

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS - UFMG
ESCOLA DE ENGENHARIA
PÓS-GRADUAÇÃO EM ERGONOMIA

Viktoriya Lipovaya

**A DISTRIBUIÇÃO DE REFEIÇÕES COMO REGULAÇÃO ENTRE A RIGIDEZ DO
SISTEMA DE PRODUÇÃO E
AS VARIABILIDADES DO SERVIÇO DE ALIMENTAÇÃO COLETIVA**

Belo Horizonte

2012

Viktoriya Lipovaya

**A DISTRIBUIÇÃO DE REFEIÇÕES COMO REGULAÇÃO ENTRE A
RIGIDEZ DO SISTEMA DE PRODUÇÃO E
AS VARIABILIDADES DO SERVIÇO DE ALIMENTAÇÃO COLETIVA.**

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Ergonomia do Departamento de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), como requisito parcial à obtenção do Certificado de Especialista em Ergonomia.

Orientador: Francisco de Paula Antunes Lima

Belo Horizonte

2012

Viktoriya Lipovaya

A DISTRIBUIÇÃO DE REFEIÇÕES COMO REGULAÇÃO ENTRE A RIGIDEZ DO
SISTEMA DE PRODUÇÃO E AS VARIABILIDADES DO SERVIÇO DE
ALIMENTAÇÃO COLETIVA.

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Ergonomia do Departamento de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), como requisito parcial à obtenção do Certificado de Especialista em Ergonomia.

Área de concentração: Ergonomia

Data de defesa:

Resultado: _____

BANCA EXAMINADORA:

Prof Dr. Francisco de Paula Antunes Lima - UFMG - Orientador

Prof Dr. Adson Eduardo Resende- UFMG

Prof. Dr. Eugênio Hatem Diniz- UFMG

DEDICATÓRIA

À memória da grande colega
Marina Pereira Padula

AGRADECIMENTOS

À equipe dos professores do CEERGO da Universidade Federal de Minas Gerais por terem me dado a oportunidade de me aprofundar no mundo da Ergonomia, por toda força, pelos momentos vividos, pelas orientações nos momentos de intervalo, pelos fantásticos *brainstorms* durante apresentações coletivas... enfim, obrigado por tudo!

Ao professor Francisco Lima, um agradecimento especial, por ter sido meu orientador, ou melhor, por ter sido meu "Guru no mundo da ergonomia". Seus questionamentos – os famosos “porquês” – foram essenciais para que eu me desfizesse de alguns pré-conceitos e começasse a aprender a respeitar os diferentes pontos de vista e as variedades do mundo.

À minha turma do CEERGO VII que me acompanhou nessa passagem, pelo companheirismo, pelo compartilhamento de experiências, angústias, incertezas e por tornar o período do curso inesquecível.

À diretora do projeto do restaurante universitário que permitiu a realização do estudo utilizado nessa monografia e à equipe do projeto, que me ajudou na compreensão dos diferentes mundos profissionais que se encontram nas situações reais do trabalho.

Por fim aos trabalhadores do restaurante estudado, em especial às copeiras no balcão da distribuição, pelo compartilhamento das histórias de trabalho e histórias de vida.

RESUMO

Um restaurante não é apenas um estabelecimento comercial de preparo e distribuição de refeições. Entre o preparo do alimento e a boca do usuário, existe uma série de fatores complexos que explicam os desfuncionamentos do sistema, que podem ser identificados por meio da Análise Ergonômica do Trabalho (AET).

Os desfuncionamentos de um restaurante podem incluir problemas de produção, de qualidade do produto serviço, de doenças do trabalho, de desperdício de material, etc. Entretanto, parte dos problemas tem causas que se originam das decisões tomadas no projeto.

Aproveitando-se da carência de estudos sobre a atividade de trabalho no setor de alimentação coletiva, esta monografia tem como objetivo discutir, como base nos conceitos de mundo profissional e mundo comum, os problemas de um restaurante universitário (RU) cuja produção é realizada em uma cozinha terceirizada e a distribuição da alimentação é feita por copeiras em um balcão de distribuição.

Além disso, pretende-se também discutir como a abordagem metodológica utilizada na pesquisa, a AET, pode contribuir para a explicitação das diferentes lógicas presentes nas situações de trabalho e para mudança de representações sobre o trabalho. A partir disso, serão propostas recomendações, tanto para a situação atual, como para projetos futuros dos RU's públicos que auxiliem na construção de um mundo comum em projetos de concepção.

Palavras – chave: Restaurante Universitário. Distribuição (e Porcionamento) da Alimentação Transportada. Análise Ergonômica de Trabalho.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Projeto da pesquisa: monografia.....	12
Figura 2 – Modelo geral da hipótese.....	31
Figura 3 – Projeto do RU.....	31

1 O “DESENCONTRO” DE MUNDOS NO PROJETO DE UM RESTAURANTE UNIVERSITÁRIO.....

9

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

1

2.1 A análise ergonômica do trabalho como meio de se explicitar diferentes representações sobre a atividade de trabalho.....	1
2.2 Os conceitos de mundo profissional e mundo comum.....	2
2.3 A etapa de projeto como oportunidade para construção de mundos comuns.....	5

3 METODOLOGIA.....

8

3.1 Contexto de realização da monografia.....	8
3.2 Trabalho de campo e projeto de pesquisa.....	10
4.1 Sistema de produção prescrito.....	14
4.2 Sistema de produção real: variabilidades das situações reais do trabalho com base da alimentação transportada.....	19
4.3 As estratégias criadas pelas copeiras para aproximar os sistemas (prescrito e real) no caso do porcionamento dos diferentes ingredientes da salada no balcão da distribuição.....	22

1 O “DESENCONTRO” DE MUNDOS NO PROJETO DE UM RESTAURANTE UNIVERSITÁRIO

O Restaurante Universitário **-RU-** analisado neste trabalho faz parte de um projeto pioneiro no Brasil coordenado por uma equipe de nutricionistas de uma universidade pública, que se baseou em diversos estudos e pesquisas acadêmicas para o desenvolvimento de um novo conceito de restaurante universitário contemporâneo.

Uma das principais referências para o projeto do RU foi o Programa de Alimentação do Trabalhador – **PAT-**, instituído pela Lei 6.321, de 14/4/1976, com a finalidade de melhorar as condições nutricionais dos trabalhadores. Além de servir refeições balanceadas e com preços mais baixos, o RU tem como metas oferecer refeições que agradem aos seus frequentadores (“refeições gostosas”), educar a comunidade acadêmica sobre hábitos alimentares saudáveis e servir para os estudantes de nutrição como um restaurante-escola.

Atualmente três Unidades de Alimentação e Nutrição - **UAN-** do RU (RU I, RU II e RU III) estão em funcionamento no campus universitário. Juntas, essas unidades servem, por dia, cerca de 3.500 almoços e 900 jantares, durante cinco dias da semana. Uma das premissas adotadas no projeto do RU foi a utilização de alimentação transportada em grandes quantidades, ou seja, as refeições são preparadas em uma cozinha industrial, localizada cerca de 40 km de distância do campus universitário, e transportadas diariamente para cada unidade do RU, onde ocorre a finalização e a distribuição porcionada das refeições.

Todo processo produtivo – do preparo à distribuição – é realizado por uma empresa terceirizada, por meio de um contrato do tipo gestão integrada, no qual a empresa terceirizada é responsável pelos recursos humanos e materiais necessários para o processo produtivo. A equipe de nutricionistas é responsável pela elaboração do cardápio diário, por estimar a quantidade de refeições mensais necessárias para suprir a demanda e pela supervisão da prestação do serviço.

Antes da abertura das unidades do RU para atendimento ao público, são distribuídas senhas para os usuários dos restaurantes, pois o número de refeições distribuídas por dia é limitado. Por questões contratuais, a empresa terceirizada é paga por refeição distribuída, desde que todos os itens da refeição estejam disponíveis. Isso é uma das principais regras contratuais, pois se faltam refeições ou um de seus itens porcionados, prescritos pelas nutricionistas, a empresa terceirizada pode ser multada pela equipe do RU. Apesar das prescrições e regras contratuais, geralmente, a quantidade de refeições recebidas no RU não

coincide com a demanda real, ocasionado falta de alguns itens do cardápio em uns dias e sobra em outros. Este problema e outras dificuldades, que serão descritas no decorrer deste trabalho, foram diagnosticadas por meio da Análise Ergonômica do Trabalho -AET- realizada no RU I, cuja demanda inicial havia sido o elevado número de reclamações das coqueiras, que se queixavam sobre o cansaço físico e o desgaste mental durante a distribuição dos diferentes itens do cardápio no balcão de distribuição, sobretudo as coqueiras que ocupavam o posto de trabalho de distribuição de saladas.

Conforme será visto, podem existir diversos motivos que dão origem ao problema mencionado, tais como: a variabilidade dos cortes manuais; a variedade de técnicas de preparo da alimentação transportada (“*o picadinho de carne suína um dia é mais seco que em outro*”); as limitações técnicas da empresa terceirizada para preparo de determinadas refeições solicitadas pelas nutricionistas; o aluno que pede uma porção de determinado item diferente daquela recomendada pela nutricionista, etc. Embora existam diferentes motivos que expliquem a dificuldade de coincidir a oferta com a demanda, uma destas principais causas-raízes pode estar no projeto conceitual do RU. Foi percebido que os principais conceitos e as prescrições do projeto do RU podem gerar as disfunções no funcionamento desse restaurante, fazendo com que as coqueiras, por um lado, tenham “sozinhas resolver os conflitos” entre as diferentes lógicas que passam pelo balcão da distribuição e, por outro lado, tenham que resolver os problemas que, geralmente, estão presentes nas situações reais de trabalho delas e que não foram previstos na etapa de concepção deste sistema de distribuição de alimentação.

Como já foi mencionado anteriormente, o projeto conceitual do RU foi desenvolvido, principalmente, pelo grupo de nutricionistas da universidade (inclusive, sob orientação e supervisão da diretora atual do RU), ainda que arquitetos, engenheiros e outros funcionários dessa universidade, também, tenham contribuído nas fases mais avançadas do projeto. Embora sejam profissionais experientes, as nutricionistas têm suas próprias lógicas e pontos de vista sobre o que é ou o que deveria ser um restaurante universitário contemporâneo. Utilizando-se dos conceitos de Béguin (2004; 2007; 2010) e reforçados por Béguin & Duarte (2008), podemos dizer que as nutricionistas habitam o seu próprio mundo profissional: o mundo profissional dos estudos de nutrição.

O mundo profissional é uma maneira de habitar as situações de trabalho e fazer aquilo que se tem que fazer. O mundo profissional não é a atividade em si, mas algo que está por trás da atividade. É aquilo que é singular e que vai permitir que o trabalho seja realizado, mesmo que de modo implícito: eu não preciso saber que eu tenho um mundo profissional para ter um.

Embora o mundo profissional se inscreva na história das pessoas, é comum um coletivo de profissionais com a mesma base de formação ter um mundo profissional específico. Em outras palavras, nutricionistas, clientes do RU, copeiras, engenheiros, etc. tem cada um seu mundo profissional, ainda que existam pequenas nuances de pessoa para pessoa.

No projeto do RU, alunos e empresas prestadoras de serviço – atores importantes, pois possuem seu próprio mundo profissional e, por isso, sua visão particular sobre o funcionamento do RU – não participaram desse projeto. Pode-se dizer que no projeto do RU não ocorreu a construção de referências cruzadas entre os diferentes mundos profissionais, ou seja, não se construiu uma orquestração de polifonias, um mundo comum (BÉGUIN & DUARTE, 2008; DUARTE *et al.*, 2008). Para Boyer (2008), o mundo comum é um conjunto de elementos interdependentes – ação incorporada, intercompreensão, intersubjetividade, intercâmbio na linguagem e competência incorporada – que formam, entre si, uma categoria abstrata que permite um processo de produção (ou parte dele) funcionar, concreta e materialmente, de modo eficaz.

Diante deste contexto, o objetivo principal da monografia é o de apresentar e explicar os problemas do RU com base no conceito de mundos profissionais e mundos comuns. Além disso, pretende-se também discutir como a abordagem metodológica utilizada na pesquisa, a AET, pode contribuir para a explicitação das diferentes lógicas presentes nas situações de trabalho e para mudança de representações sobre o trabalho. A partir disso, serão propostas recomendações, tanto para a situação atual, como para projetos futuros dos RU's públicos que auxiliem na construção de um mundo comum em projetos de concepção. Além deste capítulo de introdução, a monografia foi estruturada da seguinte forma: no capítulo 2 será mostrado o referencial teórico utilizado para discussão do trabalho de campo, em especial os conceitos de mundos profissionais e mundos comuns; no capítulo 3 será apresentada a metodologia da pesquisa, que se baseou principalmente na AET; no capítulo 4 os problemas do RU serão descritos, de modo que sejam explicitados os diferentes conflitos entre os mundos profissionais; no capítulo 5 os problemas do RU serão discutidos com base nos conceitos apresentados no capítulo 2 e, por fim, serão apresentadas as considerações finais e as recomendações de melhoria.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Segundo Béguin (2010), a ideia de “mundo” está presente em diferentes disciplinas, tais como filosofia (GOODMAN, 1992; CASSIRER, 1933), ciência do design (BUCCIARELLI, 1994), sociologia (HABERMAS, 1987; STRAUSS, 1979; BECKER, 1988), psicologia (NETCHINE & NETCHINE, 1999), etc. Para a ergonomia, os conceitos de mundo profissional e mundo comum (BÉGUIN, 2010), ajudam a explicar o que os ergonomistas chamam de diferentes representações sobre a atividade de trabalho. Além disso, esses conceitos, quando aplicados no contexto de projetos de concepção, podem ser úteis na antecipação e prevenção de diversos tipos de problema: de produção, de saúde dos trabalhadores, de satisfação dos clientes, etc.

2.1 A análise ergonômica do trabalho como meio de se explicitar diferentes representações sobre a atividade de trabalho.

Existem, de fato, diferentes pontos de vista sobre as situações de trabalho, ou seja, uma mesma situação de trabalho revela seus aspectos de forma diferenciada ao ser abordada de diferentes pontos de vista. Como uma organização é composta por várias funções – produção, qualidade, manutenção, compras, vendas, finanças, segurança etc. –, é comum que cada uma dessas considere o seu ponto de vista como o legítimo.

Para os ergonomistas, os diferentes pontos de vista presentes em uma organização se encontram e se articulam na atividade de trabalho. Por isso, a análise da atividade de trabalho, realizada por meio da abordagem metodológica conhecida como Análise Ergonômica do Trabalho, é considerada um meio de se compreender as diferentes representações que existem sobre uma mesma situação de trabalho. Mais que isso, é uma forma de fazer com que os diversos atores envolvidos, direta ou indiretamente com a situação de trabalho, reconheçam que seu ponto de vista não é o único legítimo. Essa posição específica da ergonomia para compreensão das situações de trabalho foi denominada pelo ergonomista francês Jacques Duraffourg (2007) como "ponto de vista da atividade".

