

Abordagem ergológica da organização e das condições de trabalho em uma unidade de alimentação e nutrição

Elenice Maria Gonçalves Araújo <elenicemariagoncalves@gmail.com>

Hilda Maria Rodrigues Alevato <hilda.alevato@uol.com.br>

Resumo: O artigo apresenta um recorte dos resultados de uma pesquisa de campo com o objetivo de analisar a organização do trabalho de uma unidade de alimentação de um hospital de médio porte. Trata-se de uma pesquisa descritiva, do tipo estudo de caso, com abordagem de caráter etnográfico, utilizando, como técnicas de coleta de dados, a observação direta e a entrevista semiestruturada. Com referência em Schwartz, o artigo identifica e problematiza os saberes práticos, oriundos da experiência de trabalho, elaborados e renormalizados pelos trabalhadores no processo de trabalho. Percebeu-se a complexidade que envolve os serviços de uma UAN, exigindo, desses profissionais, constantes usos de si e muitas vezes renormalizando o trabalho prescrito, mobilizando diferentes valores, saberes e experiências, pois cada um traz uma bagagem histórica única, que se vai revelando no diálogo com outras atividades. Constatou-se que a gestão do trabalho tem forte influência na dinâmica vivida, com consequências significativas no campo da saúde e da segurança no trabalho.

Palavras chave: Ergologia, Atividade Humana, Unidade de Alimentação e Nutrição

Ergologic approach of the organization and working conditions in a unit of food and nutrition

Abstract: The paper presents a summary of the results of a field work which analyzed the work organization of a medium-sized hospital's feeding unity. This is a descriptive research, developed as a study case with an ethnographic approach, using as data research method the documentary inventories, observation, validating meetings, data analysis and individual semi-structured interviews. With reference to Schwartz, the article identifies and discusses the practical knowledge from this work experience, which is elaborated and rescaled by its employees in the working process. It has been realized the complexity evolving a Feeding Unity service, which requires from its employees efforts to make their best and often renormalizing the prescribed work, thus, mobilizing different values, knowledge and experiences, since each individual brings an unique baggage, which is revealed in the dialogue with other activities. It was found that working management has a strong influence on the dynamics experienced with significant Health and Safety at work consequences.

Keywords: Ergology, Human Activity, Feeding Unit and Nutrition.

1. Introdução

Diante das mudanças que vêm ocorrendo no mundo do trabalho nas últimas décadas, suas novas formas de organização e gestão, surgem questões, desafios, incertezas e contradições sobre a situação do trabalhador nesse novo contexto.

Uma organização, independente do seu tamanho ou de sua área de atuação, estrutura-se sempre sobre um elemento básico: seus colaboradores. Não é diferente em uma Unidade de Alimentação Coletiva (UAN).

Apesar da presença de profissional de nível superior, capacitado, coordenando as atividades, muitas vezes ocorrem insatisfações entre os funcionários, especialmente no que tange à pressão sofrida quanto às funções, carga de trabalho e horários. Além disso, como demonstram estudos realizados por Juyaux (1988), Michotey (1992) e Jardim (2005), essas condições de trabalho se refletem no índice de pequenos acidentes e no absenteísmo¹, também favorecidos pelos imprevistos provocados por alta rotatividade nas tarefas desenvolvidas. Para garantir a elaboração do cardápio a ser distribuído em horários preestabelecidos, os trabalhadores muitas vezes se vêem diante de situações que acrescem inúmeras atividades às suas tarefas rotineiras.

Diante desse cenário, este artigo² abordará os saberes práticos elaborados e renormalizados pelos trabalhadores de uma Unidade de Alimentação e Nutrição e a relação de tais saberes com a satisfação no trabalho, objetivando destacar aspectos dessa relação, expressos na dimensão real do trabalho. O foco, portanto, será o processo de trabalho, ou seja, o trabalho concreto: o trabalho como atividade humana.

A pesquisa que serve de apoio para as considerações aqui destacadas configura-se como um estudo de caso, de caráter qualitativo. As observações locais incluíram também registros de caráter genérico sobre as rotinas e as excepcionalidades, conforme recomenda a abordagem etnográfica. Interessava, especialmente, focalizar a experiência do trabalho real, mais do que o desenvolvimento do prescrito.

Durante as visitas à Unidade e ao longo do trabalho de campo, foram entrevistados todos os funcionários que se mostraram disponíveis e concordaram em participar do estudo, considerando que todos têm contribuições significativas para a realidade da unidade de alimentação. As entrevistas ocorreram durante o horário de trabalho, no intuito de uma maior familiaridade com o ambiente e sua diversidade, a dinâmica das atividades desenvolvidas, os aspectos específicos do trabalho e o grupo em seus diferentes momentos. Desenvolveram-se sob a forma de conversa semiestruturada individual, com oportunidades de manifestação livre e opinativa dos entrevistados acerca de sua relação com o trabalho.

Visando a conhecer melhor a UAN, foram reunidas informações sobre seu funcionamento e sobre as últimas modificações ocorridas na organização do trabalho, o partir de pesquisa documental e contatos com a nutricionista chefe. A partir daí, o contato com os trabalhadores se deu através de visitas periódicas ao hospital, perfazendo um total de 35 dias. A alternância dos horários destinados à pesquisa de campo objetivou conhecer melhor as características da organização do trabalho em diferentes situações e diante de diferentes demandas, a fim de responder às questões do estudo. A valorização da interação com todos os

¹ Por absenteísmo, entende-se a ausência não justificada ao trabalho, cuja medida é a relação entre o total de dias ausentes num período e o número de empregados neste período.

