

## SITUAÇÃO DE TRABALHO DOS NUTRICIONISTAS EM EMPRESAS DE REFEIÇÕES COLETIVAS DE MINAS GERAIS: TRABALHO TÉCNICO, SUPERVISÃO OU GERÊNCIA?

### *NUTRITIONISTS' WORK SITUATION IN CATERING CORPORATIONS IN MINAS GERAIS: TECHNICAL WORK, SUPERVISION OR MANAGEMENT?*

José Armando ANSALONI<sup>1</sup>

#### RESUMO

*Buscou-se analisar a situação de trabalho, a inserção no mercado e a posição de classe de nutricionistas em empresas de refeições coletivas instaladas em Minas Gerais. Trata-se de uma pesquisa qualitativa utilizando entrevistas, aplicação de questionários e observação do trabalho dos profissionais. Verificaram-se situações ambíguas e conflituosas, dado o papel desempenhado nas relações de trabalho e os preceitos éticos divergentes dos valores das organizações. O artigo aborda a organização do trabalho e a natureza das atividades do nutricionista, ressaltando os conteúdos técnico, administrativo e gerencial, suas inter-relações e a sua preponderância nos cargos. Abordam-se, ainda, as condições de trabalho, o *status* e as relações de supervisão a que o nutricionista está sujeito. Conclui-se que o nutricionista assume inequívoco papel capitalista como supervisor e gerente, controlando outros empregados, também sendo objeto das políticas de controle da empresa. Simultaneamente assalariado e representante do capital, ele integra a chamada nova classe média.*

**Termos de indexação:** *nutricionista, administração, gerência, serviços de alimentação e nutrição, administração de serviços de alimentação e nutrição.*

#### ABSTRACT

*This study intended to analyze the work situation, the insertion in labor market and the class position of nutritionists working in catering corporations situated in Minas Gerais. Starting from a qualitative research, ambiguous and conflicting situations were noted, due to the role played in labor relations and the diverging ethical precepts of values of the organizations. The paper treats of the work organization and the nature of nutritionists' activities, highlighting the technical, administrative*

---

<sup>(1)</sup> Departamento de Alimentos, Escola de Nutrição, Universidade Federal de Ouro Preto, Campus Universitário, s/n, Morro do Cruzeiro, 35400-000, Ouro Preto, MG.

*and managing contents, their interrelations and preponderance in the existing jobs. The labor conditions, the status attained by the nutritionists and the relations of supervising they are subjected to were dealt with. As a supervisor and manager, the nutritionists take on an unequivocal capitalist role, controlling other workers whilst they are object of the control policies of corporations. Simultaneously wage earner and representing the capital, they make up the new middle class.*

**Index terms:** *nutritionists, administration, management, food services, management of food services.*

## INTRODUÇÃO

Com pouco mais de cinquenta anos de existência no Brasil, a profissão de nutricionista passou por marcantes transformações, determinadas em grande parte pelas políticas governamentais para a Saúde e pelo modelo de desenvolvimento adotado no país a partir da década de quarenta. Tais transformações configuraram mudanças no mercado de trabalho: anteriormente circunscritas à esfera pública, as oportunidades se estenderam ao setor privado, no então emergente parque industrial brasileiro. Nesse contexto surgiu o nutricionista-administrador, num novo desafio profissional em que se ampliou o escopo e a complexidade do seu trabalho, ficando clara a premência de estabelecimento de interfaces da Nutrição com outras áreas do conhecimento, notadamente a Administração.

Como vem se processando essa complexa e ambígua conciliação de papéis - um profissional da saúde exercendo atividade de caráter primordialmente econômico tal como é a gerência de Unidades de Alimentação empresariais? A essa ambigüidade soma-se uma outra, que diz respeito às relações de trabalho: pela especificidade da sua atuação nas empresas de refeições coletivas, o nutricionista normalmente ocupa posições medianas na estrutura hierárquica e, como gerente intermediário, é investido de autoridade, ao mesmo tempo que lhe são exigidas habilidades técnicas, administrativas e gerenciais no desempenho do papel de supervisor de outros empregados e gestor da força de trabalho. No outro extremo, tem representado para esses empregados o patrão, a personificação do poder máximo, o capital que os emprega.

Este artigo aborda a situação de trabalho de nutricionistas que atuam como gerentes em empresas

de refeições coletivas e, a fim de analisar as suas estratégias de inserção nas organizações e identificar as decorrências da ocupação de cargos de supervisão e de gerência pelos nutricionistas nessas organizações, tomou-se como base conceitual as teorias da “nova classe média” e tratou-se da inserção dos trabalhadores profissionais e dos gerentes na estrutura de classes, procurando identificar fenômenos indicativos da sua posição como assalariados, representantes do capital ou integrantes da chamada “nova classe média”.

### Gerência e funções gerenciais

A dinâmica organizacional é um fenômeno vertiginoso em suas mudanças. Assumindo dimensões que transcendem a idéia de “local de trabalho”, “serviço”, “empresa” ou “fábrica”, as organizações desempenham um papel maior e mais impactante sobre a vida do indivíduo no mundo capitalista. As relações econômicas, políticas, culturais e sociais mantidas entre seus membros, assim como entre a organização e a sociedade, assumem contornos dramáticos e simbólicos que não se explicam apenas à luz do ato de produzir e da remuneração. Nesse amplo contexto se insere a figura do gerente, elemento central do funcionamento e da transformação dos processos organizacionais.

Em decorrência da variedade de funções e de papéis que vem sendo reservada ao gerente ao longo da história, ainda lhe falta uma conceituação decisiva e até mesmo uma delimitação de campo de atuação. Na busca de consenso na definição de gerência e de função gerencial, muito tem sido escrito a respeito, não poucas vezes se resvalando para expressões como complexa e indefinível, “ambígua” (Drucker, 1973) e “atípica” (Motta, 1995). De concreto, verifica-se que, seguindo a própria

evolução da Administração, o papel do gerente, como de resto a sua função na estrutura organizacional, vem se moldando continuamente, incorporando práticas, recursos e exigências que aumentam na mesma medida da complexidade e da crescente especialização das organizações.

Para atuar nesse campo em constante mudança, Ansoff (1987) sugere a necessidade de um gerente diferenciado, que deverá ser um generalista, sem abrir mão de traços particulares, habilidades especiais e perspectiva ímpar. Sua especialidade deverá ser o processo administrativo, mas ele necessitará de conhecimento suficiente de disciplinas, tecnologias e especializações que favoreçam o seu desempenho na resposta à diversidade de exigências da administração. Em suma, o autor se refere a gerentes que deverão ter um conhecimento e uma perspectiva mais ampla do que os generalistas, além de mais habilidades do que os especialistas, sem se privar de conhecimentos especializados na sua área de atuação.

Tal concepção de gerente remete a um antigo debate sobre a importância do conhecimento técnico e das especialidades profissionais para o exercício da função gerencial. Alguns autores consideram que a função gerencial não requer formação profissional específica ou especialização na área de atuação do gerente; um bom gerente seria aquele que sabe utilizar as habilidades técnicas de outros trabalhadores (Koontz & O'Donnell, 1964; Drucker, 1967; Mintzberg, 1973). Em oposto, inúmeros estudos têm indicado que a atuação satisfatória de um gerente passa necessariamente pelo conhecimento técnico acerca do processo produtivo do setor a que ele se vincula. Adicionalmente, o conhecimento técnico seria um importante instrumento de legitimação da autoridade desse gerente pelos trabalhadores. Mesmo envolvidos com atividades em que predomina a função administrativa, os profissionais em cargos de gerência são constantemente instados a provar competência técnica nas áreas sob sua supervisão para obter promoção (Marques, 1993).

Tal situação parece ser comum aos nutricionistas, haja vista a natureza do trabalho que eles vêm desempenhando nas empresas de refeições coletivas brasileiras ao longo do tempo, cujos

requisitos passam tanto pela atuação como especialistas em Nutrição quanto pelo desempenho de funções administrativas e gerenciais. Às possíveis implicações que o desempenho de atividades tão distintas podem ter no processo de inserção dos nutricionistas na estrutura organizacional, acrescentam-se as características próprias da categoria profissional de gerente, um grupo que vivencia um universo complexo e contraditório, a começar pela sua heterogeneidade, pela ausência de reconhecimento como grupo e pela falta de uma identidade social que possibilite alocação mais precisa na estrutura dual de classes do sistema capitalista.

#### Trabalho técnico, gerência e a “nova classe média”

O trabalho técnico mantém estreita relação com a história do capitalismo, em cuja fase competitiva se evidenciou a demanda por produtos e serviços especializados. Tal demanda originou, por sua vez, uma crescente necessidade de profissionais igualmente especializados, os chamados “técnicos”: trabalhadores graduados, profissionalmente qualificados e especializados num trabalho em particular. A categoria inclui grupos engajados em desenvolvimento, planejamento e programação do trabalho, produção, manutenção e pós-produção (Marques, 1993).

