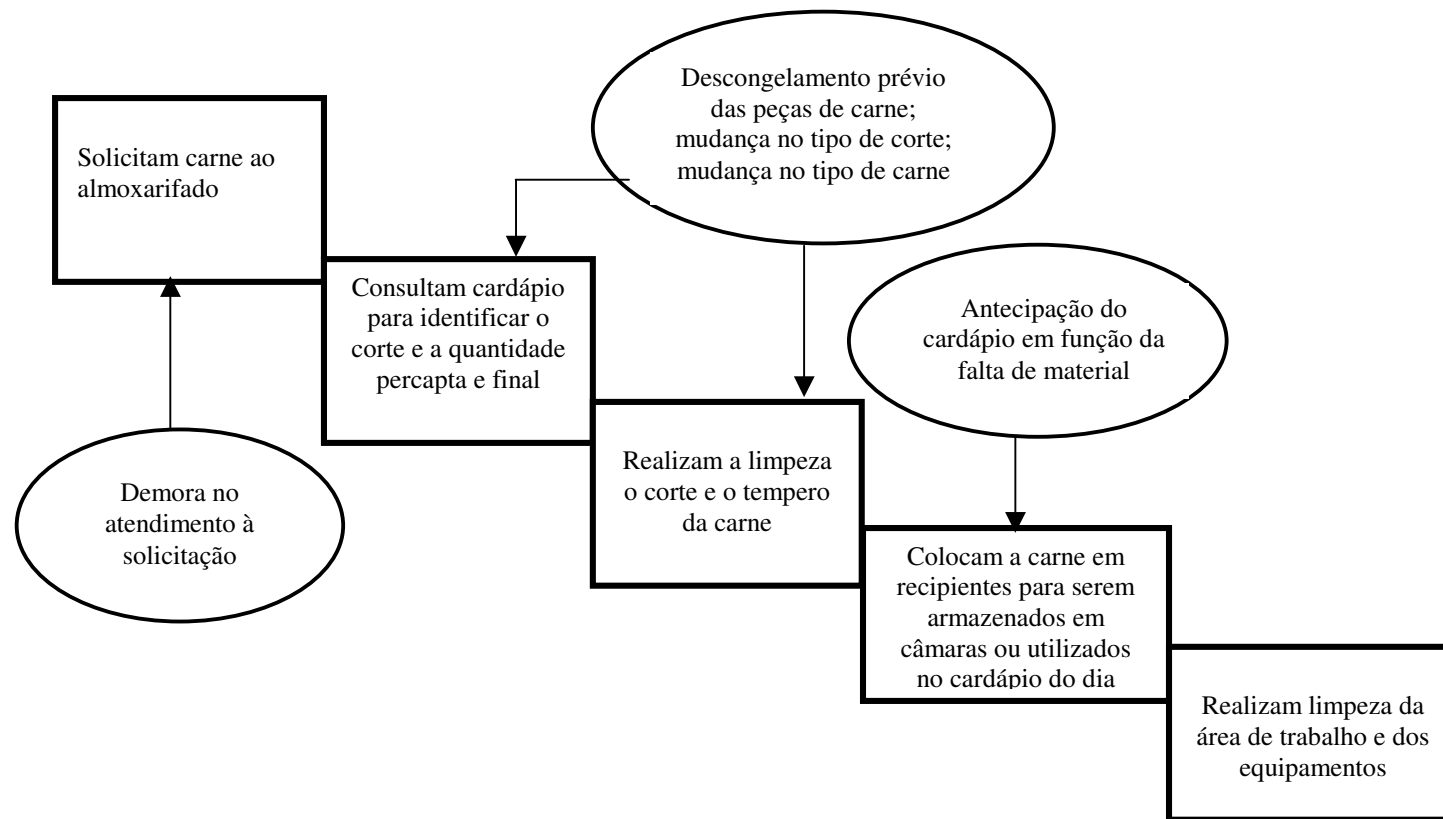
*“tem dia que não tem nada pra fazer aí fica só repetindo. Fazer o que? Não depende da gente nem da chefia, não é isso? Depende do quê? Da verba do governo que não tem, não é isso? Se tivesse uma verba melhor seria melhor também, não é?” (E4).*

A partir das observações feitas o processo de trabalho, aparentemente linear, pode ser demonstrado com sua variabilidade, agravada pelo descompasso entre planejamento técnico e execução dos cardápios, decorrentes da falta de material, deficiência ou insuficiência dos equipamentos, ou ainda, por modificações causadas pela variabilidade na conduta dos trabalhadores (figuras 13 a 17). Além disso, como enfatiza Proença (1996), o grau de complexidade na produção de refeições se dá, ainda, devido a UAN fabricar produtos diferenciados a cada ciclo produtivo e a cada dia, em função do cardápio planejado.

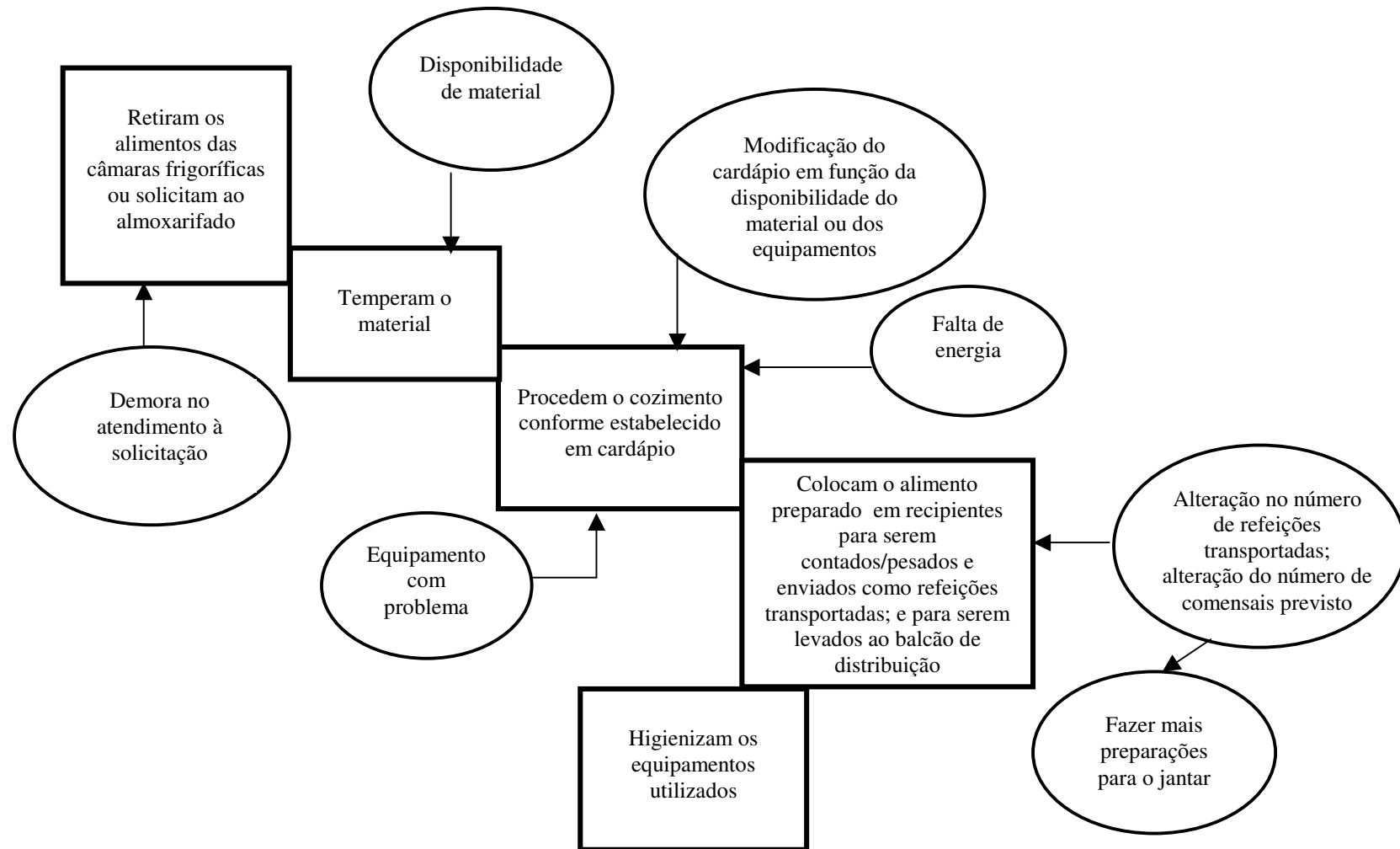


**Figura 13: Fluxo dos procedimentos de rotina dos auxiliares de nutrição, auxiliares de produção e copeiros que trabalham no pré-preparo de vegetais levando em consideração a variabilidade do processo de trabalho**

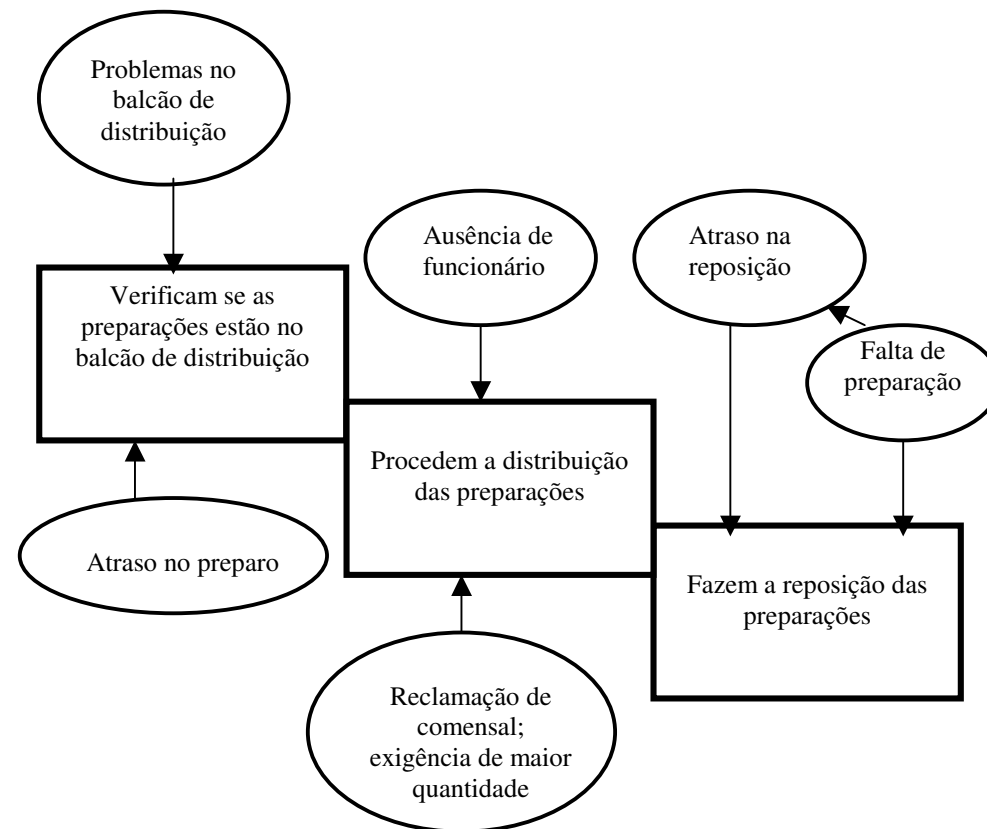




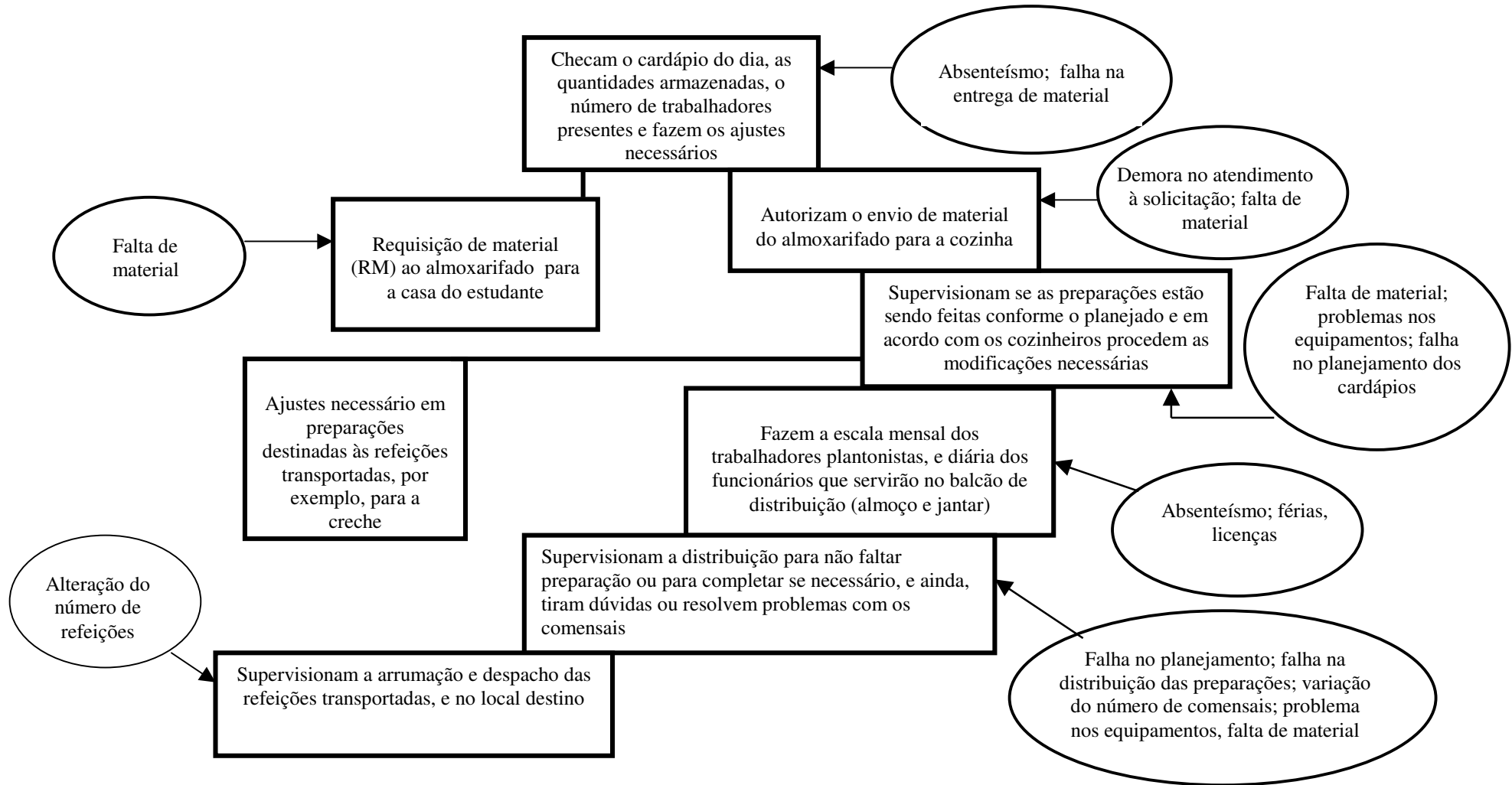
**Figura 14: Fluxo dos procedimentos de rotina dos cozinheiros que trabalham no pré-preparo de carnes levando em consideração a variabilidade do processo de trabalho**



**Figura 15: Fluxo dos procedimentos de rotina dos cozinheiros que trabalham no preparo de feijão, arroz, carne e guarnição levando em consideração a variabilidade do processo de trabalho**



**Figura 16: Fluxo dos procedimentos de rotina dos auxiliares de nutrição, auxiliares de produção e copeiros que trabalham na distribuição das refeições levando em consideração a variabilidade do processo de trabalho**



**Figura 17: Fluxo dos procedimentos de rotina dos nutricionistas diretamente envolvidos na produção de refeições levando em consideração a variabilidade do processo de trabalho**

Apesar dos improvisos e modificações constantes nos cardápios previamente planejados, os trabalhadores relatam que estão satisfeitos com seu horário e sua escala de plantão do trabalho, sendo suficiente o tempo para a realização das tarefas diárias. Conforme relatado pelos trabalhadores, o fato de trabalharem dia sim dia não lhes possibilita estarem mais próximos de seus familiares.

*“o tempo dá e sobra”.* (E1)

*“do horário eu gosto do horário daqui, porque o horário a gente também não cumpre todo o horário, todo plantão até às 7:00 h (19:00h). Quando a gente não tá no jantar a gente vai embora mais cedo (...) dependendo do pré-preparo né, porque uma maionese não dá pra gente fazer de duas horas até cinco e meia, nem panaché que entre cenoura e batata – que é aquele corte maionese –, de duas as cinco não dá pra gente fazer. Agora outros cortes dá, outros cortes dá tempo”.* (E3)

*“tem um dia sim um dia não, entendeu? Esse horário é pra ninguém faltar. Tem gente que falta, eu não falto”.* (E4)

*“só tem uma coisa que às vezes eu fico assim, meio chateada. É porque a nutricionista é uma das poucas que cumpre as doze horas de serviço, entendeu? A gente não pode sair daqui até terminar o jantar. Quem não fica pra servir o jantar vai embora mais cedo... Fazer o que?”* (E6)

Durante o período de observação, pudemos verificar a preocupação por parte das nutricionistas (supervisoras de produção), do fato de terem que, constantemente, lançar mão do material do cardápio do dia seguinte, porque este era insuficiente para a execução do cardápio do dia corrente. Esse problema provocava um efeito em cascata, mostrando a desestruturação do planejamento.

Outro ponto de “estrangulamento” apontado pelas supervisoras de produção é o fato de o planejamento estar sendo feito sem considerar o número real de comensais. Isso interferia também nas perdas naturais durante o processo (pré-preparo e preparo) e contribuía para a desestruturação do cardápio. Vale ressaltar que essas perdas ficavam mais desajustadas justamente pela mudança constante na forma de preparo dos alimentos, já que as perdas na cocção variam conforme o tratamento térmico dado ao alimento, afetando a quantidade final da preparação (rendimento).

A esse respeito, em conversa com os cozinheiros, o que mais os afligia era a falta de gêneros e, principalmente, o mau funcionamento dos fornos combinados. Apesar de haver dois, um vivia constantemente em pane e o outro era insuficiente para dar conta da produção total. Ainda em relação aos equipamentos os cozinheiros se ressentiam da falta de óleo para utilizarem a fritadeira, pois esta consome 324 litros de

óleo. Por isso, sem o óleo suficiente, o processo de fritura tem de ser feito em pequenas quantidades no fogão industrial.

Durante as entrevistas os trabalhadores se referiram à fritadeira como um elefante branco sem utilidade. Alguns acreditavam que esse equipamento estava com defeito, e outros sabiam o real motivo da não-utilização (falta da quantidade de óleo necessária ao seu funcionamento) como ilustrado no relato a seguir:

*“Aquela fritadeira ali, um elefante branco no meio da cozinha. Pra que pedem aquilo ali? me responde pra quê que serve?, uma coisa que se comprou, pra você fazer fritura ali..., aquilo ali comporta duzentos e quarenta litros de óleo..., tem dia que não tem nem dez pra fazer comida aqui. Gente, tem coisa que..., não sei, não quero me meter nessa parte, que não me diz respeito. Eu não entendo, a outra fritadeira que a gente tinha tava boa, fazia o que a gente precisava, a gente tinha filé de peixe, bife à milanesa, que é uma coisa bem aceita pelos comensais daqui...”*  
(E10)

A adoção de novas tecnologias merecem estudo cuidadoso, por exemplo, na UAN estudada a substituição de fornos convencionais por fornos combinados e a instalação de uma fritadeira de maior capacidade de produção acarretaram problemas ocasionados pela falta de manutenção preventiva, ou mesmo, corretiva, além da falta de óleo, necessário para ser utilizado na fritadeira. Outro problema observado e considerado pelos trabalhadores, que diz respeito aos equipamentos, é quanto a fonte de alimentação; os fornos combinados só funcionam com energia elétrica e, na falta da mesma, a forma de tratamento térmico dado aos alimentos tem que ser mudada, principalmente do prato principal, ocasionando transtorno nos procedimentos de rotina e, inclusive, na divisão de trabalho.

Os problemas acima mencionados afetam diretamente a produtividade na UAN estudada, e apesar de não ter sido feito estudo mais detalhado, até por não ser objeto da presente pesquisa, não observamos preocupação com a produtividade na adequação do planejamento de cardápios aos equipamentos disponíveis.

*“ O que causa mais preocupação é quem trabalha nos panelões né, que essas panelas não são modernas, são bem antigas e ultrapassadas. As que nós já tivemos há vinte anos atrás eram muito melhor pra trabalhar (...) quer dizer, os cozinheiros estão prejudicados. Antigamente se fazia arroz uma ou duas vezes, hoje eles fazem várias vezes, porque é pequena. 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 panelão. Ficou desestruturado essa mudança de equipamento”* (E1).

Alguns trabalhadores não consideram justa a divisão de trabalho na produção de refeições do RU-DOA/UFF, devido à sobrecarga sobre alguns; outros trabalhadores relataram que gostariam de ajudar mais, mas que encontram-se impossibilitados devido suas condições de saúde.

*“acho que tem gente que trabalha menos. É necessário a compreensão deles. Eu também não quero saber se eles quer trabalhar ou não, eu quero fazer a minha parte. - A senhora tá correndo muito. Tá correndo nada, eu tenho que fazer, então eu vou fazer”.* (E4)

*“a divisão de trabalho às vezes pega só um pouquinho, no caso, em relação ao pessoal, que tem um que só faz o feijão e tem outro que só faz o arroz. Só faço o arroz e o feijão, então não vou fazer mais nada. (...) no caso, porque eles são diaristas, então eles só fazem isso”.* (E8)

*“teve uma discussão aqui na cozinha, uma brigalhada danada, você não ouviu não? Porque um não quer fazer, então a coisa tem que sair, então fica um grupo de três fazendo e o resto voando, aí entra na tal discussão”.* (E10)

*“tem pessoas que, as vezes, as vezes, procura se encostar um bocado mas, isso ... Eu como sempre procurei fazer a minha parte, não tá me preocupando com o que fulano tá fazendo ou não... As vezes até pra mim, não me coisa não, porque eu sou muito rápido pra trabalhar, como você sabe. Talvez até devido a minha rapidez eu acabo fazendo a parte dele também, entendeu? Agora, muitos se acomoda quando eu tou trabalhando, se acomoda. Isso aí eu vou ser sincero, entendeu? Mas eu não ligo não. Eu quero é trabalhar. Eu quero é fazer o trabalho. Eu não me incomodo com isso não. Eu faço a minha parte. Eu tou aqui é pra isso, pra fazer a minha parte”.* (E14)

*“As pessoas já estão aqui já decidida a agirem assim, sabe? O pessoal tá todo mundo estressado, então tem hora que tem gente que diz – Ah! não quero, – ah! não vou fazer isso não. Aí um não faz, outro sai, outro sai, daqui a pouco só tem dois, três fazendo. Fica pesado. Tem a cebola pra cortar, são dois sacos, só três pessoas cortando, vai chorar muito mais que se fossem 10 cortando. Dividia a lágrima né? (riso).”* (E15)

*“tem dia que eu me sinto mal, queria tá participando mais, mas eu não consigo. Antigamente eu trabalhava nas carnes né, fiquei sete anos direto. Hoje em dia não dá, muito tempo em pé ali cortando a carne já não dá prá mim e até pelo meu peso... Já fiquei até com defeito”.* (E1)

Para melhorar a distorção na divisão de trabalho é proposta, pelos trabalhadores, uma maior atuação da chefia no sentido de dividir melhor as tarefas. Os trabalhadores fazem referência à diferença entre serviço público e empresa particular no encaminhamento dessas questões:

*“a chefia tem poder, ela tem que denominar. A chefia tá ali no vidro, ali olhando, se ela não tá vendo... Tá vendo. A chefia tá vendo e porque não faz nada? porque é um serviço público? Porque no particular você não faz isso, você não quer trabalhar você vai pra rua. E porque que aqui não acontece? Porque que a chefia não cobra?”. (E10)*

*“a chefia não tá vendo isso? (...) uns trabalham mais do que o outro”. (E11)*

No RU-DOA/UFF as tarefas são determinadas em função do cardápio previamente elaborado mas, devido o descompasso entre planejamento e execução, mencionado anteriormente, há constante improviso, fazendo com que haja uma distância entre a atividade prescrita e a realmente executada.

Como afirmam Santos & Fialho (1997) há necessidade de se fazer a distinção entre três tipos de tarefa: a prescrita; a induzida ou real e a atualizada. A tarefa prescrita diz respeito ao aspectos formais e oficiais do trabalho, isto é, o que deve ser feito e os meios colocados à disposição para fazê-lo; a tarefa real é o que o trabalhador pensa em realizar, a partir dos conhecimentos que ele possui das diversas componentes do trabalho; e a tarefa atualizada é a tarefa induzida modificada em função dos imprevistos e condicionantes de trabalho. Dadas as especificidades da situação do trabalho o trabalhador atualiza a representação mental referente ao que deveria ser feito.

Como uma das conseqüências da distância entre o trabalho prescrito e o realmente executado (tarefa atualizada) podemos citar a intensificação do trabalho, como apontam os trabalhadores:

*“às vezes elas mandam a gente cortar um corte que a gente tá vendo que aquele corte ali não é adequado pr’aquela tipo de legume e a gente muda lá por nossa conta mesmo. A gente faz o que achar melhor e depois ela vê que aquilo é aquilo mesmo né, que tinha que ser trocado”. (E2)*

*“a gente improvisa, improvisa e muito. As vezes não tem material pra gente trabalhar. Pelo menos a gente tenta, porque as vezes elas nem permite que troque. Quer que saia aquilo e não tem condições de sair aquilo”. (E15)*

*“você tem que correr muito mais com o trabalho. Você não pode parar um pouquinho. Você tem que tá sempre... Cheguei, tá todo mundo tomando café, conversando. Já cheguei, já tou logo enchendo o forno pra poder dar tempo pra sair às dez e meia, senão não dá tempo”. (E8)*

Um dos aspectos que podem contribuir positivamente para a realização das atividades em UAN é o treinamento, porém no presente estudo alguns trabalhadores



colocam que para o trabalho realizado no RU-DOA/UFF não há necessidade de treinamento, já que eles têm muito tempo de serviço. Além disso, muitos se referem à estrutura do cardápio como sendo muito simples e, ainda, ao grande volume de refeições – que impossibilita a execução de um cardápio mais elaborado –, como fatores impeditivos ao investimento em treinamento, como ilustrado a seguir.

*“já teve muito treinamento aqui, já teve muito, entendeu? Acontece que eu não quero fazer mais nada”. (E4)*

*“a gente aqui teve muito treinamento, muito cursinho... depois não entra nada em prática... não sei ... cai tudo no esquecimento. (...) essa cozinha aqui não dá pra gente fazer muita coisa pelo volume, a quantidade de comida ... então não dá pra você ficar aprendendo outras coisas diferente que não vai usar aqui” (...) nós fizemos um curso aqui com “M”, curso de comida italiana, e foi muito bom, mas é um tipo de comida que a gente não usa aqui. Quer dizer, se eu pegar a receita e for fazer em casa, de repente vai dar certo, mas também posso já ter esquecido, porque fez quinze dias, um mês, sei lá quanto foi... acabou, acabou, pronto, ninguém fala mais nisso. Você tem que fazer o curso, fazer alguma coisa e usar aquilo na prática”. (E15)*

Alguns trabalhadores apontaram a necessidade de treinamento para crescimento profissional, considerando o mesmo necessário para a motivação no trabalho. Outros mencionaram que o treinamento abre um espaço para melhorar o relacionamento do grupo.

*“eu cobro isso na minha folha de avaliação. É a primeira coisa que eu faço é cobrar, porque se você estaciona, se você fica parado, você não acrescenta alguma coisa ao seu conhecimento, você acaba ficando desmotivado, como muita gente aqui é desmotivado”. (E8)*

*“Tem época da gente fazer curso, entendeu? A “M” bota a gente pra fazer curso. Tem época que tem cursinho aqui dentro... tem psicologia também... ou cai no dia que nós trabalhamos ou no outro plantão também” (...) da outra vez o pessoal participou e tudo. Aqui acho que é mais um tipo de brincadeira... uma baguncinha suave, saudável. Eles gostam disso aqui...” (E2)*

*“a gente precisa de treinamento, informação pra gente mudar a cabeça dessas pessoas, entendeu? É muito difícil... são pessoas que já têm muito tempo ..., quando você vê ..., uma mudança..., tem que tá cobrando aquilo todo dia porque ...” (E6)*

Diante do exposto podemos verificar que a produção de refeições no RU-DOA/UFF está organizada segundo os princípios taylorista-fordista, fato este já

apontado por outros autores (Viana, 1995; Marcon, 1997; Proença, 1997; Ansaloni, 1999). Apesar de adotar propostas gerenciais mais contemporâneas como a terceirização de mão-de-obra e novas tecnologias em termos de equipamentos, a organização do trabalho está fundamentada na administração científica.