² Este texto se baseia na Dissertação de Mestrado “Análise da organização e das condições de trabalho em uma Unidade de Alimentação e Nutrição em relação ao desempenho e à satisfação no trabalho: um estudo de caso”, de Elenice M. G. de Araújo, no Mestrado Profissional em Sistemas de Gestão do Centro Tecnológico da Universidade Federal Fluminense, 2010.

funcionários – divididos em turnos de trabalho – foi peça fundamental para os registros obtidos.

2. O Trabalho humano na perspectiva ergológica

Em situações reais, raramente o trabalho vivido corresponde ao trabalho esperado, planejado e fixado por regras e objetivos determinados, seja por quem for. Isso acontece porque ao realizar suas atividades, o homem mobiliza não apenas sua formação e/ou treinamento, mas também sua história de vida, suas experiências, seus afetos, sua visão de mundo e muito mais.

A abordagem ergológica propõe um novo tratamento ao estudo da situação de trabalho. Implica mudança no modo de encarar o trabalho como objeto de pesquisa, reconhecendo-o, segundo Souza e Silva (2002, p. 64): “[...] não somente enquanto atividade, mas como atividade pertencente à história, o que pressupõe a aceitação de que toda mudança para ser eficaz implica uma reinvenção local, a partir do patrimônio antecedente”. Permite compreender a presença da dimensão de escolhas e de valores na atividade de trabalho. Busca entender, ao analisar a lacuna entre as normas antecedentes e o trabalho real, como o sujeito recombina seus saberes, suas experiências, posiciona-se no fluxo das comunicações, executa arbitragens e julgamentos baseados em valores, para proceder às chamadas renormalizações, que guardam, em si, toda a riqueza da categoria trabalho (SCHWARTZ & DURRIVE, 2007).

Daniellou (2004 *apud* SCHWARTZ & DURRIVE, 2007, p.105), faz uma analogia com o tear e afirma que "na sua atividade de trabalho, homens e mulheres tecem". Para Schwartz (2007, p.105-106), “a „trama” (para ele, *registro1*) é o que o humano converte em memória (objetos, técnicas, tradições, o cotidiano) para tentar governar a atividade. [...] A „urdidura” (*registro2*) é tudo aquilo que faz viver as técnicas, o codificado, num dado momento”.

A “trama” é fria e racional porque é elaborada por especialistas e não pelos que vivenciam a atividade de trabalho. É no *registro 2* que acontece o momento da confrontação dos caminhos disponibilizados pelo *Registro 1*, com o inédito que a situação singular coloca. É nesse momento que o trabalhador entra em movimento e, com isso, faz arbitragens, procura soluções mais cabíveis para dar conta do trabalho. Ou seja, é no movimento da atividade que o trabalhador lança mão de sua inventividade e “*quebra os galhos*” ou “*dá um jeitinho*”, conforme expressam os sujeitos da pesquisa, para completar sua jornada.

O interesse da abordagem ergológica, portanto, está no sujeito que realiza a tarefa, na perspectiva de dar à atividade de trabalho a importância que de fato tem. São os trabalhadores que, no cotidiano, vão criando novas formas para enfrentar a variabilidade do trabalho, procurando dar conta daquilo que o trabalho prescrito não contempla.

Conforme Schwartz (2007), o trabalho efetuado não corresponde apenas ao trabalho esperado, fixado por regras, orientado por objetivos determinados. Ao realizar a tarefa, a pessoa se encontra diante de inúmeras fontes de variabilidade: panes, dificuldades de previsão, fadiga, diferenças de ritmo, efeitos da idade, experiência etc.

O *real* do trabalho, que Schwartz (2007) chama de atividade *industriosa* (a experiência de trabalho dos homens), só cada um dos trabalhadores conhece, por isso a importância de sua participação no desvendamento do enigma, que é o trabalho. Então, para entender o trabalho humano, é fundamental *ouvir* o trabalhador.

Não há atividade humana desenvolvida mecanicamente, como postulava a organização científica do trabalho. Clot (2007, p.14), lendo Wallon, afirma que o sistema *taylorista* tira do trabalhador a sua iniciativa, requerendo apenas gestos artificiais, um sacrifício que: “[...] o amputa de grande parte de suas disponibilidades, que silencia toda uma série de atividades necessárias [...] condena-se o homem a uma imobilidade, que é uma tensão contínua”.

Nesse sentido, ao ver-se obrigado a uma rotina sem nela interferir, o pensamento voa e o homem tende a desligar-se de seus movimentos, abrindo as portas para os acidentes, o adoecimento e a infelicidade. O trabalho é, então, a capacidade de estabelecer engajamentos e pode perder o sentido quando não permite a realização das metas vitais, dos valores e dos sentidos que o sujeito extrai dos diferentes domínios da vida em que está envolvido.

Dessa forma, a atividade humana não pode ser considerada uma sequência de atos rigorosamente determinada. Ela “[...] está sempre, em um dado meio, em negociação de normas” (SCHWARTZ & DURRIVE, 2007, p.31). Quaisquer que sejam as circunstâncias, há sempre a negociar uma eficácia para as operações que devem gerar dimensões de historicidade nas situações de trabalho.