O ponto de vista da atividade se apresenta como uma posição igualmente legítima, embora seja raramente reconhecida enquanto tal. Duraffourg (2007) não chega a afirmar que

um ou outro desses pontos de vista seja superior aos outros, mas Lima (2000)¹ sustenta que o ponto de vista da atividade é o único ponto de vista com possibilidade de se universalizar. Todos os outros, embora legítimos, são parciais e sua imposição ou predominância acaba gerando problemas na produção (os eternos conflitos interdepartamentais são o exemplo mais notório). Apenas o ponto de vista da atividade é capaz de estabelecer um compromisso satisfatório entre os objetivos de produção e as lógicas conflitantes de sua realização, inclusive (e isto é fundamental para a presente discussão) entre os aspectos formais e informais do trabalho, entre o trabalho prescrito e o trabalho real, entre a organização e a atividade viva.

As estratégias desenvolvidas pelo trabalhador não são ensinadas nem normatizadas, estão relacionadas diretamente ao trabalho e não podem ser marginalizadas ou descartadas ao se tentar compreender o ponto de vista da atividade (LIMA, 2000). O ponto de vista da atividade parte da compreensão da organização em um nível global, servindo como um canal para leitura do funcionamento da empresa de baixo para cima, sendo, assim, um caminho para se enxergar os problemas existentes na organização (GUÉRIN *et al.*, 2004).

Para Daniellou (1992), é no diálogo e confronto entre os diferentes pontos de vista que se constrói gradualmente a representação da atividade e de seus processos e consequências subjacentes vivenciados pelos sujeitos sobre sua saúde e suas vidas dentro e fora do trabalho.

2.2 Os conceitos de mundo profissional e mundo comum.

Os conceitos de mundo profissional e mundo comum são relativamente recentes na área de ergonomia e têm relação com a ideia de representações sobre a atividade de trabalho. Béguin (2010) define um mundo profissional como um conjunto de conceitos implícitos, axiológicos e práticos que formam um sistema com o objeto da ação, ou seja, trata-se de uma maneira do trabalhador habitar as situações de trabalho e fazer aquilo que se tem que fazer. O mundo profissional não é a atividade em si, mas algo que está por trás da atividade, que vai permitir que o trabalho seja realizado. Embora o mundo profissional tenha relação com cada sujeito em particular, é comum um coletivo de profissionais com a mesma base de formação ter um mundo profissional comum, ainda que existam pequenas variações de pessoa para pessoa. Por exemplo, engenheiros que trabalham em um mesmo setor, de uma mesma empresa, tendem a ter um mundo profissional específico.

¹ Para maiores detalhes, ver um “debate escrito” que foi apresentado em um número especial da revista “Produção”, publicada pela ABERGO em agosto de 2000, Rio de Janeiro.

Já o mundo comum é aquilo que vai permitir o diálogo entre diferentes mundos profissionais, de modo que a produção ocorra. Para Boyer (2008), o mundo comum é um conjunto de elementos interdependentes que formam, entre si, uma categoria abstrata que possibilita o funcionamento de um processo de produção

“Estes elementos – ação incorporada, intercompreensão, intersubjetividade, intercâmbio na linguagem e competência incorporada - são interdependentes e formam, entre si, uma dinâmica – o *mundo comum* – categoria abstrata que permite um processo de produção (ou parte dele) funcionar, concreta e materialmente, de modo eficaz” (BOYER, 2008).

O que Boyer (2008) chama de “*elementos interdependentes*”, a ergonomia chama de “*atividade de trabalho*”, que envolve a compreensão da linguagem comum que faz parte daquilo que os operadores compartilham em um mesmo ambiente de trabalho, executando as mesmas tarefas. Para um observador que vem de "fora" e que não compartilha com operadores os mesmos códigos linguísticos, a compreensão da atividade se mostra difícil.

A ideia de “*esquemas de ação*” reforça o conceito de mundo comum. Johnson & Rohrer (2006) explicam que "os saberes e as habilidades demandadas pelo trabalho real estão instalados no campo de atuação dos operadores". Outros autores, (BOUYER; SZNELWAR; COSTA; FERREIRA, 2007), apontam que estes saberes estão

"... enclausurados em resoluções de problemas localizados, em soluções não formalizadas e não reconhecidas pela gerência, não legitimadas e não instituídas pelos diferentes níveis hierárquicos: estes saberes tácitos se mantêm como atributos exclusivos da vivência única e singular daqueles que experimentam, em si, a rotina da produção".

Por isso, o que se requer, da ergonomia para compreensão do mundo comum são métodos e técnicas² que permitam fugir dos estereótipos dos modelos positivistas, criados por

² ... entre outros, por exemplo: Análise Ergonômica de Trabalho (GUÉRIN, LAVILLE, DANIELLOU, DURAFFOURG, KERGUELEN, 2004); Análise das Situações de Ação Características ou das situações de referência, simulação (DANIELLOU, 2002); “modelagem científica para o real do trabalho” (CURIE, 2004), etc.

gestores, para tentar compreender a "construção silenciosa e subjetiva da atividade", que permita conhecer e elucidar sobre o "... tanto que um mundo comum é construído no silêncio de seus usos, seus enunciados sobre o possível e o impossível que o estruturam escapam à consciência de seus atores. É a gênese histórica que assegura seu desenvolvimento" (PASTRÉ, 2005a).

Atualmente, o conceito de "mundo comum", na ação operatória, já se reconhece como um mundo fechado e que tem seu próprio contexto de ação e de atuação

"... um mundo comum é uma certa maneira de articular a percepção e a conceitualização, mas também a ação, e isto em referência a um objeto e ao objetivo da ação que se vai engajar sobre este objeto..." (PASTRÉ, 2005b).

Deste ponto de vista, se a ideia de "mundo comum" permite articular ação, percepção e conceitualização, em relação a um objeto, nós deveríamos poder descrever a maneira pela qual os atores que partilham do mesmo mundo comum sabem "colocar e resolver problemas que são engendrados por este objeto" (PASTRÉ, 2005b). Ou seja,

"...o mundo comum constitui em qualquer sorte uma interface, a saber zona intermediária e lugar de passagem entre a percepção e a cognição: entre a percepção dos fenômenos sensíveis e a construção da objetividade, da consciência científica, existiria um nível intermediário, que nos permite falar de um mundo, sem passar até à idéia de uma realidade objetiva" (PASTRÉ, 2005a).

O papel dos ergonomistas, neste contexto, é de procurar entender como os diferentes mundos profissionais, durante processo produtivo, mesmo sendo caracterizados pelos seus domínios específicos de atuação, conseguem conviver e andar junto.

2.3 A etapa de projeto como oportunidade para construção de mundos comuns.

Parte significativa dos problemas que existem nas organizações são oriundos da etapa de projeto, pois geralmente os projetistas habitam mundos profissionais diferentes daqueles

que serão os executores do projeto, ou daqueles que serão os usuários das instalações ou equipamentos. Pode-se dizer que existem algumas características dos projetos que não favorecem a construção de um mundo comum entre os diferentes atores envolvidos no processo de projeto. Por exemplo, as diferentes necessidades e interesses dos atores executores do projeto podem levar à escolhas que desconsiderem os interesses e necessidades dos futuros usuários.

Embora os métodos tradicionais de gerenciamento de projetos tenham muitos pontos positivos, falham pois tratam os problemas como foco maior em questões técnicas e econômicas. Os ergonomistas tentam defender que de nada valem instalações técnicas perfeitas se elas não são adaptadas às características físicas e cognitivas dos operadores. Análise da atividade pode revelar ainda, algumas características negativas dos projetos industriais (DUARTE, 2002; BÉGUIN & DUARTE, 2008; LIMA, 2000), entre outros, por exemplo: falta de consideração das características do trabalho futuro que será realmente efetuado pelos operadores das novas instalações, separação entre concepção e operação (por consequência, a ideia frequente de os futuros usuários não podem opinar na concepção das instalações), etc.

Guérin *et al.* (2004), também, reforçam esta ideia pois argumentam que os responsáveis pela concepção dos locais de trabalho apresentam uma concepção errônea do trabalho real dos operadores. Esses autores acreditam que a “análise do trabalho permitirá a retificação dessas representações redutoras do homem” na medida em que pode representar um instrumento de medida da distância entre trabalho prescrito e trabalho real.”

Schön (1983) proponha a ideia que o processo de concepção deve permitir “um diálogo com a situação”, o projetista trabalha sobre uma finalidade, mas deve estar atento às respostas que a situação lhe fornece em termos de resistências que vão exigir muitas vezes, re-projetar a situação e aprender com ela, o que implica em trocas entre quem concebe o sistema e quem opera o sistema (BÉGUIN, 2004; 2007; 2010, BÉGUIN & DUARTE, 2008) e de aprendizado mútuo (LAMONDE, BEAUFORT & RICHARD, 2004), ao que Daniellou (1992), já chamava de “*construção de compromissos de representações*”.

Béguin (2004; 2007; 2010) e Béguin & Duarte (2008), defendem a tese de que é necessário, durante o processo de concepção favorecer ainda a aprendizagem de natureza mais coletiva, onde cada um possa conhecer as diversas competências no saber do grupo, mas também de seus próprios limites. Ele denomina de “mundo comum” o que se constrói na relação entre diferentes sistemas de normas, de ação ou de pensamento.

Durante o processo de concepção, na maioria das vezes, as tomadas das decisões são feitas com base em determinados pontos de vista. Assim, um designer tem uma visão diferente de um engenheiro, uma nutricionista tem outro ponto de vista do projeto, enfim, cada um tem um viés de análise. Na engenharia dizemos que toda análise depende do referencial adotado. Por isso, nos processos de concepção é preciso compreender que ninguém tem ou concebe todas as representações dos problemas dados, tampouco as competências para resolver todos eles.

Neste contexto, o ambiente colaborativo de um “mundo comum” pode favorecer a criação de um diálogo multidisciplinar durante a concepção do projeto, abrir espaços para confrontações dos conhecimentos e experiências dos diferentes especialistas e profissionais com diferentes pontos de vista, formações e necessidades que ajudarão na concepção das atividades que acontecem dentro deste projeto.

Na verdade, por traz desta ideia de mundo comum, existe a preocupação sobre “como será possível, efetivamente, especialmente, na fase de concepção, a criação de um mundo comum, ou em outras palavras, como será possível aumentar a interface dos diferentes mundos na concepção de trabalho atual ou futuro.” A realização da análise da atividade, das situações de referências, das situações de ação características, das simulações, talvez possa ser um caminho possível para a construção de um mundo comum.

Para Béguin (2010), o papel do ergonomista, neste contexto, seria o de contribuir para a construção de mundos comuns, ao proporcionar a possibilidade de diálogo entre os atores do projeto e, assim, de construção de interfaces entre os diferentes mundos profissionais.

A construção de mundos comuns na concepção também se apresenta como uma forma de se antecipar (e evitar) os problemas que acontecerão na operação. Duarte (2002) afirma que “o conhecimento da realidade do trabalho vem se tornando uma dimensão estratégica para o êxito desses projetos, na medida em que possibilita antecipar problemas que o futuro corpo técnico de operação irá enfrentar. Ora, é sempre preferível resolver os problemas a frio, enquanto ainda existem margens de manobras para a criação de novas soluções”.

3 METODOLOGIA

3.1 Contexto de realização da monografia

A monografia teve como base inicial o convite feito por uma das diretoras do projeto do RU, que solicitou à autora que contribuísse com sugestões de melhoria das condições de trabalho nas unidades em funcionamento do RU e também para as futuras unidades que seriam construídas.

Depois dos primeiros encontros com as equipes de nutricionistas do RU, com a empresa terceirizada e com os próprios trabalhadores das diferentes unidades de distribuição da alimentação transportada, foi escolhido o Restaurante Universitário I **-RU I-** para uma análise mais detalhada, pois nesta unidade o número de queixas relacionadas às condições de trabalho eram maiores e também porque esta foi a primeira unidade a entrar em funcionamento segundo as novas premissas do projeto RU.

A demanda para AET começou a se estruturar com base nas queixas das copeiras sobre o cansaço físico e desgaste mental, durante a distribuição dos diferentes ingredientes do cardápio no balcão, relacionadas, especialmente, com o porcionamento dos diferentes ingredientes de cardápio, e com a realização da regulação entre demanda (número das refeições planejadas por meio das senhas distribuídas) e oferta (o número de alunos efetivamente servidos, calculado com base no número das refeições vendidas)

“... quando começa a sobrar ou pior faltar alguma coisa³, a chefe começa a pedir “coloca menos”, depois “coloca mais”, todo mundo começa ficar nervoso e estressado, fica esperando o que a nossa nutricionista chefe e a diretora do RU vão decidir: fechar o restaurante ou mandar servir de graça, sem aquele ingrediente que acabou ...” (copeira com experiência mais de dois anos).

*“... quando falta alguma coisa, a copeira já sabe que isso vai dar trabalho e vai estressar ela no balcão... especialmente, quando, por exemplo, um ingrediente da salada vem suficiente e outro não e lá **no balcão, não pode faltar nada!** ... a copeira tem que dar jeito de servir, **n-a h-o-r-a!**, a salada com todos os ingredientes .. para poder atender o número das refeições planejadas” (a copeira com mais de 2 anos de experiência).*

³ Os imprevistos na regulação entre a demanda de refeições e o número de refeições efetivamente servidas no RU.

Depois dos primeiros contatos com as copeiras, foi identificado que a maioria das trabalhadoras (90%) considera o posto de trabalho – distribuição de salada no balcão da distribuição como “mais cansativo”, por que

“... as meninas, geralmente, não gostam de ficar na salada, porque quando a salada é “simples”⁴ e a sobremesa é fruta ou doce que antes já foi colocado dentro dos copinhos plásticos, assim, ainda é tranquilo, mas quando a salada é “complicada”⁵... e a sobremesa é a salada “francesa” (as frutas cortadas), fica difícil ...porque uma copeira só deve e finalizar, e porcionar, e servir, e contar as saladeiras, e responder para os alunos, e manter o posto limpo ... você ainda deve ver, do lado, se tem a sobremesa suficiente para os alunos poderem pegar ... nesta unidade (RU I), uma copeira fica na salada e na sobremesa, as vezes, não dá para dar conta pra tudo sozinha muitas vezes acontece quando outras devem dar mão para quem fica da salada na hora de servir ...” (copeira na salada com experiência menos do que um ano e meia).

Além dos contatos e comentários iniciais das copeiras, foram levados em considerações outros dados para escolha do posto a ser analisado, como a repetitividade do trabalho, o nível de pressão temporal, as condições ambientais de realização do trabalho (calor e umidade). Com base na análise dos dados existentes e dos comentários obtidos, foi escolhido, em conjunto com a diretoria do RU e copeiras, o posto de trabalho de distribuição de salada no balcão da distribuição para análise detalhada sistemática. O objetivo desta análise foi o de compreender as características e origens dos problemas enfrentadas pelas copeiras no balcão durante distribuição da alimentação transportada.