Porém, a não adaptação desta abordagem gerencial à organização do trabalho em UAN reside no fato de que incide sobre o planejamento prévio uma não conformidade causada por interferências tanto internas como externas ao processo, e o modo taylorista pressupõe uma previsibilidade.

Enquanto Taylor acreditava que uma vez adequadamente planejadas as atividades em relação ao produto concebido, não haveria possibilidade de mudanças no processo (variabilidade), já que nesse enfoque é possível prever os resultados (previsibilidade), a abordagem contemporânea da administração é mais flexível, permitindo intercorrências durante o processo que, não necessariamente, irão prejudicar o produto, ao contrário, podendo até melhorar, sendo mais adequada à UAN. Outro ponto que depõe contra a abordagem taylorista em UAN é o fato de que o alimento não pode ser considerado uma matéria-prima padrão, dadas suas características de perecibilidade.

A administração taylorista – com sua disciplina, controle, divisão do trabalho, monotonia, ausência de liberdade e de autonomia – colabora para a retirada de qualquer significado da atividade em si. Além disso, faz com que a representação do trabalhador sobre seu trabalho seja de desvalorização, perdendo qualquer sentido de realização pessoal (Lima, 1996), podendo colaborar para que haja uma perda de interesse pelo trabalho e pelo produto acabado, provocando declínio da qualidade, e, em última instância, queda na produtividade.

A introdução de novas tecnologias em um sistema produtivo com gestão bastante conservadora, como a o RU estudado, mostra que se privilegia mais o lado técnico do que o organizacional. A aquisição de nova tecnologia por si só não é suficiente para a implementação imediata de mudanças no processo produtivo, pois entram em jogo outros fatores determinantes, como a cultura organizacional (Lima, 2001). Isso reforça o que foi apontado por Fleury (1994) como a dificuldade de se mudar a cultura organizacional. Ou seja: na medida em que uma organização se desenvolve no tempo certos padrões de relações externas e internas, bem como certas formas de resolver os problemas, vão consolidando-se e tornando-se difíceis de serem questionados. As organizações mudam, mas essas mudanças são quase sempre limitadas, havendo uma tendência à estabilização de suas dimensões mais básicas.

Sendo assim, as estratégias de mudança devem ser equilibradas, tanto técnicas como organizacionais, incluindo mudanças na estrutura de poder, na participação e no envolvimento dos trabalhadores nesse processo.

#### **4.5.4 Condições de trabalho no RU-DOA/UFF: materiais, ambientais e organizacionais**

As condições de trabalho incluem as diretamente relacionadas ao posto de trabalho, as condições de trabalho da empresa e as condições do sistema social e econômico que têm implicação tanto na saúde física do trabalhador como na saúde mental. Dentre esses fatores podemos citar a planta física, a ambiência (iluminação, temperatura, ruído etc.), aqueles relacionados ao conteúdo e organização do trabalho, como sobrecarga quantitativa, subcarga qualitativa, rotina e monotonia, falta de controle e autonomia, valorização da tarefa e apoio social, trabalho em turnos, sistema de remuneração, estrutura e clima da organização.

Na presente pesquisa os trabalhadores, durante o grupo focal, discutiram sobre as condições de trabalho do RU-DOA/UFF, e relacionaram-nas ao ambiente de trabalho (equipamentos, instrumentos de trabalho, área física), aos materiais (gêneros), e à organização do trabalho, definindo-as da seguinte maneira:

*“condições de material, no caso, gêneros pra gente fazer o preparo, o material de acondicionamento, de manuseio, uniforme usado pelo pessoal...”; “(...) cada pessoa num setor”; “(...)as pessoas faziam várias coisas” “(...) melhorou, mas está longe do ideal” (GF1).*

Observamos que na época da realização das entrevistas alguns assuntos eram preferência entre os trabalhadores por estarem afetando diretamente o trabalho deles, como, por exemplo, a falta de um equipamento utilizado no pré-preparo de legumes (*robot cutter*), por estar em manutenção, e a não-instalação de um caldeirão a gás, desde a entrega da reforma da cozinha no ano de 2000. Esses fatos foram freqüentemente mencionados pelos trabalhadores.

*“A máquina que ajudava a gente nos legumes, que ajudava a nossa munheca ficar um pouquinho mais aliviada escangalhou... parece uma peça, e tinha que comprar, um negócio assim. A máquina cadê? Não sei o quê que houve lá que a máquina não voltou e a gente tem que cortar um bocado de coisa na mão... que aquela máquina já ajudava a gente...” (E2).*

Outra referência dos trabalhadores, e esta relativa à organização do trabalho, foi a modificação da quantidade *per capita* das preparações a serem servidas no balcão de distribuição. Os instrumentos antes utilizados (conchas e escumadeiras) foram trocados por instrumentos de menor capacidade, segundo os nutricionistas, para evitar desperdício, por haver uma quantidade grande de resto deixado nas bandejas pelos comensais. Para os trabalhadores que participam da distribuição essa medida veio a prejudicá-los, pois, segundo eles, os comensais não aceitaram bem a diminuição da quantidade servida e pedem mais comida, intensificando o trabalho de distribuição e, ainda, prejudicando o fluxo no balcão.

*“a concha diminuiu, o quê que acontece: o pessoal quer mais, e quantas vezes a gente tem que ir lá na frente prá botar? De 100 pessoas a gente trabalha 300, porque se quer três vezes a gente tem que ir três vezes lá colocar... Quer dizer mais feijão... ‘ – aí, diminuiu essa concha do feijão ’. (...) Não é prá botar, não é..., mas o que a gente escuta lá ... eles não concorda que a chefe que deu ordem prá diminuir, ou que não pode porque tá gastando muito. Eles não concorda, e jogam na cara da gente que eles são donos, esse negócio todo; que tem que dar porque são deles. Desde que eu entrei aqui que... que me falaram, eles (os comensais) sempre têm razão. Isso aqui é deles. Eles já pegaram isso e eles acham que é casa deles mesmo, eles acha que tem direitos. Tem até uns educados, mas tem outros que são ignorantes, quer dizer, vai fazer o quê? Mas, instrumentos de trabalho não tá de acordo, porque tem umas que eu fico com calo nos dedo, quer dizer, escumadeira lá meio estranha, lá que o cabo dela é estranho que você machuca o dedo. Outra: concha também que nada ajudou, machuca o dedo também” (E2).*

*“aqui nós estamos de frente pro público, nós somos o escudo deles, nós. (...) essa concha de feijão que se trocou, essa concha não é adequada pro feijão. É muito pouco, é muito pouco... duas vezes. Quando você serve mil pessoas que passam na rampa, você serve dois mil. Fica ali com seu bracinho... fica ali uma hora e meia servindo pra você vê? A gente já tá de saco cheio de botar duas vezes. Porque não um? uma vez só. Uma concha maior, uma vez só. Se você bota duas e não pode botar. (...) agora, aquele espaço ali..., aquele espaço é grande e quando você coloca uma concha não chega nem a cobrir a bandeja. Eles acham que é pouco. Eles acham que é pouco... Eles pedem mais. Aí eu falei com ela (a nutricionista). ‘– Não é isso não, não é isso não. Eu falei, é isso sim senhora. Eu tou falando que é porque é. – Só você tá reclamando. – Eu tou reclamando porque eu trabalho aqui, agora se outros não reclamam eu não posso fazer nada ’. Ficou por isso mesmo” (GF1).*

Apesar de no depoimento dos trabalhadores, a justificativa dos nutricionistas para a modificação dos utensílios ter sido com fins de economia ou controle de custos, não observamos na UAN estudada medidas de controle de desperdício, como forma de

controlar custos, como uma avaliação detalhada do índice de resto/ingestão, apesar de ser preenchido pelo técnico de nutrição formulário contendo informações pertinentes à quantidade de alimentos produzidos, alimentos distribuídos, sobras e resto. Inclusive, quando indagamos se o técnico sabia para quê servia as informações que ele preenchia no formulário, ele nos respondeu que nunca fora orientado sobre a utilidade das mesmas.

A intensificação do trabalho causada pelo desajuste nos instrumentos, equipamentos, materiais e na organização do trabalho foi uma das preocupações dos trabalhadores. A mudança do horário do pré-preparo dos legumes e das carnes foi o fato mais comentado pelos entrevistados, discutido nos grupos focais e apontado como um aspecto que influenciou na saúde e qualidade de vida dos mesmos. Antes o pré-preparo do dia seguinte começava pela manhã e era interrompido no horário da distribuição do almoço, sendo retomado na parte da tarde, devido o volume de legumes e de carne ser bastante grande, em média 400 Kg/dia e 500 Kg/dia, respectivamente. A partir de dezembro de 2002 os legumes e a carne passaram, por determinação dos nutricionistas, a ser liberados pelo almoxarifado somente às 14h, após o fechamento do balcão de distribuição do almoço, fato bastante comentado pelos trabalhadores.

*“O pessoal agora tá com um negócio de botar prá fazer na bancada depois de duas horas e às vezes isso acaba com a gente porque é muita coisa pra fazer, e pra gente não deixar pro plantão seguinte, pra não sacrificar eles também, o quê que a gente faz? A gente pega faz rapidinho, mas isso cansa a mão. Eu já tou sentindo dor no dedo, na munheca”. (E2)*

*“Eu acho o seguinte. Ela agora..., nós temos que ver o lado deles e elas têm que ver o nosso. Esse negócio de botar serviço pra gente depois do horário carga muito a gente. É hora da gente sair daqui.( ...) de sete às sete, mas desde o momento que não tem nada, a gente pode ir embora, a não ser aqueles que ficam no jantar. Eu posso sair até atrasada, mas vou terminar a minha tarefa, entendeu? Não reclamo nada. Tem muitos trabalhador que recrama, entendeu?, que não vai fazer isso que não vai fazer. Não adianta, todo mundo... ninguém vai fazer, mas eu vou fazer, fazer o quê? Não tem que trabalhar?. Porque o que elas estão fazendo não prejudica a chefia não, prejudica as colega, fica mais serviço a cargo daquele ali, entende?” (E4)*

*“a gente fica cansada na rampa de vai lá vem cá... a mão não agüenta, a mão, o pulso, tudo. Saindo ali da rampa o quê que acontece? Encara batatal, cenoural, abóbora, isso tudo, coisa que vai desgastando nosso pulso... e fica com a sua motoridade doída. Quer dizer, é muita coisa, uma em cima da outra. Quer dizer, se adiantasse o legume, alguma coisa assim mais cedo...” (GF2).*

*“Eu, por exemplo, fico a toa. Saio da minha casa tá, porque tenho que sair, porque é meu trabalho, é meu dia de trabalho, mas só de você já sair de casa, você já tá tensa. Você chega no serviço, fica até duas horas da tarde a toa, porque eu fico a toa. Aí quando chega duas horas bota 600, 500, 600 Kg de carne pra cortar, com três pessoas lá dentro, isto é, de duas às seis. A gente tem que trabalhar correndo, correndo, correndo. Às vezes a gente acabou de almoçar, a comida ainda tá entalada, a gente tá lá correndo. Os outros colegas, coitados, querem ajudar, vão pra lá ajudar, tudo bem. Não têm proteção, que só tem três luvas (de malha de aço), não tem proteção. Tem que trabalhar correndo. Eles se cortam, como muitos já se cortaram, essa semana mesmo já se cortou. Aí fica naquela tensão. Você chega em casa ... então é isso. A gente fica estressado, que é muito serviço pra pouco tempo. A gente tem que trabalhar correndo, porque tem que trabalhar, chega fica com os braços doendo, porque você tem que ficar ali, você não tem um tempo pra descansar a faca, porque se descansar a faca o tempo vai passar, você vai ficar aqui oito horas da noite. À noite acabou... se eu não correr ... quando chegar seis e meia da noite vai ter que recolher a minha faca e ficar carne pro dia seguinte”. (GF2)*

Embora durante as entrevistas os trabalhadores não tenham dito que sabiam o porque da mudança de horário do pré-preparo, o tema foi discutido no grupo focal. Na ocasião, veio à tona o motivo da mudança: a ausência de alguns trabalhadores antes do término do expediente, ficando somente aqueles escalados para servirem o jantar. Porém os trabalhadores não concordaram com a medida, que pune também aqueles trabalhadores que ficam até o final do expediente, ou os que saem antes, quando autorizados pela chefia.

*“Tinha gente dizendo que não ia fazer e largava uma turma fazendo. Teve gente que se acomodou e não quiseram fazer... descascar cebola. Aí ela falou que ia mudar o horário do preparo pra gente fazer. (...) tava cobrando a cebola... tinha muita cebola” (GF2).*

*“já que ela vai botar essa ordem de colocar o serviço pra nos prejudicar... quem tá trabalhando, porque que não bota uma ordem?: – Fulano só sai depois que assinar aqui. Pega uma folha lá, saída, assina aqui. Pronto. Bota um controle. Não é prejudicar o trabalho, porque aí tá prejudicando o trabalho e a gente. E aonde tá a saúde da gente? (GF2).*

Mesmo com a mudança do horário de pré-preparo, os supervisores não acreditam no prejuízo para os trabalhadores, pois, segundo eles, o tempo é suficiente para a realização da tarefa, visto que o horário dos plantonistas é das 7h às 19h.

Observamos, durante a realização das tarefas, situações inadequadas, tanto ambientais como organizacionais que repercutem negativamente nas condições de trabalho (quadro 9).

**Quadro 9: Condições ambientais captadas pela observação sistematizada nos setores/áreas do RU-DOA/UFF que influenciam negativamente no trabalho**

Setores/áreas	Condições ambientais
Plataforma de descarga	Esforço físico intenso; Levantamento e transporte manual de carga Exigência de postura inadequada; Monotonia e repetitividade Situações causadoras de estresse (conferência de materiais) Situações causadoras de queda
Almoxarifado	Calor; Esforço físico intenso Levantamento e transporte manual de carga Exigência de postura inadequada; Monotonia e repetitividade Situações causadoras de estresse (falta de gêneros, negociação com fornecedores) Situações causadoras de queda; Presença de insetos e roedores
Sala das nutricionistas	Situações causadoras de estresse (adaptação constante dos cardápios por falta ou insuficiência de gêneros; falta ou atraso de trabalhadores)
Pré-preparo de carnes	Calor; Umidade; Exigência de postura inadequada Controle rígido de produtividade; Imposição de ritmos excessivos Monotonia e repetitividade; Arranjo físico inadequado Falta de refrigeração na área; Área constantemente molhada (risco de queda)
Câmara frigorífica	Frio Umidade Levantamento e transporte manual de carga
Pré-preparo de vegetais e sobremesas	Ruídos; Vibrações; Frio; Calor Umidade; Névoas; Vapores; Levantamento manual de carga; Exigência de posturas inadequadas Controle rígido de produtividade; Monotonia e repetitividade Situações causadoras de estresse (desentendimento entre trabalhadores e entre chefia e trabalhadores) Equipamentos sem manutenção e sem proteção; Utensílios inadequados ou defeituosas Probabilidade de incêndio ou explosão; Piso molhado e escorregadio (engordurado) Presença de insetos e roedores
Cocção	Ruídos; Vibrações; Calor; Umidade; Névoas; Vapores Exigência de posturas inadequadas; Controle rígido de produtividade Imposição de ritmos excessivos Situações causadoras de estresse decorrentes de constantes adaptações nos cardápios previamente planejados, por falta de gêneros ou defeito nos equipamentos Equipamentos sem manutenção e sem proteção Utensílios inadequados ou defeituosas; Probabilidade de incêndio ou explosão Probabilidade de queimadura; Piso molhado e escorregadio Presença de insetos e roedores
Lavagem de panelas	Ruído; Vibrações; Calor; Umidade Utilização de substâncias químicas Esforço físico intenso; Levantamento e transporte manual de carga Exigência de postura inadequada; Monotonia e repetitividade Situações causadoras de estresse físico ou psíquico (falta de material de limpeza) Piso molhado e engordurado; Presença de insetos e roedores

Refeitório dos trabalhadores	Ruído; Vibrações; Calor
Distribuição	Calor; Umidade; Vapores Monotonia e repetitividade; Levantamento de peso Exigência de postura inadequada; Controle rígido de produtividade Imposição de ritmos excessivos Situações causadoras de estresse (relacionamento com comensais, falta de preparações) Piso molhado e escorregadio; Utensílios inadequados ou defeituosos Probabilidade de curto-circuito e incêndio; Probabilidade de choque e queimadura Insetos e roedores
Refeitório I e II	Ruído, Calor Frio; Piso molhado Presença de insetos e roedores
Higienização de bandejas e talheres	Ruído; Vibrações; Calor; Umidade; Vapores/neblinas; Utilização de produtos químicos Levantamento de peso; Postura inadequada Ritmo excessivo; Monotonia e repetitividade Situações causadoras de estresse (reposição de bandejas e talheres) Equipamentos sem proteção ou sem manutenção Probabilidade de incêndio; Probabilidade de queimadura Presença de insetos e roedores

Durante as entrevistas individuais e grupos focais os aspectos que mais foram destacados referentes às condições de trabalho foram: os ambientais – como calor, frio, piso molhado; problemas com equipamentos e utensílios; e os relativos à organização do trabalho como os ritmos, as posturas, a monotonia, os conflitos nos relacionamentos e as mudanças na forma de organização do trabalho, como destacado a seguir:

*“Naquele pedacinho ali onde eu trabalho, vive cheio d’água... acho que tem defeito, não sei. O que causa mais preocupação é quem trabalha nos panelões né? que essas panelas não são modernas, são bem antigas e ultrapassadas. As que nós já tivemos há 20 anos atrás eram muito melhor prá trabalhar. (...) os cozinheiros estão prejudicados. Antigamente se fazia arroz uma ou duas vezes, hoje eles fazem várias vezes, porque é pequena. Disseram que o forno era a 7ª maravilha, mas não é nada, o trabalho está sendo prejudicado. A gente cozinha mais em cima do fogão do que nos panelão. Ficou desestruturado essa mudança de equipamento” (E1).*

*“O ambiente é quente... o que estraga aqui é quando escangalha os ventiladores. Escangalhou o ventilador ali na bancada então, quer dizer, a gente passa mal, porque é muito quente, é muito abafado ..quando a gente entra na rampa (balcão de distribuição de refeições), já tem muito ventilador escangalhado e fica aquela quentura da rampa, aquele vapor ali esquentando tudo, quer dizer, trabalhar sem ventilador não dá” (E2).*

*“O ambiente é muito... quando é calor é calor demais, quando é frio é muito frio. Uma coisa horrorosa. Acho que é só isso, porque o barulho*



*aqui também diminuiu bastante com as panelas novas aqui. Era muito mais barulhento e diminuiu um pouco com as panelas novas que entraram” (E3).*

*“Acho que o ambiente de trabalho é adequado. A única coisa que acontece aqui, que no verão a gente morre de calor, no inverno a gente morre de frio, mas é por causa do local né?, não é o ambiente, o ambiente é bom. Acho que é difícil com relação a manutenção de equipamento que a gente não tem né? Vira e mexe tem alguma coisa pifada e é uma dificuldade pra virem consertar. Isso interfere no planejamento, interfere na execução. Isso é complicado, mas isso é um problema da Universidade. (...) tem dias que realmente a gente fica estressada, mas acho que a vida da gente já é um estresse. Aqui a gente resolve o problema que tem que ser resolvido e pronto” (E6).*

*“falta uma fritadeira, que nós não temos, aquela lá não serve pra nada. Falta mais panelas (caldeirão a gás) que tãõ dizendo que vão instalar, não sei se vão instalar realmente. Tem uma precariedade. Quando tem assim: arroz, feijão, carne e outro pré preparo que tem que ser cozido, você tem que dividir um monte de panela em cima do fogão, não pode cozinhar tudo numa panela só, ou você vai atrapalhar o “C” (outro cozinheiro). Então tem que ter mais panelões pra poder ficar cada um com a sua e fazer seu serviço. Se ficar na dependência de faz o seu que dá tempo de tirar o meu... aí fica fazendo o revezamento do caldeirão”. (...) esse negócio da gente ficar no forno, ficar na caldeira e entrar no frigorífico atrapalha um pouco né. No caso pega vapor e você vai pro frio...”. (E8)*

*“o calor melhorou um pouco, o barulho melhorou um pouco, mas ainda continua. O calor... Você já olhou as ventilações que nós temos, já olhou? Você deve ter observado, janelas lá em cima fechadas. Eles fizeram esse telhado... essa cobertura devia ser uma parte alta, uma parte baixa ou então esses exaustores que jogassem ar pra dentro. Nós trabalhamos aqui, praticamente no verão, suamos a roupa inteirinha, quer dizer, não tem ventilação nenhuma. (...) a gente trabalha com muita rapidez, mas isso é a função do trabalho. Você começa aprimorar e adquirir velocidade no seu trabalho. (...) deixe eu ver... o... como é que chama? aqueles fornos são um risco, porque se não souber trabalhar com ele direito, você tem problemas com ele, de queimadura. (...) o barulho em si não tem como. Bota aí oitenta, noventa pessoas trabalhando juntas, falando ao mesmo tempo...”. (E9)*

É certo que existem diferenças individuais no que diz respeito à susceptibilidade ou vulnerabilidade do trabalhador, bem como à resistência ao estresse, tanto biológico como psicossocial. Isso se deve à presença de fatores que têm um efeito deletério ou protetor sobre a saúde (física e mental) dos trabalhadores, atuando como modificadores no processo de estresse. Estes atuam moderando ou exacerbando a relação entre fatores de estresse externos, a pessoa, as reações e conseqüências sobre sua saúde. Isso pode ser observado no relato de um trabalhador entrevistado:

*“falta uma fritadeira boa ali, porque a gente deixa de fazer uma coisa pra fazer outra que não é uma coisa parada, um dinheiro empatado, entendeu? E tá lá como um objeto inútil. Isso aí é a parte que eu mais assim reclamo, nessa parte é isso aí. Agora as outras coisas, acho que tá legal, tá dando pra ir, o almoço tá saindo, entendeu? Tá dando pra ser feito, o arroz tá dando pra ser feito, o feijão tá dando pra ser feito, entendeu? Eu acho que tudo é com luta, que tudo é com sacrifício. Também não quer que bote tudo dentro do normal, as pessoas reclamam demais. Eu acho que certas coisas aqui... tem pessoas que falam demais. Eu acho que isso aí, em termos da chefia, eu acho que a chefia também nem merece essas coisas que falam demais aí. Isso aí é meu ponto de vista. (...) eu acho que a chefia não merece ouvir coisas, porque a intenção delas foram sempre o melhor pra cada um de nós aqui, então as pessoas é que não se conformam daquilo que faz. Eu acho que isso aí é ruim, é muito ruim isso aí, entendeu?”(E14).*

As opiniões quanto à melhoria das condições de trabalho, tanto ambientais como organizacionais, ao longo do tempo de funcionamento do restaurante universitário, principalmente após a reforma da cozinha, são divergentes.

*“Eu acho aqui muito barulho, muito barulho. Quando teve essa obra aí, essa obra monstruosa aí, fizeram reuniões com a gente, que a gente não ia ter aquele barulho na cozinha, que essas panelas não iam mais fazer barulho, que a gente não ia ter o ruído que a gente tinha antes. Não teve mudança nenhuma, melhora nenhuma. É, essas panelas tem dia que a gente não agüenta, essa loucura do dia todo. Hoje elas estão desligadas, mas quarta feira tava uma loucura, aquela panela, fazendo farofa, até onze horas da manhã, aquela panela gritando. (...) eu acho que a gente não tem uma condição assim de... assim, que a gente deveria ter no trabalho. (...) nós temos uma máquina que ajudava a gente. A máquina foi pra conserto vai fazer uma ano e nunca mais voltou, aquela máquina que fazia corte ali. (...) tem cobrança da máquina? Não sei. Pra onde a máquina foi? Não sei...” (E10)*

*“antigamente a gente ficava no fogão trabalhando um pouquinho, depois ia pra o setor de carnes, que eu já trabalhei muito no setor de carne congelada, e depois eu vinha pro fogão. Agora não, agora tá específico, cada um no fogão, outro só na carne... mas antigamente quando eu trabalhava lá no Barreto, era assim, ficava na carne, depois no fogão e isso prejudica muito”. (GF1)*

*"Mas, eu acho que as nossas condições de trabalho, como ela falou, eu acho que melhorou tá, melhorou, mas ainda está muito longe do ideal, ainda está longe. Esse barulho ninguém está agüentando mais, tá todo mundo gritando, ficando estressado, você sai daqui, parece você quando chega ali fora você tem que se policiar pra você não gritar. porquê? Porque você sai daqui dessa gritaria.... (...) Quando houve essa obra grandiosa que é a reforma da DOA fizeram várias reuniões, que essa cozinha seria cozinha de primeiro mundo. Nós não íamos mais fazer esse trabalho de corte, essa loucura que a gente faz aí todo dia. Seriam*

*máquinas elétricas. A gente faria limpar o vegetal, fazer a limpeza do vegetal que seriam cortados nas máquinas, ... as panelas não fariam mais barulho - porque tínhamos umas outras que faziam barulho -; essas que seriam compradas não faziam barulho tá? Essas condições de trabalho que “B” falou, do maquinário. Esse forno aí, um funciona e precariamente, nunca consegue se consertar. Aqui quando conserta uma coisa a outra ... quando conserta um o outro já quebrou, e até pra consertar aquele outro de novo o outro já escangalhou. A máquina de cortar tinha uma que não era o que a gente pensava, não dava pra tudo, era pra algumas coisas, foi consertar já tem um ano e nunca mais voltou. Estamos tentando reativar até aquela “perereca” manual dali da parede, estamos tentando reativar, comprar a pecinha, porque é favorável à gente. (...) não são todas as pessoas que podem cortar cebola. Por exemplo, “C” tem problema de vista, “D” tem problema de vista seríssimo, de glaucoma, então não pode, (...) e a máquina pra gente é uma mão na roda. A máquina ou a “perereca” tanto faz, ou um ou outro. Eu acho que as condições são boas tá, melhorou, da época de “E” pra cá melhorou, mas ainda tá longe ainda”. (GF1)*

Os trabalhadores identificam as condições adversas do trabalho, inclusive relacionando-as ao aparecimento de sintomas físicos ou psíquicos, apesar de alguns se contentarem com as mesmas. Inclusive ao compararem com condições de trabalho em outras empresas, consideram as suas melhores, tanto em termos salariais como ambientais ou organizacionais.

*“Eu acho que a gente tem que agradecer a Deus por a gente ter esse trabalho aqui, por a gente ter esse equipamento que nós temos hoje, entendeu? Porque eu acho que a gente não ia ter isso aí em lugar nenhum. (...) quanto a minha chefe, quanto a minha nutricionista, quanto as minhas colegas de trabalho eu não tenho nada a dizer contra ninguém. Pra mim tá tudo normal.(...) se instalar mais esta panela que tá aí fora, vai dar pra segurar mais um bocadinho. Acho que pra mim tá normal”. (E14)*

Essa afirmação vai ao encontro da feita por Minayo-Gomez (Entrevista com Carlos Minayo, 2000) de que os trabalhadores, apesar de enfrentarem condições adversas de trabalho, lutam hoje, para manter o que foi conquistado ou negociar perdas aceitáveis, tendo em vista o crescente desemprego em nosso país.

Com referência às condições de trabalho na UAN estudada, encontramos problemas tanto relativos ao ambiente quanto à organização do trabalho, porém, o que mais incomoda os trabalhadores são as mudanças feitas sem o envolvimento dos mesmos, fazendo com que eles não aceitem bem e não incorporem com facilidade (sem questionamento) essas mudanças. Isso mostra mais uma vez que o modelo administrativo adotado no RU-DOA/UFF, com a separação clara entre planejadores e

executores do trabalho, ou seja, uma organização eminentemente prescritiva e normativa, típica de um sistema fechado, influencia a produtividade e causa insatisfação entre os trabalhadores, podendo afetar a saúde dos mesmos e qualidade de vida no trabalho.

#### 4.5.5 Saúde e qualidade de vida no trabalho no RU-DOA/UFF

Os efeitos do trabalho sobre a saúde e qualidade de vida dos trabalhadores têm sido bastante documentados nas últimas décadas, principalmente devido ao cenário de mudanças como a globalização da economia, as formas de produção e novas tecnologias.

Dada a dificuldade de separar o tema saúde e qualidade de vida no trabalho, visto que ações no ambiente de trabalho que melhorem as condições de saúde irão também afetar positivamente na qualidade de vida no trabalho e vice-versa, optamos por apresentar e discutir os dados conjuntamente.