Conforme está sendo apontado, toda situação de trabalho é lugar de uma "dramática" subjetiva, onde se negociam circunstâncias pessoais, históricas. São “usos de si” pelos outros e “usos de si” por si mesmo que se cruzam, constituindo uma "dramática" – movimento atritado entre norma prescrita, infidelidade do meio, renormalização e atividade singular –, um destino a ser vivido. Isto evidencia que o trabalho efetivamente realizado nunca é só prescrição, pois envolve sempre atividade humana.

Na maioria das vezes algo foge, escapa ao controle e isso implica em escolhas (que se apóiam no conhecimento, nos valores, nas experiências anteriores etc.), ou seja, *o uso de si por si*, isto é, uma espécie de destino a viver que leva sempre, mesmo nas menores situações, a fazer escolhas em relação a si mesmo, aos outros e à vida social, fazendo com que cada trabalhador lance mão da sua inventividade. O *uso de si* pelos outros se deve ao fato de que ao entrar em um meio de trabalho já dado, já existem *normas antecedentes*, regras muito fortes de todos os tipos: científicas, técnicas, organizacionais, interpessoais, grupais etc., tudo isso ocorrendo conjuntamente. Isto mostra como o homem intervém em seu meio, *renormalizando* normas antecedentes ao mobilizar sua subjetividade, seus mecanismos de defesa, seu imaginário, sua inventividade, dentre outros muitos aspectos.

Para Schwartz (2007), uma das bases do que se pode chamar de perspectiva ergológica é a constatação de que, em qualquer que seja a situação de trabalho, há sempre uma negociação que se instaura. E cada ser humano – particularmente cada ser humano no trabalho – tenta, mais ou menos (e suas tentativas nem sempre são bem-sucedidas), recompor seu meio de trabalho, em função do que ele é, do que ele desejaria que fosse o universo que o circunda.

3. Unidades de alimentação e nutrição

As UAN são restaurantes que, ao produzirem refeições em grande quantidade, desempenham atividades relacionadas à alimentação e à nutrição. Assim, elas podem ser comparadas a uma indústria que, a cada ciclo produtivo e a cada dia, produz um novo produto, que necessita seguir padrões de higiene e segurança alimentar.

O bom funcionamento de uma UAN, seja com serviço próprio ou terceirizado, depende dos princípios da totalidade – todas as partes, mão de obra, métodos de trabalho, material e maquinário, operam de forma interdependente e voltadas para um mesmo objetivo – e da variabilidade – cada parte tem a possibilidade de variar e, assim, afetar todo o sistema.

Portanto, uma UAN pode ser vista como um sistema de alimentação que mantém relações com o ambiente, de diferentes formas (LANZILLOTTI, 1996).

A estrutura organizacional nessas unidades é 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.).

Em um hospital, uma UAN funciona como “[...] serviço de apoio destinado ao fornecimento de refeições aos pacientes e funcionários” (MEZOMO, 2002, p.83), para proporcionar, aos comensais/pacientes, uma adequada assistência e educação alimentar, embasada em fundamentos técnico-administrativos. Segundo o mesmo autor, o serviço de alimentação hospitalar tem como metas, dentre outras, preparar e distribuir a alimentação destinada aos pacientes, funcionários e acompanhantes do hospital, obedecendo às dietas e cardápios preestabelecidos pelo próprio serviço; elaborar e atualizar o manual de dietas e elaborar programas de educação alimentar, para os pacientes internados e para funcionários, mostrando-lhes a necessidade de uma alimentação equilibrada e sadia.

3.1 Organização e Condições de Trabalho na Unidade de Alimentação

Em uma UAN, como em outros espaços profissionais, a organização do trabalho se desenvolve em torno da harmonização entre trabalhadores, recursos financeiros e materiais, tanto no planejamento como na produção de refeições com padrão de qualidade adequado, visando aos aspectos sensoriais, nutricionais e microbiológicos (ANSALONI, 1999).

Muito dos trabalhos executados nas UAN dependem de funções manuais, as quais exigem grande precisão de movimentos e são realizadas em curtos períodos de tempo, com alta repetitividade e rígidos padrões de produtividade (SANTANA, 1996).

Para garantir que a refeição produzida seja distribuída no horário preestabelecido pelas necessidades da instituição/empresa, o funcionamento do serviço obedece a fluxogramas, rotinas de trabalho, controles, roteiros, normas, manuais, custos, legislação etc., direta ou indiretamente relacionados com o processo de produção de refeições. É, em grande parte, o chamado “trabalho prescrito”, comentado anteriormente.

O planejamento de refeições é estudado com base no estabelecimento dos padrões de cardápios, os quais, por sua vez, se baseiam nos recursos disponíveis, aí incluídos os financeiros, materiais, humanos etc. (VIANA, 1996). No caso das UAN hospitalares, acresce-se a questão dos cardápios individualizados, voltados a dietas específicas, prescritas de acordo com as exigências médicas e orientações gerais para cada paciente.

A divisão do trabalho ocorre geralmente através de uma hierarquia. A nutricionista determina as técnicas e métodos operacionais adequados para a produção das refeições, bem como o perfil do trabalhador a ser selecionado para desenvolver determinadas tarefas na unidade. Todos realizam tarefas previamente estabelecidas pelo planejamento, não lhes sendo dadas, de um modo geral, possibilidades de interferir no processo.