O fenômeno de mudança da estrutura ocupacional da sociedade capitalista, após a Segunda Guerra Mundial, contribuiu para o crescimento e a inserção dos profissionais de “colarinho-branco” nas organizações, uma “nova classe média” representada por trabalhadores de nível médio e superior, supervisores e gerentes intermediários (Carter, 1985). A partir do momento em que o capitalista delegou a supervisão dos processos produtivos a empregados contratados como gerentes e técnicos, um crescente número de pessoas passou a realizar atividades cujos conteúdos combinam a função do capital com a função do trabalho. Embora tais funções possam ser distinguidas no processo produtivo, poucas ocupações de fato teriam correspondência com uma ou outra função num estado puro. Profissionais, técnicos, gerentes e burocratas não se enquadram plenamente nos pólos capital e trabalho; ao contrário, incorporam os dois, configurando a “nova classe média”.

Esse grupo faz parte do processo produtivo, mas é excluído da classe trabalhadora dado o seu papel de agente do capital, supervisionando o processo de trabalho segundo um aparato ideológico próprio do trabalho mental. Essa é, por sinal, a diferenciação primordial que Poulantzas (1975) faz entre a nova classe média, por ele denominada “nova pequena burguesia”, e a classe trabalhadora: uma realiza trabalho mental; a outra, trabalho manual.

Para Carchedi (1977), a principal característica da classe dos trabalhadores técnicos é a sua alocação intermediária entre burguesia e proletariado, observando e controlando o processo de trabalho com vistas à extração de mais-valia. Ao mesmo tempo, por não deter a posse dos meios de produção, tais profissionais dependem de salários para sobreviver. Já na visão de Wright (1985), profissionais e gerentes se encontram numa posição de classe contraditória, cujo elemento central é a dominação. Na posição de dominados, se aproximam do proletariado, em especial na sua busca por autonomia no processo de trabalho. Como dominadores, assemelham-se ao pequeno burguês, orientando-se pelas relações de exploração.

Em síntese, na visão dos autores neo-marxistas, os profissionais e gerentes se enquadrariam na condição de “nova classe média”, trabalhadores cujas habilidades são exploradas pelo capital e que, simultaneamente, são exploradores de habilidades, com interesses contraditórios na luta entre trabalho e capital.

#### O nutricionista na gerência

Uma das áreas onde a atuação do nutricionista brasileiro tem sido freqüentemente requerida é a de produção de refeições para atendimento ao trabalhador da indústria, do comércio e do setor de serviços (Boog *et al.*, 1988; Fiscalização..., 1996). Seja em serviço próprio, seja em produção terceirizada, o trabalho se constitui de atividades administrativas em que se destacam o planejamento, a coordenação, o controle e a supervisão de processos de transformação de matérias-primas, com marcante participação do elemento humano em todas as etapas. Vinculado a esse processo industrial, existe um conjunto de critérios técnicos - o saber próprio do nutricionista - cuja aplicação

torna possível a elaboração de um produto tão trivial e a um só tempo tão repleto de significados como é uma refeição; um produto a proporcionar não somente satisfação de uma necessidade fisiológica, mas promoção e manutenção da saúde e da capacidade produtiva do seu consumidor.

Como atribuição básica do nutricionista nessa área destaca-se a harmonização de trabalhadores, materiais e recursos financeiros no planejamento e na produção de refeições com satisfatório padrão de qualidade, tanto em seus aspectos sensoriais quanto em relação àqueles nutricionais, microbiológicos e financeiros. De acordo com o Artigo 3º da Lei nº 8.234, de 17.9.91, que regulamenta a profissão, são privativas do nutricionista as atividades de planejamento, organização, direção, supervisão e avaliação de serviços de alimentação e nutrição.

Em resposta à configuração do mercado de trabalho no Brasil, de profissional liberal o nutricionista se converteu em profissional organizacional. Seu novo papel de gerente e supervisor passou a demandar conhecimentos específicos e, mesmo com as inúmeras adaptações curriculares efetuadas ao longo do tempo pelas escolas de Nutrição, prevalece ainda hoje um perfil de profissional generalista e liberal, calcado no modelo das profissões de saúde. Tal modelo, se atende os requisitos de ocupação de várias áreas de atuação, tem sido apontado como um dos possíveis responsáveis pelas deficiências do nutricionista no gerenciamento de unidades de alimentação e nutrição industriais, atividade que concentra, dentre as áreas de atuação, o maior contingente de nutricionistas nos Estados da Região Sudeste do Brasil (Boog *et al.*, 1988; Fiscalização..., 1996).

Por todo o exposto, a inserção do nutricionista no centro do processo produtivo das organizações se reveste de inúmeras ambigüidades ou dualidades: profissional liberal ou ator organizacional, agente de saúde ou administrador, trabalhador técnico ou gerente? São essas as questões que orientaram este estudo. Suas implicações são o que se almejou desvendar com o levantamento e com a análise da situação de trabalho de nutricionistas que atuam em empresas de refeições coletivas em Minas Gerais. Este artigo trata da organização do trabalho técnico e da natureza das atividades de nutricionistas, ressaltando o conteúdo técnico e o conteúdo



administrativo e gerencial, suas inter-relações no trabalho diário e a preponderância de um ou outro nos cargos por eles ocupados. Outros itens aqui abordados são as condições em que se processa o trabalho, o *status* propiciado ao nutricionista e as relações de supervisão desenvolvidas no seu trabalho.

## MATERIAL E MÉTODOS

Tendo em vista a especificidade da situação que se pretendeu estudar, a inexistência de dados precisos sobre o universo dos nutricionistas e sua distribuição no mercado de trabalho de Minas Gerais, assim como a grande dispersão dos profissionais pelas várias regiões do Estado, realizou-se uma pesquisa qualitativa circunscrita a profissionais atuantes na região metropolitana de Belo Horizonte. Os dados foram coletados com a aplicação de questionários e entrevistas a 40 nutricionistas, simultaneamente à observação direta de 28 Unidades de produção de refeições, em 9 empresas de refeições coletivas. Também foram entrevistados os representantes das empresas nas respectivas áreas de Recursos Humanos como forma de recolher informações adicionais sobre as empresas e sobre o trabalho dos profissionais.

A pesquisa foi realizada entre janeiro e abril de 1996. As entrevistas com os nutricionistas e a observação do local de trabalho tiveram a duração média de seis horas. As entrevistas nas áreas de Recursos Humanos duraram, em média, duas horas.

No período da pesquisa, todas as empresas produziam refeições em Unidades localizadas em outras cidades além da capital do Estado. Seis delas atuavam exclusivamente em Minas Gerais, ao passo que três atuavam em outros Estados. Uma das empresas era multinacional. Em termos de porte, a amostra continha duas empresas de pequeno porte, quatro de médio e três de grande porte.

Com relação ao volume de produção, 6 Unidades pesquisadas produziam menos de 500 refeições, 13 delas produziam entre 500 e mil refeições e 9 Unidades produziam mais de mil refeições (essas últimas nunca ultrapassando volume de produção superior a 2 500 refeições).

A amostra se compôs predominantemente de nutricionistas do sexo feminino (92,5%), jovens (85,0% com menos de 35 anos), a maioria solteira (65,0%). O tempo de serviço nas empresas de refeições coletivas é relativamente baixo: 80,0% dos entrevistados trabalhavam há menos de seis anos na empresa considerada no estudo.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

### Organização do trabalho e atividades dos nutricionistas nas empresas de refeições coletivas

Noventa por cento dos nutricionistas da amostra se concentravam na área operacional das empresas de refeições coletivas. As exceções ficam por conta daqueles na área de treinamento, na área comercial e em áreas estratégicas, de gerência superior. Embora sejam inúmeras as diferenças estruturais e de porte entre as empresas, o trabalho desses nutricionistas é habitualmente organizado em superintendências, departamentos e unidades. Essas últimas, também denominadas centros de lucro em algumas empresas, são as áreas de produção propriamente ditas - restaurantes instalados nas empresas contratantes ou setores de produção instalados nas próprias concessionárias, os quais produzem, embalam, transportam e distribuem refeições nas empresas contratantes.

A hierarquização do trabalho dos nutricionistas tem reflexos diretos na divisão e no conteúdo do seu trabalho e os insere numa escala de atividades que vai do trabalho predominantemente técnico àquele marcadamente administrativo ou gerencial. Nessa estrutura, observa-se o predomínio da função técnica nos cargos de nutricionista, coordenador de produção, supervisor de produção ou supervisor operacional, denominações que variam de acordo com a empresa mas se referem ao mesmo conteúdo de trabalho: planejamento, coordenação e supervisão das operações de produção.