⁴ A salada “simples” (ou “traçada”) significa que dentro das cubas gastronômicas (GN) os itens já vêm misturados, (exemplo: alface com rúcula, todo misturado dentro da própria GN, não havendo a necessidade de montar esses dois itens separadamente). Esta salada “simples” não precisa ser finalizada antes da distribuição, nem precisa ser misturada durante distribuição no balcão, é necessário só porcionar a salada, com pegador ou com colher, de cubas gastronômicas para dentro das saladeiras.

⁵ A salada “complicada” (ou “não traçada”) significa que ela vem da sede não é misturada, ou seja, cada componente vem dentro de um GN. Uma receita deste tipo de salada pode variar de 2 (dois) até 4 (quatro) ingredientes que devem ser misturados (finalizados) ou antes de distribuição ou no momento de servir e porcionar a salada de GN’s, com pegador ou com colher, dentro das saladeiras no balcão (exemplo: batata palha, azeitonas verdes, passas, milho).

3.2 Trabalho de campo e projeto de pesquisa

A Análise Ergonômica do Trabalho foi adotada como corrente metodológica para condução do trabalho de campo da monografia, que teve como pano de fundo a intervenção ergonômica realizada no RUI I para melhoria das condições de trabalho nessa unidade.

A AET apresenta princípios teóricos e metodológicos que consideram a distinção entre “o que” (a tarefa) foi estabelecido para os trabalhadores executarem, e “como” (atividade) eles realizam o trabalho (GUÉRIN *et al.*, 2004 e WISNER, 1987). O trabalho real, do ponto de vista da atividade, é “resultado de um compromisso complexo, levando em consideração numerosos fatores” (GUÉRIN *et al.*, 2004). O objetivo é descrever as atividades de trabalho ou dos trabalhadores, a partir da observação de comportamentos, gestos, comunicações no posto de trabalho, deslocamentos, entre outros. Por isso, um dos pressupostos básicos da AET é a realização do estudo de campo em situação real e a participação dos trabalhadores no processo da análise.

No início do projeto, foi feita uma tentativa de compreensão geral do funcionamento do RU I. Foram realizadas visitas a todos os setores da empresa para entendimento do fluxo do processo produtivo, identificação e compreensão das diferentes lógicas (e atores) existentes na unidade do RU I, a partir da análise das atividades das copeiras no balcão, durante distribuição da alimentação transportada.

Com a análise geral da documentação (inclusive, os contratos de terceirização), foram realizadas reuniões com equipe do projeto do RU, acompanhamento das reuniões entre a equipe do RU e a equipe da empresa terceirizada, observação e acompanhamento do trabalho cotidiano dos trabalhadores e entrevistas (autoconfrontações simples e cruzadas) com os autores principais do processo produtivo.

Após a compreensão do funcionamento geral, foi realizada a análise sistemática do posto de trabalho de distribuição e porcionamento da salada no balcão, que ajudou a identificar e compreender tanto as lógicas locais, que passam pelo posto de trabalho, quanto as lógicas globais, que permeiam o funcionamento do RU I como um todo. A *metodologia de observação sistemática* foi estruturada com base na realização de observações sistemáticas e entrevistas estruturadas. As entrevistas do “primeiro nível” foram realizadas com as copeiras, que responderam, de forma livre, “o que” fazem no momento de realização do porcionamento e da distribuição da salada no balcão. A ideia principal desta técnica é a de receber as respostas imediatas das copeiras, sem deixar que elas reflitam sobre a sua atividade.

Depois foram realizadas entrevistas de “segundo nível” com as mesmas copeiras, durante a realização do mesmo trabalho. Durante essas entrevistas de verbalização foi dado tempo para que as copeiras refletissem sobre “*como*” elas realizam suas atividades. O objetivo desse tipo de entrevista foi o de tentar compreender “*porque*” as copeiras fazem o que fazem, ou seja, como elas usam seus modos operatórios, criam suas estratégias, utilizam suas competências e aproveitam seus conhecimentos tácitos e explícitos, etc. Desta forma, foi possível identificar, de modo mais preciso, os efeitos positivos e negativos sobre saúde dos trabalhadores, os conflitos interpessoais, as questões relativas à qualidade do atendimento, etc.

Também foram feitas filmagens e gravações de áudio das copeiras durante porcionamento dos diferentes ingredientes da salada transportada dentro das saladeiras, que serviram de base posteriormente para a realização de entrevistas de autoconfrontação. Essas entrevistas auxiliaram na identificação das variabilidades existentes, das competências utilizadas, assim como das estratégias de regulação utilizadas: controle da fila, das senhas distribuídas, controle das medidas do porcionamento e do número das refeições vendidas, divisão do trabalho no balcão, etc.

As observações sistemáticas no posto de trabalho da distribuição da salada transportada ajudaram a identificar as estratégias criadas pelas copeiras no balcão e a compreender as dificuldades de porcionamento da salada e como as estratégias geradas pelas copeiras no balcão, ajudam a elas a realizarem as suas tarefas. Depois de acompanhamento e das observações do trabalho das copeiras analisadas, foram feitas duas Fichas de Descrição das Atividades (VASCONCELOS, 2007). Estas fichas foram elaboradas para descrever a atividade das copeiras no balcão durante porcionamento (dos diferentes ingredientes) e distribuição da salada.

Para melhor compreensão de como funcionam as estratégias geradas no balcão, foi criada uma lista de possíveis observáveis (entre eles, o cardápio do dia e do mês, as cubas gastronômicas com ingredientes da salada recebidas da cozinha, as saladeiras, as bocas do balcão onde ficam as cubas com diferentes ingredientes da salada, os utensílios utilizados pelas copeiras durante distribuição e porcionamento dos diferentes ingredientes da salada, a balança onde acontece a pesagem e controle da media de porcionamento). Estes ajudaram a identificar e compreender as variedades e as variabilidades existentes no trabalho das copeiras no balcão. Os resultados gerados foram sempre verificados (conferidos) e discutidos com as copeiras durante toda análise sistemática. No final, foram geradas as recomendações tanto para melhorar o trabalho das copeiras no balcão da distribuição quanto para a transformação

desta unidade da alimentação que foi adaptada (sofreu poucas transformações) e deverá sofrer reformas no futuro. Embora o trabalho de campo represente boa parte do projeto de pesquisa, é importante enfatizar que o trabalho de campo não é apenas uma parte deste projeto, conforme mostra a Figura 1.

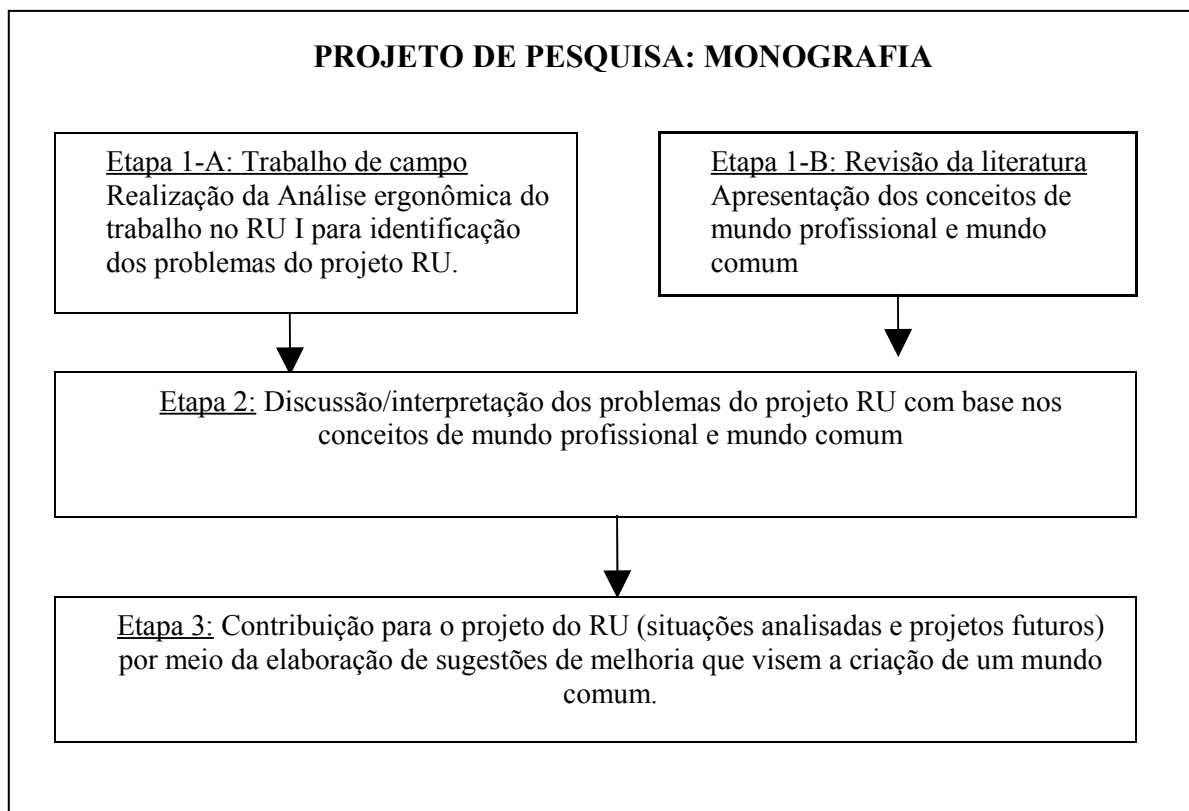


Figura 1 - Projeto da pesquisa: monografia.

Em outras palavras, ainda que a pesquisa tenha se iniciado a partir de uma intervenção ergonômica – projeto de melhoria das condições de trabalho nas unidades em funcionamento do RU –, ela não se resume a essa intervenção. Na verdade, essa intervenção serviu de base para as reflexões teóricas realizadas nesta monografia. Além do trabalho de campo, o projeto de pesquisa conta com uma pesquisa bibliográfica que aborda principalmente os conceitos de mundos profissionais e mundos comuns, que serão utilizados posteriormente para compreensão dos problemas do projeto do RU, levantados por meio da AET. Por fim, foram feitas recomendações de melhoria, que visam contribuir para a solução desses problemas.

4 O RESTAURANTE UNIVERSITÁRIO E SEUS CONFLITOS QUE GERAM A CARGA DE TRABALHO A PARTIR DO PONTO DE VISTA DA ATIVIDADE DAS COPEIRAS DURANTE PORCIONAMENTO NO BALCÃO DA DISTRIBUIÇÃO

4.1 Sistema de produção prescrito

Como qualquer outro sistema de produção, o RU é regido por diversas prescrições. Uma das principais prescrições do projeto RU, ligada ao projeto conceitual, é a distribuição de alimentação transportada pronta, em grandes quantidades, de uma cozinha industrial terceirizada para as unidades do RU.

Outra prescrição importante é que o cardápio não pode repetir a mesma receita mais do que duas vezes por mês. A pesquisa e a busca constantes da equipe do RU pela elaboração de um cardápio balanceado e sempre diferenciado, com base nos estudos da nutrição e visando o baixo custo de fabricação, se apresentam como um dos principais tópicos da proposta do projeto piloto do novo sistema da alimentação da universidade. Por esse motivo, o cardápio é definido um mês antes, pela equipe de nutricionistas do RU, e repassado para a empresa terceirizada.

As diferentes exigências para o controle permanente da qualidade da alimentação transportada acabam por originar outras prescrições, como por exemplo, as relacionadas ao controle de temperatura, que se apresenta como uma dos principais determinantes, tanto do próprio processo produtivo, quanto dos problemas que surgem durante as diferentes etapas da produção da alimentação transportada.

A equipe do RU busca permanentemente meios de se controlar de forma mais efetiva a temperatura da alimentação transportada (inclusive durante o transporte), para tentar impedir a rápida multiplicação de células esporuladas que resistem ao aquecimento ou de células vegetativas que tenham recontaminado o alimento. Para manter a temperatura certa dos diferentes ingredientes, são utilizados pela empresa terceirizada *iso* (para frios) e *hot* (para quentes) *boxes*, que devem ser mantidos limpos e sem defeitos, para que as portas dos boxes possam ser fechadas corretamente e a temperatura preservada. Para não ultrapassar o período de validade da alimentação transportada, o refeitório termina a sua distribuição até 14h00.

Outro obstáculo desta cadeia de produção é o “tempo da vida” dos elementos prontos. O prazo de validade ultrapassado, por exemplo, por causa de engarrafamentos ou por

problemas relativos à temperatura, além de gerar “sobra” indesejável, também, cria a possibilidade de multiplicação das bactérias e dos micro-organismos, podendo gerar possível contaminação dos elementos prontos.

Um elemento crítico, por exemplo, é a salada, que não pode passar mais do que 10°C. Uma das estratégias já implantadas pela empresa terceirizada foi a utilização de gelo nos dias mais quentes durante o transporte da salada. Os pedaços do gelo são colocados direto do *isoboxes*, em cima das tampas dos GN's. Isso permite manter, por mais tempo, o ambiente dos *isoboxes* mais frescos. Ao contrario da salada, a temperatura do feijão não pode ser inferior a 60°C e seu o prazo de validade máximo é definido como 6 horas⁶. Se esse prazo for ultrapassado, o feijão deve ser rigorosamente desprezado.

O curto prazo de validade da alimentação transportada (pronta) cria dificuldades para se conseguir cumprir as diferentes “prescrições” do processo produtivo. Por exemplo, as alterações sensoriais (apresentação, sabor, aroma, consistência e cor) geralmente começam ocorrer 40 minutos após o envase.

Além da temperatura, outros fatores como erros técnicos de produção, variabilidade da matéria prima e erros técnicos durante a própria distribuição podem levar a perda de nutrientes ou até mesmo a alterações microbiológicas, favorecendo assim o rápido crescimento de bactérias ou a produção de toxinas causadoras de intoxicações alimentares, já que o “ambiente” tende a ser muito propício para a proliferação de bactérias devido à presença de nutrientes, umidade e pH considerados ideais.

Outra característica marcante deste tipo de alimentação, que cria uma serie de prescrições e normas, é o controle de higienização. O processo de higienização inclui desde a limpeza dos caminhões e dos equipamentos de transporte utilizados (*hot boxes*), até a higienização dos locais de recebimento, de envase, de estocagem, de distribuição, etc. Também passa por esse processo os postos de trabalho e os próprios trabalhadores.

Como o tipo de alimentação servida está sujeito a uma série de contaminações devido à natureza do processo produtivo, no final do expediente, uma das copeiras realiza diariamente a coleta de amostragens de todos os ingredientes de cada item do cardápio, registrando as informações necessárias (a data, o horário e a temperatura da coleta, a descrição do ingrediente, etc.) e guardando a amostra durante uma semana em uma geladeira.

⁶ A CVS-6 de 10.3.99 dispõe, como um dos critérios para o controle higiênico-sanitário, que alimentos quentes possam ser mantidos à temperatura mínima de 65°C, pelo tempo máximo de 12 horas, a 60°C pelo tempo máximo de 6 horas ou abaixo de 60°C por 3 horas. (Acesso no site: <http://www.bioqualitas.com.br/arquivos/legislacao/CSV6-99.pdf>).