Desse modo, a organização do trabalho nas UAN geralmente nega ao trabalhador a possibilidade de se adaptar livremente à atividade. Isto representa um fator de tensão, porque o profissional deverá cumprir sua parte no que está determinado, sendo exigida a constante atenção aos limites do que lhe foi prescrito. Esta parcialização da tarefa faz com que o trabalhador geralmente desenvolva apenas atividades repetitivas e monótonas. O resultado é uma tarefa pobre em conteúdo, o que representa desgaste físico e psíquico para o trabalhador. Este desgaste é expresso através da fadiga pelo ritmo de trabalho intenso, uma vez que o

tempo de execução de suas atividades está diretamente relacionado aos horários de distribuição das refeições, que podem ocorrer em intervalos de 2 horas até o máximo de 6 horas, compreendidos entre o início das atividades até a distribuição da alimentação (SOUSA, 1990).

Em Unidades de Alimentação e Nutrição, portanto, a organização do trabalho é geralmente norteadada por princípios *taylorista-fordistas*, estruturada com bases em rotinas, roteiros, normas técnicas e organogramas para a produção de refeições. O trabalho obedece a uma espécie de linha de montagem: a matéria-prima segue um fluxo contínuo, em tempo predeterminado, sendo transformada em alimentação. Como no modelo *fordista*, existe a divisão do trabalho com o intuito de uma maior produtividade em tempo limitado, muitas vezes em condições inadequadas em termos de ambiente (temperatura, ventilação etc.), equipamentos (conservação, adequação etc.) e processos (carga, ritmo, interações etc.). Tais condições acabam levando à insatisfação, cansaço excessivo, queda de produtividade, problemas de saúde e acidentes de trabalho (SANTANNA, 2002).

No caso que serve de base para o presente artigo, apesar de a UAN ter passado por reforma há menos de seis meses, esta não seguiu os parâmetros exigidos pela legislação. A área construída, por exemplo, é subdividida em setores apenas por bancadas: recepção/controlador/armazenamento (almoxxarifado), pré-preparo (carnes, vegetais, sobremesas), preparo (caldeirões, forno e fogão), e higienização (panelas e utensílios), não existindo um local isolado para a cozinha dietética.

Tais falhas, dentre outras, não passam despercebidas aos funcionários entrevistados na pesquisa, conforme mostram os registros do trabalho de campo (ARAÚJO, 2010, p. 70):

[...] Para nós do quarto posto é muito ruim. Somos do quarto posto, mas trabalhamos dentro da cozinha, já que não temos um lugar só nosso. Viu como ficou a reforma, parece mais uma colcha de retalhos. E o nosso vestiário? Não temos. Só um banheiro dentro da cozinha, que atende todo mundo³ (ENTREVISTADO 1)

Outro ponto manifestado com frequência pelos entrevistados é a relação entre ritmo de trabalho intenso e as condições da UAN. O fato de a alimentação dos pacientes precisar estar pronta às 10 horas e acondicionada em bandejas, com antecedência, já que é uma alimentação diferenciada para cada paciente e demanda certa cautela, para que não ocorram trocas de dietas, é foco de preocupação constante, especialmente porque as condições de trabalho não favorecem o desenvolvimento das atividades.

Algumas das falas registradas pela pesquisa exemplificam bem o que está sendo dito (ARAÚJO, 2010, p. 71):

[...] é muito complicado trabalhar só com um fogão, às vezes ocorre tumulto com as dietas, às vezes a gente se perde, é preciso estar atenta, Nós já pedimos um fogão só para fazer as dietas. (ENTREVISTADO 2)

[...] este negócio de ter só um fogão complica, era preciso mais um para as dietas, isso embola o meio de campo e atrasa o serviço. Como são as copeiras que fazem o porcionamento das dietas, tenho que ficar de olho para não *haver troca de comida*. (ENTREVISTADO 3)

Estas falas revelam a constante interligação dos problemas, uma vez que cada detalhe interfere nas outras tarefas a serem realizadas. A preocupação com o horário, a exigência de atenção, o receio de não confundir as dietas, dentre outros pontos, aumentam a tensão à

³ Nota das autoras: “todo mundo”, no caso, quer dizer tanto os homens quanto as mulheres.

medida que em que diminuem as alternativas perante as variáveis da situação de trabalho – falhas nos equipamentos, por exemplo – que atrasam o serviço.

A observação dos postos de trabalhos mostra que essas dificuldades destacadas nas entrevistas poderiam ser resolvidas de modo relativamente simples, como o conserto de certos equipamentos e a troca de alguns utensílios, evitando o “estresse da equipe” destacado pelo trecho anterior. De acordo com pesquisadores como Alevato (2005), Jex (1998) e muitos outros, o estresse excessivo (distresse) é potencialmente nocivo para a saúde, a segurança no trabalho e, conseqüentemente, para o desempenho dos profissionais.

A exigência física acontece com frequência, como na retirada de alimentos dos caldeirões (grande esforço e excesso de vapor), retirada das bandejas dos carros, lavagem dos caldeirões, dentre outras tarefas. Nestes casos, a parceria entre os funcionários e a qualidade das relações e interações sociais nem sempre funcionam como deveriam, ou seja, como “suporte social”, importante moderador da carga psíquica do estresse laboral (ALEVATO, 2005).

Em relação à cooperação entre os colegas – também importante para o suporte social – vale ressaltar a fala de um trabalhador para o enfrentamento das dificuldades cotidianas nas situações de trabalho (ARAÚJO, 2010, p. 73):

[...] Imagina um lugar que não existe bom relacionamento e ajuda dos colegas, às vezes a gente se estressa com um ou outro, mas depois passa, se não for assim, o serviço não funciona, todo mundo precisa do outro colega. Minha mãe sempre dizia lá em casa, pros filhos que uma andorinha não faz verão, e é verdade, pro serviço acontecer, a gente precisa de todo mundo colaborando. (ENTREVISTADO 5).