Imediatamente acima desses cargos, encontram-se os nutricionistas gerentes de Unidade ou os gerentes de Centros de lucro, cargos que também se correspondem em termos de conteúdo de trabalho. Tais gerentes desempenham trabalho tanto técnico quanto administrativo e gerencial embora,

em geral, haja predominância dos dois últimos, já que eles se responsabilizam pelo funcionamento de toda a Unidade em que estão lotados, do planejamento ao controle, dos recursos humanos às finanças. Já os gerentes operacionais ou gerentes técnicos se responsabilizam por mais de uma Unidade operacional, tendo sido identificada na amostra uma nutricionista que gerenciava 5 Unidades produtivas, instaladas em diferentes empresas. Nesses casos o trabalho é marcadamente administrativo e se compõe de planejamento, supervisão e controle de um número maior de empregados, ficando as atividades técnicas e a coordenação do processo produtivo a cargo de outros nutricionistas, técnicos ou empregados administrativos.

Outra categoria é a dos coordenadores ou assessores comerciais, com desempenho centrado nas áreas administrativa, de vendas e de relações públicas, embora também se verifique o desempenho de funções técnicas.

Apenas dois nutricionistas se encontravam em cargo de chefia de departamento, mesmo assim em empresas distintas e em situações de trabalho que, pela sua especificidade, são caracterizadas mais como técnicas do que administrativas (treinamento e gerência de qualidade).

O cargo hierarquicamente mais elevado ocupado por nutricionista da amostra pesquisada foi o de gerente regional, que congrega as atividades dos diversos departamentos e gerências operacionais de uma grande empresa de refeições coletivas, em vários Estados brasileiros. Tal nutricionista se

encarrega da compatibilização das operações de cada Unidade com as estratégias globais definidas pela empresa. No Quadro 1, relaciona-se a natureza do trabalho dos nutricionistas da amostra com os cargos ocupados nas empresas.

Como se pode verificar, à exceção das chefias de departamento, o conteúdo técnico do trabalho vai se reduzindo à medida que se ascende a estrutura hierárquica. Em alguns cargos intermediários, observou-se não somente a ascensão ou a mudança de cargo, mas uma tendência à incorporação de funções, com flagrante intensificação do trabalho, provocada pela conjugação do trabalho técnico com o trabalho gerencial, a exemplo de uma gerente de Unidade:

*“Ser gerente de Unidade nessa empresa é pior. Enquanto você é só coordenadora, a coisa flui bem, você se dedica a ser nutricionista, a cuidar da nutrição do trabalhador, sem se envolver com burocracia, papelada e negociação. Aí você sobe de posto, seu salário pouco muda e você tem que virar ‘empresária’, comprar, vender, lucrar para a empresa. É muito complicado. A gente fica isolada, à frente de tudo, tendo que decidir tudo e rezar para não ser reprovada pelo gerente operacional, que passa aqui só de vez em quando e às vezes nem é nutricionista, ou já deixou de ser para atender a empresa [...]. Enquanto isso a Nutrição vai ficando para trás você já faz essa parte automaticamente, rapidinho, porque tem papelada esperando, tem fiscal da contratante cobrando outras coisas” (Nutricionista, gerente de Unidade).*

**Quadro 1.** Natureza do trabalho desenvolvido pelos nutricionistas nas empresas de refeições coletivas pesquisadas.

Cargo	Área de atividade	Natureza do trabalho
Nutricionista	produção	técnica
Coordenador de produção	produção	técnica
Supervisor de produção	produção	técnica
Supervisor operacional	produção	técnica
Gerente de unidade	produção	técnica, administrativa e gerencial
Gerente de centro de lucro	produção	técnica, administrativa e gerencial
Gerente operacional	produção	predomínio de atividades gerenciais e administrativas sobre as técnicas
Gerente técnico de operações	produção	predomínio de atividades gerenciais e administrativas sobre as técnicas
Coordenador comercial	comercial	predomínio de atividades administrativas sobre as técnicas
Assessor comercial	comercial	predomínio de atividades administrativas sobre as técnicas
Chefe de departamento	produção	predomínio de atividades técnicas sobre as administrativas e gerenciais
Gerente regional	todas	gerencial

Da estratégia de algumas empresas em manter apenas um nutricionista em cada Unidade de produção resulta essa forma de intensificação do trabalho. Principalmente em se tratando de indústrias de maior porte, há casos de Unidades cujo volume de produção e a existência de vários turnos demanda um maior número de profissionais na supervisão. Nesse caso um nutricionista gerente administra a Unidade, podendo ou não ter responsabilidade técnica pela produção em um dos turnos. Nos outros turnos, a responsabilidade técnica fica a cargo de outros nutricionistas ou de outros empregados (técnicos de 2º grau ou chefes de produção).

Outra estratégia empresarial é a colocação do nutricionista no posto de gerente de operações de mais de uma Unidade. Nessa situação, a intensificação do trabalho passa também a se originar das diferenças estruturais e contratuais existentes entre as empresas atendidas e do nível mais baixo de qualificação dos coordenadores de produção, nem sempre nutricionistas e, por isso, de competência e atuação mais limitadas. Além disso, as distâncias geográficas entre as Unidades sob o comando de um mesmo profissional dificultam o pleno acompanhamento das atividades.

Para maior compreensão da natureza e do conteúdo do trabalho dos nutricionistas, é interessante ressaltar algumas questões que se impuseram quando da coleta de dados e, de certa forma, condicionaram a abordagem adotada na análise da situação de trabalho dos entrevistados.

Primeiramente, surgiu a forma singular com que os conceitos de gerência e de função gerencial são adotados pelos profissionais e pelas empresas. Percebeu-se uma tendência de aglutinar, sob a designação de gerência, distintas atribuições e atividades técnicas, administrativas e gerenciais. Na própria estrutura de cargos das empresas não são claros os parâmetros utilizados para a conceituação de um empregado como gerente. Em vários casos, se o profissional desempenha funções de coordenação ou de supervisão do trabalho de outros, já é designado gerente, o que reflete até mesmo uma posição utilitarista das empresas; numa valorização apenas semântica do profissional, a empresa lhe concede o *status* de gerente e força

uma resposta em termos motivacionais e de comprometimento do profissional. Tal prática pode significar, ainda, uma estratégia empresarial para investí-lo de autoridade e de representatividade para um controle exacerbado dos empregados das diversas Unidades produtivas, geograficamente descentralizadas e inseridas em grandes empresas que, por seu turno, congregam valores e refletem culturas organizacionais bastante distintas, elementos indesejáveis e “perigosos” para as empresas de refeições coletivas, já que suscitam comparações e reivindicações de igualdade de proventos, benefícios e *status*.

Em segundo lugar, coloca-se o que é assumido pelos entrevistados como natureza do seu trabalho, não apenas no que concerne a uma categorização das atividades, mas também quanto aos limites e fronteiras entre trabalho técnico, administrativo e gerencial, assim como as naturais inter-relações no conjunto das atribuições de cada cargo.

Um exemplo do modo como esses profissionais percebem e processam a divisão de papéis, ao mesmo tempo que constroem uma confluência das três dimensões do seu trabalho na direção de uma forma de agir “profissionalmente” diante das restrições organizacionais foi sugerido por uma gerente de Unidade, resumindo a posição da maioria dos gerentes intermediários nas empresas de refeições coletivas: “... quando a ‘coisa’ tem que sair, não dá pra ficar pensando em profissão, cargo e papel isoladamente. A gente faz, até passando por cima de hierarquia”. Ela afirma que a divisão é percebida mais no nível dos sentimentos que cada tipo de atividade lhe desperta. Assim, o trabalho técnico se relaciona com emoção pela profissão - “um curso belíssimo, que todos deveriam fazer” - e ela sente uma espécie de carinho pelo próximo, pelo bem que o seu trabalho pode trazer ao próximo, esse “bem” significando promoção da saúde. Já a atividade administrativa lhe traz impaciência com as coisas “pequenas e rotineiras” do dia-a-dia, com a estrutura organizacional que lhe cerceia a liberdade e a criatividade, com a dificuldade das relações “pra cima e pra baixo”. Por fim, a posição perigosa do trabalho gerencial: o poder sobre o destino das pessoas e das coisas, a dificuldade do processo decisório: “É um sentimento bom, forte, estimulante

mesmo... saber que eu decido, que eu faço fazer [...] mas também é uma mistura de realização com incerteza, por ter muito em jogo; o medo da injustiça de um ato meu...”. Ela apresenta um exemplo desse processo de trabalho conjugado - e emocionado:

“Planejar cardápios, uma das bases do meu trabalho, envolve tudo isso. O trabalho, em si, é de nutricionista, pois estou pensando nos alimentos, sua composição química, sua combinação, os nutrientes, se são adequados para o usuário, o sabor, a cor etc. Mas estou pensando também na administração da coisa: compras, funcionários e equipamentos necessários; na programação, nas escalas de serviço, no custo, principalmente, e até no cartaz que será afixado no quadro informativo lá fora. E, ao pensar nisso tudo, preciso decidir se é viável ou não, me certificar se trará lucro ou não, se me arrisco ou não. Isso, pra mim, é gerenciar. Está tudo junto” (Gerente de Unidade).