Isso se faz necessário para o rastreamento das causas de uma possível contaminação alimentar, caso essa ocorra.

Estas e outras características e exigências da alimentação transportada criam diversas prescrições que limitam e diminuem a margem de manobra das copeiras para antecipação dos problemas. Por exemplo, o binômio “tempo X temperatura”, que caracteriza a alimentação pronta, dificulta o processo de controle da quantidade e da qualidade das refeições. A pressão temporal e impossibilidade de se controlar a quantidade adequada da matéria prima pronta que vem da cozinha, por sua vez, podem afetar o porcionamento “certo” no balcão.

Como o processo de distribuição está suscetível a uma série de imprevistos e exigências, uma premissa do projeto do RU é a presença de duas nutricionistas para a realização da supervisão da distribuição (uma pertence à equipe do RU, outra é da empresa terceirizada). As nutricionistas acreditam que a supervisão constante possa resolver ou diminuir os problemas na distribuição, embora ambas admitam que a presença constante delas no balcão, somada às incertezas e imprevistos do processo produtivo, pode gerar elevado nível de cobrança e, por consequência, desencadear cansaço físico e mental nas copeiras e nas próprias nutricionistas que fazem o trabalho de supervisão.

“Observação”, “Avaliação” e “Controle”, entre outras, se tornaram umas das principais “tarefas reais” (porém, os “limites” destas tarefas não são bem descritos no contrato) realizadas pelas copeiras. As copeiras devem estar sempre atentas ao processo produtivo como um todo, porque assim, além de conseguirem realizar o controle sobre o “produto”, conseguem, em algumas situações, prevenir e antecipar os problemas que aparecem, como, por exemplo, substituição de uma fruta (que não pode ser servida, pois a qualidade está inadequada), por um doce.

Elaboração mensal do cardápio e o planejamento

A preocupação com a qualidade da alimentação transportada influencia a elaboração do cardápio mensal, pois exigem que as nutricionistas escolham refeições cujas técnicas de produção e preparação sejam mais simples e envolvam menos manipulação ou que não necessitem de manipulação após a cocção, pois assim as chances de contaminação são reduzidas.

Durante o planejamento do cardápio as nutricionistas da equipe do RU tentam evitar os seguintes tipos de receitas: com excesso de temperos (por exemplo, ervas e pimentas); molhos crus (vinagrete, etc.); alimentos de aroma muito forte colocados junto a outros

(cebola, pimentão); alimentos ácidos (cítricos misturados a carnes e legumes, temperos com vinagre, mostarda, ketchup ou suco de limão, molhos de tomate); molhos e outras preparações que incluam creme de leite (coagulação após o resfriamento); folhosos crus, pelo aspecto desagradável após longo tempo de envase; preparações à base de ovos crus (maionese, glacês) ou pouco cozidos (mousses, ovos fritos moles), por se tratar de excelente meio de cultura (lembrar que salmonelas podem estar presentes na casca e na gema dos ovos); alimentos sulfurosos ou preparações que deformem, etc.

Estas e outras exigências dificultam bastante a elaboração do cardápio, especialmente, porque pelo contrato, o cardápio deve variar todos os dias. A situação torna-se ainda mais crítica quando ocorrem erros ou imprevistos no processo produtivo. Por exemplo, se as frutas chegaram verdes ou estragadas, então a sobremesa deve ser substituída, por doces enlatados. Entretanto, esse tipo de doce, por exigências nutricionais, não pode ser servido várias vezes durante mesmo mês.

Além da preocupação sobre a composição do cardápio, outro aspecto crítico é a quantidade de refeições que devem ser pedidas. As nutricionistas do RU fazem o planejamento mensal, porém a distribuição por dia é de responsabilidade da empresa terceirizada. A cada dia, as nutricionistas da empresa terceirizada planejam, a base do “chute” e sob supervisão da equipe de nutricionistas do RU, a quantidade de refeições que será solicitada para o dia seguinte.

Porém, como não se pode prever a quantidade exata de clientes em um dia e como a quantidade de comida é limitada, o controle final é feito pelas copeiras no balcão de distribuição, na hora em que as refeições são servidas. As copeiras realizam, em tempo real, o cálculo da quantidade de refeições que “está servida no balcão” e a que ainda “pode ser servida”.

Em determinadas situações, ainda que as copeiras percebam a necessidade de diminuir a quantidade de cada item porcionado para não haver falta, são impedidas de fazer isso, pois as nutricionistas do RU exigem que seja colocada em todos os pratos a mesma quantidade de cada item. As nutricionistas do RU chegaram ao cálculo da quantidade-padrão por meio do conceito de aluno-médio: porcionamento fixo com base de balanceamento nutritivo.

Por outro lado, as copeiras são cobradas pelas suas supervisoras diretas (as nutricionistas da empresa terceirizada) pelo número de refeições vendidas, pois a empresa terceirizada recebe por refeição, desde que todos os itens estejam disponíveis. Assim, as

copeiras se veem, em situações específicas, inclinadas a alterarem a quantidade de cada item para que os pratos sejam servidos completos e para que todos sejam atendidos.

Como será visto, esses objetivos contraditórios, que precisam ser regulados pela copeira no momento da distribuição, é um dos principais motivos para o desgaste físico e o cansaço mental das copeiras.

O processo de padronização das unidades do RU.

A primeira unidade a entrar em funcionamento do RU foi o RU I. Depois, foi inaugurado o RU II, seguido, posteriormente, pelo RU III. A inauguração da segunda unidade (RU II) fez com que um problema viesse à tona: embora o RU I e o RU II fizessem parte de uma mesma rede, o nível de serviço prestado variava muito de uma unidade para outra.

Por esse motivo, a equipe de nutricionistas do RU optou por implantar um programa de padronização, cuja ideia principal era a de permitir que todas as unidades do RU conseguissem distribuir almoços e jantares com o mesmo padrão de qualidade, de modo que o nível de satisfação dos usuários de cada unidade fosse semelhante.

Atualmente, com a implantação do programa de padronização, a equipe do RU está estabelecendo padrões únicos e esquemas da execução dos procedimentos obrigatórios para todos locais de distribuição da alimentação transportada porcionada. Assim, entre outros, foram estabelecidos:

- os padrões para a qualidade de prestação de serviço: atendimento individual para cada aluno; porcionamento, orientado na “medida caseira⁷”; a realização de “empratação” (a “empratação” é a formação da “imagem final” do prato servido, que servirá como exemplo para as copeiras no balcão, quando elas irão porcionar os diferentes ingredientes do cardápio), etc.;
- os procedimentos obrigatórios, como, por exemplo, a execução dos diferentes controles durante diferentes etapas de produção (por exemplo, a medida e controle de temperatura desde a chegada dos ingredientes até o final da distribuição; pesagem e controle da quantidade dos ingredientes recebidos da cozinha da empresa terceirizada; avaliação e controle da qualidade da alimentação transportada (degustação, etc.); controle das sobras e faltas da alimentação, etc.);

⁷ Dentro do projeto do RU foi trazido o conceito de uma “medida caseira de porcionamento” para um “aluno médio”. Através das pesquisas estatísticas e com base em estudos de nutrição sobre as medidas de porcionamento e sobre os perfis básicos dos alunos brasileiros, foram estabelecidas as medidas de porcionamento dos diferentes ingredientes do cardápio.

- outros procedimentos obrigatórios, como, por exemplo: simulação da “medida caseira” na balança antes de distribuição; execução do “mapa de envase” (realização dos diferentes cálculos para controlar a quantidade dos ingredientes pedidos, a quantidade da alimentação recebida da cozinha, da quantidade de alimentação que pode ser efetivamente servida no balcão da distribuição, etc.);

A equipe do RU espera que depois do estabelecimento de esquemas e procedimentos únicos seja mais fácil controlar tanto a empresa terceirizada, quanto o funcionamento dos seus restaurantes em geral, ainda que o contrato de terceirização estabeleça, segundo uma das diretoras do projeto RU, que quem deveria trazer ao local “*o seu esquema de organização e de controle do processo de produção, e, também, gerar as ideias para resolver os problemas que podem surgir durante o dia do trabalho da unidade*” seja a empresa terceirizada.

4.2 Sistema de produção real: variabilidades das situações reais do trabalho com base da alimentação transportada

Os variabilidades do sistema de produção.

O sistema de produção da alimentação transportada porcionada está sujeito a uma série de variabilidades, cujas causas são as mais diversas possíveis. A análise do trabalho das copeiras no balcão de distribuição permitiu compreender as causas dos conflitos de porcionamento que, além de gerarem problemas de falta ou sobra de refeições, causam o desgaste físico e cansaço mental das copeiras. As principais dificuldades enfrentadas no balcão de distribuição podem ser enumeradas por:

- Realização dos diferentes controles: da temperatura (do balcão da distribuição, dos *passthroughs* (quentes e frios), da alimentação guardada no balcão e nos *passthroughs* (quentes e frios), etc.; do número dos clientes que já foram atendidos (contagem de uma média por uma GN); da quantidade de alimentação “disponível” que está armazenada para ainda ser servida durante almoço; etc.
- Variabilidades do “mundo real”: os imprevistos que acontecem no balcão durante distribuição (por exemplo: a falta dos diferentes itens do cardápio); variabilidades da matéria prima (cortes manuais, qualidade, etc.); variedades de técnicas de preparo da alimentação transportada (o picadinho do carne suína um dia é mais seco do que no outro); variabilidades de equipamento; etc.

- Variedades das exigências contraditórias da empresa terceirizada e da equipe do RU (os conflitos dos diferentes mundos profissionais): variabilidades das “medidas” de porcionamento (diferenças entre as gramaturas prescritas das medidas caseiras, definidas pelas nutricionistas do RU, as gramaturas reais que as copeiras realizam com base das cortes feitos manualmente na cozinha da empresa terceirizada e os pedidos individuais dos clientes); variedades das receitas do cardápio (exigências nutritivas da equipe do RU x limites técnicas de produção da empresa terceirizada).

Os erros técnicos na produção da alimentação transportada podem provocar diferentes problemas, tais como os seguintes:

- Criar as “faltas imprevistas da matéria prima”: em um dos dias de observação sistemática aconteceu um imprevisto, a falta de matéria prima, que aconteceu por causa de um erro durante o cozimento da carne suína. Na cozinha da empresa terceirizada, quando a carne deveria passar pela última etapa de preparação (colocada dentro do forno), não foram seguidas as regras de produção e o tempo do cozimento da carne fatiada, dentro do forno, foi maior do que necessário. Isso provocou ressecamento dos pedaços cortados que, por sua vez, diminui o peso da gramatura do corte da carne.
- Criar as “sobras da matéria prima”: em um dos dias de acompanhado foi possível acompanhar as nutricionistas do RU durante a atividade de avaliação da qualidade da alimentação recebida. Essas nutricionistas realizaram a degustação da alimentação e decidiram descartar toda cebola cortada, que faria parte do complemento do prato proteico. Em outro dia, o molho para stroganoff estava muito aguado e as copeiras deveriam, com ajuda das leiteiras, tirar todo excesso de caldo de carne. As nutricionistas explicaram que esses são exemplos de “erros clássicos” da produção, que ocorreram na tentativa de melhorar a “imagem visual” das refeições.

Outros tipos de problemas são os técnicos, tais como falta de luz e água, quebra da balança, problemas com o aquecimento do balcão da distribuição... mas nem sempre as nutricionistas do RU estão disponíveis para ajudar a empresa terceirizada, como, por exemplo, no período em que a universidade encontrava-se em greve.

“... hoje faltou luz no RU I por alguns minutos, e eu fui falar com a equipe do RU sobre o que vamos fazer ... eles olharam para mim como se eu estivesse perguntando algo estranho e me

disseram que eu não devo pedir ajuda, mas já trazer as idéias sobre como resolver os problemas ... eu fiquei revoltada, porque pelo contrato, no caso de “força-maior”, quem é responsável é a universidade ... as nutricionistas do RU ... a tarefa delas é ajudar para nós resolvermos os problemas técnicos que ocorrem dentro do ambiente do RU, mas na realidade quem se vira aqui, sou eu, e depois se eu não vou conseguir dar conta sozinha para tudo, o prejuízo vai para empresa terceirizada ...”

“... assim, aquela “parceria” o que o cliente quer, funciona só de um lado, da nossa empresa.... é justo isso?... ”

(as nutricionistas da empresa terceirizada).

As variabilidades da matéria prima.

Os trabalhadores comentaram que a diferença de qualidade da matéria-prima, dos tipos e tamanhos dos cortes, dos tipos de preparação dos alimentos (por exemplo, os ingredientes do cardápio que no dia da distribuição precisam e/ ou não precisam ser regenerados), entre outros, podem alterar drasticamente o processo de finalização e afetar o processo de porcionamento durante a distribuição no balcão.

“... ontem, o segundo caminhão atrasou, por causa da chuva... e ainda a fruta chegou toda verde, as nutricionistas mandaram selecionar aquelas frutas que poderiam ser servidas ... todo mundo correu para separar as frutas ... nossa! foi uma correria daquelas... mas, depois você ainda tem que voltar e terminar aquilo que você deixou de fazer ... e você fica com aquilo, que ainda deve ser feito, na cabeça o tempo todo...” (copeira com experiência mais de 2 (dois) anos).

Outro ponto importante é que a equipe do RU não deixa as copeiras da empresa terceirizada servirem os pedaços com gramatura abaixo da medida prescrita no cardápio. Assim, quando o prato proteico se apresenta como um só pedaço (de carne, ou de peixe, ou de frango), as partes quebradas (os pedaços menores) devem ser deixados do lado e devem ser consideradas como “faltas”. Assim, não podem ser servidos, por exemplo, dois pequenos pedaços quebrados “imitando uma porção”. O tipo de porcionamento (por exemplo, do bife que se apresenta como um pedaço só ou do picadinho que se apresenta como conjunto dos vários pedaços cortados) deve ser igual àquilo que está escrito (anunciado) no cardápio. O aluno recebe o porcionamento daquilo sobre o que ele leu no cardápio

“... e ainda você tem que controlar e contar a quantidade de porções servidas, porque cada GN deve dar o número das porções certas...” (a copeira com experiência de 1 (um) ano e meia).

Para controlar o número de refeições servidas, as nutricionistas da empresa terceirizada, através de “uma média”, feita na etapa de recebimento através da pesagem das primeiras 5 (cinco) cubas gastronômicas, definem o número das porções por cada GN. Por exemplo, o prato protéico, geralmente, por GN, fornece uma “média” de 45 a 50 porções.

No momento de servir os diferentes ingredientes com cortes “inadequados” (ou seja, diferentes daquelas que foram previstas pelas nutricionistas), as copeiras enfrentam os problemas para realizar a “medida caseira” certa

“... quando os cortes vêm diferentes, às vezes, eu peço a alguém, (geralmente, uma das suas colegas que fica trabalhando dentro no salão e não no balcão), para pegar a minha medida e pesar para ver se eu estou fazendo certo ...” (copeira com experiência de menos de 1 (um) ano).