Na presente pesquisa, durante a discussão nos grupos focais os trabalhadores definiram saúde e apontaram sua relação com o trabalho por eles executado. Várias formas de se ter saúde foram mencionadas como: ter higiene, horas de sono adequadas, boa alimentação, hábitos de vida saudáveis (praticar exercícios físicos, não beber etc.). Relacionando, ainda, saúde com o trabalho, os trabalhadores apontaram possíveis condições causadoras de acidentes de trabalho e de doenças como surdez, hipertensão, nervosismo e estresse.

*“Quando se fala em saúde, se fala em higiene e alimentação. Tudo bem, como parte do corpo é isso, agora como pessoal, não é só isso, porque quando você chega aqui você se estressa, você não pode falar nada com ninguém que a pessoa vem agressiva pra você. Você já passa coisas que você não quer passar. É o emocional, que muitas vezes a pressão dispara sem causa aparente. Então muita coisa tá envolvida, não é só alimentação e higiene. Emocional, que você se desgasta muito e não tem como resolver o problema. Você vai só acumulando, acumulando, dá gastrite, dá úlcera, dá um monte de coisa, entendeu?”. (...) “dor de cabeça, enxaqueca, é o emocional. Você fica nervoso, dá dor de barriga. Você tem que tá cuidando da prevenção da sua saúde. Você tem que fazer também o acompanhamento. Na cozinha, o maior índice aqui é de terceira idade, tá todo mundo aqui pra lá de Bagdá, então, quem não tem acesso lá fora a um médico... (...) se tivesse um médico, uma enfermeira, fazia uma prevenção, coisa como hipertensão, é glicose, é... audiometria”. (...) “A nossa médica do trabalho que vinha aqui todo*

ano, tem quatro anos que não vem mais. Ela vinha aqui, porque tinha ruído, ela vinha medir a quantidade de ruído, via o calor, exame periódico, porque nem todo mundo aqui tem atenção médica... Então ela passava exame de sangue, urina, fezes, pra ter um controle, entende? Ela vinha, uma vez por ano, vinha aí fazia um "chek up", pelo menos, tipo uma prevenção. Audiometria, importantíssimo pra gente. Quer dizer, a gente tinha pelo menos um acompanhamento uma vez por ano. Agora, desde que entrou essa diretoria nunca mais a "G" voltou. Semana passada eu peguei o aparelho de pressão e fiz uma filinha do SUS ali e fiquei a manhã toda... (muita gente com pressão alterada), muita gente... e trabalhando na cozinha". (GF1)

"Saúde também depende da pessoa não ter aborrecimento. O que prejudica mais a saúde da gente é o aborrecimento, sabia? A gente pode tá numa boa, qualquer aborrecimentozinho sobe pressão, a pessoa fica nervosa, dá vontade de largar tudo e ir embora, não tem condições de fazer mais nada". (...) Só que uma coisa é muito difícil, no seu dia-a-dia, não se aborrecer... tem preocupação. Uma coisa que os médicos falam, não pode se preocupar muito. Não tem que deixar vazar, tem que ser mais alegre. Mas, como a gente vai levar o nosso dia-a-dia sem se preocupar, sem se aborrecer? Não tem como, não existe. Nós não somos robôs, somos seres humanos".

(...) "saúde, no caso, e por letra né? ... saúde, o **S**: é uma associação que a gente quer coisas boas, saúde, em primeiro lugar é o que todo mundo quer né? Saúde é aquela coisa que **solidário**. Você tá com saúde, você tá solidário, você tá bem né? Aí vem o **A**: que é o **amor** que você tem a vida e você só quer saúde pra viver, né? e o **U**: a **união** que você tem, a união que você tem de poder assim... dizer assim, eu tou com saúde porque minha família tá bem. Se sua família não estiver bem você não tá com saúde. Seu interior tá doente, né?. No meu serviço ou na minha escola ou aonde eu convivo. O **D**: a **dedicação** que você tem de se cuidar, de você própria amar você e dedicar à saúde, seu bem estar. Porque você com saúde, você trata todos seus amigos melhor. Você tá bem, seus nervos tá bem. Você tá se alimentando bem não é? O **E**: é uma **esperança** de que tudo na vida melhore pra saúde, no meio ambiente, no nosso governo, nos nossos amigos, no nosso serviço ..." (GF2)

Os trabalhadores expuseram a falta de uma Comissão Interna de Prevenção de acidentes (CIPA) no restaurante universitário como forma de prevenção de agravos à saúde e segurança no trabalho.

"Eu era da CIPA. Essa nossa nutricionista que faleceu agora era também da CIPA. A gente promovia a semana do SIPAT... chamava pessoa de fora, bombeiro... Acabou, não teve interesse da nova diretoria em continuar. Não se fala mais no assunto. A gente tinha o nosso boletim de ocorrência. Então, desde um corte de dedo é um acidente de trabalho. (...) no meu plantão o pessoal me chama: "J" curativo! Eu vejo o que tem, esparadrapo, aquele polvidim ... E se for uma coisa séria? – queimadura, tombo, corte? (...) essas cubas sem alça, entendeu? (...) doença ocupacional: surdez, por cauda do barulho da cozinha. (...)

*tendinite, né?. (...) Quem é cozinheiro, entra no frigorífico e trabalha no fogão... reumatismo, tudo isso... Não tem capa pra todo mundo, tem? Toda hora entra, até nutricionista entra sem aparato nenhum, sem nada, sem proteção nenhuma. Aí depois, quando ficar velhinho, aí é que começa...” (GF1)*

Durante o grupo focal os trabalhadores mostraram preocupação com a saúde dos comensais ao citarem a qualidade dos pratos oferecidos no restaurante universitário, já que uma matéria-prima inadequada ou mesmo a higiene do local podem acarretar problemas na alimentação servida. Vários episódios foram discutidos como a presença de insetos na hora da distribuição das refeições, a qualidade da água servida no bebedouro e a sobremesa imprópria para o consumo. Enfatizaram a resistência que a chefia imediata tem de tomar decisão para a retirada de itens impróprios para o consumo.

*“Isso aqui você não via, a parede era só barata. Como que ia abrir a janta meu Deus? quatro horas começou a baratada sair do ralo. (...) Aí fui na cozinha, que eu tava na janta. Como é que vai abrir a janta? ‘– Ah! não tem problema nenhum!’ A fila na porta, cinco e meia, na hora que ia abrir, a fila já aqui, aí que ela viu que realmente... Gente, pelo amor de Deus. Eu fui lá pro banheiro que era o único lugar que não tinha barata”.*

*(...) “a água, a água tá com problema. Sabe o que acontece aqui? As vezes a gente fala uma coisa, tá na cara de todo mundo, mas elas dizem, a chefia diz que não. Não, não é isso. As pessoas que tão preparando, que tão fazendo, que tá lidando com o material, tá vendo o que tá próprio pra consumo. (...) alimento é uma coisa de muita responsabilidade. (...) só peão toma água, eles bebem água mineral”.*

*(...)“a hora que nós abrimos a bananada pra separar. – Gente tá estragada... Aí levei... Fulana, isso aqui tá ruim, tá podre, tá com fedor de barata. ‘– Não, você já cheirou barata alguma vez? – Falei não. – Então como você sabe que é cheiro de barata? – Está toda melada. – Não está não, não começa inventar’. Saí da sala, falei tudo bem, peguei a mariola e subi, com a mariola. – Mas ela não resolveu? não resolveu. Como é que vinha aqui pra rampa gente? (...) Aí subi, ‘– cheira isso aqui. – Ui que cheiro de barata! – É só isso que eu queria ouvir’. Era só isso que eu queria ouvir. Mas, ela falou isso na hora. (...) ela falou não tem condições de ir pra rampa, pode separar ali todas as caixas que estiverem assim que eu vou telefonar pro fornecedor pra ele vir aqui. Porque que ela (a chefe imediata) não resolveu? Eu fui primeiro a ela. (...)é isso que eu acho: a pessoa está ali pra resolver o problema, não pra chegar à direção. Porque a chefia geral delega pessoas pra fazer, sem autonomia pra fazer aquilo?”. (GF1)*

O exposto acima derruba as premissa que norteia as questões iniciais quando, a partir dos depoimentos dos trabalhadores, verificamos que não há grande preocupação

com a saúde dos comensais na UAN estudada. Além disso, não foram observadas atividades como: estudo do perfil e monitoramento nutricional da clientela – mesmo quando caracterizados como freqüentadores assíduos dessa UAN por, no mínimo, quatro anos –, utilização de técnicas dietéticas que visem preservar/melhorar a qualidade das refeições oferecidas e nem programas de educação nutricional, apesar de vivermos hoje a “insegurança alimentar” manifesta pela não democratização do saber em nutrição, distribuição perversa da renda e bombardeio da mídia com informações parcialmente verdadeiras.

Os trabalhadores relataram algumas situações de trabalho, principalmente aquelas relativas a mudanças na organização do trabalho, que afetam potencialmente a saúde mental, causando aborrecimentos, nervosismo, estresse e problemas emocionais.

Em se tratando de trabalho e saúde mental, esta envolve uma ampla faixa de condutas emocionais, cognições e aptidões. Em geral a pessoa que goza de boa saúde mental, tolera graus razoáveis de pressão, adapta-se bem às mudanças, desfruta de boas relações pessoais e é capaz de trabalhar de acordo com sua capacidade (Burrows, 1997). Desse modo, a preocupação com a saúde mental de indivíduos e grupos no ambiente de trabalho, devido ao seu impacto sobre a qualidade de vida e produtividade, deveria ser um dos componentes da gestão de qualquer empresa, integrante de sua função social.

Algumas condições de trabalho são reconhecidamente saudáveis e facilitadoras do potencial humano e deveriam ser proporcionadas, como: o alcance da satisfação das necessidades básicas do trabalhador e de seu grupo familiar; a segurança física e psicológica, incluindo a estabilidade no trabalho e as condições ambientais e organizacionais adequadas; um clima de trabalho baseado na confiança e no respeito, apoiado no bom relacionamento humano, no qual haja especial atenção à identidade entre trabalhador, trabalho e empresa; o reconhecimento pelo trabalho bem realizado, dando ênfase à auto-valorização e elevação da auto-estima do trabalhador; a oportunidade para que as pessoas desenvolvam ao máximo seu potencial, aumentando a autonomia em seu trabalho.

A ausência dessas condições gerais pode criar situações desfavoráveis à saúde mental do trabalhador (custo psíquico) e mobilizar estratégias de enfrentamento das condições desfavoráveis: umas predominantemente focadas nas emoções; outras, na solução dos problemas; umas centradas na ação; outras, no manejo cognitivo; umas mais, outras menos eficazes, dependendo da situação.

Essas estratégias são geralmente influenciadas por características do trabalhador, como o tipo de personalidade, que podem ser associadas a determinadas enfermidades

(por exemplo, as cardiovasculares); idade e gênero, sendo a vulnerabilidade aumentada em trabalhadores mais velhos, além do impacto diferenciado, em se tratando de fontes de estresse sobre homens e mulheres, as quais são mais vulneráveis; os recursos pessoais, como: inteligência, habilidade e conhecimentos, e, ainda, segurança econômica, acesso a fontes de apoio social e outras características biológicas próprias do indivíduo, as quais repercutem de forma diferente sobre a saúde e qualidade de vida dos trabalhadores (Burrows, 1997).

Durante as entrevistas e discussões nos grupos focais verificamos alguns fatores que afetam a satisfação, a motivação, a realização profissional e até a produtividade dos trabalhadores. Estes apontaram os seguintes interferentes na qualidade de vida no trabalho: a própria organização do trabalho; falhas no relacionamento entre os trabalhadores e entre a chefia e os trabalhadores; supervisão deficiente; falta de autonomia no trabalho; a falta de confiança por parte da chefia em relação aos trabalhadores, de reconhecimento; ausência de diálogo entre chefes e subordinados; avaliação unilateral (somente os subordinados são avaliados), e problemas financeiros.

*“Aqui o relacionamento é péssimo. (...)A chefia não te respeita como funcionário (público), é como se fosse um empregado qualquer que tem que fazer e acabou... não é por aí. No início, quando você entra numa firma, novato, você até aceita mas, começa a pegar tempo de casa, ainda mais num órgão público, você passa a não aceitar mais. A chefia tá vindo agora pra cá, trabalhava com outro ritmo, aqui é bem diferente e achar que tem que ser dessa forma... não é por aí. Eu brinco e tudo mas, tem a hora dos arranhões. Mas como eu levo na esportiva, não sei até quando... a gente vai levando. Por isso que eu não vou nos cursos, porque não funciona, na outra chefia funcionava”.*

*(...) Atualmente, chefia e funcionário, aqui tá tendo muito atrito por ela não acreditar no potencial do funcionário, aí fica vigiando. Ah! - corte disso, corte daquilo. (...) Qualquer pessoa da bancada sabe fazer serviço de técnico, mas vai você falar pra chefia. – Não, deixa que eu peso”.*  
(E5)

Em relação ao salário, os trabalhadores contratados por cooperativas enfatizaram que não terem direito às férias e ao décimo terceiro salário é um fator de desmotivação no trabalho.

*“falta um salário melhor e garantias né?, porque não tem garantia nenhuma esse negócio de cooperativa. (...)Bom eu..., já falei com as meninas, não sei se elas concordaram mas, vou falar com “M” prá ver se a gente volta pra “Y” (outra cooperativa) pra melhorar é... até o clima de trabalho, trabalhar mais motivado, com vontade, entendeu? (...) a gente já vem com vontade de trabalho. Vai ter o nosso vale transporte, vai ter as nossas férias, tudo direitinho. (...) acho que tinha que ter mais*



*alguma coisa aqui dentro que motivasse o pessoal ter mais vontade de trabalhar. Eu não sei se é mais cursinho aqui dentro, eu não sei se é alguma coisa criativa que deixasse o povo com vontade de querer crescer aqui dentro” (E2).*

Esse fato reforça o que ressalta a teoria da equidade/inequidade citada por Pérez-Ramos (1990): o indivíduo, em situação de trabalho, ao fazer comparações entre suas contribuições e compensações com os demais trabalhadores, tende a agir de forma a equilibrar essa situação, diminuindo seu trabalho ou influenciando o dos outros, trazendo prejuízos para a organização do trabalho.

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

A diretoria da DOA é indicada pelo reitor da UFF, eleito por voto direto. Os trabalhadores mencionaram que, geralmente, votam no candidato a reitor, dependendo de quem ele irá indicar para dirigir a DOA. inclusive em gestões passadas, segundo os trabalhadores, eles conseguiram eleger o reitor que prometeu uma determinada nutricionista para o departamento.

*“falta mais entrosamento entre os funcionários e a chefia na organização das tarefas.” (E1)*

*“A chefia não está atuando como ela tem que atuar. A chefia tem poder ela tem que denominar. A chefia tá ali no vidro ali olhando, se ela não tá vendo, tá vendo. A chefia tá vendo e porque não faz nada, porque é um serviço público? Porque no particular você não faz isso, você não quer trabalhar você vai pra rua. E porque que aqui não acontece? Porque que a chefia não cobra?”. (E10)*

*“A outra chefia ..., eu sempre falo da outra porque, antes nós tínhamos uma chefe de produção e tinha uma nutricionista do dia. Era sempre duas todo dia. Então tinha a nutricionista que ela corria a cozinha todinha, juntinho com os cozinheiros e o técnico, juntinho. Hoje, elas se sentam lá dentro... – E aí já terminou o serviço?”. (E5)*

Nas situações de trabalho a insatisfação e frustração causadas, por exemplo, pela incoerência entre o conteúdo das tarefas e as aspirações dos trabalhadores, além do grau das relações afetivas com a chefia – causas já apontadas por Dejours (1998) –, provocam vivência de sofrimento no trabalho.

*“têm muitas coisas que a gente faz e não sabe pra que serve. (...) “Acho que em termos de chefia, é... teria que haver, é... A chefia se conscientizar que eles são chefia, mas não são donos da gente, né? A forma que você conversa, que você pede uma coisa. Você é chefe, mas se você chega e diz faz isso aqui..., você tem que fazer. Não é por aí”.*  
 (...) *“Eu acho que precisa é mais a chefia acreditar mais na gente, no nosso potencial. Dar oportunidade. No caso, como eu falei pra você, a chefia anterior, ela dava oportunidade às pessoas. Eu hoje, não sou cozinheiro porque eu não quis. Era pra tá ganhando bem heim?”* (E5)

Os trabalhadores se sentem desvalorizados na execução de suas tarefas, e apontaram como causas de insatisfação a forma injusta de avaliação de desempenho, bem como a injustiça ligada ao exercício do poder.

*“ é, quando vem pra gente já vem com a nota dela. Aí a gente concorda ou não com a nota dela, se a gente concordar... Ou dá a mesma nota que ela deu, ou dá mais ou dá menos. Quer dizer, menos nunca ninguém dá, que a nossa chefe der. Devia ter uma avaliação da chefia né? (...) Infelizmente aqui... A gente é obrigado a aceitar o que eles querem... ou não né? aí dá o conflito”.* (E5)

Não sentir valorização no trabalho significa que o sujeito não considera a sua atividade importante para si mesmo, para a empresa e para a sociedade. Isso indica um reforço negativo na auto-imagem, que está relacionada ao orgulho pela tarefa desempenhada, à realização profissional, ao sentir-se útil e produtivo, dando espaço para que o trabalhador vivencie mais sofrimento que prazer no trabalho (Ferreira & Mendes, 2001).

O fato de a falta de reconhecimento aparecer nas falas dos trabalhadores pode sinalizar que as relações sociais/profissionais precisam ser melhoradas. Parecem existir problemas em relação à boa convivência entre chefia e subordinados, bem como aqueles relacionados ao espaço para construir um coletivo de trabalho no qual estejam presentes as margens de liberdade para ajustar suas necessidades à tarefa.

*“acho que a chefia tem que acreditar mais na gente, dar um voto de confiança. Mas a chefia fica vigiando, não dá aquele voto. (...) a chefia não dá aquele voto e acaba avacalhando. Não faz a pessoa sentir que é apto pra fazer algum tipo de trabalho ...”* (E5)

O relato acima aponta para um sentimento de frustração e insegurança quanto ao desempenho profissional, que pode levar ao desinteresse pelo trabalho, ocasionado pela estrutura rígida de administração com separação clara entre planejadores e executores do trabalho, fato referido por Viana (1995) e Ansaloni (1999). Além de alienar o

trabalhador de sua capacidade de criação, análise, tomada de decisão e produção de saberes, repercute negativamente na sua saúde psíquica.

Diante dos resultados apresentados podemos verificar que o campo de atividade do RU-DOA/UFF inclui duas linhas principais: 1) produção de refeições para distribuição no local e 2) produção de refeições para distribuição transportada. Observamos que o processo produtivo incorpora uma tecnologia não muito avançada, pois apesar de existirem equipamentos básicos e até de alta tecnologia, necessários à confecção as refeições, a manutenção é deficiente e faz com que o trabalho seja bastante dependente de mão-de-obra e siga uma organização de produção taylorista-fordista, com tarefas simplificadas, parceladas, rotineiras, monótonas e, ainda, com exigência de carga física.

O ritmo que se imprime nas atividades adquire matizes diferenciados dependendo das necessidades, influenciadas pelo cardápio e pelos períodos de produção. Existem épocas – durante o período letivo da universidade – em que se trabalha aceleradamente a fim de se alcançar as metas de produção fixadas pela organização. Há outras – durante paralisações da universidade, recessos, final de período letivo – em que o ritmo é lento, e a equipe de trabalho fica reduzida.

O ritmo de trabalho também é influenciado pelo planejamento de cardápios, que é alterado constantemente em função dos constantes imprevistos decorrentes dos problemas com equipamentos e matéria-prima. Esse fato contribui para que as tarefas sejam monótonas e repetitivas.

Os trabalhadores relatam uma série de problemas de saúde, que podem surgir em decorrência das exigências do trabalho: pressão alta; hipoacusia (diminuição da audição); estresse; nervosismo; alergia respiratória; dores na coluna, nas articulações das mãos e nas pernas; ansiedade; transtornos do sono; dores de cabeça e fadiga. Tais males podem estar relacionados tanto às condições objetivas (fatores ambientais) como subjetivas do trabalho (fatores organizacionais). Embora os riscos ambientais tenham sua importância nessa UAN, segundo os trabalhadores, podem não mostrar uma associação tão evidente com os problemas citados anteriormente, porém, manifestações como surdez e pressão alta já são evidenciadas, supostamente, pelo longo tempo de exposição ao ruído no ambiente de trabalho, visto que os trabalhadores atuam no restaurante universitário há bastante tempo (17 anos em média).

As exigências constatadas durante o estudo são de dois tipos: 1) as relacionadas ao tipo de tarefa, cuja característica principal é a falta de conteúdo no trabalho (repercutindo em monotonia e repetitividade), e a posição incômoda no trabalho (em pé,

ou sentados em bancos ergonomicamente mal projetados, sem encosto); 2) as relacionadas com o tipo de supervisão e controle e, ainda, ao relacionamento interpessoal. Essas exigências desempenham importante papel no aparecimento de transtornos físicos, psíquicos, psicossomáticos.

Pulido & Noriega (2003) afirmam que uma forma de expressar a complexidade do processo de trabalho é por meio da análise do seu impacto sobre o conjunto das exigências do trabalho.

Alguns transtornos apontados pelos trabalhadores podem ser associados ao conjunto das exigências observadas, evidenciando que os problemas de saúde se explicam por um conjunto de elementos que compartilham uma origem comum em relação aos seus determinantes. Por exemplo, a fadiga pode estar ligada ao trabalho monótono e repetitivo; as posições incômodas assumidas durante a jornada de trabalho podem ter relação com uma atividade carente de controle e conteúdo por parte do trabalhador e, ainda, com problemas de tipo ergonômico. Igualmente os transtornos musculoesqueléticos podem estar associados tanto às exigências ergonômicas como às atividades carentes de conteúdo, mostrando o enfoque multicausal, que deve ser dado quando se trata da relação saúde/trabalho.

Quanto aos aspectos subjetivos da relação trabalho/saúde, foram analisados quatro elementos fundamentais: 1) o valor que o trabalhador atribui a sua atividade e as condições nas quais esta se desenvolve; 2) a satisfação no trabalho em função da atividade que o trabalhador realiza; 3) a autonomia, ou seja, o controle do trabalhador sobre a sua tarefa; e 4) o apoio social dentro do trabalho para enfrentar as situações que se apresentam – como o relacionamento entre os pares e entre chefes e subordinados –, solidariedade e respeito.

Na presente pesquisa tentamos captar que valor o trabalhador atribui ao conteúdo da atividade e se há elementos de caráter humano nela – ou seja, se o trabalho é estimulante para a criação e recriação do próprio sujeito. Constatamos que a percepção negativa que os trabalhadores têm do conteúdo de seu trabalho pode gerar sofrimento mental e físico, em função de uma autonomia limitada, na qual o trabalhador não pode exercer controle sobre sua tarefa, e da impossibilidade de crescimento profissional, devido à extinção das categorias funcionais ligadas à alimentação do quadro de pessoal das IFES.

Outro ponto destacado é a não-participação no planejamento e na organização das tarefas, o que desfavorece o desenvolvimento de habilidades e potencialidades, a aquisição de novos conhecimentos e a possibilidade de projetar metas. A forma como o

trabalho é organizado limita os trabalhadores em sua capacidade de raciocínio, pois não há necessidade de resolução de situações que requeiram análises, juízos, cálculo, abstração, em suma, o uso das funções mentais superiores

A psicodinâmica do trabalho se preocupa com o equilíbrio, a estabilidade, a normalidade como indícios de uma luta contra a doença mental no trabalho. Segundo Dejours & Jayet (1994), isso se faz necessário porque nas empresas, a maioria dos trabalhadores encontra-se no limite da normalidade, sendo esta considerada não como a ausência de doença, mas, sim, como indício de uma luta contra a doença mental.

As pressões geradas no trabalho expressam os aspectos do conjunto de condições de trabalho que terão impacto sobre a saúde e qualidade de vida dos trabalhadores, tanto somática quanto psíquica. Considerar, no trabalho, a dimensão organizacional significa compreender: a divisão social e técnica do trabalho, que implica a regulação de tarefas entre os trabalhadores, de onde derivam o sistema hierárquico, o plano e as normas de trabalho impostos, o poder estabelecido entre trabalhadores, as responsabilidades e o sistema de controle de produção.

A divisão social do trabalho pode constituir na primeira causa de deformação do próprio trabalho. O princípio dessa divisão reside tanto na fragmentação social como na técnica de um mesmo processo. Isso promove a alienação do trabalhador, caracterizando a dissociação entre a atividade executada e os sentimentos humanos desse trabalhador (Dias & Silva, 2001).

Como afirma Dejours (1998), se o sofrimento não se faz manifestar pela doença é porque contra ele o trabalhador elabora e emprega as estratégias defensivas de forma coletiva ou individual, sendo esta última de pouca influência contra a violência social, pelo fato de serem de natureza individual, porém são relevantes para a adaptação ao sofrimento.

A sublimação é um outro dado que Dejours (1998) considera na relação do trabalho. Trata-se de um mecanismo que se refere à identidade e ao reconhecimento social, emergindo, ambos, como dispositivo de satisfação. Quando a qualidade do trabalho realizado é boa e reconhecida pelo outro, os esforços, as angústias, as dúvidas, as decepções, adquirem sentido positivo. O sofrimento não foi em vão, pois foi reconhecido pelo trabalho bem feito. Assim funciona a dinâmica do reconhecimento; o trabalhador se beneficia pela retribuição simbólica. O trabalho, dessa forma, inscreve-se na dinâmica de realização do ego no campo social, logo, a identidade e o reconhecimento social apoiados na sublimação operam como elementos essenciais à saúde mental.

No contexto de trabalho da UAN estudada, várias situações podem alterar potencialmente a economia tanto psíquica quanto somática dos trabalhadores. Tais situações caracterizam-se por condições que podem gerar doenças, caso as pessoas que as vivenciam não consigam adaptar-se. Dessas necessidades adaptativas emerge o sofrimento, constituindo-se em campo intermediário que separa a saúde da doença.

Para Dejours & Abdoucheli (1994b), o sofrimento é inevitável e permeia todas as dimensões do cenário da vida, com raízes na história de cada indivíduo. No âmbito da relação saúde-trabalho, o sofrimento surge do choque entre a história individual dos trabalhadores, que são portadores de projetos e desejos, e a organização do trabalho, que não permite a realização dessas aspirações. É dessa organização do trabalho (divisão do trabalho, sistema hierárquico, relações de poder) que deriva o conteúdo da tarefa que o trabalhador deverá executar.

Uma organização do trabalho fragmentada, racional e autoritária é potencialmente geradora de sofrimento, pois impede a expressão criativa e a capacidade de julgamento e decisão do trabalhador, conduzindo, em última instância à alienação, ao medo, à angústia, à ansiedade e ao tédio, podendo, ainda causar o adoecimento físico e mental (Dejours, 1998).

O sofrimento, o prazer, as aspirações e os desejos são vivências subjetivas. Elas remetem ao sujeito portador de uma história e uma experiência única, sentida de forma própria. Assim, cada indivíduo, ao vivenciar determinado sofrimento, constrói seus mecanismos de defesa, que, no plano individual, apresentam tentativas de adaptação da melhor maneira possível às condições do meio. Em situações coletivas, como nas relações de trabalho, cada sujeito, vivendo individualmente um sofrimento próprio, é capaz de unir esforços com seus pares, para elaborarem estratégias coletivas de defesa.

Segundo Dejours & Abdoucheli (1994b), a diferença fundamental entre um mecanismo de defesa individual e uma estratégia coletiva de defesa é que, no primeiro caso, o mecanismo está interiorizado (no sentido psicanalítico do termo), ou seja, ele persiste mesmo sem a presença física de outros, enquanto que a estratégia coletiva de defesa não se sustenta a não ser por um consenso, dependendo, assim, de condições externas.

Nesse contexto, dependendo das condições sociais e psicológicas nas quais emerge o sofrimento, inaugura-se uma lógica defensiva para combater o sofrimento, que pode ser criativo ou patogênico.

O sofrimento criativo é aquele que potencializa a capacidade de julgamento, escolha e decisão, contribuindo para o aumento da resistência do sujeito ao risco de desestabilização psíquica ou somática.

O sofrimento patogênico surge quando se esgotam as margens de liberdade na transformação, gestão e aperfeiçoamento da organização do trabalho, que, mesmo depois de explorado todos os recursos defensivos, ainda resta um sofrimento residual, não-compensado, que interfere no equilíbrio psíquico do sujeito, conduzindo a uma descompensação (mental ou psicossomática) e, a partir daí, à doença (Dejours & Abdoucheli, 1994b).

Quando as estratégias defensivas não conseguem neutralizar o sofrimento residual, surge, então, o desgaste, que, segundo Laurell & Noriega (1989:115) “*se caracteriza nas transformações negativas, originadas pela interação dinâmica das cargas de trabalho, no processo biopsíquico humano*”.