Outro ponto de necessário destaque é a terminologia utilizada pelos entrevistados na caracterização do seu trabalho. De maneira geral os nutricionistas tinham bem definido o que é trabalho técnico “... é o que envolve a Nutrição, aquele lado que só nós sabemos a fundo, que nem computador pode tirar” ou “...o que a escola me deu, muito mais até do que utilizo aqui”. Já o trabalho administrativo e o trabalho gerencial se confundem quando eles se referem a sua vida nas organizações. De uma forma peculiar eles se vêem ora como administradores, ora como gerentes. De todo modo, esse último termo é mais utilizado para designar pessoas em cargos mais altos da empresa: gerentes operacionais, chefes de departamentos e superintendentes, mais próximos do topo da hierarquia, mais ligados aos centros de decisão, com trânsito mais facilitado nas “matrizes” ou nos “escritórios”, como eles se referem ao setor administrativo das empresas.

**Quadro 2.** Atividades técnicas apontadas pelos nutricionistas entrevistados como componentes do seu trabalho.

Atividades técnicas	Descrição
Atendimento ao consumidor	Quanto à produção e ao funcionamento da unidade.
Atendimento dietoterápico e Orientação dietética	Atendimento individualizado para aconselhamento dietético e elaboração de dietas.
Atividades educacionais	Palestras, painéis e seminários a respeito de nutrição e alimentação.
Auditoria técnica	Checagem do trabalho dos gerentes e coordenadores de unidades.
Balanceamento de cardápios	Adequação dos cardápios às necessidades nutricionais dos usuários do restaurante, estabelecendo pesos e medidas <i>per capita</i> .
Campanhas de saúde	Junto aos empregados da concessionária e aos das empresas contratantes. Ênfase em nutrição, higiene, prevenção de doenças, prática de atividades físicas.
Controle de qualidade de produtos	Quanto aos padrões estabelecidos: conteúdo nutricional, pesos e medidas, aspectos higiênico-sanitários.
Controle microbiológico	Das matérias-primas, dos manipuladores, das instalações, do ambiente, vigilância sanitária.
Elaboração de normas técnicas	Para aquisição de matéria-prima, para uniformização do trabalho, normas de conduta e de higiene.
Orientação nutricional	Trabalho educativo.
Orientação técnica	Quanto à seleção e ao preparo de alimentos.
Padronização de processos	Racionalização dos processos de produção.
Padronização de produtos	Elaboração de receitas: componentes alimentares, <i>per capita</i> s, orientação técnica do preparo, rendimento, tempo de produção, custos, equipamentos utilizados, cardápios a que se destinam.
Pareceres técnicos	Sobre produtos alimentícios, insumos e serviços contratados.
Planejamento de cardápios	Elaboração dos cardápios da unidade com base nas necessidades nutricionais dos usuários e no seu padrão socioeconômico.
Responsabilidade técnica	Pelo Programa de Alimentação do Trabalhador, pelo setor ou unidade que comanda, pela produção e pelo trabalho dos subordinados.
Supervisão técnica	Das unidades de produção.
Treinamento técnico-operacional	Dos empregados; orientação de estágios para estudantes.



Na tentativa de compreender esse fenômeno, empreendemos uma caracterização das atividades desenvolvidas pelos nutricionistas, com base na descrição que os entrevistados fizeram do seu trabalho. As atividades e a sua descrição são apresentadas nos Quadros 2 e 3. A fim de manter coerência com a posição dos entrevistados, as atividades administrativas e gerenciais foram englobadas numa única categoria, como 'atividades administrativas'.

Observa-se que há maior conteúdo administrativo do que técnico no trabalho dos nutricionistas nas empresas de refeições coletivas. Reforçando essa afirmação, várias atividades classificadas como técnicas pelos entrevistados

trazem um componente administrativo subjacente, já a partir da própria denominação, a exemplo de planejamento de cardápios, controle de qualidade, auditoria técnica, supervisão técnica. Situação semelhante pôde ser verificada em algumas atividades administrativas, nas quais fica implícito o caráter técnico em extensão variável: apoio operacional, assistência ao cliente, relações comerciais e controle de estoques, dentre outras.

Tais ocorrências apontam para a impossibilidade de separação definitiva entre o que seja conteúdo técnico e conteúdo administrativo/gerencial em algumas atividades peculiares ao trabalho dos nutricionistas, alguns deles chegando a chamá-las de 'mistas'.

**Quadro 3.** Atividades administrativas apontadas pelos nutricionistas entrevistados como componentes do seu trabalho.

Atividades administrativas	Descrição
Administração de materiais	Dimensionar matérias-primas, insumos e serviços; contratar serviços; compras.
Administração de pessoal	Estabelecer tarefas, rotinas e escalas de serviço; controlar horários e frequência dos empregados.
Apoio operacional	Assessoria administrativa às unidades, representação junto às matrizes e outros departamentos das empresas.
Apuração e controle de custos	Contabilidade e registros diários.
Assistência ao cliente	Relações com os contratantes.
Avaliação das gerências de unidades	Avaliar e acompanhar gerentes sob a sua supervisão.
Avaliação de pessoal	Avaliação de desempenho.
Chefia de pessoal	Liderar empregados.
Controle de estoques	Controle do setor de almoxarifado, aquisições e consumo de matérias-primas e insumos.
Coordenação das operações	Acompanhamento da produção das refeições.
Desenvolvimento de pessoal	Treinamento.
Dimensionamento de recursos humanos	Prever número e perfil dos profissionais necessários às operações, em todas as suas etapas.
Direção	Chefia da empresa ou de sua filial na região.
Gerência de unidade	Chefia de uma unidade de produção.
Gerência estratégica	Atuação global com vistas ao alcance das metas.
Gerência operacional	Chefia de unidades.
Negociação com clientes	Fomentar o aprimoramento das relações do dia-a-dia com a empresa contratante e com seus empregados.
Negociação com fornecedores	Gerenciar processos de compras.
Negociação de contratos	Discutir e otimizar a relação com as empresas contratantes, para prestação do serviço.
Orçamentos	Solicitar e avaliar preços em concorrências.
Organização do trabalho	Elaborar normas, critérios e procedimentos; divisão do trabalho; provimento de materiais e de condições para a realização do trabalho.
Planejamento de operações	Desenhar o funcionamento do setor ou da unidade que chefia.
Planejamento estratégico	Estabelecer diretrizes e metas.
Promoção de pessoal	Treinar, ensinar, motivar e qualificar.
Recrutamento	Fazer recrutamento interno e externo.
Relações comerciais	Estabelecer relações com fornecedores e prestadores de serviços.
Relações públicas	Atuar como porta-voz da empresa.
Seleção de pessoal	Aplicar entrevistas, teste e provas práticas.
Supervisão das operações	Acompanhar as rotinas na unidade.

A fim de identificar e comparar os níveis de desempenho de atividades técnicas e administrativas pelos nutricionistas, bem como a predominância de um tipo ou de outro segundo os cargos por eles ocupados nas empresas de refeições coletivas, as atividades foram agrupadas segundo a descrição que os entrevistados fizeram do seu trabalho (Quadro 4).

Foi possível observar, em todos os cargos, a manutenção de atribuições técnicas próprias da profissão de nutricionista, embora de conotação mais ampla: atividades educacionais (treinamentos, palestras, painéis e seminários) e pareceres técnicos, além de orientação técnica e responsabilidade técnica, as duas últimas geralmente relacionadas com o grupo de empregados situado imediatamente

abaixo do nível hierárquico ocupado pelo entrevistado.

No outro extremo, as atividades técnicas menos frequentes se distribuem em três situações de trabalho específicas: 1) as bases do trabalho de produção (planejamento e balanceamento de cardápios), que só ocorrem nas Unidades operacionais e no Setor comercial, nesse último em situações esporádicas de elaboração de propostas de trabalho para concorrências e negociações de contratos. O controle microbiológico ocorre apenas nas Unidades operacionais, ficando a cargo dos nutricionistas, coordenadores de produção, supervisores de produção e gerentes de Unidades; 2) atividades de atendimento à comunidade: campanhas de saúde, atendimento ao consumidor,

**Quadro 4.** Relação das atividades técnicas e administrativas desenvolvidas pelos nutricionistas entrevistados, segundo os cargos ocupados.