4.3 As estratégias criadas pelas copeiras para aproximar os sistemas (prescrito e real) no caso do porcionamento dos diferentes ingredientes da salada no balcão da distribuição

A realidade do processo produtivo da alimentação do tipo transportada (imprevistos, incertezas etc.), geralmente cria tarefas “complementares” para os atores do processo produtivo, que visam resolver os problemas que acontecem. Embora as nutricionistas não saibam qual problema específico ocorrer em um determinado dia, elas já começam o turno de trabalho na expectativa de ocorrência de algum problema. A solução desses problemas, frequentemente, vai muito além da prescrição, exigindo as diferentes competências e habilidades de cada um:

“... eu me sinto como um mago porque devo fazer o tempo todo diferentes tipos de magias... por exemplo, a salada chegou estragada ou faltou alguma coisa, eu devo criar uma receita, na hora, e na base dos mesmos ingredientes que temos no estoque, porque não vai dar tempo

para pedir outra coisa na sede, às 11h00 o restaurante deve abrir as portas ... e esta receita não pode ser a mesma que servimos ontem ou que vamos servir amanhã ... ”

“... outro exemplo típico: faltou um ou mais funcionários ... e o que eu vou fazer? ... pelo contrato eu já tenho o número dos funcionários menor do que deve ser definido para poder conseguir fazer todo este serviço, por isso uma copeira só fica na salada e na sobremesa ... ”

(as nutricionistas da empresa terceirizada).

Para atingir seu interesse comercial (a venda de maior número de refeições), a chefia da empresa terceirizada criou uma estratégia de «regulação» do porcionamento no balcão da distribuição, através da alteração do porcionamento que as copeiras conseguem fazer no balcão. Assim, as copeiras, através do controle “ao vivo” da quantidade da alimentação, que passa pelo balcão, conseguem «segurar a matéria prima», caso o número de clientes aumente.

“Fazemos de boca os compromissos sobre o número das refeições previstas ... sempre é combinado entre nós o número das refeições que deve ser aumentado ou reduzido para dia seguinte ... se eu quero aumentar o número, eu falo que eu vou ser responsável e eu vou pagar o prejuízo da empresa, no caso, se eles não vão conseguir vender todos os almoços que eu pedi mais ... ” (a diretora do RU).

“De um lado a empresa perde, tem prejuízo, mas do outro lado, você não perde a boa chance de tratar bem o cliente, porque o cliente fica satisfeito que não faltou comida. O status deste cliente trouxe o status para nossa empresa. Servir para esta universidade é um espelho para qualquer empresa. Ou seja, as vezes, a gente trabalha aqui fechando nosso balanço no vermelho, mas nós estamos investindo no nosso status, no nome da empresa” (uma das nutricionistas da empresa terceirizada).

Uma das maiores preocupações de todos os “lados”, envolvidos no processo produtivo, e especialmente, da empresa terceirizada (inclusive, das copeiras) é “se faltar comida”, porque, pelo contrato, neste caso, a empresa terceirizada pode ser multada.

Por causa disso e, também, por causa das outras “lógicas” (interesses comerciais, financeiros, etc.) da empresa terceirizada, especialmente, durante o tempo de almoço (de 11h00 até 14h00), as copeiras devem realizar os cálculos simples, para poder controlar e

avisar a sua nutricionista sobre a diferença entre os números das refeições servidas e o número das cubas que ainda estão armazenadas

“... tem que dar a comida suficiente ... para o numero planejado das refeições ... para não acabar a salada antes da outra comida ... para não fechar o restaurante antes de 14h00” (copeira com experiência mais do que 2 (dois) anos).

Para identificar as origens (os fatores determinantes) das estratégias geradas e as regulações, efetuadas pelas copeiras no momento de distribuição e do porcionamento da salada no balcão, foi importante compreender como as copeiras conseguem adequar entre si as seguintes categorias:

- a demanda dos números de refeições previstas para vender neste dia (tarefa prescrita) e o numero real de alunos que podem almoçar no refeitório neste dia (tarefa real),
- adaptação das médias “caseira” (prescrita pelas nutricionistas) e “real” (feita pela copeira no momento de distribuição) para a “medida particular” de cada usuário no momento de “formar o seu prato” junto com as copeiras (as atividades que a copeira precisa realizar, mas que não foram previstas pela padronização).
- a “medida caseira” de porcionamento, definido pelas nutricionistas (tarefa prescrita) e a “medida real” de porcionamento, realizada pelas copeiras no momento de misturar e/ou posicionar a salada transportada dentro das saladeiras, no balcão (tarefa real);

A seguir serão apresentadas as estratégias geradas pelas copeiras no balcão da distribuição (e o Anexo A apresenta as fichas de descrição das copeiras durante distribuição da salada).

Controle “imediato” da quantidade dos diferentes ingredientes servidos (contagem de uma “média” de porções distribuídas por uma cuba gastronômica).

Os imprevistos e as incertezas das situações reais do trabalho deixam as copeiras com medo de não “acertar” a medida certa dos diferentes pontos de vista. O medo de ser cobradas pela chefia cria o cansaço mental e aumenta ainda mais com a necessidade de fazer os cálculos e o controle dos números das refeições servidas, supervisionar a “qualidade de matéria prima”, controlando se as GN’s estão limpas e sem objetos externos, se os alimentos estão lavados e não estragados, etc. Além de realizar os movimentos repetitivos, as copeiras,

também, devem manter o seu posto de trabalho sempre limpo e sem faltar matéria prima no balcão.

Uma das principais dificuldades da distribuição deste tipo da alimentação pode ser “marcada” pelo *conflito entre a empresa terceirizada e a equipe do RU, em relação ao controle “imediato” da quantidade de porções distribuídas*, que a chefia da empresa terceirizada tenta realizar, constantemente, durante todo o período de distribuição, por meio das copeiras no balcão e o que a equipe do RU proíbe que seja feito para impedir que as copeiras tentem alterar a medida de porcionamento na base de conhecimento sobre uma “média de refeições servida por uma GN”.

No RU I, antes da implantação do processo de padronização, existia um caderno no balcão de distribuição, que se apresentava como um “objeto intermediário” para copeiras e nutricionistas da empresa terceirizada poderem registrar e controlar o número das porções que as copeiras devem servir por cada cuba gastronômica. Com a chegada da nova diretora do RU este caderno “*foi proibido*”, com objetivo de que as copeiras façam a distribuição dos diferentes ingredientes do cardápio sem precisar controlar o número dos clientes atendidos (refeições vendidas) por uma GN, e só se preocupar com as medidas do porcionamento (que podem ser ou estabelecidas pelo cardápio ou podem ser alteradas pelos próprios usuários). O objetivo desta proibição foi evitar que as copeiras vendessem maior número de refeições por meio da diminuição da medida de porcionamento.

Durante do acompanhamento do trabalho das copeiras tanto antes desta proibição, quando depois, a maioria delas confirmou que esta “contagem” cansa e as estressa muito, criando um estado físico bem tenso durante todo período da distribuição.

A falta de organização do trabalho na cozinha da empresa terceirizada, que não conseguem controlar a quantidade da matéria-prima enviada ao RU, fez com que a equipe operacional da empresa terceirizada, que recebe a alimentação transportada, encontrasse dificuldades em saber a quantidade exata da alimentação recebida, e especialmente, do restante dos ingredientes durante todo o processo de distribuição. Como solução, a chefia da empresa terceirizada impôs as copeiras, que fizessem um registro mental do número de refeições servidas por cuba. Por isso, as copeiras criaram a estratégia de anotar o número de refeições servidas por uma cuba em um guardanapo (ou até na palma da mão), que cada uma esconde no bolso do seu uniforme, para posteriormente repassar este número, em segredo, para a sua chefia da empresa terceirizada no seu posto de trabalho, quando não há pessoas da equipe RU presentes.

Nos dias em que o fluxo de trabalho da distribuição é muito corrido, e as copeiras não conseguem fazer as anotações do número de porções servidas (especialmente, no caso da salada “complicada”), elas usam outra estratégia. Contando as porções servidas de uma cuba e depois aumentando ou diminuindo entre 5 e 10 porções nas cubas seguintes, passando estes valores a seu chefia.

Regulação da aceitabilidade dos diferentes itens do cardápio

Os resultados da análise sistemática foram mostrados à diretora do RU, que demonstrou sua preocupação sobre as copeiras no balcão, que durante almoço, querem acelerar a passagem dos alunos, às vezes gritando “Próximo!”. Assim, ela acha que as copeiras não têm o tempo para ouvir o que o usuário solicita e nem conseguem dar a atenção para os pedidos diferentes sobre a medida de porcionamento, pois não têm tempo para esclarecer as dúvidas sobre o cardápio, etc. Além disso, a diretora se mostrou preocupada com os movimentos repetitivos das copeiras, realizados durante 3 horas ininterruptas, em ambiente quente, úmido e com barulho do salão de refeição. Além disso, as trabalhadoras realizam o porcionamento dos ingredientes “automaticamente” com uma única orientação na “medida caseira”, definida pela nutricionista da empresa terceirizada, e não pelas necessidades reais dos usuários.

Esta preocupação da diretora do RU foi levada para análise sistemática no balcão e lá algumas copeiras, de fato queixaram-se sobre cansaço físico e mental na hora da distribuição, por causa da pressão temporal. Além disso, a análise (feitos pela equipe dos estagiários da nutrição) das sobras que os usuários deixaram nas suas bandejas mostrou que muitos alunos, realmente, não conseguem “negociar” a media individual com as copeiras, porque “todo mundo tá com pressa” e, como resultado, vários clientes do RU não conseguem depois comer toda aquela quantidade da comida que foi porcionada pelas copeiras nos pratos deles. Foi notado que a maioria destes usuários são as alunas que confessaram que não conseguem comer a mesma porção que os alunos.

Depois do início da implantação da nova padronização, durante o acompanhamento do trabalho no balcão da distribuição, foi percebido que a diminuição da velocidade mudada pela padronização, nem sempre conseguiu reduzir o cansaço mental e físico das copeiras. Embora tenha havido uma redução da quantidade de movimentos repetitivos, realizados em período de tempo muito curto e sobre grande pressão da supervisão, a maioria das copeiras relatou que ainda se sentem cansadas. Embora a presença da supervisão da chefia tenha diminuído, as

copeiras ainda fazem os cálculos de cabeça (tentando lembrar-se de cabeça, para controle da sua chefia, o número das refeições servidas por cada cuba, etc.) e, simultaneamente, devem “questionar” os usuários (ou “adivinhar”) sobre a quantidade do porcionamento que devem servir (para as alunas menos, para alunos mais; etc.).

As copeiras comentaram que as sobras nem sempre acontecem por causa do menor número dos alunos que vêm almoçar. Mas, também, porque os usuários “*nem sempre lêem o cardápio e pegam as coisas que eles não sabem e depois de provar e não gostar, jogam no lixo*”. Frequentemente, isso acontece com salada, porque, por exemplo, fica difícil, sem ler o cardápio, identificar só pelas folhas cortadas de que tipo é a verdura (“*e muita gente não gosta acelga e rúcula*”)

“... na salada sempre é correria, porque tem que ter saladeiras preparadas vazias, devem ser feitos os cálculos, às vezes eu até esqueço fazer os cálculos, e nem dá para fazer, porque os alunos nem sempre lêem o cardápio e depois querem saber “A doce é de que?” ou “A salada é de que?”...” (copeira, com experiência mais de um ano, que fica nos dois postos de trabalho: distribuição de salada e de sobremesa).

Os clientes do RU I comentaram que eles têm seus cardápios “mais e menos preferidos”. As copeiras confirmaram que nos dias dos cardápios “menos preferidos” (que não têm “frituras” e doces de leite, etc.), geralmente, têm mais sobras. “*Nos dias quando estão servidos: repolho, as frutas inteiras, doce de abobora ou de goiaba, chuchu, peixe, beterraba*”, as copeiras “sofrem”, porque “*os alunos pedem para diminuir o porcionamento*” e as obrigando a prestar mais atenção para saber a “medida certa” de cada aluno

“... às vezes fico perdida, porque um aluno pede “Por favor, quero só alface, tire beterraba”, outro vem e fala “Tira rúcula, quero só alface” outro do lado “chora” “Posso pedir mais um pouco?”...” (copeira com experiência menos de um ano).

Uma das estratégias geradas pelas copeiras na salada é “segurar” no porcionamento de alguns ingredientes que são “menos desejáveis” pelos clientes do RU para não “jogar fora a salada toda”. Por exemplo, quando a receita da salada leva, entre outros ingredientes, o pimentão verde, cebola ou chicória, que são considerados como os “ingredientes menos aceitáveis”, a copeira porciona todos os outros ingrediente dentro da saladeira, menos estes, e

guarda a saladeira do lado, no balcão. Quando passa um aluno que pede para tirar estes ingredientes “indesejáveis”, ela já tem uma saladeira pronta para ele. Assim, ela não precisa jogar fora os alimentos porcionados (porque ela não pode devolver nenhum ingrediente porcionado de volta dentro do GN, para não ter risco de contaminação) e, também, assim, ela não perde tempo refazendo o porcinamento que já foi feito.

4.4 Os efeitos de trabalho (das atividades) das copeiras durante distribuição no balcão: carga física e mental (cognitiva e afetiva)

Durante observações sistemáticas no local analisado (que caíram no período de saída da primeira diretora do RU e da chegada da nova diretora do RU, também, do início da implantação da nova padronização dos procedimentos) depois das várias conversas com as nutricionistas (tanto da equipe do RU, quanto da empresa terceirizada) e entrevistas com os trabalhadores foi anotado que as mudanças constantes na organização do processo produtivo nos RU's, além de criar algumas disfunções, também, atrapalharam muito a rotina do trabalho. Os funcionários da empresa terceirizada comentaram que os procedimentos de trabalho são constantemente alterados, não havendo tempo suficiente para adaptação: por não ter tempo de se “acostumar” ainda com um “esquema”, eles já precisam se adaptar a outro “novo”. Estas mudanças as deixam sempre com medo de esquecer ou confundir as coisas e, por isso, elas têm medo de serem ser cobradas pelos seus erros. Foi notado que as copeiras ficaram mais nervosas e mais caladas depois das mudanças (com implantação da nova padronização dos procedimentos). Especialmente, no momento de fazer empratação (simulando as “medidas caseiras” do porcionamento) e no momento de atendimento dos usuários no balcão de distribuição (atendendo os pedidos particulares dos alunos, não aumentando a velocidade da fila de atendimento, etc.).

Durante as conversas com as nutricionistas da empresa terceirizada sobre os afastamentos e as queixas medicas dos trabalhadores, foi levantada a hipótese de que as disfunções do sistema da distribuição da alimentação implantada podem refletir no processo do trabalho, gerando o cansaço físico e mental e afetando a saúde dos trabalhadores. Todas as nutricionistas confirmaram que as disfunções do sistema podem se apresentar como uma das razões dos problemas existentes no processo produtivo. Durante as conversas com as copeiras que ficam no balcão durante distribuição, várias trabalhadoras enfatizaram que o cansaço físico que elas sentem aqui “não tem a comparação com o cansaço mental” que as deixa, às vezes, até sofrer (brigar, chorar, não querer trabalhar, pedir demissão etc.).

