

FUNDAÇÃO OSWALDO ARANHA
CENTRO UNIVERSITÁRIO DE VOLTA REDONDA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM NUTRIÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

MARIANA CARDOSO PANZA

**O DESAFIO DO NUTRICIONISTA EM GERIR PESSOAS EM UNIDADES DE
ALIMENTAÇÃO E NUTRIÇÃO**

VOLTA REDONDA – RJ

2018

FUNDAÇÃO OSWALDO ARANHA
CENTRO UNIVERSITÁRIO DE VOLTA REDONDA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM NUTRIÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

**O DESAFIO DO NUTRICIONISTA EM GERIR PESSOAS EM UNIDADES DE
ALIMENTAÇÃO E NUTRIÇÃO**

Trabalho de conclusão de curso
apresentado ao curso de nutrição do
UniFOA, como requisito de obtenção
do título de graduação em Nutrição.

Acadêmica: Mariana Cardoso Panza

Orientador: Prof. Ana Paula Caetano de Menezes Soares

VOLTA REDONDA

2018

FICHA CATALOGRÁFICA

Bibliotecária: Alice Tacão Wagner - CRB 7/RJ 4316

P199d Panza, Mariana Cardoso

O desafio do nutricionista em gerir pessoas em Unidades de Alimentação e Nutrição. / Mariana Cardoso Panza. – Volta Redonda: UniFOA, 2018.

40 p. Il.

Orientador(a): Ana Paula Caetano de Menezes Soares

FOLHA DE APROVAÇÃO

Trabalho de Conclusão de Curso intitulado:
O DESAFIO DO NUTRICIONISTA EM GERIR PESSOAS EM UNIDADES DE ALIMENTAÇÃO E NUTRIÇÃO

Elaborado por Mariana Cardoso Panza, apresentado publicamente perante a Banca Avaliadora, como parte dos requisitos para conclusão do Curso de Nutrição.

Aprovada em 16 de outubro de 2018

Banca Avaliadora:



Professora Orientadora

Ana Paula Caetano de Menezes Soares, Mestre, Centro Universitário de Volta Redonda



Professor Avaliador

Margareth Lopes Galvão Saron, Doutora, Centro Universitário de Volta Redonda



Professora Avaliadora

Kamila de Oliveira do Nascimento, Mestre, Centro Universitário de Volta Redonda

Dedico meu trabalho e jornada à Deus. Toda honra e toda glória à ele e a minha grande pequena família.

AGRADECIMENTOS

À minha família, por sua capacidade de acreditar e investir em mim.

À minha Mãe, sua força, cuidado, carinho e dedicação foi que deram, em alguns momentos, a esperança para seguir, todo amor que tem por mim, por ter anulado tantas vezes sua vida para me dar oportunidade de vencer, a espera de todas as noites, para ter certeza se eu tinha chegado bem na van e depois mesmo de longe certificar que cheguei bem em casa, isso é amor, sem ela não sou nada.

Ao meu Pai, sua presença, seus conselhos e conversas infinitas de cabeceira de mesa, feitas com tanto amor, significaram segurança, me mostraram o caminho, e me deram a certeza de que não estou sozinha nessa caminhada, obrigada pelas noites sem dormir, pelas cargas pesadas levadas por essas estradas, toda luta, e exaustão ao volante, sempre buscando o melhor para nossa família, o meu muito obrigada, você é meu herói.

Ao Felipe, sua calma, sabedoria, tranquilidade, amor, dedicação e carinho, me ensinaram muito até aqui, aprendi muito com você e cresci muito como pessoa, te agradeço por toda paciência, amor e por sempre confiar em mim, me mostrando que eu podia, me incentivando, obrigada por ter escolhido dividir comigo uma vida, nesse período tão conturbado da vida que é a faculdade, com certeza sem sua força talvez eu não teria chegado até aqui, sua companhia, e segurança foram fundamentais para esse resultado. Minha eterna gratidão e todo o meu amor. Família, eu amo vocês.

As amigas de classe, Meiryele, Camila, Grasielle, Maristela, Flávia e em especial Renata, que teve um papel fundamental na base e na construção do meu projeto, obrigada pela atenção e por dividir seus conhecimentos comigo. À minha orientadora Ana Paula, por todo carinho, incentivo, palavras e ações que me auxiliaram em toda essa jornada, minha eterna gratidão.