Atividades Técnicas	Cargos <sup>1</sup>							Atividades administrativas	Cargos <sup>1</sup>						
	1	2	3	4	5	6	7		1	2	3	4	5	6	7
Atendimento ao consumidor	✓	✓		✓				Administração de materiais	✓	✓					
Atendimento dietoterápico	✓	✓						Administração de pessoal		✓				✓	✓
Atividades educacionais	✓	✓	✓		✓	✓	✓	Apoio operacional			✓	✓		✓	
Auditoria técnica			✓		✓			Apuração e controle de custos		✓					
Balanceamento de cardápios	✓	✓		✓				Assistência ao cliente	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Campanhas educativas	✓	✓						Avaliação das gerências de unidades			✓		✓	✓	✓
Controle microbiológico	✓	✓			✓			Avaliação de pessoal		✓	✓			✓	✓
Controle de qualidade de produtos	✓	✓			✓			Chefia de pessoal	✓	✓	✓	✓		✓	✓
Elaboração de normas técnicas	✓	✓			✓	✓		Controle de estoques	✓	✓					
Orientação nutricional e dietética	✓	✓						Coordenação das operações	✓	✓	✓				
Orientação técnica	✓	✓	✓		✓	✓	✓	Desenvolvimento de pessoal					✓	✓	
Padronização de processos			✓	✓	✓	✓		Dimensionamento de recursos humanos		✓				✓	
Padronização de produtos	✓	✓			✓			Direção							✓
Pareceres técnicos	✓	✓	✓	✓	✓		✓	Gerência de unidade		✓					
Planejamento de cardápios	✓	✓		✓				Gerência estratégica							✓
Responsabilidade técnica	✓	✓	✓	✓		✓	✓	Gerência operacional			✓				
Supervisão técnica	✓	✓	✓		✓			Negociação com clientes		✓	✓	✓			✓
Treinamento técnico-operacional	✓	✓	✓		✓	✓		Negociação com fornecedores		✓		✓			✓
								Negociação de contratos			✓	✓			✓
								Orçamentos		✓	✓	✓			
								Organização do trabalho	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
								Planejamento de operações		✓	✓				✓
								Planejamento estratégico							✓
								Promoção de pessoal			✓		✓	✓	
								Recrutamento de pessoal	✓	✓				✓	
								Relações comerciais		✓	✓	✓			✓
								Relações públicas		✓	✓	✓		✓	✓
								Seleção de pessoal	✓	✓				✓	
								Supervisão das operações	✓	✓	✓		✓	✓	✓
								Supervisão das unidades		✓			✓	✓	✓

<sup>(1)</sup> Cargos:

<sup>(1)</sup> Nutricionista, coordenador de produção, supervisor de produção e supervisor operacional

<sup>(2)</sup> Gerente de unidade e gerente de centro de lucro

<sup>(3)</sup> Gerente operacional e gerente técnico de operações

<sup>(4)</sup> Coordenador comercial e assessor comercial

<sup>(5)</sup> Chefe de departamento de qualidade

<sup>(6)</sup> Chefe de departamento de treinamento

<sup>(7)</sup> Gerente regional

orientação nutricional e atendimento dietoterápico, 3) auditorias técnicas realizadas pelas gerências operacionais e pela chefia do departamento de qualidade: averiguações da obediência a padrões e normas de operação e de produção.

Outro fato ressaltado pelos nutricionistas entrevistados foi a tendência à redução das atividades técnicas à medida que se ascende na hierarquia, à exceção da chefia do departamento de qualidade, que mantém estreita vinculação com as áreas de produção e, portanto, se caracteriza por elevado conteúdo de atividades técnicas.

Quanto às atividades administrativas, também se ressaltam algumas evidências. A primeira delas é que não parece haver um padrão definido de aumento das funções administrativas quando o nutricionista ascende hierarquicamente. É possível apenas observar que gerentes de Unidades, gerentes de Centros de lucro, gerentes operacionais e gerentes técnicos de operações mantêm uma similaridade de atuação em termos de supervisão do trabalho, chefia e avaliação de pessoal, planejamento, organização do trabalho, elaboração de orçamentos, interlocução e atendimento aos clientes. Não por coincidência essas atividades foram observadas também em vários outros cargos, confirmando sua grande importância para o negócio das refeições coletivas, mesmo porque representam a base de operações das organizações produtivas: organização e controle do trabalho aliados a relações de mercado (negociação com fornecedores e clientes, relações públicas e assistência aos clientes).

As atividades administrativas menos frequentes dizem respeito a demandas específicas de determinados níveis. Por exemplo, o controle de estoques, a apuração e o controle de custos, bem como a administração de materiais surgem como atividades presentes exclusivamente nos níveis de produção e de coordenação de operações.

Da mesma forma a gerência, entendida como atuação administrativa mais integral e de maior alcance, só aparece como atividade dos gerentes de Unidades, dos gerentes de Centros de lucro, dos gerentes operacionais e dos gerentes técnicos de operações. Por seu turno, atividades estratégicas e direção surgem como atividades exclusivas das altas gerências e parecem ser, aos olhos dos

nutricionistas, atribuições das instâncias mais elevadas, dos centros decisórios das empresas, de onde devem emanar as diretrizes para o trabalho.

Quanto à tentativa de racionalização do trabalho técnico, frequente na relação das empresas com os profissionais, surgiram alguns indícios que, se não chegam a configurar excesso, no mínimo refletem um esforço de padronização e de especialização do trabalho com vistas a aumentar a produtividade. São recorrentes as estratégias de padronização de processos e de produtos, principalmente nas empresas que adotaram a “ideologia” da qualidade total. Em algumas delas se utiliza maciçamente a informática, desenvolvendo-se ou adquirindo-se *softwares* específicos para a administração de serviços de alimentação e operando-se em rede. Outras empresas adotam manuais técnicos de operações que, de várias formas, regem a vida do empregado, prescrevendo atitudes, métodos e técnicas com vistas a estandardizar o trabalho, segmentando-o nos moldes das linhas de montagem e em regra enfatizando a exigência de controle acirrado das operações pelo nutricionista.

Além disso, subsiste uma situação referente à formação e ao trabalho dos nutricionistas que também parece indicativa dos esforços de obtenção de maior racionalização do trabalho: grande parte dos entrevistados se referiu a um baixo nível de utilização dos conhecimentos adquiridos nos cursos de graduação, paralelamente a uma crescente exigência de conhecimentos administrativos e gerenciais que os cursos não oferecem, pelo menos com o caráter instrumental e funcionalista que as empresas parecem desejar.

#### Relações de supervisão

Dadas as variações nas estruturas empresariais, verificam-se diferentes esquemas de supervisão, normalmente determinados pelo porte de cada organização. Nas empresas de grande porte, observa-se a existência de uma cadeia de supervisão mais ampla, que tem início nas superintendências ou nas diretorias de operações e estende-se ao nível da produção, de trabalho predominantemente técnico, onde o nutricionista supervisiona os chefes de setores, os empregados qualificados e os empregados manuais.

Um cargo comum em todas as empresas é o de gerente de Unidade ou o correspondente gerente de Centro de lucro, cuja atribuição é supervisionar outros nutricionistas ou, diretamente, os chefes de setores e os outros empregados. Também comum a todas as empresas é a presença de pelo menos um chefe de setor. Supervisionando o trabalho dos

gerentes de Unidades e de Centros de lucro, encontram-se os gerentes operacionais ou os gerentes técnicos de operações. Em algumas empresas, a supervisão também se processa por meio de outras estruturas que não as dos departamentos técnicos, como por exemplo na relação dos gerentes com os Departamentos de finanças e de recursos humanos (Quadro 5).

**Quadro 5.** Níveis hierárquicos existentes nas áreas operacionais das empresas de refeições coletivas onde trabalham os nutricionistas.

Cargo	Empresas								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Presidente/Proprietário	▶	▶	▶	▶	▶	▶	▶	▶	▶
Superintendente de Operações			▶	▶	▶	▶	▶	▶	▶
Diretor ou chefe de Operações		▶	▶		▶		▶		
Gerente Regional	▶								
Gerente Operacional	▶		▶	▶	▶	▶			
Gerente Técnico de Operações		▶							
Gerente de Unidade	▶		▶	▶	▶		▶	▶	▶
Gerente de Centro de Lucro		▶				▶			
Nutricionista				▶		▶			
Coordenador de Produção		▶							
Supervisor de Produção			▶						
Supervisor Operacional						▶			
Chefes de Setores <sup>1</sup>	▶	▶	▶	▶	▶	▶	▶	▶	▶
Empregados operacionais	▶	▶	▶	▶	▶	▶	▶	▶	▶

<sup>(1)</sup> Chefes de produção e almoxarifates

Nas pequenas e médias empresas, a supervisão se processa diretamente entre os gerentes de unidade e os diretores ou chefes de operação. Há casos em que essa atividade é realizada diretamente pelos proprietários. Em nenhuma das empresas se verificou a presença de nutricionistas em todos os níveis hierárquicos que esse profissional poderia ocupar (Tabela 1).