“... porque quando você tá fazendo o serviço brutal (físico), você não precisa trabalhar mentalmente, porque você chegou e já sabe “o que” e “como” você tem que fazer: cortar, lavar, descascar...” (as copeiras falando sobre o seu trabalho na cozinha central da empresa terceirizada);

“ ... aqui não! aqui você tem que estressar a sua mente, lembrando o tempo todo o que tem que fazer...”... “... pensando se vai dar tempo para fazer isso ou aquilo, lembrando e planejando o que deve ser feito ainda...” (os comentários das copeiras, (com diferente faixa etária: de 30-55 anos; com perfil físico diferente: de 150 cm até 170 cm), que foram analisadas no balcão, durante distribuição da salada e depois participaram nas confrontações).

Assim, pode-se dizer que uma das grandes dificuldades “vívda” pelas copeiras no balcão é referente às decisões que ela toma “se arriscando”, no momento de “escolher” entre diferentes medidas de porcionamento, os quais permitem a ela regular a quantidade de comida existente (**oferta - fixa**) e o número de usuários efetivamente servidos, ou seja, almoços vendidos (**demanda - variável**).

5 CONCLUSÃO - OS PROBLEMAS DO RESTAURANTE UNIVERSITÁRIO VISTOS A PARTIR DOS CONCEITOS DE MUNDOS PROFISSIONAIS E MUNDOS COMUNS

Análise sistemática no balcão da distribuição mostrou que: “O QUE” gera o cansaço físico e mental das copeiras, que ficam na distribuição da alimentação transportada, é o porcionamento dos diferentes ingredientes do cardápio da alimentação transportada. Isso acontece “PORQUE” elas tentam realizar a regulação entre demanda e oferta: o número das refeições planejadas (as senhas distribuídas para vender almoços neste dia) e o número dos alunos efetivamente servidos no balcão de distribuição. Assim, *o balcão da distribuição se apresenta como um ponto de fusão de três mundos principais com as lógicas distintas que afeta diretamente a atividade das copeiras no balcão da distribuição gerando dificuldades e cansaço.* A origem deste problema pode ser explicada por meio da existência de diferentes lógicas entre a equipe do projeto na etapa de concepção (onde conceitos e prescrições foram definidos sem a participação dos próprios usuários) e a equipe do projeto RU e a empresa terceirizada desde o início de funcionamento do sistema implantado. Além disso, verificou-se que, ao contrário do que planejaram as nutricionistas do RU ao definirem a medida caseira, os usuários do RU não tem um perfil “médio”. Os “conflitos entre estes mundos diferentes” exigem que as copeiras criassem estratégias de regulação entre os números das refeições planejadas (oferta) e o número dos alunos efetivamente servidos (demanda) no RU neste tipo de sistema de alimentação porcionada transportada, gerando os desgastes físicos e mentais tão apontados por elas. Pode-se dizer que os principais conceitos e as prescrições do projeto do RU podem gerar as disfunções do sistema de funcionamento, fazendo com que as copeiras, por um lado, tenham que “sozinhas resolver os conflitos” entre as diferentes lógicas que existem no local e, por outro lado, tenham que resolver os problemas que não foram previstos na etapa de concepção deste sistema de distribuição da alimentação, pois não buscou-se, na etapa de concepção, a criação de um “mundo comum” entre os diferentes atores envolvidos da prestação de serviço do RU. Assim, no balcão, por exemplo, as copeiras precisam criar estratégias de regulação. Os conflitos dos diferentes “mundos” profissionais da equipe do projeto do RU, na etapa de concepção de projeto, criaram as lacunas entre os conceitos (prescrições) do projeto do RU e os imprevistos, ou seja, as realidades (situações

reais do trabalho) que os trabalhadores enfrentam dia-a-dia. A Figura 2, a seguir, ilustra os diferentes mundos presentes no RU.

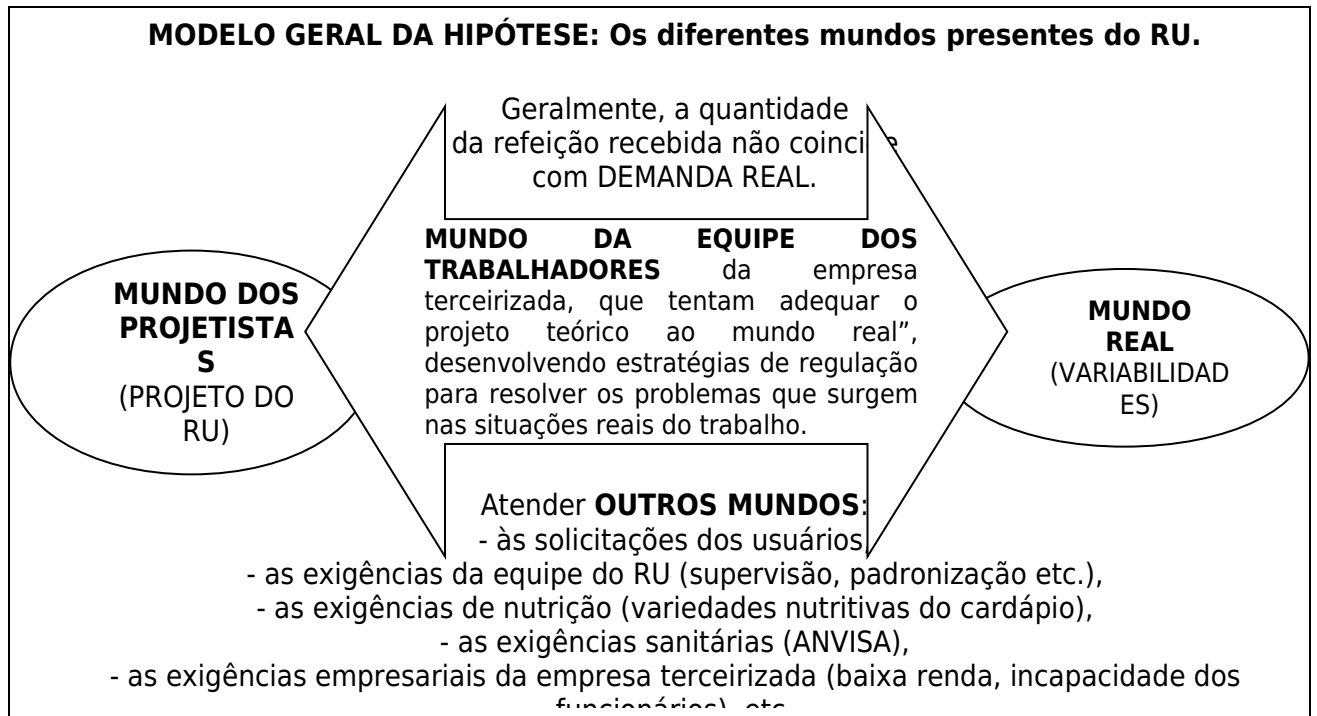


Figura 2 – Modelo geral da hipótese.

A Figura 3, a seguir, sintetiza a ideia principal sobre o que é projeto do RU (modelo do serviço + modelo da atividade) e como funciona o sistema de distribuição da alimentação transportada no local do RU I analisado.

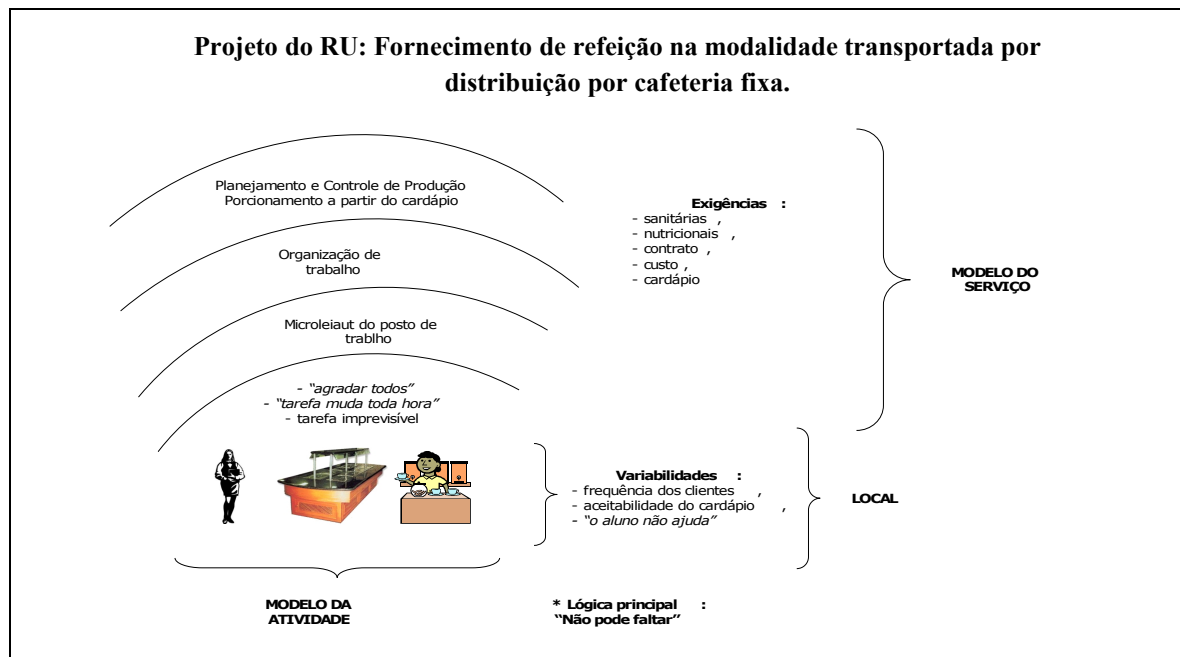


Figura 3 – Projeto do RU.

A copeira, em seu posto de trabalho, deve constantemente observar e avaliar a complexidade do ambiente de trabalho (o tamanho da fila, a presença da sua chefia e da equipe do RU, a quantidade da alimentação que ela ainda tem e que já foi vendida). Isto é necessário, pois ela age como um ponto de fusão de três mundos com **lógicas e interesses distintos**. Estes mundos são:

- 1) A presença ocasional da equipe do RU, que cobra dois tipos de porcionamento padronizados segundo a natureza qualitativa (gramatura fixa para uma porção, que não pode ser diminuída para atender o maior número de usuários). Um com medida caseira fixa e outro com medida servida de acordo com as exigências e satisfação do cliente. Ou seja, a idéia principal é que porcionamento pode ser aumentado nos limites adequados, mas nunca reduzido sem solicitação do cliente.
- 2) A presença constante da chefia da empresa terceirizada, contratante da copeira, que cobra um tipo de porcionamento segundo a natureza quantitativa (gramatura flexível para uma porção que pode ser variável para atender o maior número de usuários). Assim a copeira deve controlar quantidade da gramatura das porções servidas de acordo com o número médio das porções para uma cuba gastronômica (definida pela nutricionista da empresa terceirizada).
- 3) As solicitações particulares de cada cliente, tanto de natureza quantitativa quanto qualitativa (mudança na quantidade e no tipo dos diferentes ingredientes do cardápio servidos).

Estes três mundos convergem exatamente no momento em que a copeira realiza o porcionamento. A incompatibilidade das lógicas e dos interesses desses mundos cria uma lacuna no processo produtivo da copeira, prejudicando a execução de suas tarefas. Esta lacuna exige que ela, constantemente, tenha que tomar a decisão sobre a medida de porcionamento da refeição que será feita, de modo a satisfazer da melhor maneira possível todas as diferentes lógicas exigidas. Por isso, ela tenta gerar na hora diferentes estratégias, de acordo com o grau de exigência (“risco”) do momento. Se está presente a chefia do RU, que possui hierarquia maior, as copeiras tentam seguir as duas medidas padronizadas. Se está presente a chefia da empresa terceirizada, sem a presença da chefia RU, ela regula a demanda e oferta de acordo com uma média dos números de porções de uma cuba gastronômicas. Se não está presente nenhuma chefia, ela tenta satisfazer da melhor maneira possível, as exigências dos usuários, que nem sempre são consideradas pelos procedimentos (por exemplo, o caso das saladas “complicadas”, que tem diferentes tipos de componentes que devem ser servidos sem a exclusão de um dele).

Os resultados da análise sistemática mostraram que em um dia considerado de “correria” (porque foram servidas quase 900 refeições), nos momentos que cozeira que havia ficado no posto de distribuição da salada percebia a presença da supervisão, ela tentava fazer o porcionamento mais próximo do “correto” (prescrito). Agora, quando ela estava “sozinha” no balcão, tentava “negociar” (se a velocidade da fila permitia) com os clientes a “medida real” do porcionamento e, se o cliente “topava” a negociação (caso ele tivesse tempo e vontade de negociar), ela diminuía ou aumentava a gramatura. Na maioria das vezes, a cozeira, não teve tempo para “negociações”, por isso ela tentava analisar o perfil do cliente e “adivinhar” se dava para servir menos ou não (por exemplo, as mulheres, geralmente, comem menos do que os homens). Por estes motivos, as cozeiras no balcão, frequentemente, se sentem como em um “campo minado”, onde elas sempre têm que analisar o ambiente ao redor e as pessoas presentes, para tomar (se arriscando) as decisões “certas” em todos os momentos do processo de distribuição.

No dia considerado sem “correria” (quando deveriam ser servidas menos do que 600 refeições, mas ainda assim ocorreu falta de matéria-prima), a cozeira, na presença de uma das nutricionistas, tentava fazer a gramatura do porcionamento mais próxima à “medida caseira” que foi feita anteriormente na balança, mas, quando ficava “sozinha” no balcão, tomava decisões de acordo com a situação real encontrada no momento de distribuição.

Durante observações nos dias “calmos” (quando não ocorreu falta de “matéria prima”), foi percebido que as cozeiras continuavam a mudar (diminuir ou aumentar) a gramatura do porcionamento. Elas explicaram que tentam atender ao “perfil do cliente” (algumas pessoas pediram mais, outras pediam menos) e, independentemente de ter havido falta ou sobra de ingredientes, tentam atender o maior número de usuários por dia, ainda que a previsão do número exato de usuários seja difícil de saber.

Foi percebido que nos dias de “correria”, especialmente, quando ocorre falta de “matéria prima”, o cansaço físico das cozeiras aumenta junto com o estresse psicológico, porque elas ficam o tempo todo tentando resolver os problemas já existentes e ainda encontrar soluções para todos os imprevistos que podem aparecer no balcão. Por exemplo, um aluno começa a pedir mais, mas a cozeira sabe que ela precisa “segurar” os ingredientes, que estão em falta, para poder conseguir atender todas as senhas planejadas (ou já distribuídas). Então, ela começa a explicar para ele que ela não pode aumentar o porcionamento. O aluno começa a reclamar, culpando-a e exigindo que a chefe da cozeira seja chamada. A cozeira começa a ficar nervosa e até pode responder para o aluno do jeito mais grosso do que permitem as regras

do contrato. As outras colegas, geralmente, tentam controlar este tipo de situação para não deixar que a situação saia do controle. Ainda assim, no final do dia, todas acabam “ficando estressadas” e isso pode gerar diferentes conflitos (intrapessoais e interpessoais).