Esse trecho da entrevista denota uma mescla de sentimentos e valores da vida profissional e da vida pessoal, associados às mais diversas responsabilidades no processo de trabalho. É o trabalhador mobilizando seu universo de referências no enfrentamento das intempéries e adversidades laborais.

Entende-se que os conflitos fazem parte da vida pessoal e profissional e, dentro do contexto organizacional, o conflito pode ser extremamente enriquecedor, quando voltado para a busca pelo melhor caminho para atingir os objetivos comuns. No entanto, quando o conflito se confunde com disputas e divergências pessoais, muitas vezes pode se tornar um problema grave em uma organização, gerando situações que impossibilitam o bom funcionamento do trabalho em grupo.

Num segmento onde as tarefas se entrelaçam de modo tão peculiar, as dificuldades de relacionamento são bastante nocivas, podendo interferir na dinâmica do trabalho e na satisfação do trabalhador. Nas entrevistas realizadas, a referência a tais dificuldades é bastante frequente, algumas vezes apontando para situações individuais, outras para subgrupos, para marcas do tempo ETC.(ARAÚJO, 2010, p. 80):

O pessoal da cozinha se dá bem, o da copa a gente pouco se fala, não dá tempo, mas todo mundo se entende né? (ENTREVISTADO 1)

Já foi melhor, hoje em dia não se tem amigo no setor e isto faz muita falta no setor. (ENTREVISTADO 5)

A qualidade do ambiente social do trabalho reflete-se nas idéias, na criatividade, no desempenho, na capacidade de propor novas formas de resolver os problemas e na consecução de um projeto profissional que satisfaça o indivíduo e o grupo. Além disso, em situações como a estudada, na qual o ritmo e as atividades realizadas revelam a correria do dia

a dia em um ambiente social permeado por pressões e com baixo suporte social, há maior risco de distresse e de ameaças à saúde e à segurança no trabalho.

Em determinados momentos durante o trabalho de campo que está servindo de apoio às considerações aqui destacadas, foi observado um clima que pode ser descrito como “frenético”, com deslocamentos frequentes (do fogão para pia, da pia para a bancada e assim por diante), sob níveis altos de ruído, calor e odores variados. No caso, a presença de estressores como os citados acima aumenta muito o potencial de ameaça dos riscos inerentes à atividade.

Apesar de todo o aparato prescritivo que caracteriza o trabalho em unidades de alimentação, como foi comentado anteriormente, a dinâmica cotidiana experimentada pelas cozinheiras (seu trabalho real, a “urdidura”), de acordo com o que foi observado, depende de uma série de condições, tais como: pessoal disponível⁴, quantidade de pacientes no dia, cardápio (o tipo de produto a ser preparado) etc. É possível dizer que a organização do trabalho na UAN analisada tem caráter precário, em grande parte das situações. Em alguns momentos de trabalho, as cozinheiras vão alternando ações e/ou realizando-as simultaneamente como refogar o feijão e cortar a carne e/ou legumes, por exemplo.

Além disso, há situações em que é necessário “dobrar” o plantão, ou seja, ao invés de trabalhar doze horas e folgar no dia seguinte, é preciso abrir mão da folga para cobrir a falta de algum funcionário, trabalhando até três dias seguidos. Tal situação torna o trabalho exaustivo, prejudicando a saúde e o desempenho, inclusive devido à fadiga. “A fadiga é uma testemunha não específica da sobrecarga que pesa sobre um ou outro dos setores do organismo psíquico e somático” (DEJOURS, 1994). Isto se torna claro em depoimentos coletados nas entrevistas, como o exemplo a seguir (ARAÚJO, 2010, p. 75):

Quando falta alguém é uma correria, e olha que tem faltado bastante, e são sempre os mesmos. (ENTREVISTADO 7)

Mais do que a vivência do tempo na UAN, com suas correrias, horários rígidos e plantões de trabalho, o que mais se destaca como elemento de insatisfação do grupo, nas falas registradas na pesquisa de campo, são os problemas típicos da organização do trabalho. É possível dizer que a organização do trabalho, no caso estudado, é uma das áreas mais críticas em relação ao desempenho e à satisfação dos sujeitos deste estudo, influenciando e sofrendo influência, também, das condições de trabalho vividas.

A falta de manutenção dos equipamentos, a problemática distribuição das tarefas, a tensão nas relações interpessoais, dentre outros aspectos, influenciam – dentre outros aspectos – o desejo de sair e as ausências ao trabalho. Ao mesmo tempo, tais ausências realimentam as situações que as justificam, apontadas como problemáticas – como os plantões dobrados e as tarefas desenvolvidas simultaneamente, por exemplo – nas entrevistas e registros do diário de campo.

Conforme já foi dito, a organização do trabalho em uma UAN geralmente é baseada no modelo *taylorista*, seguindo certo número de normas reguladoras, rotinas e procedimentos. A realidade do trabalho no caso estudado, no entanto, parece obedecer a outra dinâmica:

São muitas normas, mas a gente faz do jeitinho que dá, ainda mais no 4º posto, não tem como. (ENTREVISTADO 7, ARAÚJO, 2010, p. 77).