As cargas de trabalho são os elementos constitutivos do processo de trabalho que interatuam dinamicamente entre si e com o corpo do trabalhador, gerando os processos de adaptação que se traduzem em desgaste. O desgaste pode ser definido como a perda de capacidade efetiva e/ou potencial, biológica e psíquica do trabalhador frente às cargas oriundas do processo de trabalho, o que leva a doenças físicas e/ou mentais.

A partir das observações e das referências feitas pelos trabalhadores sobre as condições de trabalho na UAN estudada é possível verificar as condições adversas de trabalho, às quais os trabalhadores estão expostos, levando-os a se adaptarem às infidelidades do meio continuamente, em um processo desgastante de organização e reorganização interna. Desse processo, advém a alteração da economia psicossomática, podendo também, em um somatório de fatores, determinar e/ou potencializar o adoecimento físico e psíquico desses trabalhadores.

O trabalho em UAN em geral é, ao mesmo tempo, intenso, repetitivo e social e financeiramente pouco valorizado, porém no caso da UAN estudada os trabalhadores se sentem privilegiados pelo salário que recebem, quando comparam com o do mercado, exceto os trabalhadores terceirizados, pela precariedade vivenciada na relação de trabalho.

Vivendo ininterruptamente situações desgastantes e determinantes de sofrimento psíquico ligados à organização, ao processo de trabalho e às condições de trabalho, os trabalhadores do RU-DOA/UFF 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 forma que façam o trabalho menos pesado (por exemplo: se a tarefa é descascar e cortar abóbora, eles se posicionam na bancada de forma que só descasquem a abóbora, deixando o corte para os mais novos, que é um trabalho mais pesado)
- Aqueles de mais idade se posicionam no balcão de distribuição a fim de realizar a distribuição da sobremesa, deixando o trabalho de porcionar, servir e repor as preparações (arroz, feijão, guarnição e prato principal) para os mais jovens.
- O enfrentamento de problemas pelo grupo é feito a partir da eleição de um porta-voz, o qual fala com a chefia imediata e, se não satisfeito, fala com a chefia superior.
- A resolução de problemas, muitas vezes é feita diretamente com a chefia superior (passando por cima da chefia imediata).
- Para afastar a chefia imediata do trabalho de controle da produção, os trabalhadores se comunicam por códigos durante a realização das tarefas.

Os trabalhadores desenvolveram um espírito de equipe e entendem que as dificuldades no trabalho provenientes das relações entre chefia/trabalhadores, trabalhadores/trabalhadores, trabalhadores/organização do trabalho devem ser enfrentadas pelo coletivo de trabalho, e a construção de mudanças só será possível se houver uma maior disponibilidade, comunicação, compreensão, e, principalmente, cooperação entre os diversos atores envolvidos, como expressado pelos trabalhadores.

*“Até o nosso grupo aqui, até o nosso plantão, parece que eu digo... parece que o Divino Espírito Santo baixou na hora de fazer os dois plantões que parece que juntou todo mundo que tem assim mais uma afinidade. (...) no nosso plantão a gente, todo mundo, procura se ajudar. Quando um tá com problema o outro tenta resolver; até problema de trabalho, quando um não tá muito bom”. (...) Os cozinheiros ajudam a bancada, a bancada ajuda os cozinheiros. As vezes você vem até chateado, mas quando você cai aqui... Porque a gente acha o ambiente (...) o ambiente não é tão bom? – Não é, mas os colegas superam. Nós superamos, nós... pessoas, superamos de tudo o que vem quando a gente chega aqui dentro. (...) O relacionamento é muito bom... tem assim, um ou outro..., o todo, em geral, é muito bom”. (GF1)*

Durante a realização das atividades, os trabalhadores apontam como fonte de prazer:

- O bom relacionamento com o grupo: brincadeiras durante a realização das atividades, jogos (vispa – bingo) no final do expediente; lista para compra de presentes, de bolo para aniversariantes; envolvimento com os problemas pessoais;



- A interação entre trabalhadores do RU-DOA/UFF e os clientes (comensais): sempre amigável.

Para melhorar as condições de saúde e qualidade de vida no trabalho os trabalhadores apontam medidas que vão desde a melhoria nas condições físicas, organizacionais, até medidas clássicas de promoção de saúde.

*“eu acho, depende da verba, porque, você vê, tá tudo escangalhando, tem máquinas escangalhando, o forno escangalhando... quer dizer, a verba que eles dão não compra o material suficiente. O material (equipamentos) que tinha aqui há tempos atras era melhor do que esse, entendeu? Esse é muito inferior, entendeu? Poderia ter um material melhor pra gente trabalhar, entendeu?”.* (E4)

*“Eu acho que se acontecesse alguma coisa assim com relação... acho que se criasse alguma atividade com os funcionários entende? uma atividade durante o horário de trabalho que deixassem eles mais relaxados... uma música, um exercício, uma coisa assim pra relaxar, pra deixar eles assim mais... trabalharem mais tranquilos. (...) acho que um negócio de ginástica, acho que seria até bom né? Eles chegavam um pouquinho mais cedo, faziam um exercício, sei lá... as pessoas se envolvem fazendo, bota uma música né? eu acho que isso ajudaria”.* (E6)

*“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...não sei o quê... essas coisas assim”.* (E3)

*“ a princípio, eu acho que tinha que ser feito assim, tipo uma reunião, é, como se fosse, com se tivesse anunciando algum tipo de mudança né? “A partir de amanhã vamos começar a trabalhar dessa forma, né?” Aí sim ia ver se ia dar certo”.* (E5)

A falta de hábito em participar das decisões no trabalho é evidente. Quando surge a oportunidade de opinar sobre uma forma de melhorar as condições de trabalho, o trabalhador coloca que os chefes é quem têm de pensar em algo, como referido na fala seguinte:

*“acho que não tem condições não..., pra melhorar, não sei o que eles podem fazer, ...um curso pra melhorar o lado deles (outros trabalhadores), que eu vou me aposentar por aqui mesmo”.* (E3)

Os trabalhadores reconhecem que um dos instrumentos de mudança nas condições de trabalho, principalmente organizacionais, é a eleição para reitor, pois a

direção da DOA é indicada pelo reitor eleito. Eles afirmam que precisam de uma mobilização maior, para que consigam que sejam indicadas pessoas as quais coadunem com o pensamento dos trabalhadores e, ainda, apontam a dificuldade que é administrar um restaurante com um grande volume de refeições.

*“a gente vai mais pelo candidato (a Reitor) trazendo o diretor (da DOA). Esse (outro Reitor) prometeu a “I”, nós queríamos a “I”; e como ele prometeu a “I”, ele ganhou o nosso voto. Nós ganhamos a “I” pra cá.(...) mas tem aquele negócio, a pessoa que tá acostumada com um número de refeições pequeno, você pega um bandejão desse aqui..., é bem diferente. Ou você se encaixa naquele ritmo ali ou então minha filha, ou você vai sair fora ou você vai empurrando com a barriga até terminar seu mandato”.* (E5)

Diante do exposto, para o enfoque da saúde e qualidade de vida no trabalho, a partir da análise do processo de trabalho, este deve ser visto de forma sistêmica, ou seja, tanto os aspectos técnicos como os sociais devem ser levados em consideração, já que as condições de trabalho, tanto as objetivas quanto as subjetivas, influenciam nas condições de saúde e qualidade de vida no trabalho.

A saúde deve ser analisada como algo subjetivo e dinâmico, pois o sentimento de julgar-se sadio ou doente passa pela percepção de cada indivíduo, do que é sentir-se bem ou mal em sua relação com o meio. Esse enfoque é defendido por Caguilhem (2000), para quem os mecanismos utilizados pelas pessoas para lidar com as infidelidades do meio desempenham importante papel no processo de caracterização da saúde ou doença. Segundo esse autor, as infidelidades são todas as situações de vida que requerem processos de acomodação harmoniosa dos indivíduos a si mesmos e ao contexto no qual estão inseridos.

A saúde nessa visão, traduz-se na luta de adaptação às condições do meio, não devendo ser entendida como submissão, mas, sim, 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 (Caponi, 1997). Diante dessa concepção a necessidade de saúde não é idêntica entre as pessoas. Ela é subjetiva e dinâmica e mantém relação direta com as aspirações de cada um, distanciando-se, assim, da conhecida definição da Organização Mundial da Saúde (OMS), segundo a qual saúde é um estado de equilíbrio, bem-estar total, corporal, espiritual e social, que nivela todas as pessoas a partir de uma ótica limitada, e desconsidera as diferenças culturais, políticas, econômicas, sociais, individualizadoras dos seres humanos.

Em resumo, o quadro 10 pode mostrar os aspectos críticos (ambientais e organizacionais) que influenciam negativamente na atividade de produção de refeições no RU-DOA/UFF, com repercussão sobre a saúde (física e psíquica) e qualidade de vida dos trabalhadores.

**Quadro 10: Aspectos críticos que influenciam negativamente na atividade de produção de refeições no RU-DOA/UFF**

Indicadores	Aspectos críticos influenciando a atividade de produção de refeições no RU-DOA/UFF	Segmentos ilustrativos das verbalizações dos trabalhadores do RU-DOA/UFF
Ambiência	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calor, frio</li> <li>• Ruído, vibrações</li> <li>• Umidade</li> </ul>	<p><i>“quando é calor é calor demais, quando é frio é muito frio ...”</i></p> <p><i>“Eu acho aqui muito barulho, muito barulho ...”</i></p> <p><i>“Naquele pedacinho ali onde eu trabalho, vive cheio d’água... acho que tem defeito, não sei...”</i></p>
Atividade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monotonia</li> <li>• Repetitividade</li> <li>• Exigência de postura inadequada</li> <li>• Levantamento e transporte manual de carga</li> <li>• Controle rígido de produtividade</li> <li>• Ritmo de trabalho acelerado</li> </ul>	<p><i>“ 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 ...”</i></p> <p><i>“a gente trabalha com muita rapidez, mas isso é a função do trabalho ...”</i></p>
Dinâmica da situação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mudanças na organização do trabalho</li> <li>• Falta ou manutenção deficiente de equipamentos</li> <li>• Fluxo sazonal dos comensais</li> </ul>	<p><i>“O pessoal agora tá com um negócio de botar pra fazer na bancada depois de duas horas e as vezes isso acaba com a gente porque é muita coisa pra fazer ...”</i></p> <p><i>“falta uma fritadeira boa ali ...”</i></p> <p><i>“Esse forno aí, um funciona e precariamente, nunca consegue se consertar ...”</i></p>
Interações sociais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forma de supervisão da hierarquia</li> <li>• Relacionamento entre chefes e subordinados</li> <li>• Relacionamento com os comensais</li> </ul>	<p><i>“A chefia tá ali no vidro ali olhando, se ela não tá vendo? tá vendo ...”</i></p> <p><i>“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...”</i></p>

		<i>“aqui nós estamos de frente pro público, nós somos o escudo deles ...”</i>
Perturbação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de gêneros</li> <li>• Modificações constantes nos cardápios</li> <li>• Retrabalho</li> </ul>	<i>“A guarnição ia ser salada de legumes, 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 ...”</i>
Incerteza	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salário</li> <li>• Isonomia salarial</li> </ul>	<i>“falta um salário melhor e garantias né?, porque não tem garantia nenhuma esse negócio de cooperativa ...”</i> <i>“Eu não ganho tanto quanto os outros ..., eu não sei porque essa defasagem entre os mais antigos e os mais novos ...”</i>

Por fim, para que haja uma mudança significativa na situação de trabalho na UAN estudada, além de medidas clássicas de promoção da saúde, deve-se dar ênfase também ao entendimento da cultura organizacional da empresa, tida como ponto de partida para a compreensão de diversos aspectos ligados à relação dos postos de trabalho com a totalidade da instituição, dentre eles, as relações de trabalho, as comunicações, o estilo de gerenciamento e liderança e as expectativas pessoais (Lancman et al., 2000).

A melhoria na saúde e qualidade de vida dos trabalhadores pode ocorrer a partir de uma intervenção que estimule a participação dos trabalhadores como atores e 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.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES:

**“Nem tudo o que se enfrenta pode ser modificado, mas nada pode ser modificado até que seja enfrentado”  
(Helena Basserman Viana)**

A atividade de produção de refeições no RU-DOA/UFF 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 reduzem a sua margem de manobra para que possam gerir as exigências do trabalho; e 3) Os aspectos organizacionais, principalmente os relacionados à interação social, aumentam as exigências psíquicas da atividade de produção de refeições.

Verificamos que a natureza da atividade dos trabalhadores do RU-DOA/UFF assume uma feição singular no contexto sociotécnico em função de múltiplas exigências externas, oriundas das condições e das relações sociais de trabalho existentes. Tais exigências são reveladoras de cargas tanto físicas como psíquicas e dão visibilidade aos indicadores de complexidade do trabalho.

O modelo de organização do trabalho adotado no RU-DOA/UFF apresenta características tayloristas apontando para um cenário inquietante em que pode estar gerando cargas psíquicas, expressas em sintomas diferenciados como sentimento de impotência diante do poder político, econômico e tecnológico da organização.

As exigências do trabalho no RU-DOA/UFF estão associadas tanto às condições ambientais nas quais as atividades são realizadas, quanto às relações socioprofissionais. Isso indica um alerta, no sentido de serem desenvolvidas mudanças organizacionais, para a redução dos fatores que tanto causam cansaço, quanto desânimo e descontentamento com o trabalho. Vale ainda ressaltar que os trabalhadores experimentam vivência de prazer no trabalho (derivado do bom relacionamento no grupo), o que indica um ponto positivo para a neutralização do sofrimento, sendo necessário, não somente identificar, mas estimular no grupo os fatores geradores de prazer.

Toda história revelada por meio da verbalização dos trabalhadores e do não dito, não confirmou a premissa que sustentava as questões iniciais: Em UAN há mais preocupação com o produto final (refeição) em termos de qualidade, produtividade e,

principalmente, custos e saúde dos comensais do que com a saúde dos trabalhadores, apesar de esta influenciar, indiretamente, na qualidade do produto.

- No que se refere à qualidade do produto final, não foi verificada a implantação do manual de boas práticas na produção de refeições;
- Quanto à produtividade, os equipamentos se mostraram inadequados ao nível de produção e à disponibilidade de verba para aquisição de material necessário à confecção das refeições. Outro ponto relativo à produtividade são as horas ociosas, relatadas pelos trabalhadores, causadas por uma mudança na organização do trabalho;
- Com respeito ao controle de custos, só verificamos preocupação com o custo histórico – preço de venda –, mas não com o controle de desperdício, que reflete sobre a racionalização dos custos;
- Sobre a saúde dos comensais, não foi observada adequação do cardápio ao perfil da clientela atendida, em seu aspecto nutricional, tão pouca preocupação com a técnica dietética com fins de minimizar as perdas de nutrientes na manipulação e tratamento térmico dos alimentos e, ainda, não foi observado o desenvolvimento de programa de educação nutricional direcionado aos comensais.

Esses achados, preocupantes, revelam que a premissa utilizada para ajudar na construção das questões de pesquisa se mostrou utópica, o que torna mais grave, em se tratando de uma UAN localizada dentro de uma instituição de ensino que recebe alunos de nutrição para realizarem seus estágios curriculares.

Ficam aqui duas perguntas: 1) A política universitária favorece uma reflexão sobre a saúde global (dos alunos, docentes e técnico-administrativos)?; 2) Como pensar na saúde dos trabalhadores como um avanço na gerência de UAN, se a saúde do comensal ainda se constitui em objetivo a ser alcançado?

Em relação às questões iniciais pudemos verificar:

- A UAN configura-se em um espaço pouco propício à discussão entre os atores envolvidos na produção ou administração a respeito de questões relacionadas à saúde e qualidade de vida no trabalho (QVT). Essa afirmação é confirmada pela referência feita pelos trabalhadores durante as entrevistas e os grupos focais, sendo enfatizada a escassez de reuniões, que, quando feitas, são somente para fazer escalas ou resolver problemas na operacionalização da produção. Logo, a forma de organização do trabalho no RU-DOA/UFF não abre um espaço para ampla reflexão e discussão sobre questões relacionadas a saúde e qualidade de vida dos trabalhadores.

- Os aspectos organizacionais, tecnológicos e sociais influenciam diferentemente na QVT de trabalhadores ocupantes de diferentes postos de trabalho e posição hierárquica, fazendo com que tal situação leve à elaboração, por parte dos mesmos, de estratégias defensivas para suportarem as condições adversas de trabalho. Tal afirmação pode ser confirmada por meio das entrevistas e dos grupos focais, visto que apesar de mencionados problemas relativos aos materiais, equipamentos e instrumentos de trabalho, a forma de organização do trabalho, a forma de supervisão adotada e, principalmente, a falta de diálogo entre chefes e subordinados são fatores considerados pelos trabalhadores de maior impacto sobre a qualidade de vida no trabalho.

Todos esses fatores mencionados fazem com que os trabalhadores elaborem estratégias defensivas para minimização das condições adversas no trabalho e transformação deste em prazer. Mesmo com todas as pressões, os trabalhadores do RU-DOA/UFF ainda conseguem sentir, na realização de suas tarefas, prazer, que vem, principalmente, do bom relacionamento entre os pares.

As medidas de modificação no sistema organizacional do RU-DOA/UFF para melhorar a saúde e qualidade de vida no trabalho, propostas pelos trabalhadores, vão desde aquelas relacionadas à promoção da saúde – como ginástica laboral, música ambiente –, até o aumento do diálogo entre chefes e subordinados e maior participação dos trabalhadores no planejamento e organização das tarefas. Porém, para que as estratégias de promoção da saúde física e mental no trabalho surtam o efeito desejado, recomenda-se que os trabalhadores tenham um maior grau de controle sobre sua saúde e bem-estar, assim como sobre suas condições de trabalho, melhorando o ajuste com o ambiente de trabalho humano e material.

Para que esses fins sejam alcançados, faz-se necessário desenvolver estratégias que sirvam de guia de discussão para a elaboração de projetos que, eventualmente, orientem políticas em diferentes níveis e dêem ênfase:

- Aos aspectos saudáveis no trabalho, não só os relacionados à prevenção de doenças, mas também naqueles relacionados à sensibilização, à educação e investigação-ação, incluindo a participação dos trabalhadores em todo o processo. Isso inclui: o redesenho do conteúdo e da organização do trabalho, a aquisição de habilidades pessoais e interpessoais específicas, além da incorporação da família do trabalhador nas atividades de promoção de saúde;
- À promoção da saúde mental, envolvendo mudanças nos valores, nas atitudes e nos comportamentos dos indivíduos, e, principalmente, na cultura organizacional, sendo

o compromisso dos líderes da organização e a participação dos trabalhadores requisitos primordiais.

Os fatores ligados ao trabalho e à carga psíquica apontados pelos trabalhadores do RU-DOA/UFF foram:

- Os baixos salários e as condições desfavoráveis de benefícios, apontados pelos trabalhadores terceirizados. Cabe aqui uma referência à política de pessoal nas IFES, pois o modelo de cooperativa de recursos humanos adotado favorece o aumento da precarização do trabalho;
- A modificação na organização do trabalho sem o envolvimento dos trabalhadores;
- A impossibilidade de ascensão funcional e a falta de isonomia salarial para os funcionários públicos e;
- O relacionamento de desconfiança entre chefes e subordinados.

A situação de trabalho do grupo pesquisado apesar de crítica e geradora de cargas físicas (monotonia, repetitividade e intensificação do trabalho) e psíquicas (tédio e injustiça na gestão de pessoal), potencialmente geradoras de vivências de sofrimento, possibilita também vivências de prazer, como a convivência com os pares e as brincadeiras. Mas, para que essa vivência seja maximizada, faz-se necessário que se operem transformações, visando a oportunizar a valorização e o reconhecimento no trabalho.

Do ponto de vista dinâmico, os achados da pesquisa nos permitiram supor que as condições adversas do trabalho estão sendo enfrentadas com estratégias defensivas e criativas, as quais pressupõem a negação do sofrimento e a ausência de prazer. Mas, como existe uma vivência de prazer e o sofrimento está sendo revelado, é possível que esses trabalhadores estejam utilizando mais estratégias criativas, as quais visam transformar a realidade que gera sofrimento, o que se reflete na não-negação de algum tipo de sofrimento. No entanto, essas afirmações não devem desconsiderar as transformações que devem ser realizadas no contexto de trabalho para minimizar ou eliminar o sofrer, ajudando o trabalhador a restabelecer sua economia psíquica e alcançar maiores oportunidades para sua saúde e qualidade de vida

A principal estratégia de defesa utilizada pelos trabalhadores do RU-DOA/UFF é a grande coesão do grupo no enfrentamento de problemas. A relação de confiança existe porque eles compartilham as mesmas regras. Os improvisos, as burlas e as trocas não ocorrem ao acaso, porque eles sabem que o outro trabalha sob o mesmo conjunto de regras. Essa coesão é uma estratégia coletiva de defesa que garante a proteção contra os efeitos do sofrimento sobre a saúde do grupo, pois permite as trocas, a transmissão de



conhecimentos e as descobertas. Mesmo assim, essa defesa pode ser enfraquecida com a desestruturação que vem ocorrendo com o grupo, resultado da política de extinção dos cargos relacionados a DOA, provocando sentimentos de carência e nostalgia naqueles que ficam.

Outras estratégias de regulação com o objetivo de atenuar o custo humano do trabalho vivenciadas pelos trabalhadores do RU-DOA/UFF caracterizam-se: a) pelas habilidades de diagnósticos e resolução de problemas – o grupo estudado passa, muitas vezes, por cima das demandas da chefia imediata –; b) pela gestão do tempo em função das prioridades e c) pela comunicação e cooperação intra-equipe.

As mudanças implantadas na organização do trabalho no RU-DOA/UFF são percebidas pelos trabalhadores como contraditórias, provocando um sentimento de desorientação. A dificuldade de compreensão se dá porque a lógica das mudanças propostas é pautada em uma racionalidade distante da realidade do trabalhador e sem a devida explicitação ou participação.

A falta de diálogo entre chefes e subordinados é uma das maiores fontes de carga psíquica para o grupo, além do sentimento de desvalorização e da falta de autonomia na realização das tarefas.

Os trabalhadores da DOA tentam manter uma existência que vai além de questões financeiras ou de *status* – trata-se de uma representação simbólica do seu trabalho, por considerarem a alimentação produzida de grande importância para a manutenção da saúde dos comensais.

Reafirmamos a importância da fala dos trabalhadores na investigação da relação processo de trabalho, saúde e qualidade de vida no trabalho, acreditando que é o trabalhador quem mais sabe sobre sua própria vivência no trabalho. Nesse sentido a metodologia utilizada na presente pesquisa, permitiu a contextualização do trabalho na UAN estudada, desvelada pelo coletivo, complementando abordagens tradicionalmente usadas.

Por fim fica clara a necessidade da valorização do fator humano pela administração do restaurante universitário da UFF, e, a evolução desse quadro dependerá de quanto espaço essa organização de trabalho estará oferecendo para que esses trabalhadores exerçam sua criatividade, façam experimentações e transformem o ambiente de trabalho.

O resultado dessa pesquisa possibilitou a abertura de novas perspectivas a fim de intensificar o diálogo interdisciplinar esboçado – entre a ergonomia da atividade humana e a psicodinâmica do trabalho –, suscitando novas questões: a) Qual a importância das

situações críticas de trabalho em UAN que conduzem às “falências” de estratégias de regulação na gênese das cargas físicas e psíquicas? e b) Como se dá o enfrentamento das situações críticas de trabalho em unidades de alimentação e nutrição de diferentes portes, níveis tecnológicos e formas de inserção no mercado?

Fica, enfim, o desafio para futuras investigações de forma a avançar no entendimento da saúde e qualidade de vida no trabalho em unidades de alimentação e nutrição.

## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Associação Brasileira de Empresas de Refeições Coletivas (ABERC). História, objetivos e mercado. <http://www.aberc.com.br> (acessado em 9/Dez/2004).

Abreu ES, Spinelli MGN. Estudo das condições de risco ocupacional e ações preventivas em Unidades de alimentação e Nutrição. *Higiene Alimentar* 2001; 15(86):22-7.

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.

Andrade LP, Colares LGT, Silva ACP, Gaia AT, Lins CN, Savignon, G, et al. Equipamentos: impacto sobre a produtividade e qualidade das refeições servidas em Unidades de Alimentação e Nutrição. *Procedendo do 15º Congresso Brasileiro de Nutrição*; 1998 Ao 22-26; Brasília; Brasil: Asbran; 1998. p.33.

Ansaloni JA. Situação de trabalho dos nutricionistas em empresas de refeições coletivas de Minas Gerais: trabalho técnico, supervisão ou gerência?. *Rev. Nutrição* 1999; 12(3):241-60.

Antunes R. *Adeus ao trabalho? ensaios sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho*. São Paulo: Cortez; 1995.

Bardin L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70; 1977.

Bastos AVB. Padrões de comprometimento com a profissão e a organização: o impacto de fatores pessoais e da natureza do trabalho. *Revista de Administração* 2000; 35(40):48-60.

Becker H. *Métodos de pesquisa em ciências sociais* 4a ed., São Paulo: Hucitec; 1999.

Blackburn S. *Dicionário oxford de filosofia*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar; 1997.

Bom Sucesso EP. *Relações interpessoais e qualidade de vida no trabalho*. Rio de Janeiro: Qualitymark; 2002.

Bosi MLM. Trabalho e subjetividade: cargas e sofrimento na prática da nutrição social. *Rev. Nutrição* 2000; 13(2):107-15.

Brasil – Normas Regulamentadoras aprovadas pela Portaria no 3214 de 8 de junho de 1978. *Segurança e Medicina do Trabalho – Manual de legislação*. 46ª ed., São Paulo: atlas; 2000.

Brito JC, Porto MFS. *Processo de trabalho, riscos e cargas à saúde [Monografia de Especialização]* Rio de Janeiro: Cesteh/Ensp/Fiocruz; 1991.

Burrows TB. Promoción de la Salud Mental de los trabajadores. *Revista de Psiquiatria* 1997; XIV(2):65-71.

Canguilhem G. O normal e o patológico. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2000.

Caponi S. Georges Canguilhem y el estatuto epistemológico del concepto de salud. *Revista História, Ciência, Saúde* 1997; 2:287-307.

Cardoso MHCA, Gomes R. Representações sociais e história: referenciais teórico-metodológicos para o campo da saúde coletiva. *Cad. Saúde Pública* 2000; 16(2):499-506.

Carvalho LR. Proposta de um sistema de indicadores de qualidade e produtividade para a área de distribuição de refeições: estudo de caso no restaurante universitário da Universidade Federal fluminense [Dissertação de Mestrado]. Niterói: Engenharia de Produção, Universidade Federal Fluminense; 2002.

Carvalho SR. Os múltiplos sentidos da categoria “*empowerment*” no projeto de promoção à saúde. *Cad. Saúde Pública* 2004; 20(4):1088-95.

Cassel J. Psychosocial process and stress: theoretical formulation. *International Journal of Health Services* 1974; 4(3):471-82.

Chiavenato I. Introdução à teoria geral da administração. 4a ed., São Paulo: Mc. Graw-Hill Ltda.; 1993.

Cicourel A. Teoria e método em pesquisa de campo. In: Guimarães AZ, organizador. *Desvendando máscaras sociais*. Rio de Janeiro: Livraria Francisco Alves; 1980. p.87-121.

Cohn A, Marsiglia RG. Processo e organização do trabalho. In: Rocha LE, Rigotto RM, Buschinelli, JTP. *Isto é trabalho de gente? Vida, doença e trabalho no Brasil*. Petrópolis: Vozes; 1994. p.56-75.

Comissão Interdisciplinar de Medicina e Engenharia de Segurança do Trabalho (CIMEST). Relatório parcial de implantação do programa de saúde e segurança da Divisão de Orientação Alimentar. Niterói: Universidade Federal fluminense; 1997.

Cohn A, Marsiglia RG. Processo e organização do trabalho. In: Rocha LE, Rigotto RM, Buschinelli JTP, organizadores. *Isto é trabalho de gente? Vida, doença e trabalho no Brasil*. Petrópolis: Vozes; 1994. p. 56-75.

Conselho Federal de Nutricionistas (CFN). Ministério do Trabalho e Emprego vai iniciar fiscalização do programa de alimentação do Trabalhador (PAT) este ano: Entrevista com o Ministro do Trabalho e Emprego Paulo Jobim Filho. *Revista do Conselho Federal de Nutricionistas* 2002; 7:7-8.

Cooper CI, Davidson M. Las fuentes de estrés em el trabajo y su relación com los ambientes no laborales. In: Kalimo R, Elbatawi M, Cooper C, organizadores. *Los factores psicosociales em el trabajo y su relación com la salud*. Ginebra: Organización Mundial de la Salud; 1988.