5.1 A distribuição como regulação entre o sistema de produção prescrito e as variabilidades identificadas

As dificuldades e os problemas identificados no local analisado podem ter sua origem ainda nas etapas de elaboração e da concepção do projeto, quando são tomadas as principais decisões e definidos os principais conceitos do projeto. Por isso, uma das principais sugestões para equipe de projeto seria a criação de um ambiente favorável, isto é, que facilite o diálogo multidisciplinar e a confrontação dos pontos de vista dos diferentes profissionais para que sejam propostas, pelos próprios profissionais, sugestões de melhoria, que considerem os critérios e particularidades do tipo de serviço prestado, para resolução dos problemas existentes.

Assim, a equipe do projeto, com base no conhecimento dos diferentes mundos profissionais, pode ter a oportunidade, por meio da aprendizagem mútua e da mobilização da experiência anterior de cada pessoa envolvida, de compreender as características do produto (alimentação nutritivamente balanceada e transportada, etc.) no contexto do sistema de distribuição em geral e, assim, criar as bases para simulação das atividades futuras.

Assim, por exemplo, seria possível prever como o planejamento do cardápio para um dia poderia “afetar” o número dos alunos que decidirão comer neste dia (melhorar a aceitabilidade do cardápio com base das novas receitas de preparação); como o controle de produção pode ajudar a melhorar as técnicas de preparação dos diferentes ingredientes do cardápio; como o planejamento da medida de porcionamento pode ajudar a realizar a regulação entre demanda e oferta durante a distribuição dos diferentes itens do cardápio no balcão; ou como as novas formas de transporte podem melhorar a variabilidade do cardápio e até facilitar o porcionamento no balcão da distribuição. A integração de coisas que parecem tão distantes (por exemplo: a fase da compra e a fase da estocagem da matéria prima e o porcionamento dos diferentes ingredientes do cardápio dentro do prato de cada cliente), na verdade, é consequência da concepção coletiva e do planejamento com base nas experiências multidisciplinares.

Para este modelo de serviço, é importante que cada “etapa” e “interface” sejam pensadas e “juntadas” ainda na concepção, seja do cardápio, da alimentação que será servida

ou na concepção do próprio produto. No caso do projeto do RU analisado é necessário saber que tipo de elemento de gestão pode ser usado para integrar as interfases dos diferentes setores. A resposta pode ser reformulada com base na mesma tese que já foi apresentada no início deste capítulo: a introdução de um modelo de colaboração coletiva deve permitir trazer, para dentro do processo de concepção do projeto, os diferentes pontos de vista dos profissionais, inclusive, dos próprios trabalhadores, que pertencem a mundos diferentes.

Enfim, pode-se dizer que uma equipe multidisciplinar, se formada de modo que se favoreça a troca entre os diferentes mundos profissionais que a compõe, pode favorecer a criação de um mundo comum. Ainda, a criação de um mundo comum é condição necessária para atendimento de todos os conceitos e exigências da concepção do projeto (de qualidade nutricional + da cultura da alimentação saudável + ao mesmo tempo ter uma alimentação gostosa).

Inclusive, um exemplo encontrado no caso analisado refere-se ao insucesso da tentativa de implantação da padronização dos procedimentos, criados com base nas exigências e demandas das nutricionistas da universidade e “adotado” pela empresa terceirizada. Embora a equipe do RU tenha apresentado o objetivo principal da padronização para a empresa terceirizada (de “como” e para “que” devem funcionar os procedimentos implantados), não convidou a empresa terceirizada para a concepção dos procedimentos.

Para melhorar a organização de trabalho e, no mesmo tempo, a qualidade de prestação de serviço é necessário realizar a introdução “colaborativa” do processo de padronização. Contudo, é vital que antes seja realizada uma avaliação geral, entre outros, dos seguintes itens: como são as principais etapas de produção, como acontecem a logística e o planejamento do cardápio, quais são as principais dificuldades “vivas” na cozinha da empresa terceirizada, com objetivo de tentar compreender:

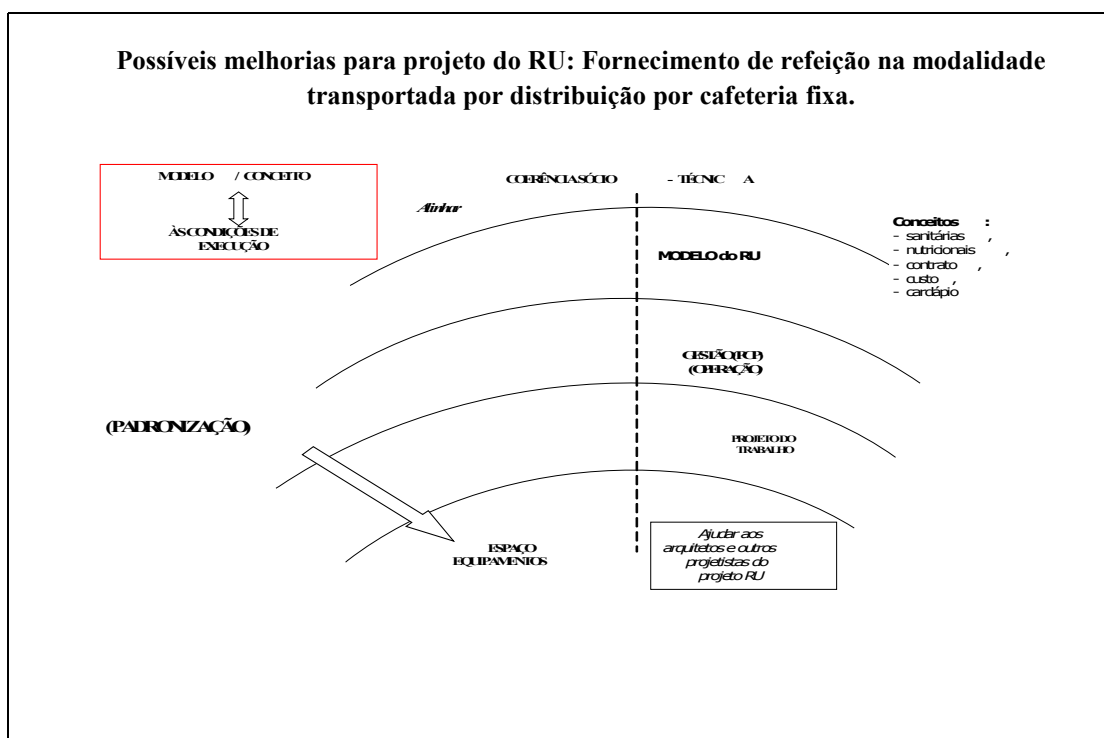
- ✓ como é estabelecida a organização de trabalho na cozinha da empresa terceirizada;
- ✓ o que causa as principais falhas técnicas na produção;
- ✓ como pode ser melhorado o controle sobre a quantidade e a qualidade da matéria - prima (por exemplo: rever a lista dos fornecedores dos produtos da alimentação; melhorar as condições de transportação de alimentação pronta, etc.) e da alimentação já pronta que será mandada pela cozinha da empresa terceirizada para unidade de RU, etc.

Esta análise poderia, além de melhorar a situação atual, ajudar a equipe do RU a estabelecer uma padronização mais “prática” e plausível, com base em uma lista dos

problemas e das exigências situações reais do trabalho, para as futuras empresas terceirizadas que participarão das próximas licitações para prestação de serviços nas unidades do RU.

Para criação coletiva é essencial a realização de um dialogo interfuncional, das confrontações entre os diversos especialistas e, especialmente, com colaboração dos próprios trabalhadores. Estas "inovações" no projeto organizacional e nos esquemas de produção devem se originar no conhecimento da atividade real de trabalho e seus desdobramentos (exigências, imprevistos, fluxos de produção, etc.), apoiados nos dois níveis de margem de manobra, quais sejam, a margem de manobra dos operadores e a margem de manobra dos chefes de equipe. Trata-se de confrontar os conhecimentos daqueles que atuam no dia-a-dia com aqueles cujo trabalho é antecipar as ações através de seus conhecimentos universais. A construção de um mundo comum (BÉGUIN, 2004; 2007; 2010) tem como objetivo trocar conhecimentos dos mundos de uns em mundos de outros, experimentando-os e confrontando-os uns nos outros e vice-versa.

A concepção é um processo de dialógico que evolui com a troca de idéias entre os diferentes conhecimentos e experiências (entre outros, da equipe do RU: projetistas, engenheiros, arquitetos, nutricionistas, e da empresa terceirizada: das chefes da empresa, das nutricionistas, das copeiras, dos auxiliares do serviço geral), tendo como base esboços desenvolvidos para solucionar determinados requisitos. Dentro deste processo de concepção, é importante dar um destaque maior a dimensão coletiva (colaborativa e com um grau de autonomia), incentivando processos participativos entre os atores envolvidos no projeto. É necessário, durante o processo de concepção favorecer ainda a aprendizagem de natureza mais coletiva, onde cada um possa conhecer as diversas competências no seio do grupo, mas também de seus próprios limites. É o **“mundo comum”** o que se constrói na relação entre diferentes sistemas de normas, de ação ou de pensamento. Um dos possíveis caminhos que pode ajudar as equipes de concepção criarem os projetos com base em inovações e trabalho sustentável é tentar aproximar os diferentes mundos, com lógicas diferentes para tentar criar no final (em preferência ainda na etapa da concepção do projeto) um “mundo comum” (veja figura 4).



Durante o processo de concepção, na maioria das vezes, as tomadas das decisões são feitas sob determinados pontos de vista. Assim, uma nutricionista tem uma visão diferente de um engenheiro, um arquiteto tem outro ponto de vista do projeto, enfim, cada um tem um viés de análise. Na engenharia dizemos que toda análise depende do referencial adotado. Por isso, nos processos de concepção é preciso compreender que ninguém tem ou concebe todas as representações dos problemas dados, tampouco as competências para resolver todos eles.

Uma das características (determinantes) importantes para criação de um “mundo comum” é a necessidade de dar um foco e definir exatamente no que a equipe da concepção consegue atuar. Isso é necessário, porque as pessoas têm as determinadas competências que capacitam os especialistas a resolver determinadas partes de determinados problemas e não tudo. Então, deve ser definido em qual parte de qual problema a equipe de concepção pretende atuar.

Outra sugestão é a necessidade de discutir os termos do contrato terceirizado do ponto de vista das atividades existentes no local e não a partir dos conceitos e prescrições estabelecidas pelo projeto do RU. Seria interessante tentar rever e reavaliar a questão das responsabilidades do contratado (da empresa terceirizada) e do contratante (da equipe do RU),

para redefinir a questão da prescrição das tarefas do serviço prestado (especialmente, as tarefas reais “complementares” que não foram prescritas pelo projeto do RU, mas que são as atividades inevitáveis para execução deste tipo de serviço). Por ter um tipo específico de produção, com exigências nutritivas rigorosas, a alimentação transportada, porcionada e distribuída em grandes quantidades, não se encontram, no mercado, muitas empresas capazes de prestar este tipo de serviço de boa qualidade. A empresa terceirizada atual tem uma grande experiência no mercado, mesmo assim para ela este tipo de “produto final” ainda é uma experiência nova e bastante complicada para ser cuidada só de um lado, do lado dela, da empresa contratada.

Outra proposta é a elaboração, junto com os próprios usuários do RU, de uma medida flexível de porcionamento, que poderia diminuir a lacuna entre "demanda x oferta", atendendo as necessidades dos “alunos médios” com diferentes perfis. Seria interessante trazer essa ideia para que os próprios clientes do RU discutam sobre questões de “medida fixa ou flexível do porcionamento?” e “o que é perfil do aluno médio?”

As copeiras propuseram de testar *self-service* do arroz e feijão e elaborar uma medida de porcionamento que poderia ser ainda mais flexível do que as “novas” medidas caseiras que foram introduzidas pela nova padronização (agora, dependendo dos pedidos individuais de cada cliente do RU, as copeiras têm direito de diminuir (ou eliminar os ingredientes indesejáveis) e, também, aumentar a medida de porcionamento (mais ou menos 15- 30% da quantidade da medida caseira). A diretora do RU não concordou com esta proposta, porque uma das exigências do projeto RU tem como objetivo mudar o conceito do bandeirão antigo, criando uma cultura de alimentação com base do porcionamento “balanceado” e da “criação” individual do prato (“empratação”) de cada cliente. Além disso, as exigências nutritivas do projeto do RU trazem as questões de imagem visual do prato (as nutricionistas confirmaram que a imagem “agradável” do prato aumenta a aceitabilidade dos ingredientes até “indesejáveis”). Outra questão é a combinação das cores dos diferentes ingredientes do cardápio dentro do mesmo prato ou bandeja (prato+ saladeira+ suco+ sobremesa), etc. Tudo isso é possível de ser feito por meio do porcionamento individual que é a principal proposta do novo sistema de alimentação.

Não foi aceita pela diretora do RU a possibilidade de elaboração do cardápio do “Plano B” da alimentação transportada junto com o cardápio principal “A”. Mesmo que o “Plano B” possa ajudar nos momentos críticos – por exemplo, os imprevistos com a matéria

prima (qualidade, quantidade, etc.) – para realização de possíveis substituições dos itens do cardápio principal, do ponto de vista do projeto, isso pode criar outros problemas com estoque, sobras, etc.

Uma das recomendações, validada e aceita pela equipe do RU, foi a melhoria do Planejamento e Controle da Produção (PCP) para diminuição das sobras da alimentação transportada porcionada. A ideia é realizar permanente a pesquisa estatística sobre o nível de aceitabilidade dos diferentes ingredientes (receitas) do cardápio. Os números estatísticos coletados no "campo" poderiam ajudar a estabelecer, junto com a empresa terceirizada, o limite da sobra dos diferentes alimentos. Identificado o nível mínimo de aceitabilidade – por exemplo, se a sobra de um dos ingredientes chega até 30% - a equipe terceirizada pode tentar mudar as técnicas de preparação ou até eliminar estes ingredientes do cardápio.

Também seria interessante, no processo de PCP, aproveitar as ideias e opiniões da empresa terceirizada sobre algumas questões, tais como: será que existe uma possibilidade de “prever” o número dos alunos efetivamente servidos no dia do funcionamento da unidade; como é possível realizar o controle mais preciso da quantidade e da qualidade de alimentação ainda na cozinha da empresa terceirizada, etc.

Assim, seria possível a diminuição tanto das faltas dos diferentes ingredientes do cardápio no momento do porcionamento no balcão, quanto das sobras, no final da distribuição. Além disso, essas recomendações, se implementadas, poderiam contribuir para o trabalho das próprias copeiras, especialmente, no balcão da distribuição, durante porcionamento dos diferentes ingredientes do cardápio, diminuindo a supervisão imediata (controle online da quantidade da alimentação servida), evitando conflitos e diminuindo o desgaste mental.