⁴ O absentismo é elevado e freqüentemente os funcionários faltam ao trabalho na Unidade.

Ou seja, a vivência do trabalho no caso estudado se encontra conflitada entre um modelo rígido de prescrições, que não admite a participação do trabalhador, e uma realidade vivida entre “jeitinhos”, dependente dos humores destes mesmos trabalhadores e das eventualidades que se apresentem. É possível identificar um sujeito duplamente desvalorizado: ora por prescrições que parecem ignorar sua inteligência laboral, ora por situações que demandam que esta mesma inteligência supere condições adversas e até indignas, sob as quais o trabalho precisa ser realizado.

No que diz respeito à improvisação no ambiente de trabalho, muitos relataram situações em que as normas foram desobedecidas visando ao bom andamento do serviço (ARAÚJO, 2010, p. 78):

[...] quando não há quantidade suficiente de material no estoque e não dá para atender todo mundo, então a gente improvisa. (ENTREVISTADO 8)

[...] quando falta o ajudante temos que fazer o trabalho dele e o nosso e aí não dá para fazer como manda o figurino, fazemos o que leva menos tempo e quase sempre sai melhor do que a nutricionista diz. (ENTREVISTADO 3)

Portanto, o bom senso exigido desses trabalhadores consiste na capacidade de adequação das normas vigentes às necessidades, limitações e condições existentes em determinado momento, para que o serviço possa ser executado. As observações desenvolvidas durante o trabalho de campo e as entrevistas realizadas com os profissionais mostraram que, no caso estudado, as falhas na organização do trabalho e em suas condições (falta de material no estoque, equipamentos danificados etc.) estão mais presentes nas improvisações do que “adequações”, típicas da atividade humana.

Desse modo, no universo da UAN analisada, assim como descrevem Schwartz e Durrive (2007) e Clot (2006), evidencia-se que os funcionários se deparam não somente com as inevitáveis adequações àquilo que está presente no trabalho prescrito, mas também com uma diversidade de demandas imprevistas e perigosas, que se interpõem no momento da realização do trabalho. Por isso, a atividade precisa ser observada levando-se em conta não apenas aquilo que é prescrito, mas também os conflitos vividos pelo trabalhador na realização de seu trabalho e os recursos objetivos e subjetivos de que lança mão para dar conta de sua tarefa.

Mais que simples obediência e/ou passividade diante das normas estabelecidas, o trabalho é o desempenho da atividade com significado próprio, de quem o realiza. Pode-se verificar, em determinadas falas, a dimensão pessoal do trabalho presente inclusive na responsabilidade assumida, afinada ao pleno significado de sua atividade (ARAÚJO, 2010, p. 78):

Se a gente não dá conta, como é que ficam os pacientes? Eles não têm culpa se falta alguém ou se falta mercadoria, temos que fazer o melhor. (ENTREVISTADO 9)

Conforme está sendo apontado em relação às dimensões prescrita e real do trabalho, nos registros feitos no diário de campo foi observado que as prescrições num contexto real de impossibilidade de atendê-las têm efeitos tão danosos para aqueles que trabalham quanto seu excesso. Entende-se que a participação das pessoas na elaboração das normas e procedimentos, esta co-construção, é fundamental e pode evitar um descompasso na execução das tarefas, não ignorando a experiência de quem está trabalhando.

Outro ponto relevante, destacado da pesquisa, foi a questão da satisfação no trabalho. Nas entrevistas, os temas mais frequentemente destacados com relação à satisfação foram as

relações interpessoais, as amizades, a relação com a chefia e a liderança, sua comunicação e o reconhecimento simbólico.

A marca temporal, presente em muitas respostas à entrevista, apontou para a chegada da nova Nutricionista, como a ruptura entre dois momentos. Mais que isso, a liderança e a comunicação com o grupo foram apontadas como fatores diferenciadores, quando o tema da entrevista era a satisfação com o trabalho. As questões relativas à liderança do grupo são extremamente relevantes para a dinâmica laboral (ALEVATO, 2005).

Ainda que o estudo que está servindo de apoio para este texto não tenha se dedicado a aprofundar o papel da liderança, a referência a dificuldades desta, especialmente na comunicação com os empregados, é bastante ressaltada. Veja o trecho abaixo (ARAÚJO, 2010, p.81):

[...] nem todo mundo se dá bem, a nutricionista faz com que todo mundo fique um contra o outro. Por causa disso, nós começamos a fazer um livro onde nos comunicamos para não ter problema. (ENTREVISTADO 10)

A questão da liderança aparece também relacionada ao reconhecimento. Mais do que as recompensas materiais, o reconhecimento simbólico afeta diretamente a construção de sentido no trabalho.

Ainda que o entrevistado citado a seguir não tenha se referido explicitamente à Nutricionista, o “ninguém” de sua frase traz implícita a marca de uma liderança com dificuldades no desempenho de um de seus mais importantes papéis: contribuir para que o reconhecimento do trabalho fortaleça a construção de seu sentido no grupo (ALEVATO, 2005). Veja o desabafo do entrevistado (ARAÚJO, 2010, p. 81):

[...] a gente rala, rala e pra quê? Ninguém reconhece” (ENTREVISTADO 2)

De certa forma, neste caso, a falta de sentido do trabalho contribui para que alguns trabalhadores vejam sua atividade como um meio de sobrevivência temporário, não atrelado à satisfação profissional e pessoal: é apenas uma ocupação até “*achar coisa melhor*”, segundo relatos de alguns entrevistados (ARAÚJO, 2010, p.81). É difícil dizer, porém, até onde “*achar coisa melhor*” é apenas a tradução de uma insatisfação com os resultados de seus esforços.