“Não fui eu que lhe ordenei? Seja forte e corajoso! Não se apavore, nem se desanime, pois, o Senhor, o seu Deus, estará com você por onde você andar”.

Bíblia Sagrada - Josué 1:9

RESUMO

O setor de alimentação coletiva cresceu muito nos últimos tempos, sendo assim as unidades de alimentação e nutrição tem o nutricionista como responsável técnico, que exerce a função de liderança e realiza as atividades de comando, coordenação, controle e prevenção de pessoas e de unidade. O presente estudo teve o objetivo de refletir sobre os aspectos relacionados ao desafio do nutricionista na gestão de pessoas em Unidades de Alimentação e Nutrição, no sentido de transpor informações compiladas que auxiliam os nutricionistas nessa prática. Trata-se de uma revisão de literatura, retirados de fontes de livros, periódicos, artigos, sites, monografias. Foi destacado três grupos de pessoas em que o nutricionista deve gerir diretamente nas Unidades de Alimentação e Nutrição, que são os funcionários, os clientes (consumidores) e estagiários de nutrição. Além disso, alguns pontos foram discutidos como funções administrativas, habilidades, competências, treinamento de equipe e saúde do trabalhador. Já na gestão de clientes, foi colocado em pauta a qualidade, a educação alimentar e nutricional em estabelecimentos em que o nutricionista atua. No mesmo contexto, foi exposto a gestão de estagiários, pontuando algumas leis e resoluções que preconizam o nutricionista e o estagiário. Diante das desses fatos, há uma necessidade dos nutricionistas se aprofundarem um pouco mais na área de administração e gestão, para que se coloque no mercado de trabalho de maneira imponente para que a profissão ganhe cada vez mais espaço.

Palavras-chave: UAN (unidade de alimentação e nutrição); gestão; pessoas; liderança.

ABSTRAT

The collective food sector has increased considerable over recent years. As such, on the Food and Nutrition Unities, there is the dietician, who's the line manager responsible for leadership and control activities, coordenation, management and prevention, foR people and unities. The present study aims for ponder upon the aspects related to the dietician challenge about the people management in Food and Nutrition Unities, in order to get informations compiled to help the nutritionists in effect.

That's all about reading review from books, excerpts, journals, articles, websites, monographs. Three kinds of people were seconded, whom the nutritionist must manage directly the Food and Nutrition Unities, wich means employees, customers/consummers and interns of nutrition course. In addition, some issues were discused, like administrative tasks, abilities, competences, training team and worker's health. Meanwhile customers management, the issues to be discused were the quality, the food education on places where the dietician works. Also, it was discused about intern management, showing some laws and resolutions that pursue the both ones. Even before this scenario, the dieticians needs to get more knowleadge about the administration and management so they can improve their chances in labour market, so their occupation can gain more visibility.

Keywords: Food and Nutrition Unities; management; people, leadership.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
2. MÉTODOS	16
3. REFERENCIAL TEÓRICO.....	17
3.1. Gestão de equipe	17
3.2. Gestão de clientes.....	23
3.3. Gestão de estagiários	25
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS	29
REFERÊNCIAS.....	31

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Os quatorze princípios de administração clássica e funcionais utilizados até nos dias atuais, preconizados por Fayol, para serem seguidos nas empresas e organizações, e que podem ser empregados em Unidades de Alimentação e Nutrição.....17

Quadro 2. Atividades de operações preconizadas pelo Fayol comparados as operações que o nutricionista exerce nas Unidades de Alimentação e Nutrição de acordo com Aguiar, Kraemer & Menezes.....19

LISTA DE ABREVIATURA E SIGLAS

ANVISA- Agência Nacional de vigilância Sanitária

CES- Coeficiente de Equiparação Salarial

CFN- Conselho Federal de Nutricionistas

CIPA- Comissão Interna de Prevenção de Acidentes

CNE- Conselho Nacional de Educação

EPI- Equipamentos de Proteção Individual

LDB- Lei de Diretrizes Base da Educação

NR- Norma Regulamentadora

SIT- Secretaria De Inspeção Do Trabalho

TEM- Ministério do Trabalho e Emprego

UAN- Unidades de Alimentação e Nutrição

1. INTRODUÇÃO

A alimentação é fator primordial na rotina diária das pessoas. As refeições realizadas fora de casa vêm crescendo significativamente por todo o mundo, e têm contribuído para o aumento dos estabelecimentos que produzem refeições prontas, incluindo as Unidades de Alimentação e Nutrição (UAN's) (VALENTE; TEIXEIRA; BARBOSA, 2013).