Resumindo, como já foi mencionado anteriormente, as falhas e problemas que acontecem no processo produtivo, entre outras, também, podem ter a natureza organizacional (ou seja, das constantes mudanças na organização de trabalho). Obviamente, nunca haverá um modelo perfeito de organização de trabalho, mas a situação pode ser melhorada se considerar que, por causa das especificidades deste tipo de produção (prestação de serviço terceirizado), sempre existirão as diferentes lógicas e interesses das diferentes partes (diretoria e a equipe do RU, empresa terceirizada, usuários, etc.). Por isso, é necessário aproveitar o processo da implantação de padronização, que ainda está sendo realizado, pela equipe do RU, na unidade analisada. Seria interessante “convidar”, também, a empresa terceirizada não apenas como

executante (como isso está sendo acontecido atualmente), mas, como “colaborador”, que poderia, também, participar no processo de mudanças das suas rotinas e da organização do trabalho dos seus trabalhadores. Assim, existe uma esperança que a “nova prescrição” ajudará tanto para a “requalificação” dos seus trabalhadores antigos, quanto diminuirá o tempo de aprendizagem e da adaptação dos funcionários novos contratados ultimamente e sem ninguém sentir grandes constrangimentos e sem criar um ambiente de tensão dentro do espaço de trabalho. Inclusive, através da elaboração e com ajuda mútua, (dos dois lados interessados), pode ser melhorada a “colaboração” e o “revezamento” entre diferentes equipes da empresa terceirizada (que podem ser transferidos de uma para outra unidade do RU).

Assim, a implantação da padronização efetiva pode diminuir o controle rígido, supervisão excessiva e cobrança imediata, feitos tanto pela chefia da empresa terceirizada, quanto pela equipe do RU.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BECKER, A. S. 1988. *Les mondes de l'art*. Paris : Flammarion (Coll. Art, Histoire, Société).
- BÉGUIN, P. 2004. *L'ergonomie en conception. Les nouveaux régimes de la conception*, A. Hatchuel & B. Weill, Juin 2004, Cerisy-la-salle.
- BÉGUIN, P. 2007. Taking activity into account during the design process. *@activités*, 4 (2), pp. 115-121. Disponível em< <http://www.activites.org/v4n2/v4n2.pdf>>. Acesso em: 14 jun.2012.
- BÉGUIN, P.; DUARTE, F. 2008. A inovação: entre o trabalho dos projetistas e o trabalho dos operadores. *Laboreal*, 4 (2), pp. 10-14. Disponível em< http://laboreal.up.pt/media/volumes/29/Laboreal_PT.pdf>. Acesso em: 14 jun.2012.
- BÉGUIN, P. 2010. *Conduite de projet et fabrication collective du travail : une approche développementale*. Document de synthèse en vue d'obtenir une habilitation a diriger des recherches mention : ergonomie. Université Victor Segalen Bordeaux 2 Ecole Doctorale : sciences sociales : société, santé, décision.
- BOUYER, G. C.; SZNELWAR, L. I.; COSTA SANTOS G. & FERREIRA, G. M. 2007. A noção de “mundo comum” e o binômio ação-linguagem nos processos de trabalho. *XXVII Encontro nacional de engenharia de produção. A energia que move a produção:um diálogo sobre integração, projeto e sustentabilidade*. Foz do Iguaçu, PR, Brasil, 09 a 11 de outubro. Disponível em<http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2007_TR600453_8861.pdf>. Acesso em: 14 jun.2012.
- BOUYER, G. C. 2008. A atividade de trabalho como geradora do mundo comum. *XXVIII Encontro nacional de engenharia de produção. A integração de cadeias produtivas com a abordagem da manufatura sustentável*. Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 13 a 16 de outubro.

- BUCCIARELLI, L. 1994. *Designing engineers*. Cambridge : MIT Press.
- CASSIRER, E. 1933. Le langage et la construction du monde des objets. *Journal de psychologie*, pp. 15-45.
- DANIELLOU, F. 1992. *Le statut de la pratique et des connaissances dans l'intervention ergonomique de conception*. Document de synthèse pour l'habilitation à diriger des recherches. Université de Toulouse, Le Mirail.
- DUARTE, F. (Org.). 2002. *Ergonomia e Projeto na Indústria de Processo Contínuo*. Rio de Janeiro: Editora Lucerna.
- DUARTE, F. J.; CONCEIÇÃO, C. S.; CORDEIRO, C. C. & LIMA, F. P. 2008. A integração das necessidades de usuários e projetistas como fonte de inovação para o projeto. *Laboreal*, v. IV, pp. 62-73.
- DURAFFOURG, J. 2007. O trabalho e o ponto de vista da atividade. In: SCHWARTZ, Y.; DURRIVE, L. (Org.). *Trabalho e ergologia: conversas sobre a atividade humana*. Rio de Janeiro: UFF.
- GOODMAN, N. 1992. *Manière de faire des mondes*. Aix-en-Provence : Jacqueline Chambon.
- GUÉRIN, F.; LAVILLE, A.; DANIELLOU, F.; DURAFFOURG, J. & KERGUELEN A. 2004. *Compreender o Trabalho para Transformá-lo. A prática da Ergonomia*. São Paulo: Edgard Blücher Ltda.
- HABERMAS, J. 1987. *Théorie de l'agir communicationnel*. Paris : Fayard
- LAMONDE, F., BEAUFORT, P. & RICHARD, J.G. 2004. Ergonomes et préventionnistes : étude d'une pratique de collaboration dans le cadre d'un projet de conception d'une usine. *PISTES*, 6, (1). Disponível em< <http://www.pistes.uqam.ca/v6n1/pdf/v6n1a1.pdf>>. Acesso em: 14 jun.2012.

- LIMA, F. P. A. 2000. "Ergonomia e projeto organizacional: a perspectiva do trabalho." "Produção", Número Especial, publicado pela ABERGO em agosto de 2000, Rio de Janeiro.
- NETCHINE-GRYNBERG, G., & NETCHINE, S. 1999. Vygotski, Wallon et les "mondes communs". In Y. Clot (ed.). *Avec Vygotski*. Paris : La dispute, pp. 81-100.
- PASTRÉ, P. 2005a. Genèse et identité. In: RABARDEL, P. & PASTRÉ, P. *Modèles du sujet pour la conception; dialectiques activités développement*. Paris: Octarès.
- PASTRÉ, P. 2005b. La conception de situations didactiques à la lumière de la théorie de la conceptualisation dans l'action. In: RABARDEL, P. & PASTRÉ, P. *Modèles du sujet pour la conception; dialectiques activités développement*. Paris: Octarès.
- ROHRER, T. 2006. The body in space: dimensions of embodiment In: ZLATEV, J.; ZIEMKE, T.; FRANK, R. & RENÉ, D. (Eds.). *Body, Language and Mind* . Berlin: Mouton de Gruyter.
- SCHÖN, D.A. 1983. *The reflective practitioner. How professionals think in action*. New York, Basic Books INC Publishers.
- STRAUSS, A. 1979. A social world perspective. *Studies in symbolic interaction, 1*, pp. 119-128.
- VASCONCELOS, R. C. A. 2007. *Gestão da Complexidade do Trabalho do Coletor de Lixo e a Economia do Corpo*. São Carlos,. 250 p. Tese – (Doutorado em Engenharia de Produção) PPGE, Universidade Federal de São Carlos - UFSCAR.
- WISNER, A. 1987. *Por dentro do trabalho: Ergonomia, método e técnica*. (F. Gomide Veza, Trad.) São Paulo: FTD/Oboré.

ANEXO A - As fichas de descrição da atividade: regulação entre “demanda” e “oferta” durante porcionamento dos diferentes ingredientes da salada no balcão da distribuição

Para descrever a atividade das copeiras no balcão da distribuição: porcionamento dos diferentes ingredientes da salada, utilizou-se como técnica a Ficha de Descrição da Atividade. Foram acompanhadas 2 (duas) trabalhadoras. A descrição das atividades destas copeiras será dividida em 2 (duas) fichas diferentes, conforme das observações do trabalho e com base dos resultados das auto- confrontações realizadas.

As duas fichas mostrarão a realização da regulação entre demanda e oferta. A primeira (Tabela 1) mostrará a realização do controle a quantidade da alimentação que fica porcionada no balcão, ou em outras palavras, realização de “uma media por cuba. E a segunda (Tabela 2) descreverá aceitabilidade dos diferentes itens do cardápio durante porcionamento e distribuição da salada.


- **A regulação entre “demanda” e “oferta” no balcão - controle “imediato” da quantidade dos diferentes ingredientes servidos (contagem de uma “média” de porções distribuídas por 1(uma) cuba gastronômica –GN-).**

Antes do processo de implantação da padronização, no local analisado, existia um caderno no balcão da distribuição, que se apresentava como um “objeto intermediário” para copeiras e nutricionistas da empresa terceirizada poderem registrar e controlar o número das porções que as copeiras devem servir por cada cuba gastronômica. Com chegada da nova diretora do RU este caderno “*foi proibido*”, com objetivo de que as copeiras façam a distribuição dos diferentes ingredientes do cardápio sem precisar controlar o número dos clientes atendidos (refeições vendidas) por uma GN, e só se preocupar com as **medidas do porcionamento** (que podem ser ou estabelecidas pelo cardápio ou podem ser alteradas pelos próprios usuários). O objetivo desta proibição foi evitar a tentativa das copeiras, através da alteração da medida de porcionamento, tentar “vender” maior número das refeições e, ou seja, não ter a possibilidades de diminuir a medida de porcionamento.

Durante do acompanhamento do trabalho das copeiras tanto antes desta proibição, quando depois, a maioria delas confirmou que esta “contagem” cansa e estressa muito elas, criando um estado físico bem tenso durante todo período da distribuição.

Nos dias em que o fluxo de trabalho da distribuição é muito corrido, e as copeiras não conseguem fazer as anotações do número de porções servidas (especialmente, no caso da salada “complicada”), elas usam outra estratégia. Contando as porções servidas de uma cuba e depois aumentando ou diminuindo entre 5 e 10 porções nas cubas seguintes, passando estes valores a seu chefia.

Tabela 1: descrição da atividade da copeira durante realização de contagem de uma “média” de porções distribuídas por 1 (uma) cuba gastronômica –GN (distribuição da salada).

ETAPAS / DESCRIÇÃO DAS ETAPAS.
ETAPA 1.
A nutricionista da empresa terceirizada vai ao balcão para solicitar à copeira que faça o controle da quantidade média de refeições servidas por cuba, para que haja controle estrito das porções servidas. Normalmente, cada cuba serve entre 45 a 50 refeições. Essa solicitação geralmente é feita 3 vezes por dia durante o expediente (11h, 12h, 13h).
ETAPA 2.
No início da distribuição da salada a ASG ajuda a copeira posicionar nas três bocas do balcão as três GN’s fechadas por tampas metálicas, com tomate, alface e cebola. Na parte superior da boca do balcão, onde ficam as prateleiras, a ASG coloca as saladeiras vazias empilhadas de 10 em 10 unidades. Do lado esquerdo fica a sobremesa e do lado direito o posto de trabalho e distribuição de arroz.

Foto A: distribuição da salada: alface + tomate + cebola.
A mesma copeira que vai distribuir a salada também tem que cuidar do posto de trabalho de distribuição de sobremesa. (foto A: sobremesa banana).
A copeira abre as tampas das cubas, coloca os respectivos utensílios (tomate, colher

grande; alface e cebola, pegador), e separa na prateleira superior 05 colunas com 10 unidades de saladeiras, fazendo um total de 50 unidades.

ETAPA 3.



Foto B: distribuição da salada: alface + tomate + cebola.

Ao começar o porcionamento a Copeira coloca ao seu lado uma das colunas com 10 unidades para preenchê-las com a salada (foto B). O processo se inicia com a copeira pegando com a mão esquerda a saladeira vazia e com a mão direita ela utiliza os utensílios de cada item das cubas para pegar os ingredientes (alface, cebola e tomate) e criar a salada.

Ao final do porcionamento a copeira coloca a saladeira já preenchida com os ingredientes das cubas, na prateleira superior para que os alunos possam se servir.

Quando a copeira percebe que a medida padrão (medida caseira simulada durante a etapa de empratação) de porcionamento de um dos ingredientes foi visualmente ultrapassada, ela age de duas formas: ou ela simplesmente devolve tudo para a cuba e reinicia a medição da porção desejada para aquele ingrediente, ou então ela só devolve a parte que ela identifica como excesso para a cuba com pequenas batidas ou apenas liberando uma pequena quantidade até que a porção desejada esteja visualmente correta.



Durante processo de distribuição, quando é servido metade das 50 saladeiras, a copeira analisa e tenta fazer uma projeção para saber se o que resta na cuba será suficiente para servir a outra metade. Se ela entende que não será suficiente, ela informa à nutricionista, caso contrário ela continua trabalhar normalmente.

Ao final do envasamento de uma cuba a copeira grava (mentalmente ou num pedaço de

papel que ela guarda no bolso do jaleco) a quantidade de saladeiras servidas por cada cuba. Essa informação é passada imediatamente para a Nutricionista da empresa terceirizada que está sempre ao lado do balcão observando.

- **A regulação entre “demanda” e “oferta” no balcão – controle da aceitabilidade dos diferentes itens do cardápio.**

Tabela 2: descrição da atividade da copeira durante realização da aceitabilidade dos diferentes itens do cardápio.

ETAPAS / DESCRIÇÃO DAS ETAPAS.
<p style="text-align: center;">ETAPA 1.</p>
 <p>Foto C: distribuição da salada: alface + chicória.</p>
 <p>Foto D: distribuição da salada: alface + tomate + cebola.</p>
<p>Nos exemplos acima expostos, demonstra a copeira servindo uma salada que contém alface e chicória (foto C com salada 1) e outra que contém alface e tomate (foto D com salada 2) como ingredientes. Alguns alunos que não gostam de chicória (na salada 1) ou tomate (na salada 2) ao lerem a composição da salada, perguntam se a copeira</p>

poderia retirar a chicória ou o tomate. Algumas vezes a copeira até retira, mas esse procedimento toma muito tempo, pois a copeira tem que “pescar” somente as chicórias ou fatias de tomate do prato, atrapalhando, desta forma, todo o processo de distribuição e porcionamento das saladeiras. Por isso, quando tem tempo, a copeira já prepara algumas saladeiras sem chicória (salada 1) e sem tomate (salada 2), exatamente para aqueles alunos que não gostam deste ingrediente na salada e posiciona as saladeiras cheias do seu lado. As saladeiras sem chicória e sem tomate não são colocadas juntamente com as outras saladeiras na prateleira acima das cubas; elas são reservadas nas beiradinhas das bocas do balcão onde ficam posicionadas as GN com alface e chicória no foto C e alface e tomate no foto D.