A maioria dos nutricionistas (55%) se concentra nos cargos de gerente de Unidade e de gerente de Centro de lucro, naquela posição intermediária entre atividades técnicas e atividades administrativas, com predomínio das últimas; uma posição entre capital e trabalho sobre a qual parece ocorrer com maior intensidade a pressão pela ruptura com os referenciais profissionais éticos e técnicos, manifestada principalmente nas relações de supervisão.

Num extremo, supervisionando nutricionistas, técnicos e empregados menos qualificados,

esse gerente utiliza muito do seu conhecimento técnico e do seu perfil de educador, no sentido de pautar o trabalho em critérios profissionais de Nutrição, Dietética, Microbiologia e Higiene, inclusive repassando conhecimentos nessas áreas. No outro extremo, necessita manter uma relação “administrativa” com seus supervisores, prestando contas das decisões tomadas, do andamento das atividades e dos custos envolvidos.

Igualmente manifestada está a ambigüidade desse gerente, que tem a sua formação educacional e a convivência mais estreita com seus subordinados “puxando-o para baixo”, rumo a uma inserção na classe trabalhadora e, simultaneamente, sendo “puxado para cima” pela sua função, pela sua posição e pelo seu compromisso com a empresa; enfim, pela cúpula da organização que lhe acena com possibilidades de crescimento e ascensão profissional.



**Tabela 1.** Distribuição dos nutricionistas entrevistados, de acordo com os cargos ocupados nas empresas de refeições coletivas.

Cargos	Empresas								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Presidente / Proprietário									
Superintendente de Operações									
Diretor ou chefe de Operações <sup>1</sup>									
Gerente Regional <sup>1</sup>	1								
Gerente Operacional <sup>1</sup>			1					1	
Gerente Técnico de Operações <sup>1</sup>		1							
Chefe de Departamento de Treinamento <sup>1</sup>						1			
Chefe de Departamento de Qualidade <sup>1</sup>	1								
Gerente de Unidade <sup>1</sup>	4		3	1	3		2	2	1
Gerente de Centro de Lucro <sup>1</sup>		5							
Nutricionista <sup>1</sup>				2		2			1
Coordenador de Produção <sup>1</sup>		2							
Supervisor Operacional <sup>1</sup>						1			
Supervisor de Produção <sup>1</sup>			2						
Assessor Comercial <sup>1</sup>	1	1							
Coordenador Comercial <sup>1</sup>			1						
Chefes de Setores <sup>2</sup>									
Empregados Qualificados									
<b>Total (n = 40)</b>	<b>7</b>	<b>9</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>2</b>

<sup>(1)</sup> Cargos que, em tese, podem estar disponíveis para nutricionistas

<sup>(2)</sup> Chefes de produção e almoxarifés

### Condições de trabalho e *status*

Além de guardar relação direta com a posição hierárquica ocupada na estrutura de divisão de trabalho das empresas, as condições de trabalho dos nutricionistas são diretamente afetadas pelos locais onde eles desenvolvem suas atividades. Como as áreas de produção das empresas de refeições coletivas são descentralizadas e instaladas em diferentes empresas contratantes, as condições físicas acabam sendo providas não pela organização que emprega os nutricionistas, mas por aquelas onde eles desenvolvem o trabalho, com variações determinadas por características individuais e por própria política.

Os nutricionistas que mais se ressentem das deficiências de condições físicas de trabalho são aqueles colocados em níveis hierárquicos mais baixos (coordenadores de produção, coordenadores operacionais, nutricionistas, gerentes de unidade e gerentes de centro de lucro), os quais acompanham de perto a produção nas empresas contratantes. Segundo eles, ocorrências como altas temperaturas, excesso de umidade, elevado nível de poluição

sonora, condições ergonômicas inadequadas e situações de risco de acidentes de trabalho são constantes no seu dia-a-dia.

Contribuindo para a deficiência das condições de trabalho desse grupo, merece menção o fato de frequentemente as áreas de produção dos restaurantes não oferecerem condições físicas adequadas ao trabalho a que se destinam, já a partir da própria construção. Como representam um investimento relativamente elevado e não têm relação direta com a atividade-fim das empresas, via de regra lhes sobra pouca atenção dos empresários e dos projetistas, o que se traduz em locais inadequados para funcionamento (aproveitando-se áreas não essenciais à empresa), fluxo de trabalho dificultado, espaço físico insuficiente e mal distribuído, além da ausência de instalações, equipamentos e comodidades que contribuam para diminuir os impactos de uma atividade naturalmente desgastante. Em resumo, as más condições de trabalho se exacerbam em virtude da necessidade de adaptação de procedimentos, ritmos e fluxos de produção para compensar as inadequações físicas.

Em face da concorrência acirrada nesse mercado, nem sempre é possível incluir exigências relativas a esses aspectos na pauta de negociação entre empresas de refeições coletivas e contratantes. Sob pena de perder o contrato, as primeiras acabam aceitando operar num ambiente de trabalho insatisfatório e, a partir daí, instala-se um impasse em que ambas as partes se eximem da responsabilidade pelas condições de trabalho: a contratante pelo fato de não contar com empregados seus trabalhando no setor; a concessionária por não ser proprietária das instalações.

Dentre os entrevistados, 62,5% classificaram as condições físicas do seu local de trabalho num nível abaixo de satisfatório (muito insatisfatórias para 7,5%, insatisfatórias para 17,5% e razoáveis para 37,5%). Para 30,0% dos nutricionistas, tais condições são satisfatórias, ao passo que apenas 7,5% dos entrevistados as classificaram como altamente satisfatórias. Outros fatores foram também apontados, principalmente no que se refere à estrutura de pessoal das Unidades, na qual não se prevê pessoal de apoio às atividades dos nutricionistas. Apenas 20,0% das Unidades de produção contam com auxiliares administrativos, tendo sido relatados casos em que o gerente se incumbiu de trabalhos de secretaria e até de almoxarifado.

Além do grupo que atua na área operacional, podem-se englobar os nutricionistas entrevistados em outros dois grupos de cargos com similitude de condições de trabalho. Em primeiro lugar, o grupo dos assessores e coordenadores comerciais, chefes de departamento e gerentes regionais, que atua nas matrizes ou nos escritórios das empresas de refeições coletivas, onde se dispõe de condições de trabalho consideravelmente melhores que as da área operacional - condições físicas e ambiente de trabalho mais agradável, com áreas de apoio e toda a estrutura necessária em termos de escritórios e pessoal administrativo.

Por fim, o grupo dos gerentes operacionais e gerentes técnicos de operação, os quais intercalam sua atuação entre as duas áreas nas empresas. Embora estejam lotados nas matrizes ou nos escritórios regionais, atuam como elo entre as áreas operacionais e a gerência das empresas de refeições coletivas. Assim, mesmo não se envolvendo diária e diretamente com as atividades de produção, em

parte estão sujeitos às condições de trabalho das áreas operacionais.

Também o *status* concedido aos nutricionistas parece guardar relação com a posição hierárquica ocupada nas empresas e com os locais onde eles desenvolvem suas atividades. De maneira geral, têm maior *status* aqueles cargos próximos do topo da hierarquia e mais ligados ao centro de decisão das empresas, caracterizados por atuação administrativa e gerencial. A própria distribuição geográfica dos postos de trabalhos é indicativa do *status* conferido ao profissional: se ele tem atuação predominantemente técnica e está em início de carreira, o seu lugar é nas Unidades de produção. Ao contrário, se já conseguiu ascender profissionalmente, a tendência é que se instale na matriz e atue em cargos administrativos e gerenciais.

Essa é uma situação considerada injusta pelos nutricionistas de produção "...afinal é o nosso trabalho que garante o lucro da empresa!" Ao mencionar as possibilidades e aspirações de ascensão, eles invariavelmente citam a transferência para a matriz como forma de crescimento profissional e, em vários casos, como alternativa para se livrar das deficientes condições de trabalho e de viver o "outro lado" das empresas: um cargo mais "limpo", numa situação em que vivenciariam maior identificação com a organização e na qual sofreriam menos pressão do que na "linha de fogo cruzado" entre "pertencer" a uma empresa e "trabalhar" para outra.

"Diferenças de tratamento" foi uma expressão muito utilizada pelo grupo de produção para definir seu *status* tanto em relação aos outros nutricionistas em posição mais elevada quanto em relação aos empregados lotados nas matrizes.