Cordeiro R. Suggestion of an inverse relationship between perception of occupational risks and work-related injuries. *Cad. Saúde Pública* 2002, 18(1):45-54.

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.

Coulon A. *Etnometodologia*. Petrópolis: Vozes; 1995.

Coury HJCG. Ergonomia, reabilitação e prevenção de disfunções músculo-esqueléticas. *Boletim da associação Brasileira de Ergonomia* 2002 2: 4.

Cru D. Collective et travail du office: sur la nocion de collective du travail. Plaisir et souffrance dans le travail. *Aocip* 1998; 2: 43-54.

Cruz Neto O, Moreira MR, Sucena LFM, Martins RS. Grupos focais e pesquisa social: o debate orientado como técnica de investigação. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz; 2001.

Dallaria DA. *Direitos humanos e cidadania*. São Paulo: Moderna; 1998.

Daniellou F. El análisis del trabajo: critérios de salud, critérios de eficácia económica. In: Castillo JJ, Villena, J, editores. *Ergonomia, conceptos y métodos*. Madri: Complutense; 1998 p.197-209.

Daniellou F, Laville A, Teiger C. Ficção e realidade do trabalho operário. *Rev. Brasileira de Saúde Ocupacional* 1998; 17(68):7-13.

Dejours C. Por um novo conceito de saúde. *Rev. Brasileira de Saúde Ocupacional* 1986; 14(54):7-11.

\_\_\_\_\_. *Cooperação e construção da identidade em situação de trabalho*. *Futur Antérieur* 1993; 16: 41-52.

\_\_\_\_\_. *A Loucura do Trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho*. São Paulo: Cortez, 1998.

\_\_\_\_\_. *O fator humano*. 2<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1999.

\_\_\_\_\_. *A banalização da injustiça social*. 5a ed. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas; 2003.

\_\_\_\_\_. Para uma clínica da mediação entre psicanálise e política: a psicodinâmica do trabalho. In: Lancman S, Sznelwar L, organizadores. *Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho*. Rio de Janeiro: Fiocruz; 2004. p. 165-94.

Dejours C, Abdoucheli E. Desejo ou motivação? a interrogação psicanalítica do trabalho. In: Dejours, C, Abdoucheli, E, Jayet C, organizadores. *Psicodinâmica do trabalho: contribuição da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho*. São Paulo: Atlas; 1994a. p.33-43.

Dejours C, Abdoucheli E. Itinerário teórico em psicopatologia do trabalho. In: Dejours, C.; Abdoucheli, E. & Jayet, C, organizadores. Psicodinâmica do trabalho: contribuição da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho. São Paulo: Atlas; 1994b. p.119-45.

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: Atlas; 1994. p.67-118.

Deslandes SF. A construção do projeto de pesquisa. In: Minayo, MCS, organizadora. 10 ed., Petrópolis: Vozes; 1998. p.31-50.

Detoni DJ. Estratégias de avaliação da qualidade de vida no trabalho: estudos de caso em agroindústrias. [Dissertação de Mestrado]. Florianópolis: Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina; 2001.

Dias SM, Silva ICM. Psicodinâmica do trabalho como instrumento de gerência de enfermagem. HU Revista 2001; 27(1-2-3):323-5.

Dowbor L. O que acontece com o trabalho?. <http://ppbr.com/ld> (acessado em 19/Set/2002).

Druck G. Globalização, reestruturação produtiva e movimento sindical. Cadernos do Centro de Recursos Humanos 1996; 24/25:21-40.

\_\_\_\_\_.Terceirização: (des) fordizando a fábrica. Um estudo do complexo petroquímico. Salvador: Boitempo Editorial; 2001.

Entrevista com Carlos Minayo sobre questões históricas e atuais do campo de saúde do trabalhador, por Jorge Machado. Ciênc. Saúde Coletiva 2000; 5(2):419-25.

Facchini LA, Dall’Agnol MM, Fassa AG, Lima RC. Ícones para mapas de riscos: uma proposta construída com trabalhadores. Cad. Saúde Pública 1997; 13(3):497-502.

Fassa AG, Facchini LA. Como discutir a saúde do trabalhador? a contribuição do modelo operário italiano e do jogo dramático. Saúde em Debate 1992; 34:13-6.

Fernandes SRP. Saúde e trabalho: controvérsias teóricas. Cadernos CRH 1996; 24/25: 155-69.

Fernandes EC, Becker JL. Qualidade de vida no trabalho: um desafio e uma perspectiva para a gerência de recursos humanos. RHH Informação Profissional 1988; 25:5-8.

Ferreira CG. O fordismo, sua crise e o caso brasileiro. Cadernos do Centro de Estudos Sindicais do Trabalho 1993; 13: 1-28.

Ferreira MC, Mendes AM. “Só de pensar em vir trabalhar já fico de mau humor”: atividade de atendimento ao público e prazer-sofrimento no trabalho. Estudos de Psicologia 2001; 6(1):93-104.

- Festinger L, Katz D. A Pesquisa na Psicologia Social. Rio de Janeiro: Editora FGV; 1974.
- Fleck MPA, Lousada S, Xavier M, Chachamovich E, Vieira, G, Santos L, Pinzon V. Aplicação da versão em português do instrumento de avaliação de qualidade de vida da Organização mundial da Saúde (WHOQOL-100). Rev. Saúde Pública 1999; 33(2):178-205.
- Fleury MTL. A cultura da qualidade ou a qualidade da mudança. In: Ferretti CJ, Zibas DML, Madeira FR, Franco MLPB, coordenadores. Novas tecnologias, trabalho e educação: um debate multidisciplinar. Petrópolis: Vozes; 1994. p. 21-35.
- Fleury A, Vargas N. Aspectos conceituais da organização do trabalho: a obra de Taylor e a administração científica do trabalho e a obra de Ford e a linha de montagem. In: Fleury A, Vargas N, organizadores. A organização do trabalho. São Paulo: Atlas; 1983. p. 17-37.
- Foote-Whyte W. Treinando a observação participante. In: Guimarães AZ, organizadora. Desvendando máscaras sociais. 2ª ed., Rio de Janeiro: Livraria Francisco Alves; 1980. p. 77-86.
- Foucault M. Microfísica do poder. Rio de Janeiro: Graal; 1979.
- Franco T. Padrões de produção e consumo nas sociedades urbano-industriais e suas relações com a degradação da saúde e do meio ambiente. In: Minayo MCS, Miranda AC, organizadores. Saúde e ambiente sustentável: estreitando os nós. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz; 2002. p.207-31.
- Freire LC, Bastos AVB. Tendências de transformação no mundo do trabalho: uma análise da dinâmica ocupacional brasileira. Revista de administração 2000; 35(3): 48-59.
- Gardell B. La investigación sobre el stress em la vida laboral de los países escandinavos. Cuad. med. sociales 1984; (28):41-9.
- Garret A. A entrevista, seus princípios e métodos. 6ª ed.; Rio de Janeiro: Livraria Agir; 1974.
- Gibbs A. Focus group. Social research update., Issue Nineteen. University of Survey. [http://www.newmanwells.com/research/ra\\_focusgrp.htm](http://www.newmanwells.com/research/ra_focusgrp.htm) (acessado em 20/Jul/2004).
- Gomes R. A análise de dados em pesquisa qualitativa In: Minayo, MCS, organizadora. Pesquisa Social: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes; 1998 p.67-79.
- Gomes R, Mendonça EA, Pontes ML. As representações sociais e a experiência da doença. Cad. Saúde Pública 2002; 18(5):1207-14.
- Grandjean E. Manual de ergonomia: adaptando o trabalho ao homem. 4ª ed., Porto Alegre: Bookman; 1998.

Grudens-Schuck N, Allen BL, Larson K. Focus group fundamentals. Iowa State University. <http://www.extension.iastate.edu/publications/pm1969b.pdf>. (acessado em: 20/Jul/2004).

Guérin F, Laville A, Daniellou F, Duraffourg J, Kerguelen A. Comprendre le travail pour le transformer: la pratique de l'ergonomie. Montrouge: Anact; 1991.

Guimarães A Z. A máquina e a revolta: as organizações populares e o significado da pobreza. São Paulo: Brasiliense; 1985.

Haak MK. Programas de qualidade e a motivação para o trabalho: um estudo exploratório no setor de serviços. *Revista de Administração* 2000; 35(30):60-70.

Hackman J, Oldhan G. Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology* 1975; 60(2):159-70.

Haguette TMF. Metodologias qualitativas na sociologia. Petrópolis: Vozes; 1987.

Harvey D. A condição pós-moderna. São Paulo: Loyola; 1992

Herzberg F. One more time: How do you motivate employees?. *Harvard Business Review* 2003. 81(1):87-96.

Iida I. Ergonomia: projeto e produção. São Paulo: Editora Edgar Blücher Ltda.; 1990.

Krueger R. Focus Group: a practical guide for applied research. London: Sage; 1988.

Kondo Y. Motivação humana. São Paulo: Gente; 1995.

L'Abbate S. As políticas de alimentação e nutrição no Brasil – período de 1940 a 1964. *Rev. Nutr. PUCCAMP* 1998; 1(2):87-138.

Lacaz FAC. Saúde do trabalhador: um estudo sobre as formações discursivas da academia, dos serviços e do movimento sindical [Tese de Doutorado]. Campinas: Faculdade de Ciências Médicas, Universidade Estadual de Campinas; 1996.

\_\_\_\_\_. Saúde dos trabalhadores: cenário e desafios. *Cadernos de Saúde Pública* 1997; 13(supl.2):7-19.

\_\_\_\_\_. Qualidade de vida no trabalho e saúde/doença. *Ciência e Saúde Coletiva* 2000; 5(1):151-161.

Lancman S, Siqueira AR, Queiróz MFF, Varela RCB. Estudo e intervenção no processo de trabalho em um restaurante universitário – em busca de novas metodologias. *Rev. Ter. Ocup.* 2000; 11(2/3):79-89.

Lanzillotti HS. Terceirização em serviços de alimentação. *Rev. Nutr. Puccamp* 1996; 9(1): 9-35.



\_\_\_\_\_. Contribuição ao estudo da alimentação coletiva no capitalismo fordista [Tese de Doutorado]. Rio de Janeiro: Instituto de Medicina Social. Universidade do Estado do Rio de Janeiro; 2000.

Laurell AC, Noriega M. Processo de Produção e Saúde, Trabalho e Desgaste Operário. São Paulo: Hucitec, 1989.

Lei nº. 5.764. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. Diário Oficial da União 1971; 16 dez.

Lei nº. 8.949. Acrescenta parágrafo ao art. 442 da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) para declarar a inexistência de vínculo empregatício entre as cooperativas e seus associados. Diário Oficial da União 1994; 9 dez.

Lei nº. 9.532. Reduz o valor do incentivo fiscal concedido às empresas registradas no PAT de 5% para 4% do lucro tributável. Diário Oficial da União 1997; 11 dez.

Lemos MP, Proença RPC. Contribuições da ergonomia na melhoria da qualidade higienico-sanitária de refeições coletivas: um estudo de caso. Higiene Alimentar 2002; 16(99):29-34.

Leplat J, Hoc JM. Tarea y actividad en el analisis psicológico de situaciones. In: Castillo, J.J. & Villena, J, editores. Ergonomia, conceptos y métodos. Madri: Complutense; 1998. P. 163-77.

Lima JC. Trabalho, família e mobilidade social: um estudo sobre sociabilidade operária. Cadernos CRH 1996; 24/25:123-153.

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: Engenharia de Produção, Universidade Federal Fluminense; 2001.

Lima MIM, Câmara VM. Uma metodologia para avaliar e ampliar o conhecimento de adolescentes do ensino fundamental sobre acidentes de trabalho. Cad. Saúde Pública 2002; 18(1):115-120.

Lewis M. Focus group interviews in qualitative research: a review of the literature. Action Research Electronic Reader. <http://www.scu.edu.au/schools/gcm/ar/arr/arrow/rlewis.html> (acessado em: 20/Jul/2004).

Maciel TRS. Fatores interferentes na satisfação dos trabalhadores de uma Unidade de Alimentação e Nutrição hospitalar [Dissertação de Mestrado]. Florianópolis: Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina; 2002.

Marcelin J, Ferreira LL. Orientações atuais da metodologia ergonômica na França. Rev. Brasileira de saúde Ocupacional 1982; 10(73):64-9

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: Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina; 1997.

Marx K. O capital. Rio de Janeiro: Civilização brasileira; 1972.

Maslow AH. Motivation and personality. New York: Harper & Row; 1970.

Matos CH. Condições de trabalho e estado nutricional de operadores do setor de alimentação coletiva: um estudo de caso [Dissertação de Mestrado]. Florianópolis: Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina; 2000.

Matos CH, Proença RPC. O trabalho na produção de refeições pode alterar o estado nutricional dos operadores? Nutrição em Pauta 2001; 49:26-8.

\_\_\_\_\_. Condições de trabalho e estado nutricional de operadores do setor de alimentação coletiva: um estudo de caso. Rev. Nutrição 2003; 16(4):493-502.

Mayo JE. Howtorne experiments: the studies. [http://accel-team.com/human-relation/hrels\\_01\\_mayo.html](http://accel-team.com/human-relation/hrels_01_mayo.html) (acessado em 6/Jul/2004).

Mendes AMB. O prazer como um dos sentidos possíveis do trabalho. <http://www.pol.org.br/colunistas/magnolia/artigo.cfm> (acessado em 10/Mai/2004a).

\_\_\_\_\_. Contribuições da psicodinâmica do trabalho para o estudo da saúde psíquica no trabalho. [http://www.abrapso.org.br/anai\\_xi\\_nacional/mesa65.htm](http://www.abrapso.org.br/anai_xi_nacional/mesa65.htm). (acessado em 10/Mai/2004b).

\_\_\_\_\_. Abordagem psicodinâmica em pesquisas sobre saúde no trabalho: algumas contribuições para prática do psicólogo organizacional. <http://www.pol.org.br/colunistas/magnolia/artigo01.cfm>. (acessado em 10/Mai/2004c).

Mendes AMB, Abrahão JI. Organização do trabalho e vivências de prazer-sofrimento do trabalhador: abordagem psicodinâmica. Psicologia: Teoria e Pesquisa 1996; 12(2):179-184.

Mendes R, Dias EC. Da medicina do trabalho à saúde do trabalhador. Rev. Saúde Pública 1991; 25(5):341-9.

\_\_\_\_\_. Saúde do trabalhador. In: Rouquayrol MZ. Epidemiologia e saúde. 4ª ed., Rio de Janeiro: Medsi; 1994. p.384-402.

Michelat G. Sobre a utilização da entrevista não diretiva em sociologia. In: Thiollent MJM. Crítica metodológica, investigação social & enquete operária. São Paulo: Polis; 1982. p. 191-211.

Minayo MCS. O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde 5a ed. São Paulo/Rio de Janeiro: Hucitec-Abrasco; 1998.

- Minayo MCS, Hartz ZMA, Buss PM. Qualidade de vida e saúde: um debate necessário. *Ciência e Saúde Coletiva* 2000; 5(1):7-18.
- Minayo-Gomez C, Thedim-Costa SMF. Restruturação produtiva e novas formas de sociabilidade. Fórum Internacional de Ciências Sociais e Saúde.[sl, sd] (mimeo).
- Ministério da Saúde.. Normas para pesquisa envolvendo seres humanos (Resolução nº. 196/96). Brasília: Ministério da Saúde, série cadernos técnicos; 2000.
- Ministério da Previdência Social. Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE) e grau de risco de acidentes no trabalho associado. <http://www.previdenciasocial.gov.br> (acessado em 21/Fev/2005).
- Ministério do Trabalho (MT). Reformulação das Normas Regulamentadoras 7 e 8 (Portarias nº. 24 e 25). Brasília: Ministério do Trabalho; 1994.
- Ministério do Trabalho e Emprego (MTE). Programa de Alimentação do Trabalhador (PAT). <http://www.mte.gov.br> (acessado em 18/Jul/2002).
- Ministério do Trabalho e Emprego (MTE). Programa de Alimentação do Trabalhador. Relatórios e gráficos do PAT. [http://www.mte.gov.br/Empregador/pat/Relatorios\\_graficos/Default.asp](http://www.mte.gov.br/Empregador/pat/Relatorios_graficos/Default.asp) (acessado em 10/Dez/2004).
- Miranda AC. Considerações sobre a crise do mundo do trabalho. Rio de Janeiro: Cesteh/Ensp/Fiocruz; 1999 (mimeo).
- Moller C. O lado humano da qualidade. São Paulo: Afiliada; 1995.
- Montmollin M. Ergonomias. In: Castillo JJ, Villena J. Ergonomia: conceptos y métodos. Madri: Complutense; 1998. p.69-77.
- Motta FCP, Vasconcelos IFG. Teoria geral da administração. São Paulo: Pioneira Thomson Learning; 2004.
- No Doubt Research. The appeal of focus groups. No Doubt Research. [http://www.nodoubt.co.nz/articles/focus\\_group\\_appeal.pdf](http://www.nodoubt.co.nz/articles/focus_group_appeal.pdf). (acessado em 20/Jul/2004).
- Noriega M. 1993. Organización Laboral, exigências Y enfermedad. In: Laurell AC, Organizador. Para a Investigación de la Salud de los Trabajadores. Washington: Organização Pan-americana de saúde (OPS). Série Paltex; 1993. p.167-187.
- Noulin M. La intervención ergonómica. In: Cazamián P, Hubault F, Noulin M, organizadores. Vocabulaire de l'ergonomie. Toulouse: Octares; 1996.
- Novelleto 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.

- O dilema do restaurante universitário. *Jornal O Popular* 2004.  
<http://www2.opopular.com.br/antiores/26mar2004/opinião/artigo2.htm>. (acessado em 7/Abr/2004).
- Oddone I, Gastone M, Briante G, Chiattella M, Rei A. *Ambiente de trabalho: a luta dos trabalhadores pela saúde*. São Paulo: Ediesse; 1986.
- Oliveira RC. *O trabalho do antropólogo*. 2ª ed., São Paulo: Editora UNESP; 2000.
- Paim JS, Almeida Filho N. *A crise da saúde pública e a utopia da saúde coletiva*. Salvador: Casa da Qualidade; 2000.
- Pérez-Ramos J. *Motivação no trabalho: abordagens teóricas*. *Psicologia-USP* 1990; 1(2):127-40.
- Peters TJ, Waterman Jr RH. *Search of excellence*. New York: Harper & Row; 1982.
- Porto MFS, Freitas CM. *Análise de riscos tecnológicos Ambientais: perspectivas para o campo da saúde do trabalhador*. *Cadernos de Saúde Pública* 1997; 13 (supl. 2):59-72.
- Possas C. *Saúde e trabalho: a crise da previdência social*. 2ª ed., São Paulo: Hucitec; 1989.
- Proença RPC. *Ergonomia e organização do trabalho em projetos industriais: uma proposta no setor de alimentação coletiva [Dissertação de Mestrado]*. Florianópolis: Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina; 1993.
- \_\_\_\_\_. *Aspectos organizacionais e inovação tecnológica em processos de transferência de tecnologia: uma abordagem antropotecnológica no setor de alimentação coletiva [Tese de Doutorado]*. Florianópolis: Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina; 1996.
- \_\_\_\_\_. *Inovação tecnológica na produção de alimentação coletiva*. Florianópolis: Insular; 1997.
- Poulain JP, Proença RPC. *O espaço alimentar: um instrumento para o estudo dos modelos alimentares*. *Rev. Nutrição* 2003; 16(3):245-56.
- Quirino TR, Xavier OS. *Qualidade de vida no trabalho de organização de pesquisas*. *Revista de Administração de Empresas* 1987; 22(1):72-82.
- Ramos Filho AC. *A dimensão biopsicossocial na acumulação de riqueza, no progresso técnico e na construção social das organizações*. *Revista de administração* 2000; 35(20):48-56.
- Robins SP. *Organizational Behavior*. Upper Saddle River: Prentice Hall; 1998.
- Rodrigues JC. *Tabu do Corpo*. Rio de Janeiro: Dois Pontos; 1986.
- \_\_\_\_\_. *Ensaio em antropologia do poder*. Rio de Janeiro: Dois Pontos; 1992.

- Rodrigues MVC. Qualidade de Vida no Trabalho. Petrópolis: Vozes; 1998.
- Rodrigues RD. Estudo: Concessionária e Auto-gestão. in: Alimentos 90. São Paulo; 1992.
- Rosen G. Medicina social: aspectos históricos e teóricos. São Paulo: Global; 1983.
- Ruguê MBS. Qualidade das condições de trabalho X produtividade – estudo de caso – indústria de alimentação em Goiânia [Dissertação de Mestrado]. Florianópolis: Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina; 2001.
- Salm JF. Paradigmas na formação de administradores: frustrações e possibilidades. Universidade e Desenvolvimento 1993; 1(2):18-42.
- Sampaio JJC, Hitomi AH, Ruiz EM. Saúde e trabalho: uma abordagem do processo e jornada de trabalho. In: Codo W, Sampaio JJC, organizadores. Sofrimento Psíquico nas Organizações: saúde mental e trabalho Petrópolis: Vozes; 1995. p.65-84.
- Sana JSB. Formas de inserção no trabalho numa sociedade que está liquidando os empregos. In: Borges LH., Moulin, MGB, Araújo MD, organizadores. Organização do trabalho e saúde, múltiplas relações. Vitória: Edufes; 2001. p. 295-322.
- 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: Engenharia de produção, Universidade Federal de Santa Catarina; 2002.
- Santos N, Fialho F. Manual de análise ergonômica do trabalho. 2 ed., Curitiba: Genesis; 1997.
- Shilling M. Qualidade em nutrição: método de melhorias contínuas ao alcance de indivíduos e coletividades. São Paulo: Varela; 1995.
- Slack N, Chambers S, Harland A, Johnson R. Administração da produção. São Paulo: Atlas; 1999.
- Sato L. Conhecimento do trabalhador e a teoria das representações sociais. In: Codo W Sampaio JJC, organizadores. Sofrimento Psíquico nas Organizações: saúde mental e trabalho. Petrópolis: Vozes; 1995. p. 48-64.
- \_\_\_\_\_. As implicações do conhecimento prático para a vigilância em saúde do trabalhador. Cad. Saúde Pública 1996; 12(4):489-95.
- \_\_\_\_\_. Replanejamento do trabalho como processo de construção e de negociação de significados. In: Borges LH, Moulin MGB, Araújo MD, organizadores. Organização do trabalho e saúde, múltiplas relações. Vitória: Edufes; 2001. P. 71-85.
- Schwartz Y.. De l'inconfort intellectuel, ou comment penser les activités humaines? In: Cours-Salières, organizador. La liberté du travail. Paris: Syllepse; 1995.

Seligmann-Silva E., 1994. Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho: marcos de um percurso. In: Dejours C, Abdoucheli E, Jayet C, organizadores. Psicodinâmica do trabalho. São Paulo: Atlas; 1994. p.13-19

\_\_\_\_\_. 1997. A interface desemprego prolongado e saúde psicossocial. In: Silva Filho JF, Jardim S, organizadores. A danação do trabalho: organização do trabalho e sofrimento psíquico. Rio de Janeiro: Te Corá; 1997. p. 19-63.

Semler R. Virando a própria mesa: uma história de sucesso empresarial *made in Brazil*. Rio de Janeiro: Rocco; 2002.

Silva CAD. Análise ergonômica do trabalho – Serviço de Nutrição e Dietética – Hospital Nove de Julho, São Paulo. 1990 (mimeo).

Silva EB. Refazendo a fábrica fordista, São Paulo: Hucitec/Fapesp; 1991.

Silva NF. Auxílio alimentação: do papel à cédula, uma nova estratégia de utilização: uma proposta de restaurante em uma universidade pública [Dissertação de Mestrado]. Niterói: Engenharia de Produção, Universidade Federal Fluminense; 2002.

Silva RO. Teorias da administração. São Paulo: Pioneira Thonson Learning; 2004.

Silva Filho ARA. O que vale é a refeição. Cozinha Industrial 1993; 28: 17- 18.

Silva Júnior NA. Satisfação no trabalho: um estudo entre os funcionários de hotéis de João Pessoa. Psicologia-USF 2001; 6(1):47-57.

Siqueira MMM, Coleta JAD. Metodologia para investigação da qualidade de vida no trabalho. Psicologia do Trabalho 1989; 41(3):51-66.

Spedo SM. Saúde do trabalhador no Brasil: análise do modelo de atenção proposto para o Sistema Único de Saúde [Dissertação de Mestrado]. Campinas: Faculdade de Ciências Médicas, Universidade Estadual de Campinas; 1998.

Spink MJP. Investigación cualitativa en salud: superando los horrores metodológicos. In: Bronfman M, Castro R, coordenadores. Salud, Cambio Social Y Política. Perspectiva desde América Latina. México: Edamex; 1999. p. 35-48.

\_\_\_\_\_. Tópicos do discurso sobre o risco: risco-aventura como metáfora na modernidade tardia. Cad. Saúde Pública 2001; 17(6):1277-311.

Spink MJP, Frezza RM Práticas discursivas e Produção de Sentidos: a perspectiva da psicologia social. In: Spink MJO, organizadora. Práticas Discursivas e Produção de Sentidos no cotidiano. Aproximações Teóricas e Metodológicas. São Paulo: Cortez; 1999. p. 17-39.

Stoner J, Freeman E, Gilbert D. Management. 6a ed., New Jersey: Prentice Hall; 1995.

Taylor FW. Princípios de Administração Científica. São Paulo: Atlas; 1995.

Tamayo A. Prioridades axiológicas e satisfação no trabalho. *Revista de Administração* 2000; 35(2):37-47.

Tambellini AT. Avanços na formulação de uma política de saúde no Brasil: as atividades subordinadas à área das relações produção e saúde. Rio de Janeiro: Cesteh/Ensp/Fiocruz; 1988 (mimeo).

Teixeira SMFG, Oliveira ZMCO, Rego JC, Biscontini TMB. *Administração Aplicada às Unidades de Alimentação e Nutrição*. Rio de Janeiro: Atheneu; 1990.

Thereau J. *Le cours d'action: analyse sémio-logique*. Berna: Peter Lang; 1992.

Thiollent MJM. O processo de entrevista. In: Thiollent MJM. *Crítica metodológica, investigação social & enquete operária*. São Paulo: Polis; 1982. p.79-99.

Tobar F, Yalour MR. *Como fazer teses em Saúde Pública: conselhos e idéias para formatar projetos e redigir teses e informes de pesquisa*. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz; 2001.

Triviños ANS. *Introdução à pesquisa em ciências sociais*. São Paulo: Atlas, 1987.

Uchôa E, Rozemberg B, Porto MFS. Entre a fragmentação e a integração: saúde e qualidade de vida das populações. In: Centro de pesquisa Renée Rachou- Fiocruz, editores. *Oficina de trabalho "Saúde e Qualidade de Vida: propostas e desafios"*; 2000 Abr 6-7; Belo Horizonte; 2000. Belo Horizonte. 6-7 de abril. 2000.

Vanca P. Evolução do processo de terceirização nas 500 maiores empresas do Brasil: terceirização e parceria. *Suma Econômica* 1994; 176: 10-12.

Veiros MB. *Análise das condições de trabalho do nutricionista na atuação como promotor de saúde em uma Unidade de Alimentação e Nutrição: um estudo de caso [Dissertação de Mestrado]*. Florianópolis: Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina; 2002.

Viana SV. *Prática em nutrição, prática do nutricionista*. Cadernos CRH 1995; 2:97-113.

\_\_\_\_\_. *Nutrição, trabalho & sociedade: uma identidade profissional em conflito*. Salvador: Hucitec; 1996.

Victor CL, Gomes LEF, Demétrio M, Lacerda Filho PC. *Estudo do restaurante central da UFF, situado no bairro do Gragoatá, com ênfase no posto de trabalho de cocção*. Mestrado em Engenharia Civil, Universidade Federal Fluminense, 1993 (mimeo).

Vidal MCR. *Ergonomia na empresa: útil, prática e aplicada*. 2ª ed., Rio de Janeiro: Virtual Científica; 2002.

Vieira DFVB. A abordagem sociotécnica e os programas de qualidade de vida no trabalho. *Psic. Rev.* 1997; 1(4):73-90.

Vieira DFVB, Hanashiro DMM. Visão introdutória de qualidade de vida no trabalho. Rev. Gaúcha de Enfermagem 1990; 11(2):41-46.

Williams A, Katz L. The use of group methodology in education: some theoretical and practical considerations. International Electronic Journal for Leadership in learning. <http://www.acs.ucalgary.ca/~iejll>. (acessado em 20/Jul/2004).

Wisner A. Por dentro do trabalho – ergonomia: método e técnica. São Paulo: F.T.D./Oboré; 1987.