No decorrer das atividades, pode-se dizer que aqueles que trabalham são ao mesmo tempo sujeitos e objetos desse trabalhar, sem que seja possível desembaraçar esses dois pólos. É neste sentido que se torna mais difícil dimensionar *in abstracto* um ser que trabalha, sem considerá-lo inserido em situações de trabalho real.

A história de cada um é uma dimensão inevitável nas situações de trabalho: é o encontro entre homens, portadores de experiências, de saberes, de competências, de singularidades de trabalho marcadas por suas múltiplas dimensões, típicas de um produto engendrado historicamente. Nesse processo, o homem se qualifica, consolida e/ou recria.

4. Considerações Finais.

A organização e as condições de trabalho, no serviço estudado, mostraram-se permeadas pela influência do modelo *taylorista*, ou seja, a Unidade de Alimentação e Nutrição analisada se estrutura com base em fluxogramas, roteiros, normas, técnicas, organogramas etc., na intenção de garantir que a refeição produzida seja distribuída com qualidade, no horário preestabelecido pela chefia da empresa. Apesar disso, o que se encontra é ritmo de trabalho intensificado, medo, pressão constante para a execução das tarefas e um

grande esforço dos trabalhadores, divididos entre aqueles que apenas toleram as situações adversas no trabalho, encarando-o como atividade temporária, e outros, que se dedicam com empenho, comprometendo-se com os resultados de sua atividade.

Nesse sentido, partindo do pensamento de Schwartz (2007), é importante compreender que o essencial de todo trabalho pode estar na dialética entre *trama e urdidura*, que contribui para reconsiderar os conceitos de rotina, inovação e resistência às mudanças, que devem ser apropriados pelos trabalhadores a partir de seu patrimônio de conhecimentos, de saberes práticos e de valores. É muito mais fácil, ao abordar o trabalho, se restringir ao lado da *trama*, a esse registro mecânico; no entanto, *a urdidura* é maior expressão de que existe um sujeito pensante por trás do trabalho, além daqueles que o prescrevem.

Ao falarem do seu trabalho, os trabalhadores deixam clara a existência de um vácuo entre o trabalho prescrito (a “trama”) e o real (a “urdidura”). Em certas ocasiões, inclusive, parece haver incômodo quando parte do prescrito capaz de orientar e ajudar no desempenho da atividade real não pode ser minimamente cumprida. Existe uma espécie de “renormalização” permanente, não ostensiva, na qual cada trabalhador imprime o seu jeito em sua atividade de trabalho, procedendo a execução de uma forma pessoal e nem sempre favorável ao desempenho coletivo. É nos espaços não preenchidos pelas normas antecedentes que existem as possibilidades para a “renormalização” e as escolhas, onde o trabalhador se colocará numa dramática do “uso de si”, como foi dito.

Como principais situações/fatores de insatisfação identificados, podem também ser apontados: o acúmulo de tarefas, a sobrecarga no trabalho, a improvisação, os equipamentos e utensílios danificados e o relacionamento com superiores. Um aspecto importante, que se pode depreender dos depoimentos, é a constatação do ritmo de trabalho intenso, sendo que, muitas vezes, conforme foi apontado, é necessário “dobrar” o plantão, tornando o trabalho exaustivo, prejudicando a saúde e o desempenho, inclusive devido à fadiga.

Conforme a literatura mostra, a cooperação entre os pares, o chamado suporte social, poderia ser um dos recursos para o enfrentamento das dificuldades cotidianas. Neste sentido, a necessidade e a importância de trabalhar em equipe são reconhecidas por muitos dos entrevistados. Eles afirmam valorizar o trabalho do colega e reconhecem que a satisfação no trabalho pode aumentar à medida que todos contribuam de forma mais cooperativa e amigável.

Na UAN estudada, no entanto, há impedimentos à cooperação, conflitos e aborrecimentos, muitos deles alimentados por falhas na comunicação com a chefe do setor. Pode-se observar que o trabalhador, em geral, busca uma contrapartida pelo seu esforço, um reconhecimento simbólico que nem sempre acontece, resultando em insatisfação e descontentamento com seu trabalho.

A situação de trabalho do grupo pesquisado, apesar de crítica e geradora de insatisfação, possibilita também identificar o valor da vivência de momentos de camaradagem entre os pares. Parecem necessárias transformações para que essa vivência seja maximizada, visando oportunizar a valorização e o reconhecimento no trabalho.

Os resultados permitem afirmar, portanto, que a gestão do trabalho tem forte influência na dinâmica vivida, com consequências significativas no campo da saúde e da segurança no trabalho. Em linhas gerais, pode-se dizer que o desgaste físico e mental, causado tanto pelas condições de trabalho como por sua organização, se reflete de modo significativo na vida, na satisfação e no desempenho dos indivíduos estudados.

Os resultados obtidos com a pesquisa desenvolvida sinalizaram para a necessidade de uma importante reestruturação na Unidade, especialmente no que diz respeito à organização e às condições de trabalho. Ao lado dos ajustes na gestão da UAN, a recuperação de equipamentos, utensílios, distribuição de carga de trabalho, espaço físico e outras iniciativas muito poderiam contribuir para a satisfação dos funcionários e para o melhor desempenho de um grupo cujo trabalho precisa ser desenvolvido em equipe.