Comparativamente a outros profissionais graduados, o *status* dos nutricionistas parece ser menor, a começar pela própria estruturação das empresas, onde é relativamente reduzida a atuação desse profissional em cargos gerenciais mais elevados. Sintomaticamente, todos os nutricionistas entrevistados se encontravam ligados à área operacional e mesmo aqueles em cargos de gerência regional, de chefia de departamentos e da área comercial tinham sua atuação intimamente vinculada à área operacional, o que pode sinalizar uma certa restrição à atuação em outras áreas das

empresas, mesmo para aqueles nutricionistas que já se orientaram para o trabalho administrativo e gerencial, realizando cursos de pós-graduação em Administração Financeira, Organizações ou Qualidade.

Reforçando a tese da compartimentalização da atuação do nutricionista nas empresas, a participação em decisões relacionadas com investimentos, concorrências, contratos, projetos, finanças e política de pessoal foi considerada restrita por 72% dos entrevistados.

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

Embora 90% dos nutricionistas entrevistados estejam ligados aos setores ou departamentos técnico-operacionais das empresas, situação que poderia sugerir um desempenho marcadamente técnico, é notável que todos eles supervisionam outros empregados, além de desempenhar atividade administrativa ou mesmo gerencial, em escala variável segundo os cargos ocupados. Por sinal, o grau de desempenho de atividades administrativas surgiu na pesquisa como um indicativo da posição ocupada na hierarquia das empresas: em posições mais elevadas é maior o desempenho de atividades administrativas - e gerenciais - e menor a atividade técnica.

Essa relação, muitas vezes diretamente proporcional, entre posição e desempenho de atividades administrativas faz com que as alternativas de desenvolvimento profissional fiquem irremediavelmente condicionadas a algum tipo de treinamento em serviço (significando aquisição de experiência e de maior conhecimento das maneiras de operar das empresas) ou de especialização em Administração. Dessa forma, embora os nutricionistas se mantenham na área técnica, que representa em última instância o setor de onde as empresas de refeições coletivas retiram os seus recursos, verifica-se que os cargos em que predomina a atividade técnica são aqueles localizados no patamar inferior da estrutura hierárquica, ocupados pelos nutricionistas em início de carreira.

Como incentivo maior para progredir na carreira dentro das empresas de refeições coletivas, os nutricionistas citam a possibilidade de “libertação” do trabalho desgastante e pouco valorizado

nas Unidades de produção. Nessa situação paradoxal, eles se mostram insatisfeitos com o grau de utilização do seu conhecimento técnico e, por outro lado, apontam como solução assumir cargos em que predomina o caráter administrativo, dada a inexistência de uma estrutura de carreira exclusivamente técnica. Diante disso, as alternativas que se apresentam são tornar-se gerente operacional, transferir-se para a área comercial ou para a área de treinamento das empresas. Entretanto, quando existem, as oportunidades são poucas e muito concorridas: na atual fase de *downsizing*, tem sido freqüente a extinção de gerências operacionais, reduzindo-se ainda mais os níveis hierárquicos. A área comercial, por sua vez, requer um número reduzido de profissionais. A área de treinamento, outro setor que vem sendo paulatinamente esvaziado ou terceirizado por força da contenção de custos, é a que parece mais próxima do ideal, por representar uma forma de manutenção do nutricionista na atividade técnica, com a vantagem de livrá-lo das pressões, do desgaste físico e psicológico atribuído às más condições de trabalho, ao ritmo intenso e cronometrado nas Unidades de produção.

Apesar da pressão para que assumam a função gerencial, em alguns momentos o discurso dos nutricionistas sinaliza noutra direção, já que eles rejeitam ou sentem dificuldade em atender alguns pressupostos básicos da função gerencial - a coordenação de coletividades de empregados, o trabalho em equipe, a supervisão de atividades, enfim, os problemas que vivenciam, no exercício da chefia, ao lidar com grupos de empregados.

Outra ressalva diz respeito à orientação exclusiva à produção imposta ao nutricionista. Ele se ressentido da falta de atualização técnica, pela falta de tempo e pela redução das atividades das áreas de treinamento, bem como do mínimo envolvimento que passa a ter com os aspectos decisórios e estratégicos da empresa. Da mesma forma, a sua produtividade é controlada por meio de instrumentos como relatórios diários e avaliações de desempenho, o que indica não haver, pelo menos nesse aspecto, privilégios em relação aos outros empregados.

Quanto às condições físicas das instalações onde se desenvolve o trabalho, o grupo de nutricionistas de nível hierárquico inferior é o mais afetado pois, além das já citadas condições físicas

e ambientais insatisfatórias no seu local de trabalho, eles são também expostos a condições ambientais adversas em algumas empresas contratantes: alto nível de ruídos nas indústrias e excesso de poluição nas mineradoras, metalúrgicas e siderúrgicas.

As observações quanto ao papel desempenhado pelos nutricionistas no processo de trabalho das empresas de refeições coletivas se aproximam do que é professado pela tese da nova classe média: uma ambigüidade advinda do desempenho simultâneo das funções do capital e das funções do trabalho. De fato, mesmo aqueles nutricionistas com cargos localizados na base da estrutura hierárquica ou em início de carreira supervisionam a atividade e controlam a produtividade de outros empregados, sendo-lhes igualmente impostos o controle e a supervisão de um superior hierárquico. No entanto, mesmo assalariados e desempenhando a supervisão do trabalho, são melhores retribuídos e gozam de maior *status* que os empregados com formação educacional inferior, colocando-se numa posição diferenciada. Visto por um outro ângulo, se os nutricionistas gozam de prerrogativas em relação aos empregados qualificados e semiquilificados, o mesmo não parece ocorrer quando se compara o seu *status* com o de outros profissionais graduados. Pelo menos em relação aos nutricionistas empregados em cinco das nove empresas da amostra, foi recorrente a afirmação de que existem diferenças de *status* determinadas pela formação profissional dos empregados, com valorização dos profissionais das áreas de Economia, Administração e Contabilidade, para quem é mais fácil a ascensão e para quem se costuma reservar os cargos de maior proeminência. Nessa questão parece estar subjacente um aspecto cultural dessas empresas, que diz respeito à maior valorização do trabalho administrativo e gerencial em detrimento do trabalho técnico. Esse fenômeno também fica ressaltado pelos nutricionistas gerentes de produção, quando relatam que o seu trabalho é desvalorizado em relação ao do pessoal da “matriz” ou do “escritório”.

Por fim, apesar de não se poder afirmar que esteja ocorrendo uma desqualificação do trabalho do nutricionista, nota-se uma tendência ao abandono progressivo dos aspectos técnicos e educacionais

inerentes à profissão, em prol do conhecimento administrativo e gerencial. Esse fato ficou bem delineado na situação de trabalho dos profissionais com maior tempo de casa, que “cresceram” nas empresas pesquisadas e atualmente ocupam os cargos mais elevados verificados entre os nutricionistas. Tal ocorrência não é de todo surpreendente, na medida que grande parte dos atores envolvidos na produção industrial de refeições para o trabalhador continua a considerar apenas sua dimensão econômica. Prevalecendo essa perspectiva, legitima-se a obtenção de lucro em detrimento de quaisquer considerações de cunho social.

#### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANSOFF, H.I. O gerente de estratégia: o gerente mutável. In: ANSOFF, H.I., DECLERCK, R.P., HAYES, R.L. *Do planejamento estratégico à administração estratégica*. São Paulo : Atlas, 1987. p.191-236.
- BOOG, M.C.F., RODRIGUES, K.R.M., SILVA, S.M.F. Situação profissional dos nutricionistas egressos da PUCCAMP. I. Áreas de atuação, estabilidade, abandono da profissão, desemprego. *Revista de Nutrição da PUCCAMP*, Campinas, v.1, n.2, p.139-152, 1988.
- CARCHEDI, G. *On the economic identification of social classes*. London : Routledge & Keagan Paul, 1977. 196p.
- CARTER, B. *Capitalism, class conflict and the new middle class*. London : Routledge & Keagan Paul, 1985. 299p.
- DRUCKER, P.F. *O gerente eficaz*. Rio de Janeiro : Guanabara Koogan, 1967. 166p.
- DRUCKER, P.F. *Tecnologia, gerência e sociedade*. 2.ed. Petrópolis : Vozes, 1973. 215p.
- FISCALIZAÇÃO: uma atividade que vai muito além da punição. *Jornal do Conselho Regional de Nutrição - 4ª Região*, Rio de Janeiro, jan./fev. 1996. p.4-5.
- KOONTZ, H., O'DONNELL, C. *Princípios de administração*. Uma análise das funções administrativas. São Paulo : Pioneira, 1964. 254p.
- MARQUES, A.L. *The work situation and class position of Brazilian engineers*. Birmingham, 1993. 486p. Thesis (Doctorate) - The University of Aston, 1993.