\_\_\_\_\_. A inteligência no trabalho: textos selecionados de ergonomia. São Paulo: Fundacentro; 1994.

\_\_\_\_\_. El diagnóstico em ergonomia o la elección de modelos em situación real de trabajo. In: Castillo JJ, Villena J, editores. Ergonomia conceptos y métodos. Madri: Complutense; 1998a. p. 79-105

\_\_\_\_\_. La metodologia em ergonomia de ayer a hoy. In: Castillo JJ, Villena J, editores. Ergonomia conceptos y métodos. Madri: Complutense; 1998b. p. 333-352.



**ANEXOS**

- Anexo 1: Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Nutrição
- Anexo 2: Resolução CFN 200, de 08 de março de 1998
- Anexo 3: Resolução CFN 218, de 25 de março de 1999
- Anexo 4: Organograma da Gerência de Coordenação Alimentar – GCA/UFF
- Anexo 5: Organograma da Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos – DRH/UFF
- Anexo 6: Caracterização dos sujeitos da pesquisa que participaram da entrevista
- Anexo 7: Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
- Anexo 8: Classificação socioeconômica – critério ABIPEME
- Anexo 9: Roteiro para observação sistematizada
- Anexo 10: Convite para participação da entrevista individual
- Anexo 11: Roteiro para realização da entrevista individual
- Anexo 12: Formulário de agendamento de entrevista individual
- Anexo 13: Convite para participação do grupo focal
- Anexo 14: Roteiro para orientação dos grupos focais
- Anexo 15: Produção e consumo de refeições DOA/UFF no período de 2/5/2003 a 30/05/2003
- Anexo 16: Cardápios oferecidos nos dias de observação e suas intercorrências
- Anexo 17: Planta baixa da cozinha e anexos do RU-DOA/UFF

## **Anexo 1: Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Nutrição**

CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO<sup>(\*)</sup>  
CÂMARA DE EDUCAÇÃO SUPERIOR

### **RESOLUÇÃO CNE/CES Nº 5, DE 7 DE NOVEMBRO DE 2001.**

#### **Institui Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Nutrição.**

O Presidente da Câmara de Educação Superior do Conselho Nacional de Educação, tendo em vista o disposto no Art. 9º, do § 2º, alínea “c”, da Lei nº 9.131, de 25 de novembro de 1995, e com fundamento no Parecer CNE/CES 1.133, de 7 de agosto de 2001, peça indispensável do conjunto das presentes Diretrizes Curriculares Nacionais, homologado pelo Senhor Ministro da Educação, em 1º de outubro de 2001,

#### **RESOLVE:**

**Art. 1º** A presente Resolução institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Nutrição, a serem observadas na organização curricular das Instituições do Sistema de Educação Superior do País.

**Art. 2º** As Diretrizes Curriculares Nacionais para o Ensino de Graduação em Nutrição definem os princípios, fundamentos, condições e procedimentos da formação de nutricionistas, estabelecidas pela Câmara de Educação Superior do Conselho Nacional de Educação, para aplicação em âmbito nacional na organização, desenvolvimento e avaliação dos projetos pedagógicos dos Cursos de Graduação em Nutrição das Instituições do Sistema de Ensino Superior.

**Art. 3º** O Curso de Graduação em Nutrição tem como perfil do formando egresso/profissional o:

- I - Nutricionista, com formação generalista, humanista e crítica, capacitado a atuar, visando à segurança alimentar e à atenção dietética, em todas as áreas do conhecimento em que alimentação e nutrição se apresentem fundamentais para a promoção, manutenção e recuperação da saúde e para a prevenção de doenças de indivíduos ou grupos populacionais, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida, pautado em princípios éticos, com reflexão sobre a realidade econômica, política, social e cultural;

**II - Nutricionista com Licenciatura em Nutrição capacitado para atuar na Educação Básica e na Educação Profissional em Nutrição.**

---

<sup>(\*)</sup>CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO. Câmara de Educação Superior. Resolução CNE/CES 5/2001. Diário Oficial da União Brasília, 9 de novembro de 2001. Seção 1, p. 39.

**Art. 4º** A formação do nutricionista tem por objetivo dotar o profissional dos conhecimentos requeridos para o exercício das seguintes competências e habilidades gerais:

- I - **Atenção à saúde:** os profissionais de saúde, dentro de seu âmbito profissional, devem estar aptos a desenvolver ações de prevenção, promoção, proteção e reabilitação da saúde, tanto em nível individual quanto coletivo. Cada profissional deve assegurar que sua prática seja realizada de forma integrada e contínua com as demais instâncias do sistema de saúde, sendo capaz de pensar criticamente, de analisar os problemas da sociedade e de procurar soluções para os mesmos. Os profissionais devem realizar seus serviços dentro dos mais altos padrões de qualidade e dos princípios da ética/bioética, tendo em conta que a responsabilidade da atenção à saúde não se encerra com o ato técnico, mas sim, com a resolução do problema de saúde, tanto em nível individual como coletivo;
- II - **Tomada de decisões:** o trabalho dos profissionais de saúde deve estar fundamentado na capacidade de tomar decisões visando o uso apropriado, eficácia e custo-efetividade, da força de trabalho, de medicamentos, de equipamentos, de procedimentos e de práticas. Para este fim, os mesmos devem possuir competências e habilidades para avaliar, sistematizar e decidir as condutas mais adequadas, baseadas em evidências científicas;
- III - **Comunicação:** os profissionais de saúde devem ser acessíveis e devem manter a confidencialidade das informações a eles confiadas, na interação com outros profissionais de saúde e o público em geral. A comunicação envolve comunicação verbal, não-verbal e habilidades de escrita e leitura; o domínio de, pelo menos, uma língua estrangeira e de tecnologias de comunicação e informação;
- IV - **Liderança:** no trabalho em equipe multiprofissional, os profissionais de saúde deverão estar aptos a assumirem posições de liderança, sempre tendo em vista o bem estar da comunidade. A liderança envolve compromisso, responsabilidade, empatia, habilidade para tomada de decisões, comunicação e gerenciamento de forma efetiva e eficaz;
- V - **Administração e gerenciamento:** os profissionais devem estar aptos a tomar iniciativas, fazer o gerenciamento e administração tanto da força de trabalho, dos recursos físicos e materiais e de informação, da mesma forma que devem estar aptos a serem empreendedores, gestores, empregadores ou lideranças na equipe de saúde; e
- VI - **Educação permanente:** os profissionais devem ser capazes de aprender continuamente, tanto na sua formação, quanto na sua prática. Desta forma, os profissionais de saúde devem aprender a aprender e ter responsabilidade e compromisso com a sua educação e o treinamento/estágios das futuras gerações de profissionais, mas proporcionando condições para que haja benefício mútuo entre os futuros profissionais e os profissionais dos serviços, inclusive, estimulando e desenvolvendo a mobilidade acadêmico/profissional, a formação e a cooperação através de redes nacionais e internacionais.

**Art. 5º** A formação do nutricionista tem por objetivo dotar o profissional dos conhecimentos requeridos para o exercício das seguintes competências e habilidades específicas:

- I - aplicar conhecimentos sobre a composição, propriedades e transformações dos alimentos e seu aproveitamento pelo organismo humano, na atenção dietética;
- II - contribuir para promover, manter e ou recuperar o estado nutricional de indivíduos e grupos populacionais;

- III - desenvolver e aplicar métodos e técnicas de ensino em sua área de atuação;
- IV - atuar em políticas e programas de educação, segurança e vigilância nutricional, alimentar e sanitária, visando a promoção da saúde em âmbito local, regional e nacional;
- V - atuar na formulação e execução de programas de educação nutricional; de vigilância nutricional, alimentar e sanitária;
- VI - atuar em equipes multiprofissionais de saúde e de terapia nutricional;
- VII - avaliar, diagnosticar e acompanhar o estado nutricional; planejar, prescrever, analisar, supervisionar e avaliar dietas e suplementos dietéticos para indivíduos sadios e enfermos;
- VIII - planejar, gerenciar e avaliar unidades de alimentação e nutrição, visando a manutenção e/ou melhoria das condições de saúde de coletividades sadias e enfermas;
- IX - realizar diagnósticos e intervenções na área de alimentação e nutrição, considerando a influência sócio-cultural e econômica que determina a disponibilidade, consumo e utilização biológica dos alimentos pelo indivíduo e pela população;
- X - atuar em equipes multiprofissionais destinadas a planejar, coordenar, supervisionar, implementar, executar e avaliar atividades na área de alimentação e nutrição e de saúde;
- XI - reconhecer a saúde como direito e atuar de forma a garantir a integralidade da assistência, entendida como conjunto articulado e contínuo das ações e serviços preventivos e curativos, individuais e coletivos, exigidos para cada caso em todos os níveis de complexidade do sistema;
- XII - desenvolver atividades de auditoria, assessoria, consultoria na área de alimentação e nutrição;
- XIII - atuar em *marketing* de alimentação e nutrição;
- XIV - exercer controle de qualidade dos alimentos em sua área de competência;
- XV - desenvolver e avaliar novas fórmulas ou produtos alimentares, visando sua utilização na alimentação humana;
- XVI - integrar grupos de pesquisa na área de alimentação e nutrição; e
- XVII - investigar e aplicar conhecimentos com visão holística do ser humano, integrando equipes multiprofissionais.

**Parágrafo Único.** A formação do nutricionista deve contemplar as necessidades sociais da saúde, com ênfase no Sistema Único de Saúde (SUS).

**Art. 6º** Os conteúdos essenciais para o Curso de Graduação em Nutrição devem estar relacionados com todo o processo saúde-doença do cidadão, da família e da comunidade, integrado à realidade epidemiológica e profissional, proporcionando a integralidade das ações do cuidar em nutrição. Os conteúdos devem contemplar:

- I - **Ciências Biológicas e da Saúde** – incluem-se os conteúdos (teóricos e práticos) de base moleculares e celulares dos processos normais e alterados, da estrutura e função dos tecidos, órgãos, sistemas e aparelhos;

- II - **Ciências Sociais, Humanas e Econômicas** – inclui-se a compreensão dos determinantes sociais, culturais, econômicos, comportamentais, psicológicos, ecológicos, éticos e legais, a comunicação nos níveis individual e coletivo, do processo saúde-doença;
- III - **Ciências da Alimentação e Nutrição** - neste tópico de estudo, incluem-se:
- a) compreensão e domínio de nutrição humana, a dietética e de terapia nutricional – capacidade de identificar as principais patologias de interesse da nutrição, de realizar avaliação nutricional, de indicar a dieta adequada para indivíduos e coletividades, considerando a visão ética, psicológica e humanística da relação nutricionista-paciente;
  - b) conhecimento dos processos fisiológicos e nutricionais dos seres humanos – gestação, nascimento, crescimento e desenvolvimento, envelhecimento, atividades físicas e desportivas, relacionando o meio econômico, social e ambiental; e
  - c) abordagem da nutrição no processo saúde-doença, considerando a influência sócio-cultural e econômica que determina a disponibilidade, consumo, conservação e utilização biológica dos alimentos pelo indivíduo e pela população.
- IV - **Ciências dos Alimentos** - incluem-se os conteúdos sobre a composição, propriedades e transformações dos alimentos, higiene, vigilância sanitária e controle de qualidade dos alimentos.

§ 1º Os conteúdos curriculares, as competências e as habilidades a serem assimilados e adquiridos no nível de graduação do nutricionista devem conferir-lhe terminalidade e capacidade acadêmica e/ou profissional, considerando as demandas e necessidades prevalentes e prioritárias da população conforme o quadro epidemiológico do país/região.

§ 2º Este conjunto de competências, conteúdos e habilidades deve promover no aluno e no nutricionista a capacidade de desenvolvimento intelectual e profissional autônomo e permanente.

**Art. 7º** A formação do nutricionista deve garantir o desenvolvimento de estágios curriculares, sob supervisão docente, e contando com a participação de nutricionistas dos locais credenciados. A carga horária mínima do estágio curricular supervisionado deverá atingir 20% (vinte por cento) da carga horária total do Curso de Graduação em Nutrição proposto, com base no Parecer/Resolução específico da Câmara de Educação Superior do Conselho Nacional de Educação.

**Parágrafo Único.** A carga horária do estágio curricular deverá ser distribuída eqüitativamente em pelo menos três áreas de atuação: nutrição clínica, nutrição social e nutrição em unidades de alimentação e nutrição. Estas atividades devem ser eminentemente práticas e sua carga horária teórica não poderá ser superior a 20% (vinte por cento) do total por estágio.

**Art. 8º** O projeto pedagógico do Curso de Graduação em Nutrição deverá contemplar atividades complementares e as Instituições de Ensino Superior deverão criar mecanismos de aproveitamento de conhecimentos, adquiridos pelo estudante, mediante estudos e práticas independentes, presenciais e/ou a distância, a saber: monitorias e estágios; programas de iniciação científica; programas de extensão; estudos complementares e cursos realizados em outras áreas afins.

**Art. 9º** O Curso de Graduação em Nutrição deve ter um projeto pedagógico, construído coletivamente, centrado no aluno como sujeito da aprendizagem e apoiado no professor como facilitador e mediador do processo ensino-aprendizagem. Este projeto pedagógico deverá buscar a formação integral e adequada do estudante por meio de uma articulação entre o ensino, a pesquisa e a extensão/assistência.

**Art. 10.** As Diretrizes Curriculares e o Projeto Pedagógico devem orientar o Currículo do Curso de Graduação em Nutrição para um perfil acadêmico e profissional do egresso. Este currículo deverá contribuir, também, para a compreensão, interpretação, preservação, reforço, fomento e difusão das culturas nacionais e regionais, internacionais e históricas, em um contexto de pluralismo e diversidade cultural.

**§ 1º** As diretrizes curriculares do Curso de Graduação em Nutrição deverão contribuir para a inovação e a qualidade do projeto pedagógico do curso.

**§ 2º** O Currículo do Curso de Graduação em Nutrição poderá incluir aspectos complementares de perfil, habilidades, competências e conteúdos, de forma a considerar a inserção institucional do curso, a flexibilidade individual de estudos e os requerimentos, demandas e expectativas de desenvolvimento do setor saúde na região.

**Art. 11.** A organização do Curso de Graduação em Nutrição deverá ser definida pelo respectivo colegiado do curso, que indicará a modalidade: seriada anual, seriada semestral, sistema de créditos ou modular.

**Art. 12.** Para conclusão do Curso de Graduação em Nutrição, o aluno deverá elaborar um trabalho sob orientação docente.

**Art. 13.** A formação de professores por meio de Licenciatura Plena é facultativo e será regulamentado em Pareceres/Resoluções específicos pela Câmara de Educação Superior do Conselho Nacional de Educação.

**Art. 14.** A estrutura do Curso de Graduação em Nutrição deverá assegurar:

- I - a articulação entre o ensino, pesquisa e extensão/assistência, garantindo um ensino crítico, reflexivo e criativo, que leve à construção do perfil almejado, estimulando a realização de experimentos e/ou de projetos de pesquisa; socializando o conhecimento produzido, levando em conta a evolução epistemológica dos modelos explicativos do processo saúde-doença;
- II - as atividades teóricas e práticas presentes desde o início do curso, permeando toda a formação do Nutricionista, de forma integrada e interdisciplinar;
- III - a visão de educar para a cidadania e a participação plena na sociedade;
- IV - os princípios de autonomia institucional, de flexibilidade, integração estudo/trabalho e pluralidade no currículo;
- V - a implementação de metodologia no processo ensinar-aprender que estimule o aluno a refletir sobre a realidade social e aprenda a aprender;
- VI - a definição de estratégias pedagógicas que articulem o saber; o saber fazer e o saber conviver, visando desenvolver o aprender a aprender, o aprender a ser, o

aprender a fazer, o aprender a viver juntos e o aprender a conhecer que constitui atributos indispensáveis à formação do Nutricionista;

- VII - o estímulo às dinâmicas de trabalho em grupos, por favorecerem a discussão coletiva e as relações interpessoais;
- VIII - a valorização das dimensões éticas e humanísticas, desenvolvendo no aluno e no nutricionista atitudes e valores orientados para a cidadania e para a solidariedade; e
- IX - a articulação da Graduação em Nutrição com a Licenciatura em Nutrição.

**Art. 15.** A implantação e desenvolvimento das diretrizes curriculares devem orientar e propiciar concepções curriculares ao Curso de Graduação em Nutrição que deverão ser acompanhadas e permanentemente avaliadas, a fim de permitir os ajustes que se fizerem necessários ao seu aperfeiçoamento.

**§ 1º** As avaliações dos alunos deverão basear-se nas competências, habilidades e conteúdos curriculares, desenvolvidos tendo como referência as Diretrizes Curriculares.

**§ 2º** O Curso de Graduação em Nutrição deverá utilizar metodologias e critérios para acompanhamento e avaliação do processo ensino-aprendizagem e do próprio curso, em consonância com o sistema de avaliação e a dinâmica curricular definidos pela IES à qual pertence.

**Art. 16.** Esta Resolução entra em vigor na data de sua publicação, revogadas as disposições em contrário.

Arthur Roquete de Macedo  
Presidente da Câmara de Educação Superior

## **Anexo 2: Resolução CFN 200, de 08 de março de 1998**

### CONSELHO FEDERAL DE NUTRICIONISTAS

#### **Resolução CFN 200, de 08 de março de 1998**

Dispõe sobre o cumprimento das Normas de Definição de Atribuições Principal e Específicas dos Nutricionistas,

conforme Área de Atuação

O Conselho Federal de Nutricionistas no uso das atribuições que lhe conferem a Lei nº 6.583, de 20 de outubro

de 1978, o Decreto n.º 84.444, de 30 de janeiro de 1980, e ainda, à vista da Lei n.º 8.234, de 17 de setembro

de 1991.

Resolve :

ART. 1º - Aprovar e determinar o cumprimento das normas de Definição de Atribuições Principal e Específicas dos Nutricionistas, conforme área de atuação, constantes no documento anexo a esta Resolução.

ART. 2º - Esta Resolução entra em vigor na data de sua publicação, revogando-se as disposições em contrário.

Brasília, 08 de março de 1998.

Carmen Lúcia de Araújo Calado Joselina Martins Santos

Presidente do CFN Secretária do CFN

Anexo Integrante da Resolução CFN N.º 200/98, de 08/03/98

Projeto 1 - Definição de atribuições principal e específicas dos nutricionistas, conforme área de atuação.

#### **Áreas de atuação**

I- Alimentação Coletiva

1. Unidades de Alimentação e Nutrição - UAN
2. Creches e Escolas
3. Restaurantes Comerciais
4. Refeições-convênio
5. Empresas de Comércio de Cesta-Básica

II- Nutrição Clínica

- 6- Hospitais e Clínicas
- 7- Ambulatórios
- 8- Consultórios
- 9- Bancos de Leite Humano
- 10- Lactários
- 11- "Spas"

III- Saúde Coletiva

- 12- Programas Institucionais
- 13- Unidades Primárias em Saúde
- 14- Vigilância Sanitária

IV- Ensino

- 15- Docência, Extensão, Pesquisa e Supervisão de Estágio
- 16- Coordenação

V- Outras

- 17- Indústria de Alimentos
- 18- Esportes

#### **Atribuições principal e Específicas do Nutricionista**

**I- Área de alimentação coletiva**

**A- Fundamento Legal**

**Incisos II,VI e VII do Artigo 3º; Incisos II, IV, IX e X e Parágrafo Único do Artigo 4º da Lei n.º 8.234/91.**

**B- Atribuição Principal**

**Planejamento, organização, direção, supervisão e avaliação de Unidades de Alimentação e Nutrição.**

**C- Atribuições Específicas por Local de Trabalho**

**1- Em UAN: Restaurantes Industriais, Hospitais, Produção de Congelados, Refeições Transportadas e Catering**



- 1.01- Participar do planejamento e gestão dos recursos econômico financeiros da UAN.**
  - 1.02- Participar do planejamento, implantação e execução de projetos de estrutura física da UAN.**
  - 1.03- Planejar e executar a adequação de instalações físicas, equipamentos e utensílios, de acordo com avanço tecnológico.**
  - 1.04- Planejar, coordenar e supervisionar a seleção, compra e manutenção de veículos para transporte de alimentos, equipamentos e utensílios.**
  - 1.05- Planejar cardápios de acordo com as necessidades de sua clientela.**
  - 1.06- Planejar, coordenar e supervisionar as atividades de seleção, compra e armazenamento de alimentos.**
  - 1.07- Coordenar e executar os cálculos de valor nutritivo, rendimento e custo das refeições/preparações culinárias.**
  - 1.08- Planejar, implantar, coordenar e supervisionar as atividades de pré-preparo, preparo, distribuição e transporte de refeições e/ou preparações culinárias.**
  - 1.09- Avaliar tecnicamente preparações culinárias**
  - 1.10- Desenvolver manuais técnicos, rotinas de trabalho e receituários.**
  - 1.11- Efetuar controle periódico do resto-ingestão.**
  - 1.12- Planejar, implantar, coordenar e supervisionar as atividades de higienização de ambientes, veículos de transporte de alimentos, equipamentos e utensílios.**
  - 1.13- Estabelecer e implantar formas e métodos de controle de qualidade de alimentos, de acordo com a legislação vigente.**
  - 1.14- Participar do recrutamento e seleção de recursos humanos.**
  - 1.15- Coordenar, supervisionar e executar programas de treinamento e reciclagem de recursos humanos.**
  - 1.16- Integrar a equipe de atenção à saúde ocupacional.**
  - 1.17- Participar dos trabalhos da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes - CIPA.**
  - 1.18- Coordenar, supervisionar e executar as atividades referentes a informações nutricionais e técnicas de atendimento direto aos clientes.**
  - 1.19- Promover programas de educação alimentar para clientes.**
  - 1.20- Detectar e encaminhar ao hierárquico superior e autoridade competente, relatórios sobre condições da UAN impeditivas da boa prática profissional e/ou que coloquem em risco a saúde humana.**
  - 1.21- Colaborar com as autoridades de fiscalização profissional e/ou sanitária.**
  - 1.22- Desenvolver pesquisas e estudos relacionados à sua área de atuação.**
  - 1.23- Colaborar na formação de profissionais na área de saúde, orientando estágios e participando de programas de treinamento.**
  - 1.24- Efetuar controle periódico dos trabalhos executados.**
- 2- Em Creches e Escolas
- 2.01- Promover avaliação nutricional e do consumo alimentar das crianças.
  - 2.02- Promover adequação alimentar considerando necessidades específicas da faixa etária atendida.
  - 2.03- Promover, programas de educação alimentar e nutricional, visando crianças, pais, professores, funcionários e diretoria.
  - 2.04- Executar atendimento individualizado de pais de alunos, orientando sobre alimentação da criança e da família.
  - 2.05- Integrar a equipe multidisciplinar com participação plena na atenção prestada à clientela.
  - 2.06- Planejar, implantar e coordenar a UAN de acordo com as atribuições estabelecidas para a Área de Alimentação Coletiva (itens 1.1 a 1.24).

### 3- Em Restaurantes Comerciais, Hotéis e Similares

- 3.01- Promover programas de educação alimentar para consumidores/clientes.
- 3.02- Planejar e executar eventos visando a conscientização dos empresários da área quanto ao seu papel na saúde coletiva.
- 3.03- Participar de equipes multidisciplinares de controle de qualidade.
- 3.04- Coordenar e ordenar a visitação de clientes às áreas da UAN.
- 3.05- Planejar, implantar e coordenar a UAN de acordo com as atribuições estabelecidas para a Área de Alimentação Coletiva (itens 1.1 a 1.24).

### 4- Em Empresas de Refeição-Convênio

- 4.01- Cumprir e fazer cumprir a legislação do Programa de Alimentação do Trabalhador - PAT.
  - 4.02- Integrar a equipe responsável pelo cadastro de clientes.
  - 4.03- Coordenar as equipes de informação ao usuário final e de vistoria de estabelecimentos.
  - 4.04- Propor descredenciamento dos estabelecimentos sem condições higiênico-sanitárias.
  - 4.05- Colaborar com as autoridades de fiscalização profissional e/ou sanitária.
  - 4.06- Integrar equipes de controle de qualidade em estabelecimentos comerciais.
  - 4.07- Participar de equipes de educação para o consumo.
  - 4.08- Promover programas de educação alimentar para clientes.
  - 4.09- Planejar e executar eventos, visando a conscientização dos empresários da área quanto ao seu papel na saúde coletiva.
  - 4.10- Atuar, visando a melhoria e ampliação da rede credenciada.
  - 4.11- Desenvolver pesquisa e estudos relacionados à sua área de atuação.
  - 4.12- Colaborar na formação de profissionais na área de saúde, orientando estágios e participando de treinamento.
  - 4.13- Efetuar controle periódico dos trabalhos executados.
- ### 5- Em Empresas de Comércio de Cesta-Básica
- 5.01- Cumprir e fazer cumprir a legislação do PAT.
  - 5.02- Participar da seleção de fornecedores de alimentos.
  - 5.03- Coordenar a adequação da composição da cesta-básica às necessidades nutricionais da clientela.
  - 5.04- Coordenar as atividades de controle de qualidade dos alimentos que compõem a cesta-básica.
  - 5.05- Coordenar e executar as atividades de informação ao cliente, quanto ao valor nutritivo e ao manejo/preparo dos alimentos.
  - 5.06- Promover programas de educação alimentar para clientes.
  - 5.07- Planejar e executar eventos, visando a conscientização dos empresários da área quanto ao seu papel na saúde coletiva.
  - 5.08- Colaborar com as autoridades de fiscalização profissional e/ou sanitária.
  - 5.09- Desenvolver pesquisas e estudos relacionados à sua área de atuação.
  - 5.10- Colaborar na formação de profissionais na área da saúde, orientando estágios e participando de programas de treinamento.
  - 5.11- Efetuar controle periódico dos trabalhos executados.

### II- Área de Nutrição Clínica

#### **A- Fundamento Legal**

Inciso VIII do Artigo 3º e Incisos III, IV, VII e VIII do Artigo 4º da Lei n.º 8.234/91.

#### **B- Atribuição Principal**

Assistência dietoterápica hospitalar, ambulatorial e em consultórios de nutrição e dietética, prescrevendo, planejando, analisando, supervisionando e avaliando dietas para enfermos.

#### **C- Atribuições Específicas por Local de Trabalho**

### 6- Em Hospitais e Clínicas

- 6.01- Definir, planejar, organizar, supervisionar e avaliar as atividades de assistência nutricional aos clientes.
- 6.02- Avaliar o estado nutricional do cliente a partir de diagnóstico clínico, exames laboratoriais, anamnese alimentar e exames antropométricos.

- 6.03- Estabelecer a dieta do cliente, fazendo as adequações necessárias.
  - 6.04- Solicitar exames complementares para acompanhamento da evolução nutricional do cliente, quando necessário.
  - 6.05- Recorrer a outros profissionais e/ou solicitar laudos técnicos especializados, quando necessário.
  - 6.06- Prescrever complementos nutricionais, quando necessário.
  - 6.07- Registrar, diariamente, em prontuário do cliente, a prescrição dietoterápica, a evolução nutricional, as intercorrências e a alta em nutrição
  - 6.08- Promover orientação e educação alimentar e nutricional para clientes e familiares.
  - 6.09- Desenvolver manual de especificações de dietas.
  - 6.10- Elaborar previsão de consumo periódico de gêneros alimentícios e material de consumo.
  - 6.11- Orientar e supervisionar o preparo e confecção, rotulagem, estocagem, distribuição e administração de dietas.
  - 6.12- Integrar a equipe multidisciplinar, com participação plena na atenção prestada ao cliente.
  - 6.13- Desenvolver estudos e pesquisas relacionados à sua área de atuação.
  - 6.14- Colaborar na formação de profissionais na área da saúde, orientando estágios e participando de programas de treinamento.
  - 6.15- Efetuar controle periódico dos trabalhos executados.
  - 6.16- Planejar, implantar e coordenar a UAN, de acordo com as atribuições estabelecidas para a Área de Alimentação Coletiva (itens 1.1 a 1.21).
- 7- Em Ambulatórios
- 7.01- Avaliar o estado nutricional do cliente, a partir do diagnóstico clínico, exames laboratoriais, anamnese alimentar e exames antropométricos.
  - 7.02- Estabelecer a dieta do cliente, fazendo as adequações necessárias.
  - 7.03- Solicitar exames complementares para acompanhamento da evolução nutricional do cliente, quando necessário.
  - 7.04- Prescrever complementos nutricionais, quando necessário.
  - 7.05- Registrar em prontuário do cliente a prescrição dietoterápica, a evolução nutricional, as intercorrências e alta em nutrição.
  - 7.06- Promover orientação e educação alimentar e nutricional para clientes e familiares.
  - 7.07--Elaborar e/ou controlar programas e projetos específicos de assistência alimentar a grupos vulneráveis da população.
  - 7.08- Integrar a equipe multidisciplinar, com participação plena na atenção prestada ao cliente.
  - 7.09- Participar do planejamento e execução de treinamento, orientação, supervisão e avaliação de pessoal técnico e auxiliar.
  - 7.10- Colaborar com as autoridades de fiscalização profissional e/ou sanitária.
  - 7.11- Desenvolver estudos e pesquisas relacionadas à sua área de atuação.
  - 7.12- Colaborar na formação de profissionais na área da saúde, orientando estágios e participando de programas de treinamento.
  - 7.13- Efetuar controle periódico dos trabalhos executados.
- 8- Em Consultórios
- 8.01- Avaliar o estado nutricional do cliente, a partir de diagnóstico clínico, exames laboratoriais, anamnese alimentar e exames antropométricos.
  - 8.02- Estabelecer a dieta do cliente, fazendo as adequações necessárias.
  - 8.03- Solicitar exames complementares para acompanhamento da evolução nutricional do cliente, quando necessário.
  - 8.04- Prescrever complementos nutricionais, quando necessário.