Pode-se também observar que muitos trabalhadores, apesar de forças contrárias, conseguem estabelecer estratégias para garantir alguma satisfação no trabalho e uma melhor relação com seu ambiente. No entanto, para que a maior parte dos trabalhadores encontre satisfação e atribua sentido ao seu trabalho há meios que podem ser implementados, nos quais o trabalhador é o principal ator, à medida que participa, efetivamente, no planejamento, implantação e transformação do trabalho.

Constatou-se que, mesmo diante de um cotidiano bastante atarefado, os trabalhadores não deixam de imprimir suas marcas no trabalho, tendo em vista que fazem usos de si por si mesmos diante de diferentes dramáticas, antecipam problemas e seguem seus estilos individuais de ação diante de situações emergenciais surgidas na atividade. Isso permite concluir que a competência desses trabalhadores está muito baseada no saber adquirido com a prática da atividade, o qual está atrelado à herança histórica do seu trabalho.

A compreensão da experiência de cada trabalhador, de sua história, de seu saber acumulado e a questão da afetividade, na construção do sentido do trabalho são fundamentais para melhorar a consonância entre o prescrito e o real, especialmente através de reavaliações permanentes e do retratamento de normas e de valores que estão enraizados na gestão da atividade.

Para isso, é necessário compreender a complexidade das relações do homem com seu trabalho e dar visibilidade às dramáticas do uso de si e às estratégias individuais e coletivas, através das quais os trabalhadores vivem a relação com o seu fazer.

5. Referências bibliográficas:

ALEVATO, H. Gestão de pessoas, grupalidade e saúde no trabalho. **Boletim Técnico do Senac**, Rio de Janeiro: Senac/DN, vol. 31, n.3. set/dez, 2005.

ANSALONI, J. A. Situação de Trabalho dos Nutricionistas em Empresas de Refeições Coletivas e Minas Gerais: um trabalho técnico, supervisão ou gerencia? **Revista de Nutrição**, Campinas, v.12, n.3., p.241-260, set/dez, 1999.

ARAÚJO, E. M. G. **Análise da organização e das condições de trabalho em uma Unidade de Alimentação e Nutrição em relação ao desempenho e à satisfação no trabalho**: um estudo de caso. (Dissertação). Centro Tecnológico. Niterói: UFF, 2010.

BORGES, L. O.; YAMAMOTO, O. H. O mundo do trabalho. In ZANELLI, José Carlos Borges; ANDRADE, Eduardo; BASTOS, Antonio V.B (Orgs) **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

CLOT, Yves. **A função psicológica do trabalho**. 2 ed, Ed. Vozes, 2007

DANIELLOU, F. **A ergonomia em busca de seus princípios** - debates epistemológicos. Trad. de MIS Betiol. São Paulo: Edgard Blücher; 2004.

DURRIVE, L. Trabalho e uso de si. In: SCHWARTZ, Y; DURRIVE, L. **Trabalho e ergologia: conversas sobre atividade humana**. Niterói, Ed. UFF, 2007. Capítulo 4, p.191.

JUYAUX, C. **Quelles competences du personnel pour les nouvelles technologies en cuisine?** Paris: CNAM. Mémoire de séquences S2. Niveau III. 1988

JARDIM, M. F. B. **Análise do trabalho em uma unidade de alimentação e nutrição do tipo autogestão:** um estudo de caso. Niterói: UFF, 2005

JEX, S. M. **Stress and job performance.** Londres: Sage, 1998.

LANZILLOTI H.S. Terceirização em serviços de alimentação: ensaio exploratório. **Revista Nutrição**, v.9, n.1, p.9-35, 1996.

MEZOMO, I. F. B. **A administração de serviços de alimentação.** 5.ed. São Paulo: Loyola, 2002. 413 p.

MICHOTÉY, C. Lês nouveaux produits de industrie agroalimentaire em restauration collective. **Information diététique.** Paris, n.2. p 38-40. 1992.

SANTANA, A. M. C. **A abordagem ergonômica como proposta para melhoria do trabalho e produtividade em serviços de alimentação.** (Dissertação). Engenharia de Produção. Florianópolis: UFSC, 1996.

_____. A. M. C. **A produtividade em unidade de alimentação e nutrição:** aplicabilidade a um sistema de medida e melhoria da produtividade integrando a Ergonomia. (Tese) Engenharia de Produção. Florianópolis: UFSC, 2002.

SOUSA, A A. **Saúde do trabalhador no processo de produção de alimentação coletiva.** Florianópolis, Departamento de Nutrição/ Coordenação do Curso de Graduação em Nutrição/ Centro de Ciências da Saúde/ UFSC. (Apostila distribuída no curso Saúde do Trabalhador realizado nos dias 28, 29 e 30 de junho de 1990. mimeo) 1990.

SOUZA E SILVA, M. C. P. A dimensão linguageira em situação de trabalho. In: SOUZA E SILVA, M. C. P.; FAITA (Eds). **Linguagem e Trabalho** – construção do objeto de análise no Brasil e na França. São Paulo: Cortez, 2002.

SCHWARTZ, Y; DURRIVE, L. **Trabalho e Ergologia: conversas sobre atividade humana.** Niterói: Ed. UFF, 2007.

VIANA, S. V. **Nutrição, Trabalho & Sociedade** - uma identidade profissional em conflito. Salvador: Ed HUCITEC, 1996.