MINTZBERG, H. *The nature of managerial work*.  
New York : Harper & Row, 1973. 298p.

MOTTA, P.R. *Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. 5.ed. Rio de Janeiro : Record, 1995. 256p.

POULANTZAS, N. *Classes in contemporary capitalism*. London : Verso, 1975. 231p.

WRIGHT, E.O. *Classes*. London : Verso, 1985. 145p.

**Recebido para publicação em 18 de fevereiro de 1998 e aceito em 19 de fevereiro de 1999.**

# ANEXOS

## ANEXO 1

Descrição sucinta do instrumento de coleta de dados junto aos nutricionistas<sup>2</sup>

**I) Caracterização da amostra:** idade, sexo, cargo, tempo de trabalho na empresa, área

**II) Formação educacional:** nome, local, tipo de escola e turno em que você estudou desde os 15 anos de idade. Treinamento após graduação em Nutrição

**III) História de trabalho:** informações sobre os diferentes posições que você já ocupou nas organizações onde trabalhou, inclusive a atual.

Emprego / cargo	Tempo nessa posição	Departamento	Empresa
-----------------	---------------------	--------------	---------

### IV) Trabalho técnico x trabalho gerencial

- 1) Tarefas realizadas no trabalho atual. Grau com que as habilidades técnicas adquiridas na Universidade são aplicadas no seu trabalho.\*
- 2) Você tem oportunidade de tentar por em prática novas idéias ou novas maneiras de fazer o seu trabalho?
- 3) Há algum impedimento para que você realize o trabalho técnico da melhor forma possível?
- 4) Há algum trabalho realizado por nutricionista desta empresa que tenha se tornado tão rotineiro que já não represente nenhum interesse ou desafio? Se sim: você tem alguma idéia por que isso está acontecendo? Se não: você já trabalhou em alguma empresa onde isso ocorreu ou ocorre no momento? Se sim, em qual área?
- 5) Se pudesse receber um salário igual numa atividade técnica e numa atividade gerencial, qual delas você preferiria?

### Relações de supervisão e controle

- 6) Se você tem uma opinião técnica diferente da opinião do seu chefe em relação a um trabalho que vem sendo feito por você, como você se comporta?
- 7) Você supervisiona outros empregados? Se sim, qual ou quais categorias de empregados você supervisiona? \* Que grau de satisfação você sente no trabalho de supervisão? Que aspectos contribuíram para a sua promoção à condição de supervisor? Dentre os setores que você já supervisionou, qual você prefere? Por quê?
- 8) Se você comete um erro, realiza um mau trabalho, ou não o faz satisfatoriamente, quem primeiramente nota o fato? Como isso será notado?
- 9) Dentre as pessoas acima de você na empresa, quem tem maior controle sobre o que você realmente faz no seu trabalho? Você pensa que seu superior se encontra em condições de avaliá-lo de forma justa? Por quê? Por que não?
- 10) Qual o grau de controle exercido pela empresa sobre o seu trabalho? \*
- 11) Numa situação de trabalho como a sua, qual a necessidade de se ter um chefe?

### Autonomia e participação

- 12) Quanto você sabe a respeito da situação financeira da empresa? \* Você pensa que faz parte do trabalho do nutricionista interessar-se por esse assunto? Por quê?
- 13) Em que extensão você aprova a filosofia de lucros das empresas capitalistas? \*
- 14) Você pensa que existe alguma decisão nesta empresa de que você e outros nutricionistas poderiam participar? Se sim, pode dar um exemplo? E em relação aos empregados da produção, há decisões das quais eles poderiam participar? Se sim, você pode exemplificar?
- 15) Considerando sua função na empresa, você se sente como parte da gerência? Por quê?

<sup>(2)</sup> As questões marcadas com\* apresentavam de duas a seis opções de resposta, de forma a facilitar o preenchimento dos questionários e tornar mais objetivas as respostas dos entrevistados. Quando necessário, o maior detalhamento de determinadas situações foi obtido com a gravação das entrevistas dos nutricionistas e dos profissionais de Recursos Humanos, com posterior transcrição e agrupamento dos dados.

### Carreira, *status* e estabilidade

- 16) Quais são as suas chances de progredir na carreira dentro da empresa? \* Que tipos de coisas são necessárias para progredir nesta empresa? \* Qual a importância que você dá ao ser promovido? \*
- 17) Em termos de estabilidade no emprego, o que você diria da sua situação no momento? \*
- 18) Você já pensou em ser autônomo? Se sim, em que área? \* Quais as vantagens e as desvantagens de ser autônomo?
- 19) Qual o grau de satisfação que você sente em relação ao rumo que a sua carreira teve até o momento? \* Se muito insatisfeito, por quê? Qual a mais alta posição que você espera alcançar nesta empresa? \*

### Condições físicas de trabalho

- 20) Como você avalia as condições físicas de trabalho (equipamentos, instalações, mobiliário, recursos materiais, ambiente físico de trabalho) do local onde desenvolve suas atividades? \*

### Posição de classe

- 21) Quantas classes sociais você diria que há no Brasil? \* Como você as descreveria? Que categorias de pessoas pertenceriam a cada uma dessas classes? Para determinar a que classe uma pessoa pertence no Brasil, qual o fator mais importante a ser considerado? \* A que classe você diria que pertence? \* E a sua família? \*

### Profissionalização x formação

- 1) Numa sociedade como a brasileira, um profissional como você estaria mais próximo de que tipo de profissional? \* (1) profissional autônomo (2) gerente/executivo (3) profissional assalariado (4) trabalhador de escritório (5) trabalhador de produção (trabalho manual).
- 2) Há conflito entre sua posição pessoal e suas atividades como gerente? De que tipo?
- 3) Qual a sua opinião a respeito da atuação do nutricionista em serviços de produção de refeições?
- 4) Você considera que a universidade lhe deu condições plenas para se desenvolver no trabalho atual? Por quê?
- 5) Enumere o grau de importância que os seguintes ramos do conhecimento têm para o seu desempenho como nutricionista. \* (1) ciências exatas (2) ciências humanas (3) ciências biológicas (4) ciência da nutrição.
- 6) Em relação a conteúdos específicos, cite as cinco disciplinas do curso de graduação em Nutrição que você considera mais importantes para o bom desempenho no seu trabalho (em ordem de importância). \*
- 7) Em relação à Administração, que conteúdos ou aspectos você considera mais importantes para um bom desempenho profissional (em ordem de importância)? \*

## ANEXO 2

**Roteiro de entrevista semi-estruturada com a gerência de recursos humanos da empresa  
onde trabalham os nutricionistas; observação do ambiente de trabalho**

- 1) Descrição do trabalho dos nutricionistas em cada departamento.
- 2) Divisão do trabalho: como os trabalhos são determinados? Trabalho em grupo ou individual?
- 3) Natureza do trabalho: o que envolve o trabalho de chefia? O que fazem os nutricionistas? O trabalho é marcadamente mental ou manual? O trabalho envolve mais conhecimento técnico que conhecimento específico (prática) da empresa? Os nutricionistas fazem todo o trabalho ou há técnicos que realizam o trabalho manual por eles? Você considera esse trabalho criativo ou repetitivo? As perspectivas de carreira são associadas com a experiência no trabalho?
- 4) Ambiente de trabalho: localização dos escritórios dos nutricionistas, ruído, limpeza e conservação, conforto, mobiliário, tamanho, iluminação, aeração, temperatura, equipamentos.
- 5) *Status* dos nutricionistas. Itens a observar:
  - escritório separado para a gerência ou sala comum?
  - secretária, telefone, tamanho de mesa, roupas/uniformes, flexibilidade de horário de trabalho, fornecimento de refeições e transporte pela empresa, assinatura de revistas e jornais específicos pela empresa.
- 6) Natureza da supervisão: flexível ou acirrada.
- 7) Relacionamento entre técnicos e empregados de produção: os nutricionistas supervisionam ou controlam outros empregados? Que tipos de empregados?
- 8) Estrutura hierárquica no local de trabalho: segue a estrutura burocrática, o grau de responsabilidade técnica ou a natureza do trabalho? Quem é responsável pelos orçamentos/gastos? Há autonomia nas decisões sobre orçamentos/gastos? Os nutricionistas participam das tomadas de decisão de ordem técnica? Os de quais níveis?
- 9) A formação do nutricionista *versus* as necessidades da empresa: que atividades são específicas dos nutricionistas nesta empresa? Qual a concepção que o gerente tem dos pontos positivos desses profissionais no trabalho que desenvolvem? Que deficiências existem, na opinião do gerente, relativamente ao que se espera dos nutricionistas neste tipo de trabalho? Como a empresa trata essa questão? Como a empresa recruta esses profissionais? Como a empresa incentiva a especialização desses profissionais?
- 10) A formação profissional do entrevistado.