- 8.05- Registrar em prontuário do cliente a prescrição dietoterápica, a evolução nutricional, as intercorrências e a alta em nutrição.
- 8.06- Recorrer a outros profissionais e/ou solicitar laudos técnicos especializados, quando necessário.
- 8.07- Desenvolver e fornecer receituário de preparações culinárias.
- 8.08- Promover orientação e educação alimentar e nutricional aos clientes e familiares.
- 8.09- Colaborar com as autoridades de fiscalização profissional e/ou sanitária.
- 8.10- Desenvolver estudos e pesquisas relacionadas à sua área de atuação.
- 8.11- Colaborar na formação de profissionais na área da saúde, orientando estágios e participando de programas de treinamento.
- 8.12- Efetuar controle periódico dos trabalhos executados.
- 9- Em Bancos de Leite-Humano
- 9.01- Incentivar o aleitamento materno.
- 9.02- Promover campanhas para captar doadoras de leite humano, divulgando as atividades do Banco de Leite Humano.
- 9.03- Garantir a qualidade higiênico-sanitária do leite humano, desde a coleta até a distribuição.
- 9.04- Estabelecer controle quantitativo do leite humano coletado e distribuído.
- 9.05- Promover orientação, educação e assistência alimentar e nutricional às mães.
- 9.06- Promover orientação e educação alimentar e nutricional à família e à comunidade.
- 9.07- Participar do planejamento e execução de programas de treinamento para pessoal técnico e auxiliar.
- 9.08- Integrar a equipe multidisciplinar com participação plena na atenção prestada ao cliente.
- 9.09- Desenvolver estudos e pesquisas relacionados à sua área de atuação.
- 9.10- Colaborar com as autoridades de fiscalização profissional e/ou sanitária.
- 9.11- Colaborar na formação de profissionais na área de saúde, orientando estágio e participando de programas de treinamento.
9. 12- Efetuar controle periódico dos trabalhos executados.
- 10- Em Lactários
- 10.01-Planejar, dirigir e controlar os cuidados dietéticos e higiênico-sanitários do serviço.
- 10.02-Padronizar métodos, rotinas e fórmulas para o serviço.
- 10.03-Fornecer orientação ao responsável pela criança quanto ao preparo e diluição das refeições no momento da alta e dos retornos programados.
- 10.04-Prescrever complemento nutricionais, quando necessário.
- 10.05-Promover orientação e educação alimentar e nutricional aos clientes e familiares.
- 10.06-Integrar a equipe multidisciplinar, com participação plena na atenção prestada ao cliente.
- 10.07-Colaborar com as autoridades de fiscalização profissional e/ou sanitária.
- 10.08-Desenvolver estudos e pesquisas relacionadas à sua área de atuação.
- 10.09-Colaborar na formação de profissionais na área da saúde, orientando estágios e participando de programas de treinamento.
- 10.10-Efetuar controle periódico dos trabalhos executados.
- 10.11-Planejar, implantar e coordenar a UAN, de acordo com as atribuições estabelecidas para a Área de Alimentação Coletiva (itens 1.1 a 1.21).
- 11- Em "Spas"
- 11.01-Avaliar o estado nutricional do cliente, a partir de diagnóstico clínico, exames laboratoriais, anamnese alimentar e exames antropométricos.
- 11.02-Estabelecer e acompanhar a dieta do cliente.
- 11.03-Solicitar exames complementares para acompanhamento da evolução nutricional do cliente, quando necessário.
- 11.04-Prescrever complementos nutricionais, quando necessário.
- 11.05-Registrar em prontuário do cliente a prescrição dietoterápica, a evolução nutricional, as intercorrências e

a alta em nutrição.

11.06-Promover orientação e educação alimentar e nutricional aos clientes e familiares.

11.07-Integrar a equipe multidisciplinar, com participação plena na atenção prestada ao cliente.

11.08-Colaborar com as autoridades de fiscalização profissional e/ou sanitária.

11.09-Desenvolver estudos e pesquisas relacionados à sua área de atuação.

11.10-Colaborar na formação de profissionais na área da saúde, orientando estágios e participando de programas de treinamento.

11.11-Efetuar controle periódico dos trabalhos executados.

11.12-Planejar, implantar e coordenar a UAN, de acordo com as atribuições estabelecidas para a Área de Alimentação Coletiva (itens 1.1 a 1.21).

### III - Área de Saúde Coletiva

#### A- Fundamento Legal

Inciso VII do Artigo 3º e Parágrafo Único do Artigo 4º da Lei n.º 8.234 /91.

#### B- Atribuição Principal

Educação, orientação e assistência nutricional a coletividades, para a atenção primária em saúde.

#### C- Atribuições Específicas por área de Trabalho

##### 12- Em Programas Institucionais

12.01-Participar de equipes multidisciplinares destinadas a planejar, implementar, controlar e executar políticas, programas, cursos, pesquisas ou eventos.

12.02-Elaborar e revisar legislação própria desta área.

12.03-Contribuir no planejamento, execução e análise de inquéritos e estudos epidemiológicos.

12.04-Promover e participar de estudos e pesquisas relacionados à sua área de atuação.

12.05-Realizar vigilância alimentar e nutricional.

12.06-Integrar os órgãos colegiados de controle social.

12.07-Avaliar o comportamento dos gêneros e produtos alimentícios.

12.08-Desenvolver atividades estabelecidas para a Área de Nutrição Clínica: Ambulatório (itens 7.6 a 7.13).

##### 13- Em Atenção Primária em Saúde

13.01-Participar de equipes multidisciplinares destinadas a planejar, implementar, controlar e executar

políticas, programas, cursos, pesquisas ou eventos.

13.02-Elaborar e revisar legislação e códigos próprios desta área.

13.03-Contribuir no planejamento, execução e análise de inquéritos e estudos epidemiológicos.

13.04-Promover e participar de estudos e pesquisas relacionados à sua área de atuação.

13.05-Realizar vigilância alimentar e nutricional.

13.06-Participar do planejamento e execução de treinamentos e reciclagens em recursos humanos em saúde.

13.07-Integrar os órgãos colegiados de controle social.

13.08-Participar de câmaras técnicas de padronização de procedimentos em saúde coletiva.

13.09-Desenvolver as atividades estabelecidas para a Área de Nutrição Clínica: Ambulatório (itens 7.6 a 7.13).

##### 14- Em Vigilância Sanitária

14.01-Integrar a equipe de Vigilância Sanitária.

14.02-Cumprir e fazer cumprir a legislação de vigilância sanitária.

14.03-Propor à autoridade pública destinação de recursos orçamentários capazes de responder às exigências do mercado de consumo.

14.04-Encaminhar às autoridades de fiscalização profissional e de registro empresarial, relatórios sobre condições e práticas inadequadas à saúde coletiva e/ou impeditivas de boa prática profissional.

14.05-Promover programas de educação alimentar e orientação sobre manipulação correta de alimentos.

14.06-Integrar comissões técnicas de regulamentação e procedimentos relativos a alimentos.

14.07-Colaborar com as autoridades de fiscalização profissional.

14.08-Desenvolver pesquisas e estudos relacionados à sua área de atuação.

14.09-Colaborar na formação de profissionais na área da saúde, orientando estágios e participando de programas de treinamento.

14.10-Efetuar controle periódico dos trabalhos executados.

N - Área de Ensino

a- Fundamento Legal

Incisos I, N e V do Artigo 3º da Lei n.º 8.234/91.

b- Atribuição Principal

Direção, coordenação e supervisão de cursos de graduação em nutrição; ensino de matérias profissionais dos

cursos de graduação em nutrição e das disciplinas de nutrição e alimentação nos cursos de graduação da área

de saúde e outras afins.

c- Atribuições Específicas por Área de Trabalho

15- Em Docência, Extensão, Pesquisa e Supervisão de Estágios

15.01-Elaborar o planejamento de ensino.

15.02-Planejar e administrar aulas.

15.03-Planejar e elaborar material auxiliar de ensino.

15.04-Indicar bibliografia atualizada, equipamento e material auxiliar necessários.

15.05-Coordenar e/ou participar dos trabalhos intedisciplinares.

15.06-Coordenar e/ou participar dos eventos de nutrição do curso ou departamento.

15.07-Realizar e/ou participar de atividades de extensão.

15.08-Orientar e/ou assistir aos alunos quanto a sua disciplina e atividades complementares.

15.09-Promover e participar de estudos e pesquisas.

15.10-Supervisionar estágios curriculares.

15.11-Executar atividades administrativas inerentes à docência.

15.12-Efetuar o controle periódico dos trabalhos executados.

16- Em Coordenação

16.01-Planejar, implementar e controlar as atividades técnicas e administrativas do ano letivo.

16.02-Orientar o corpo docente e discente quanto à formação do nutricionista, com visão crítica da realidade

política, social e econômica do País.

16.03-Executar atividades técnicas e administrativas inerentes à coordenação.

16.04-Colaborar com as autoridades de fiscalização profissional e/ou sanitária.

16.05- Efetuar o controle periódico dos trabalhos executados.

V - Outras Áreas

17- Indústrias de Alimentos

A- Fundamento Legal Lei n.º 8.234/91, em especial o Inciso V do Artigo 4º.

B- Atribuição Principal Assessoria e apoio técnico aos setores de marketing e/ou vendas.

C- Atribuições Específicas

17.01-Desenvolver protótipos de produtos.

17.02-Elaborar planilhas de custo e estudos comparativos.

17.03-Desenvolver e avaliar usos/aplicações dos produtos.

17.04-Desenvolver manual de especificações/receituário.

17.05-Elaborar dizeres de rotulagem e efetuar cálculo nutricional.

17.06-Avaliar desempenho e qualidade de produtos (comportamento técnico, culinário e sensorial).

17.07-Planejar, coordenar e supervisionar demonstrações de produtos (degustações e demonstrações técnicas).

17.08-Assessorar tecnicamente a produção em fotos, filmagens e material de apoio.

17.09-Elaborar texto técnico para material promocional (folhetos, textos técnicos, estudo de custo).

17.10-Efetuar atendimento técnico pré e pós venda.

17.11-Organizar e coordenar degustação em ponto de venda.

17.12-Organizar e coordenar participação em eventos e feiras.

17.13-Planejar e administrar treinamentos internos (demonstradores, vendedores, funcionários de produção,

gerentes de produtos) e externos (líderes de culinária, merendeiras, funcionários de unidades de alimentação).

17.14-Desenvolver material de apoio para treinamento.

17.15-Planejar, implantar e coordenar serviços de atendimento ao consumidor.

17.16-Participar de equipes multidisciplinares responsáveis por formulação de produtos, controle de qualidade, produção alimentos e análises nutricionais.

17.17-Colaborar com as autoridades de fiscalização profissional e/o sanitária.

18- Esportes

A- Fundamento Legal Lei n.º 8.234/91.

B- Atribuição Principal

Planejamento, implantação e coordenação de programas alimentares para desportistas e atletas.

C- Atribuições Específicas

18.01-Efetuar avaliação e acompanhamento nutricional do cliente.

18.02-Elaborar dietas para as diversas fases (manutenção, competição e recuperação).

18.03-Promover a educação e orientação alimentar e nutricional.

18.04-Integrar a equipe multidisciplinar com participação plena na atenção prestada ao desportista e/ou atleta.

18.05-Planejar, implantar e coordenar a UAN responsável pelo preparo das refeições de acordo com as

atribuições estabelecidas para atuação em Alimentação Coletiva ( 1. 1 a 1.24).

### **Anexo 3: Resolução CFN 218, de 25 de março de 1999**

#### **CONSELHO FEDERAL DE NUTRICIONISTAS**

##### **Resolução CFN 218, de 25 de março de 1999**

Dispõe sobre os critérios para Assunção de Responsabilidade Técnica no exercício das Atividades do Nutricionista e dá outras providências

O Conselho Federal de Nutricionistas, no uso das atribuições que lhe confere a Lei nº 6.583, de 20 de outubro de 1978, regulamentada pelo Decreto nº84.444, de 30 de janeiro de 1980, e Considerando o Artigo 15 da Lei Federal nº6583, de 20 de outubro de 1978, e o Artigo 17 do Decreto Federal nº 84.444, de 30 de janeiro de 1980;

Considerando o que determina os Artigos 1º, 2º, 3º e 4º da Lei Federal nº 8234, de 17 de setembro de 1991;

Considerando o que determina os Artigos 1º, 2º, 3º e 4º do Decreto Federal nº 77.052, de 19/01/76, da Secretaria de Vigilância Sanitária dos Estados, Distrito Federal e Municípios, além dos Códigos de Saúde;

Considerando o que estabelece os Incisos XIX, XXV, XXVI e o parágrafo único da Lei Federal nº 6437, de 10/08/77;

Considerando o Anexo II, Item VII da Portaria Federal nº 1428, de 26/11/93, do Ministério da Saúde;

Considerando o que estabelece o Artigo 200 da Seção II - DA SAÚDE - Constituição Federal/88 e a Lei Orgânica da Saúde nº8080/90;

Considerando finalmente o Capítulo IV da Resolução CFN nº204/98;

Resolve:

##### **CAPÍTULO I**

##### **DA RESPONSABILIDADE TÉCNICA**

ART. 1º - A Responsabilidade Técnica exercida pelo Nutricionista é o compromisso profissional e legal na execução de suas atividades, compatível com a formação e os princípios éticos da profissão, visando a qualidade dos serviços prestados à sociedade.

ART. 2º - O Nutricionista Responsável Técnico (RT), é o Profissional que responde integralmente de forma ética, civil e penal, pelas atividades de Nutrição e Alimentação desenvolvidas por si e por outros profissionais a ele subordinados.

ART. 3º - A Responsabilidade Técnica do Nutricionista deve ser pautada em:

- a. Legislação referida nesta Resolução;
- b. Código de Ética dos Nutricionistas;
- c. Códigos Civil e Penal Brasileiro;
- d. Legislação correlata, inclusive aquela acordada no Mercosul.

ART. 4º - Para que o Plenário do CRN conceda assunção de Responsabilidade Técnica deverão ser avaliados no mínimo os seguintes aspectos:

- a. risco de agravo à saúde do consumidor relacionado à Alimentação e Nutrição;
- b. grau de complexidade dos serviços;
- c. existência ou não de Quadro Técnico (QT);
- d. distribuição da carga horária semanal e jornada diária compatível com as atribuições específicas e mínimas descritas na Resolução CFN nº200/98, incluindo jornada e carga horária do QT;
- e. compatibilidade de tempo dispendido para acesso aos locais de trabalho.

PARÁGRAFO ÚNICO - É vedado ao Nutricionista contratado como Fiscal nos CRNs ou que atuem em Vigilância Sanitária assumir Responsabilidade Técnica.

ART. 5º - A critério do Plenário do CEN, o Nutricionista poderá ser Responsável Técnico por mais de uma Pessoa Jurídica (PJ), desde que analisados os aspectos referidos no Artigo anterior.

ART. 6º - O Nutricionista que deixar a função de RT e não comunicar o fato no prazo máximo de 15 (quinze) dias ao respectivo CRN fica sujeito a abertura de Processo Disciplinar.

ART. 7º - No caso de afastamento do Nutricionista RT por um período maior que 30 (trinta) dias, este deverá comunicar o fato ao CRN informando motivo e prazo do afastamento, comunicando nome do Nutricionista substituto.

ART. 8º - O RT que não cumprir suas atribuições está sujeito a ter sua Responsabilidade Técnica cancelada e responder a Processo Disciplinar.

##### **CAPÍTULO II**

##### **DO QUADRO TÉCNICO**

ART. 9º - Os Nutricionistas que compuserem o QT deverão ter suas atribuições específicas definidas pelo RT e registradas no Manual de Atribuições da UAN/UND.



PARÁGRAFO ÚNICO - Em caso de alteração do QT é responsabilidade do Nutricionista afastado e do RT do serviço, informar ao CRN as alterações no período máximo de 15 (quinze) dias.

ART. 10º - Os Nutricionistas integrantes do QT são responsáveis solidárias pelas atividades que desenvolvem, ficando sujeitos a responder junto com o RT pela Responsabilidade Ética, Civil e Penal.

PARÁGRAFO ÚNICO - Do ponto de vista ético, o Nutricionista integrante do QT não terá este fato considerado como atenuante, se vier a responder por Processo Disciplinar.

ART. 11º - Esta resolução entra em vigor na data de sua publicação, revogando-se as disposições em contrário.

Brasília, 25 de março de 1999.

Joselina Martins Santos

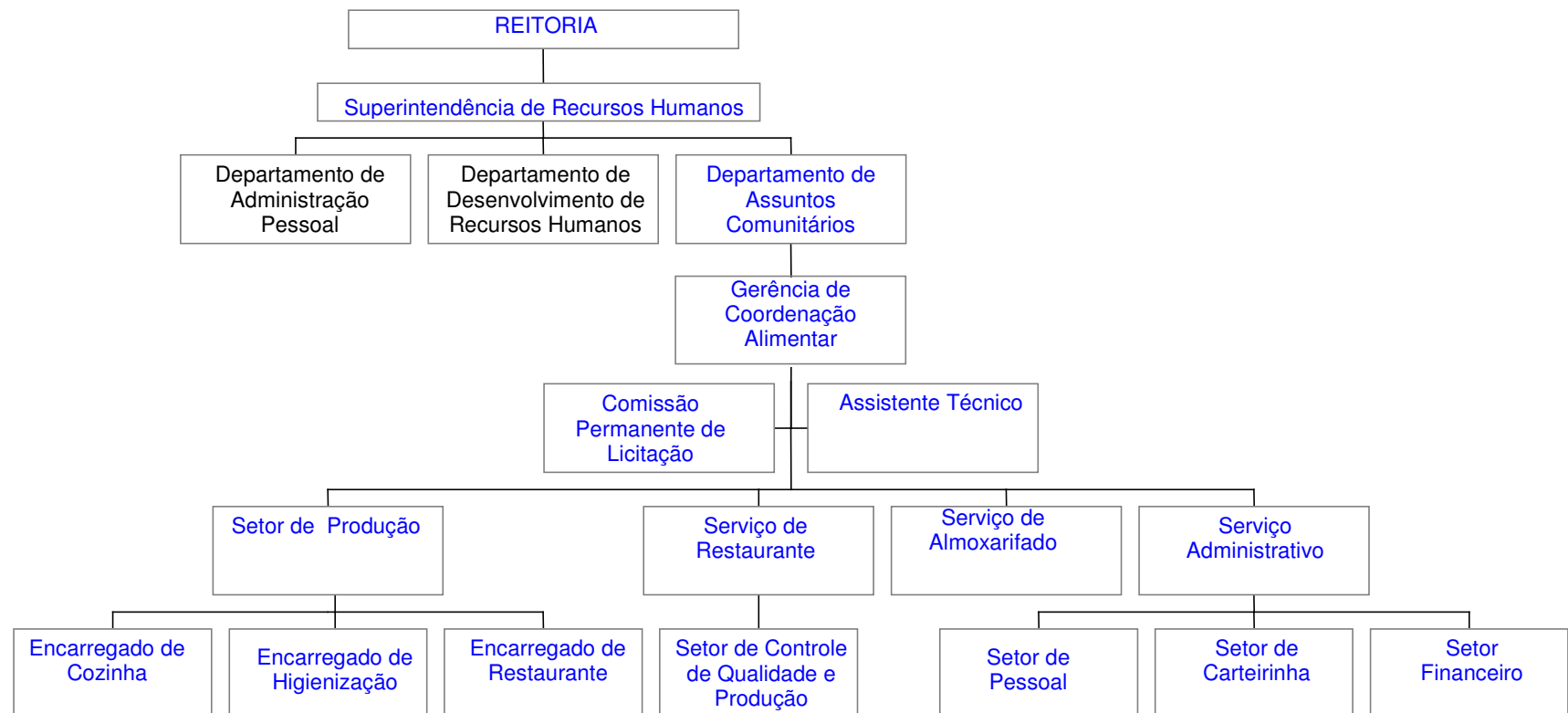
Presidente do CFN

Rita Maria Araújo Barbalho

Secretária do CFN

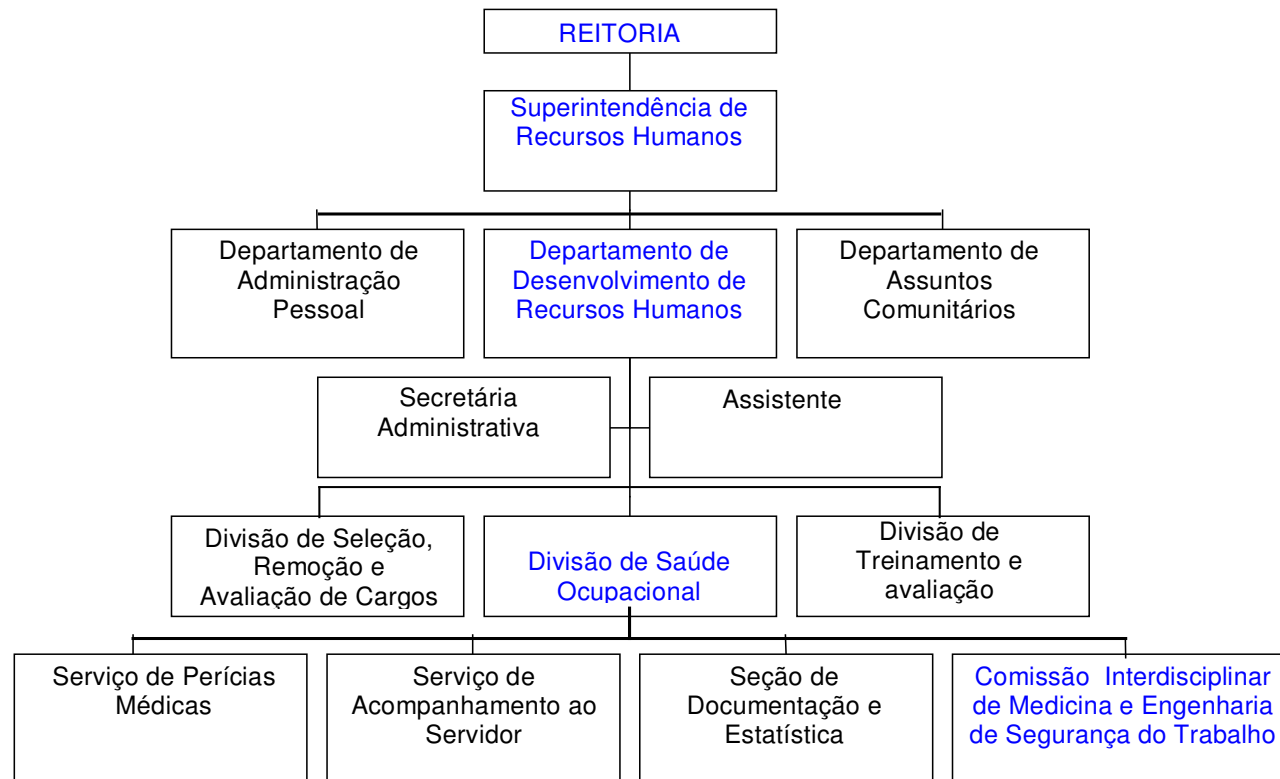
#### Anexo 4: Organograma da Divisão de Orientação Alimentar:

Organograma da Gerência de Coordenação Alimentar – GCA/UFF - 2000



Fonte: Portaria no 28615 de 17 de/11/2000

## Anexo 5: Organograma do Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos/UFF:

**Organograma do Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos – DRH/UFF - 1997**

Fonte: Relatório parcial de implantação do programa de saúde e segurança da Divisão de Orientação Alimentar – DOA, 1997

## Anexo 6: Caracterização dos sujeitos da pesquisa que participaram da entrevista

### idade; vínculo empregatício; tempo de serviço; cargo; renda familiar

Entrevistado	Idade (anos)	Vínculo empregatício	Tempo de serviço (anos)	Cargo	Renda familiar* (R\$)
E1	56	Servidor público	20	Cozinheira	2600,00
E2	36	Terceirizado	9	Copeira	800,00
E3	39	Terceirizado	11	Copeira	600,00
E4	62	Servidor público	23	Auxiliar de nutrição	800,00
E5	39	Servidor público	20	Auxiliar de nutrição	927,00
E6	46	Servidor público	16	Nutricionista	4000,00
E7	52	Servidor público	20	Auxiliar de nutrição	4200,00
E8	36	Servidor público	9	Cozinheiro	1000,00
E9	46	Servidor público	22	Cozinheiro	717,00
E10	43	Servidor público	9	Auxiliar de nutrição	1600,00
E11	38	Servidor público	9	Copeira	2300,00
E12	57	Servidor público	23	Auxiliar de nutrição	1000,00
E13	68	Servidor público	23	Auxiliar de nutrição	2000,00
E14	51	Servidor público	20	Auxiliar de nutrição	932,00
E15	47	Servidor público	20	Cozinheira	2000,00

\* Referida pelos trabalhadores

### Sexo, dependentes da renda familiar, cidade de residência

Sexo	No. de pessoas dependentes da renda familiar		Cidade de residência					
	N	%	N	%				
Masculino:	4	27	1 a 4:	10	73	Niterói:	4	27
Feminino:	11	73	5 a 7:	5	27	São Gonçalo:	11	73

### Escolaridade, função anterior

Escolaridade	Função anterior				
	N	%			
1º grau incompleto:	5	33	Área de alimentação:	7	40
1º grau completo:	4	27	Comércio:	3	27
2º grau incompleto:	2	13	Setor financeiro:	2	13
2º grau completo:	2	13	Serviço gerais:	2	13
Superior incompleto:	1	7	Empregado doméstico:	1	7
Superior completo:	1	7			

### Tempo casa/trabalho, tempo trabalho/casa

Tempo casa/trabalho		Tempo trabalho/casa			
N	%	N	%		
15 min a 30 min:	4	27	15 min a 30 min:	4	27
31 min a 60 min:	8	53	31 min a 60 min:	8	53
61 min a 120 min:	3	20	61 min a 120 min:	3	20

### Condições de habitação

Água		Esgoto			
N	%	N	%		
Rede pública:	14	93	Rede pública:	14	93
Poço artesiano:	1	7	Fossa:	1	7

**Anexo 7: Termo de Consentimento Livre e Esclarecido:****TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Você está sendo convidado para participar da pesquisa **Processo de Trabalho Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho em Unidade de Alimentação e Nutrição: uma abordagem qualitativa**. Sua participação não é obrigatória. A qualquer momento você pode desistir e retirar seu consentimento. Sua recusa não trará nenhum prejuízo em sua relação com o pesquisador ou com as Instituições (Fundação Oswaldo Cruz/Escola Nacional de Saúde Pública; Universidade Federal do Rio de Janeiro e Universidade Federal Fluminense/Divisão de Orientação Alimentar).

O objetivo deste estudo é conhecer sua opinião sobre o processo de trabalho, saúde e os riscos que o seu trabalho pode trazer para sua qualidade de vida.

Sua participação nesta pesquisa consistirá em permitir a observação de suas atividades no restaurante, participar de entrevista gravada, bem como de grupos de discussão sobre o tema a ser pesquisado.

Não existem riscos de nenhuma ordem relacionados com sua participação e o benefício é que, a partir de sua opinião, formularemos recomendações que possam contribuir para um melhor funcionamento do local de trabalho, bem como melhorar a saúde e qualidade de vida dos trabalhadores.

As informações obtidas através dessa pesquisa serão confidenciais, sendo assegurado o sigilo sobre sua participação. Apesar da entrevista ser gravada, você não será identificado, pois seu nome será omitido ou será utilizado nome fictício na divulgação dos resultados, assegurando a sua privacidade. Os materiais utilizados como fitas cassete e formulários ficarão de posse do pesquisador principal.