Desse modo, as Unidades de Alimentação e Nutrição (UAN's) são locais que fornecem refeições com bons níveis de sanidade e equilíbrio nutricional, visando a saúde e a praticidade da alimentação saudável (SILVA, 2014).

O gestor de Unidades de Alimentação e Nutrição é o nutricionista, o que o compete no exercício de suas atribuições em UAN's, planejar, organizar, dirigir, supervisionar e avaliar os serviços de alimentação e nutrição. Além disso, realiza assistência e educação nutricional a coletividade ou indivíduos sadios ou enfermos em instituições públicas e privadas. Independentemente do campo que o nutricionista atue, suas funções e circunstâncias de trabalho, deve exercer com destreza uma contundente função de liderança (CFN, 2018).

Segundo Dariva e Oh (2013), é importante que o nutricionista saiba liderar sua equipe, visto que na área de alimentação coletiva, ele exerce a função de gerente unidades, quando contratado.

Isosaki et al. (2012), citam que no âmbito contemporâneo, o líder deve ser capaz de integrar e interagir as responsabilidades do negócio com as funções de liderança, ampliando sua visão de negócio, nos ambientes: político, econômico e social. O novo líder deve ser destacado pelas características do diferencial, do educador, do negociador, em ter um bom relacionamento interpessoal, criando assim um ambiente interno em que seus liderados consigam aprender e errar de forma construtiva, encarando os desafios e ajudando as pessoas em sua volta a fazerem o mesmo com confiança.

O nutricionista para exercer essa função, além de seus conhecimentos técnicos da área de nutrição, torna-se indispensável que profissional saiba gerir, planejar, organizar e liderar o setor e a equipe que chefia. Porém, ao longo da formação acadêmica do curso de Graduação em Nutrição, há pouca apropriação de

conteúdos que façam que os estudantes tenham a tamanha percepção sobre a importância da administração e gestão dentro da profissão, dando mais ênfase nos conteúdos técnicos. No final da graduação, as principais preocupações giram em torno de como chefiar uma equipe, como se comportar em situações e conflitos, como orientar os funcionários nos procedimentos técnicos e comportamentais, como atuar para garantir bons resultados e por fim, como definir a forma que mais se adequa ao adotar o seu perfil de gestor, quando fala-se em ser um nutricionista responsável por uma UAN (SILVEIRA, 2014).

Existem três grupos gerenciados diretamente por nutricionistas, no contexto de alimentação coletiva notado nos textos e na resolução CFN 600/2018, são eles, os funcionários, os consumidores e os estagiários de nutrição (CFN, 2018).

De acordo com o código penal nos termos do artigo nº 386, emprega o vocábulo funcionário como pessoa que trabalha mediante a remuneração, voluntária ou obrigatoriamente, quando é chamado a realizar funções. Já o consumidor, segundo a os direitos do consumidor lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990, aplica o termo como toda pessoa física ou jurídica que adquire ou utiliza produto ou serviço como destinatário final. Já o estagiário de acordo com Ikeda (2016), é um estudante aprendiz de determinada área, que vai a campo, para aprender na prática, determinada função, no contexto as práticas do nutricionista preceptor da UAN (CÓDIGO PENAL, 2007; BRASIL, 1994; 2007; IKEDA, 2016).

As pessoas que trabalham dentro das organizações, tem um significado que sinaliza claramente qual é o papel e o valor que elas atribuem, é importante a forma que a empresa enxerga, cuida e lida com todos os indivíduos inseridos direta e indiretamente, nas organizações. Olhar a todos com humanidade, tratar a todos com respeito e igualdade, é a melhor opção a ser aplicada pelas empresas, motivando-os e reconhecendo seu trabalho, pois os funcionários são o maior bem dentro de qualquer empresa, são os diamantes de qualquer negócio, qualquer setor ou organização, são dependentes deles, pois são eles que produzem, desenvolvem, e trazem o lucro, ainda mais quando se fala em produção de alimentos (CHIAVENATO, 2014; BOXALL; PURCELL; WRIGHT, 2007).

Perante o exposto, há uma necessidade de gerar no nutricionista, formado e estudante, a necessidade de buscar conhecimentos sobre administração e

gestão de pessoas, para agregar nas suas habilidades técnicas e profissionais. Uma vez que, é de extrema importância para a diminuição de problemas que são relacionados à má gestão, como o absenteísmo, rotatividade de funcionários e a insatisfação por parte de todos. E com isso, conseguir satisfazer as necessidades tanto dos funcionários e estagiários, como de seus consumidores (AGUIAR; KRAEMER; MENEZES, 2013).