Você receberá uma cópia deste termo em que consta o telefone e o endereço do pesquisador principal, podendo tirar suas dúvidas sobre o projeto e sua participação agora ou a qualquer momento.

---

LUCILÉIA GRANHEN TAVARES COLARES

Endereço e telefone do Pesquisador Principal: Universidade Federal do Rio de Janeiro/Centro de Ciências as Saúde/Instituto de Nutrição. Bloco J. 2º andar. Ilha do Fundão. Rio de Janeiro. Fone: 2562-6601 ou 98536765

Endereço e telefone do Comitê de Ética em Pesquisa da ENSP: Av. Leopoldo Bulhões N° 1480. Escola Nacional de Saúde Pública 3º andar. Sala: 321 Fone: 2598-2860 ou 2598-2554 ramal: 2860

Declaro que entendi os objetivos, riscos e benefícios de minha participação na pesquisa e concordo em participar.

---

Sujeito da pesquisa

Niterói, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

## Anexo 8: Classificação socioeconômica – critério ABIPEME

### Classificação socioeconômica - critério ABIPEME

O critério Abipeme sucede a um outro preconizado pela Associação Brasileira de Anunciantes - o critério ABA - e foi desenvolvido pela Associação Brasileira de Institutos de Pesquisa de Mercado com as mesmas finalidades do anterior, ou seja, dividir a população em categorias segundo padrões ou potenciais de consumo. Como o anterior, esse critério cria uma escala ou classificação socioeconômica por intermédio da atribuição de pesos a um conjunto de itens de conforto doméstico, além do nível de escolaridade do chefe de família.

O critério resultante, conhecido por ABA/Abipeme, passou por revisão atualizada desenvolvida pela Marplan Brasil e LPM/Burke, chegando-se a um novo critério de pontuação, atualmente em vigor, que passou a denominar-se simplesmente “critério Abipeme”. A classificação socioeconômica da população é apresentada por meio de cinco classes, denominadas A, B, C, D e E correspondendo, respectivamente, a uma pontuação determinada.

Alguns dos itens de conforto no lar (aparelho de videocassete, máquina de lavar roupa, geladeira com ou sem freezer acoplado e aspirador de pó) recebem uma pontuação independentemente da quantidade possuída; outros (automóvel, TV em cores, banheiro, empregada mensalista e rádio) recebem pontuações crescentes dependendo do número de unidades possuídas. Da mesma forma, a instrução do chefe da família recebe uma pontuação segundo o grau de escolaridade.

Assim, temos os seguintes valores de pontuação:

INSTRUÇÃO	ABIPEME
Analfabeto / Primário incompleto	0
Primário Completo / Ginásial Incompleto	5
Ginásial Completo / Colegial Incompleto	10
Colegial Completo / Superior Incompleto	15
Superior Completo	21

#### ITENS DE CONFORTO FAMILIAR - CRITÉRIO Abipeme

Os pontos estão no corpo da tabela abaixo:

ITENS DE POSSE	Não Tem	1	2	3	4	5	Mais de 6
Automóvel	0	4	9	13	18	22	26
Televisor em cores	0	4	7	11	14	18	22
Banheiro	0	2	5	7	10	12	15
Empregada mensalista	0	5	11	16	21	26	32
Rádio (excluindo do carro)	0	2	3	5	6	8	9
Máquinas de lavar roupa	0	8	8	8	8	8	8
Videocassete	0	10	10	10	10	10	10
Aspirador de pó	0	6	6	6	6	6	6
Geladeira comum ou com freezer	0	7	7	7	7	7	7
Computador							
Televisor branco e preto							

Os limites de classificação ficaram definidos:

CLASSES	CRITÉRIO ABIPEME
A	89 ou mais
B	59/88
C	35/58
D	20/34
E	0/19

## HISTÓRICO SOBRE A ESCOLHA DO CRITÉRIO ABIPEME UTILIZADO NA PESQUISA DO PERFIL SOCIOECONÔMICO E CULTURAL DAS IFES

Conforme decidido na reunião de trabalho do Fonaprace realizada em Goiânia, no período de 16 a 18.08.95, a Regional SUDESTE ficou responsável pela pesquisa do perfil socioeconômico dos estudantes das IFES.

A regional voltou a se reunir em São Paulo nos dias 09 e 10.10.95. tendo como pauta a elaboração da pesquisa e estruturação, a saber: os critérios de aplicação (definição do universo, cronograma e forma de adesão dos estudantes), as estratégias de aplicação (articulações com Andifes, Conselhos Superiores das IFES, UNE, DCEs ), os dados a serem pesquisados. Julgou-se importante coletar informações também sobre a saúde e vida cultural dos estudantes e definir a metodologia de caracterização socioeconômica.

Na oportunidade, formou-se um grupo de trabalho para o estudo, elaboração, execução e acompanhamento de todo o processo de desenvolvimento da pesquisa, bem como para elaborar seu relatório final.

Com relação aos critérios de classificação socioeconômica, a Universidade Federal de Uberlândia sugeriu e se propôs a sediar a realização de um seminário, que aconteceu nos dias 4, 5 e 6 de dezembro de 1995. Seu objetivo foi o de repensar a política de Assistência Social, analisando e debatendo suas implicações futuras, assim como também atualizar e aprofundar aspectos filosóficos e metodológicos relacionados com a caracterização socioeconômica e cultural. Visou ainda, discutir as metodologias ABA-Abipeme, Ração Essencial Mínima (Dieese) e Método Genebrino ou Distancial para subsidiar a pesquisa, que exige a escolha de variáveis segundo os quais os resultados devem ser analisados, seja ela de mercado, de opinião acadêmica ou científica.

Essas variáveis, normalmente, se referem ao sexo, grupos etários, nível de escolaridade, renda individual ou familiar e, muitas vezes, à classificação socioeconômica dos indivíduos sob pesquisa e, até mesmo, ao estilo de vida.

Do ponto de vista socioeconômico optou-se pelo critério Abipeme, a partir dos seguintes motivos:

- leva em consideração itens de conforto familiar;
- utiliza indicadores simples, passíveis de serem informados através de questionários de auto-preenchimento;
- a escassez de propostas, no âmbito acadêmico, a esse respeito;
- a seriedade com que o estudo da Abipeme foi conduzido para o desenvolvimento de seus trabalhos.

Nessas circunstâncias, o levantamento de informações sobre o nível de escolaridade do chefe da família (número de anos em que frequentou a escola) e a posse de itens de conforto familiar são de fácil aplicação por parte do entrevistador e de resposta do ponto de vista do entrevistado. Além disso, os resultados até hoje obtidos com a aplicação do critério Abipeme, particularmente na pesquisa realizada pela UFOP(Universidade Federal de Ouro Preto) em 1994, demonstram refletir a realidade.

[http://www.ufrn.br/sites/fonaprace/perfil\\_anexo3.doc](http://www.ufrn.br/sites/fonaprace/perfil_anexo3.doc)

Acesso em 1/06/04

**Anexo 9: Roteiro para observação sistematizada**

- **Local:**
  - Condicionantes ambientais: térmica, acústica, sonora, lumínica etc.
  - Dinâmica espacial
    - Planta física
  - Deslocamentos
  
- **Materiais de trabalho: alimentícios e não alimentícios:**
  - Política de abastecimento
  - Condições de armazenamento e manipulação
  - Fluxograma geral das preparações
  - Medidas de controle da produção de refeições
  - Equipamentos e utensílios:
    - Adequação quantitativa e qualitativa
    - Tipo e periodicidade de manutenção
  
- **Pessoal:**
  - Política de recrutamento e seleção
  - Treinamento
  - Exames
  - Organograma
  - Fluxo de informações
  - Cargos; funções
  - Carga horária, turno e jornada de trabalho
  - Absenteísmo; rotatividade
  - Acidentes de trabalho; dados de morbidade
  
- **Processo e organização do trabalho:**
  - Ações
  - Posturas
  - Atividades (prescrita e real)
  - Ritmo de trabalho
  - Pausas
  - Diversidade de processos
  - Interação entre grupos de operadores
  - Interação entre chefia imediata e operadores
  - Interação entre operadores e comensais
  - Interação entre supervisores e comensais
  - Interação entre supervisores e chefia superior
  - Interação entre trabalhadores operacionais e chefia superior



## Anexo 10: Convite para participação da entrevista individual



IN/ UFRJ - ENSP/FIOCRUZ

### CONVITE

Você está sendo convidado para participar do Projeto de Pesquisa **Processo de Trabalho Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho em Unidade de Alimentação e Nutrição: uma abordagem qualitativa**. A pesquisa tem como pesquisadora principal a professora **Luciléia Colares** (Instituto de Nutrição da UFRJ). Sua participação consiste em conceder entrevista individual, permitir a observação do processo de trabalho no restaurante e participar de um grupo de reflexão.

*Vale ressaltar que sua participação é voluntária e que você será liberado de suas atividades por ocasião da entrevista individual que será agendada conforme sua disponibilidade, de forma que não interfira nas suas atividades de trabalho.*

Sua participação contribuirá para o entendimento da relação entre o trabalho e os riscos à saúde do trabalhador de cozinhas institucionais

*Rio de Janeiro, 07 de abril de 2003*

*Luciléia Granhen Tavares Colares  
Professora Assistente – Instituto de Nutrição/UFRJ  
Doutoranda em Saúde Pública – ENSP/FIOCRUZ*

## Anexo 11: Roteiro para realização da entrevista individual

### Pesquisa: Processo de Trabalho Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho em Unidade de Alimentação e Nutrição: uma abordagem qualitativa

#### Instrumento de coleta de dados - entrevista semi-estruturada

##### Dados gerais:

Nº de Registro: \_\_\_\_\_

Nome: \_\_\_\_\_ Data de Nascimento: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

Sexo: ( ) M ( ) F Estudou até que série: \_\_\_\_\_

Tipo de vínculo: ( ) Servidor público ( ) Trabalhador terceirizado

Função: \_\_\_\_\_ Tempo na função: \_\_\_\_\_

Função do emprego anterior a este: \_\_\_\_\_ Tempo na função: \_\_\_\_\_

Setor de trabalho: ( ) Administração \_\_\_\_\_ ( ) Produção \_\_\_\_\_

Regime de trabalho: ( ) Plantonista \_\_\_\_\_ ( ) Diarista \_\_\_\_\_

Renda familiar bruta em reais: \_\_\_\_\_ Nº de pessoas dependentes desta renda: \_\_\_\_\_

Nº de pessoas que moram na mesma residência: ( ) adultos ( ) crianças

Bairro de residência: \_\_\_\_\_ Cidade: \_\_\_\_\_

Quanto tempo leva para chegar ao trabalho: \_\_\_\_\_ Quantas conduções: \_\_ Tipo: \_\_\_\_\_

Quanto tempo leva para chegar em casa: \_\_ Quantas conduções: \_\_ Tipo: \_\_\_\_\_

Condições de habitação: ( ) alvenaria ( ) madeira ( ) outro \_\_\_\_\_

Saneamento/água: ( ) rede pública ( ) poço ( ) nascente ( ) pipa ( ) outro \_\_\_\_\_

Saneamento/esgoto: ( ) rede pública ( ) fossa ( ) vala negra ( ) outro \_\_\_\_\_

## **Roteiro de Entrevista Individual**

### **Processo de trabalho:**

- 1) Descreva suas atividades diárias? Existe tarefa definida para cada dia?
  - Horário de trabalho
  - Tempo para a realização das tarefas
  - Trabalho prescrito/trabalho real
  - Divisão do trabalho
  - Treinamento
  - Condições de trabalho
    - Ambientais (área física, equipamentos e utensílios)
    - Organizacionais ( quantidade de tarefas, divisão de tarefas, posturas)

### **Trabalho X Saúde:**

- Cargas decorrentes do processo e organização do trabalho: físicas e psíquicas
  - Trabalho perigoso
  - Acidentes de trabalho
  - Doenças ocupacionais
- Benefícios, auxílios
- Exames médicos
- CIPA

### **Trabalho X Qualidade de Vida:**

- Relacionamento com o grupo
  - Relacionamento com a chefia
  - Autonomia no trabalho
  - Espaço público para discussão
  - Realização pessoal
  - Realização profissional
  - Motivação no trabalho
  - Valorização no trabalho
- 2) O que poderia ser feito para melhorar a qualidade de vida no trabalho do grupo?



**Anexo 13: Convite para participação do grupo focal****CONVITE**

Você está sendo convidado para participar do Grupo de Reflexão, segunda parte da coleta de dados do projeto de tese de doutorado **Processo de Trabalho, Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho em uma Unidade de Alimentação e Nutrição: uma abordagem qualitativa.**

O grupo de reflexão acontecerá no dia \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

( ) às \_\_\_\_\_ horas nas dependências da DOA.

*Vale ressaltar que sua participação é voluntária e que você será liberado de suas tarefas, de forma que não interfira nas suas atividades de trabalho.*

Sua participação contribuirá para o entendimento da relação entre o trabalho, os riscos à saúde, bem como a qualidade de vida do trabalhador de cozinhas institucionais.

Principais temas a serem abordados:

- Condições de trabalho
- Trabalho & Saúde
- Trabalho & Qualidade de vida

*Rio de Janeiro, 16 de junho de 2003*

*Luciléia Granhen Tavares Colares  
Professora Assistente – Instituto de Nutrição/UFRJ  
Doutoranda em Saúde Pública – ENSP/FIOCRUZ*

## **Anexo 14: Roteiro para orientação dos grupos focais**

### **Pesquisa: Processo de Trabalho, Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho em uma Unidade de Alimentação e Nutrição: uma abordagem qualitativa**

#### **Roteiro para orientar o Grupo Focal:**

Temas centrais: 1) Condições de Trabalho

2) Trabalho e Saúde

3) Qualidade de Vida no Trabalho

1) Condições de trabalho

- O que os trabalhadores entendem por condições de trabalho
- O que pode interferir positivamente nas condições de trabalho
- O que pode interferir negativamente nas condições de trabalho
- Quais as condições ideais de trabalho
- O que falta para que os trabalhadores da DOA trabalhem em boas condições de trabalho

2) Trabalho e saúde

- O que significa ter boa saúde
- O que no trabalho pode influenciar positivamente na saúde dos trabalhadores
- O que no trabalho pode interferir negativamente na saúde dos trabalhadores
- O que falta para que os trabalhadores da DOA tenham boas condições de saúde

3) Qualidade de Vida no Trabalho

- O que significa ter qualidade de vida no trabalho
- Que condições externas podem influenciar na qualidade de vida no trabalho
- Que condições internas ao trabalho podem influenciar na vida extra trabalho
- O que fazer para melhorar a qualidade de vida no trabalho dos trabalhadores da DOA

**Anexo 15: Produção e consumo de refeições RU-DOA/UFF no período de 2/5/2003 a 30/05/2003**

Data	HUAP	CRECHE	VETERINÁRIA				REITORIA				ALMOÇO REF I			JANTAR REF I				ALMOÇO REF II		TOTAL	
			F	R	G	S	F	R	G	S	F	R	G	F	R	G	S	R	Fornecido	Consumido	
2	100	-	-	-	-	-	70	60	10	-	-	77	70	-	-	-	-	-	317	317	
5	100	21	90	68	5	17	170	160	10		1930	1030	70	359	329	30	-	468	2311	2286	
6	100	21	90	82	5	3	210	185	10	15	1900	973	70	398	366	30	2	455	2321	2297	
7	100	21	90	82	5	3	230	187	10	23	2410	1235	70	501	464	30	7	600	2851	2804	
8	100	21	100	76	5	19	220	192	10	18	2190	1110	70	444	413	30	1	562	2631	2589	
9	100	21	100	53	5	42	220	175	10	35	1670	994	70	278	248	30	-	324	2111	2030	
12	100	21	100	68	5	27	190	183	10	-	2140	1106	70	400	364	30	2	560	2551	2517	
13	100	21	100	67	5	28	200	193	10	7	2250	1204	70	422	390	30	2	550	2650	2640	
19	100	21	100	44	5	51	180	174	10	-	2110	1117	70	375	341	30	4	538	2511	2450	
20	100	21	100	70	5	25	190	183	10	-	2150	1163	70	436	404	30	2	481	2561	2537	
21	100	21	100	92	5	3	190	184	10	-	2380	1298	70	486	453	30	3	526	2791	2789	
22	100	21	100	77	5	18	190	182	10	-	2010	1106	70	366	335	30	1	468	2420	2404	
23	100	21	100	55	5	40	190	175	105	5	1390	932	70	-	-	30	8	350	1801	1843	
26	100	21	100	72	5	23	100	175	10	-	2060	1072	70	389	357	30	2	529	2461	2441	
27	100	21	100	62	5	33	190	167	10	13	2090	1144	70	360	322	30	8	516	2501	2447	
28	100	21	100	75	5	20	190	185	10	-	2240	1263	70	437	398	30	9	470	2651	2627	
29	100	21	100	58	5	37	190	173	10	7	2000	1060	70	402	370	30	2	468	2411	2365	
30	100	21	100	62	5	33	180	172	10	-	1610	943	70	257	221	30	6	340	2011	1974	
<b>Total</b>	<b>1800</b>	<b>357</b>	<b>1670</b>	<b>1163</b>	<b>85</b>	<b>422</b>	<b>3300</b>	<b>3105</b>	<b>275</b>	<b>123</b>	<b>34530</b>	<b>18827</b>	<b>1260</b>	<b>6310</b>	<b>5775</b>	<b>510</b>	<b>59</b>	<b>8205</b>	<b>41862</b>	<b>41357</b>	
<b>Média</b>	<b>100</b>	<b>21</b>	<b>98</b>	<b>68</b>	<b>5</b>	<b>25</b>	<b>183</b>	<b>173</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>2031</b>	<b>1046</b>	<b>70</b>	<b>394</b>	<b>361</b>	<b>30</b>	<b>4</b>	<b>483</b>	<b>2326</b>	<b>2298</b>	

Legenda: REF I – Refeitório I; REF II – Refeitório II; F - Fornecido; R - roleta; G - grátis; S – sobra.

**Anexo 16: Cardápio oferecido no RU-DOA/UFF nos dias de observação e suas intercorrências**

**Estrutura do cardápio: Arroz; feijão; guarnição; prato protéico e sobremesa**

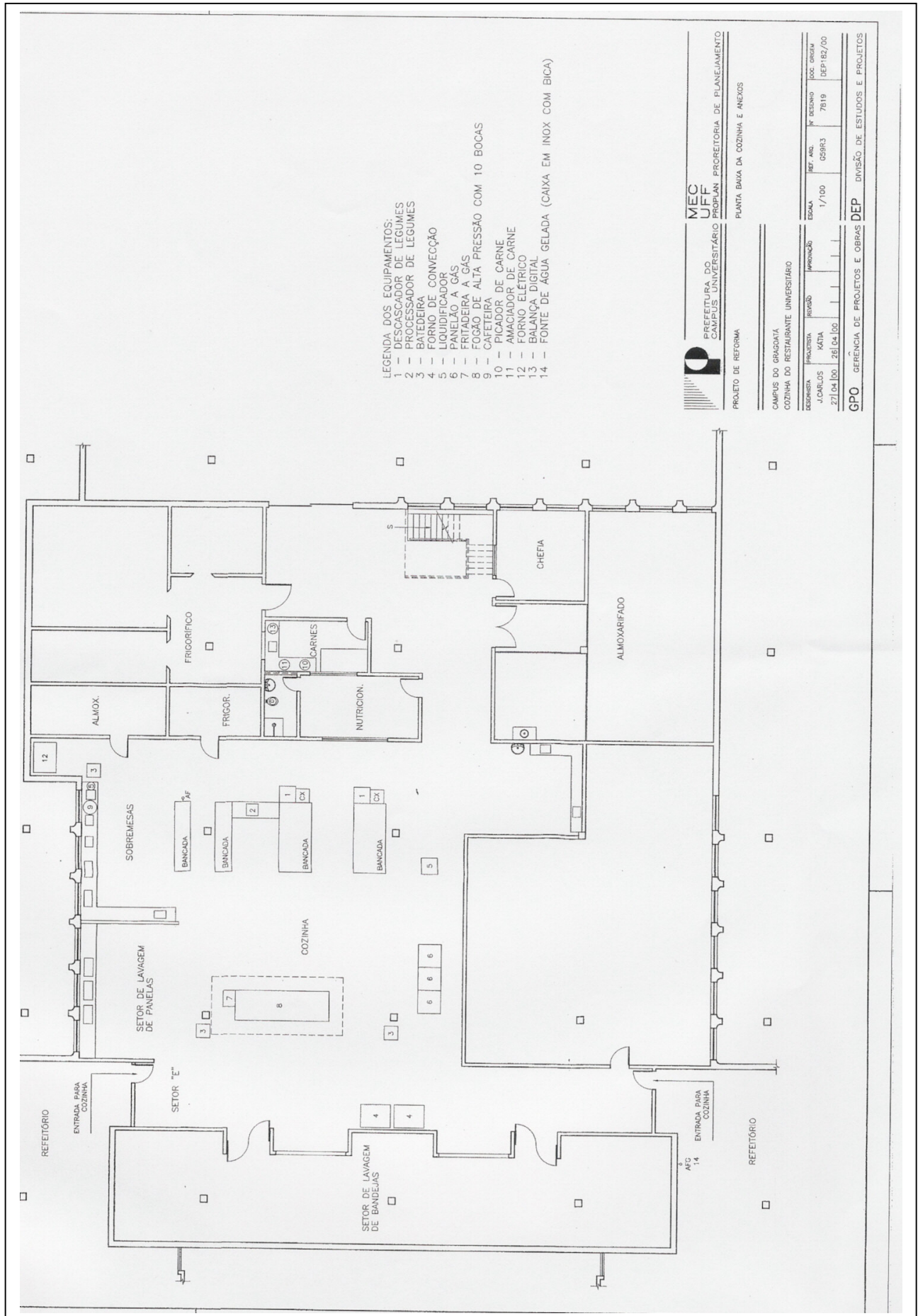
DATA	CARDÁPIO DO DIA	INTERCORRÊNCIAS
11/11/02	Arroz; feijão; cenoura cozida, lingüiça assada; laranja	A lingüiça foi frita e assada (só um forno funcionando)
14/11/02	Arroz; feijão; abóbora cozida; carne assada	Não teve sobremesa
19/11/02	Arroz; feijão; frango; laranja	Foi servido inicialmente frango cozido e depois assado
26/11/02	Arroz; feijão; macarrão alho e óleo; lingüiça frita; laranja	
27/11/02	Arroz; feijão; salada de repolho; frango cozido; melancia	
03/12/02	Arroz; feijão; macarronese; carne moída; melancia	
04/12/02	Arroz; feijão; salada de pepino e cebola; frango cozido; laranja	
10/12/02	Arroz; feijão; cenoura sauté, goulash; melancia	
12/12/02	Arroz; feijão; farofa; frango assado; laranja	
12/02/03	Arroz; feijão; macarrão parafuso; jardineira de carne com legumes; banana	
11/03/03		Foram feitas somente 40 refeições para a casa dos estudantes (20 almoços e 20 jantares) Período de recesso escolar Os trabalhadores estão sendo dispensados após a liberação das quentinhas O pessoal do plantão está trabalhando pela metade
24/03/03	Arroz; feijão; macarrão com molho bolonhesa; bife de panela; banana	Salsichão para completar o jantar
25/03/03	Arroz; feijão; batata frita; carne moída; laranja (macarrão + carne moída; macarrão + lingüiça frita)	Para as refeições transportadas foi bolo de batata com carne moída. No refeitório as quantidades não deram, a carne moída foi



		substituída por lingüiça e a batata frita por macarrão. Quantidade de batata insuficiente para o prato inicialmente planejado (23Kg). Não foi levado em consideração que há necessidade de forrar o tabuleiro e cobrir a carne.
26/03/03	Arroz; feijão; cenoura cozida; coxa com sobrecoxa assada; laranja	Cenoura cozida substituída por batata cozida e coxa com sobrecoxa assada por carne moída, a laranja por melancia e no jantar o cardápio foi macarrão com lingüiça
31/03/03	Arroz; feijão; espaguete; coxa com sobrecoxa assada; banana	Devido só estar funcionando um forno o frango está saindo uma parte assada outra cozida Não havia extrato de tomate para fazer molho para o frango O frango foi substituído por hambúrguer A água do filtro acabou, segundo funcionários isto sempre acontece quando o número de comensais passa de 1000, pois a capacidade do filtro é de 80 litros
01/04/03	Arroz; feijão; jardineira de legumes (batata, cenoura e vagem); goulash; laranja	A jardineira de legumes foi substituída por angu; o goulash por carne moída
02/04/03	Arroz; feijão; chuchu com molho branco; carne moída com ovos, cenoura e azeitona; laranja	Houve a visita do Vice Reitor da UFF Laranja substituída por doce de abóbora em lata
09/04/03	Arroz; feijão; farofa; lingüiça frita; abacaxi	Abacaxi substituído por laranja
10/04/03	Arroz; feijão; repolho refogado; risoto de frango; laranja	Risoto substituído por salsichão
11/04/03	Arroz; feijão; salada de batata e vagem; filé de coxa de frango assado	Salada substituída por repolho roxo refogado; filé de coxa por salsichão Para o jantar foi feito stroganoff de frango
14/04/03	Arroz; feijão; polenta; carne moída com lingüiça; laranja	Não teve jantar
16/04/03	Arroz, feijão; filé de peito de frango assado; abobrinha ao forno, laranja	Laranja substituída por tangerina
28/04/03	Arroz; feijão; salada de macarrão parafuso; lingüiça assada; banana	Abriu o restaurante II (250 lugares, de 12:00h às 13:30 h) A lingüiça saiu frita e assada (por só ter um forno funcionando)

29/04/03	Arroz; feijão; abóbora refogada; carne seca acebolada; laranja	Faltou luz no campus e os fornos são elétricos. O cardápio teve que ser permutado com o de outro dia (seria frango assado)
07/05/03	Arroz; feijão; purê de batata; coxa com sobrecoxa assada	Não teve sobremesa
08/05/03	Arroz; feijão; espinafre refogado; carne assada; tangerina	Espinafre substituído por macarrão
09/05/03	Arroz; feijão; berinjela em rodela; lingüiça ao molho	
13/05/03	Arroz; feijão; macarrão; bife de panela; banana	Mudou para carne moída
19/05/03	Arroz; feijão; repolho refogado; lingüiça de forno	O repolho mudou para chuchu sauté. Não teve sobremesa
22/05/03	Arroz; feijão; farofa; picadinho à brasileira; laranja	A sobremesa só deu para o primeiro horário (11:00 – 12:30h) O picadinho mudou para salsichão
27/05/03	Arroz; feijão; farofa; hambúrguer de carne; laranja	Laranja mudou para tangerina
04/06/03	Arroz; feijão; salada cozida (batata, cenoura e vagem); carne assada; doce de leite	
16/06/03	Arroz; feijão; farofa; salsichão assado; banana	A banana acabou antes de terminar o horário do almoço
02/07/03	Arroz; feijão; abóbora cozida; carne seca; tangerina	
23/10/03	Arroz; feijão; repolho refogado; frango assado; tangerina	Foi servido frango cozido e assado, devido só estar funcionando um forno
31/10/03	Arroz; feijão; couve-flor cozida; frango frito (coxa com sobrecoxa); melancia	

Anexo 17: Planta baixa da cozinha e anexos do RU-DOA/UFF



- LEGENDA DOS EQUIPAMENTOS:
- 1 - DESCASCADOR DE LEGUMES
  - 2 - PROCESSADOR DE LEGUMES
  - 3 - BATEDeira
  - 4 - FORNO DE CONVECÇÃO
  - 5 - LIQUIDIFICADOR
  - 6 - PANELÃO A GÁS
  - 7 - FRITADEIRA A GÁS
  - 8 - FOGÃO DE ALTA PRESSÃO COM 10 BOCAS
  - 9 - CAFETEIRA
  - 10 - PICADOR DE CARNE
  - 11 - AMACIADOR DE CARNE
  - 12 - FORNO ELÉTRICO
  - 13 - BALANÇA DIGITAL
  - 14 - FONTE DE ÁGUA GELADA (CAIXA EM INOX COM BICA)

**MEC UFF**  
 PREFEITURA DO CAMPUS UNIVERSITÁRIO PROPLAN PROREITORIA DE PLANEJAMENTO

PROJETO DE REFORMA PLANTA BAIXA DA COZINHA E ANEXOS

CAMPUS DO GRAGUATÁ  
 COZINHA DO RESTAURANTE UNIVERSITÁRIO

PROJETISTA: J. CARLOS KATA  
 DATA: 27.04.00  
 ESCALA: 1/100  
 Nº RESOLUÇÃO: 059R/3  
 Nº PROJETO: 7819  
 DOC. ORIGINAL: DEP 182/00

GPO GERÊNCIA DE PROJETOS E OBRAS DEP DIVISÃO DE ESTUDOS E PROJETOS