Por consequência, o desígnio desse estudo, é refletir sobre os aspectos relacionados ao desafio do nutricionista na gestão de pessoas em Unidades de Alimentação e Nutrição, no sentido de transpor informações compiladas que auxiliam os nutricionistas nessa prática.

2. MÉTODOS

O trabalho desenvolvido, seguiu os preceitos exploratórios, foi desenvolvido por meio de pesquisa bibliográfica, que segundo Gil (2008), “é desenvolvida a partir do material já elaborado, constituídos de livros e artigos científicos”.

Desta forma, este estudo trata-se de uma revisão bibliográfica, buscou fontes em livros, periódicos, artigos, sites, monografias; tendo como base o ponto de corte dos últimos onze anos. Foram incluídos neste trabalho seis monografias, seis livros e seis artigos e doze sites. As buscas foram realizadas nos sites Google Acadêmico e Scielo, com as palavras-chave UAN, gestão, serviços de alimentação, pessoas, nutricionista e liderança.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

3.1. Gestão de equipe

Conforme Chiavenato (2014), no seu trabalho, cada líder desempenha as quatro funções administrativas que constituem o processo administrativo: planejar, organizar, dirigir e controlar. No mesmo contexto, o clássico autor Fayol (1916), classifica e define essas funções administrativas como:

- Organizar: consiste em estabelecer a estrutura da empresa, e aprovisionar a necessidade material para poder executar o plano de ação.
- Comandar: é equivalente a encabeçar e nortear a equipe.
- Coordenar: traduz-se integrar, aliar e articular todas as ações e esforços da coletividade.
- Controlar: fundamenta-se em examinar para que toda a universalidade esteja caminhando de acordo com as regras estabelecidas, a fim de certificar-se que as ordens estejam sendo cumpridas.
- Prever: expressa-se em visualizar o que pode acontecer mais à frente e planejar uma ação quanto a determinado problema.

Todas as funções citadas acerca de funções administrativas, estão presentes nas atribuições do nutricionista que atua na área de alimentação coletiva, regulamentada pelo Conselho Federal de Nutrição, mediante a isso, finda-se que todas essas funções, são necessárias para uma boa gestão e administração de equipe em uma UAN (CFN, 2018).

Existem também, princípios propostos por Henry Fayol (1916), que foi um engenheiro de minas francês e um dos teóricos clássicos da Ciência da Administração, sendo o fundador da Teoria Clássica da Administração e que até hoje considerada por grande parte dos administradores (ARAÚJO; FILHO, 2016).

No quadro 1, está listado os quatorze princípios que segundo Fayol (1916) apud Maximiano (2015), servem como diretrizes a serem seguidas, e são muito úteis em qualquer empresa ou unidade de trabalho que envolvam gestão de equipe, conseguinte, UAN está inclusa.

Quadro 1: Os quatorze princípios de administração clássica e funcionais utilizados até nos dias atuais, preconizados por Fayol, para serem seguidos nas empresas e organização, e que podem ser empregados em UAN.

Princípios preconizados por Fayol	Definição preconizadas por Fayol
Divisão do trabalho	É necessário para a eficácia e realização das tarefas cotidianas e para aproveitamento da equipe.
Autoridade e responsabilidade	É a execução do seu direito de dar ordens, fazendo jus à sua posição de autoridade dentro do setor, tendo o privilégio de esperar a obediência de seus subordinados. A responsabilidade é consequência da autoridade, e obrigação de responder por suas próprias ações e também pelas da equipe.
Disciplina	Acatamento das regras impostas no local de trabalho.
Unidade de comando	Autoridade unificada, a equipe deve receber apenas uma voz de comando e autoridade, para que não haja falha de comunicação.
Unidade de direção	Realizar o agrupamento de cargos, para que as tarefas do mesmo objetivo sejam subordinadas a um mesmo cargo, e tenha o mesmo planejamento e o mesmo controle, criando um só programa para um conjunto de operações que visam o mesmo objetivo
Subordinação do interesse individual ao interesse geral	Os interesses gerais devem ser maiores do que os interesses particulares.
Remuneração do pessoal	Deve ser justa de acordo com os cargos dentro do setor.
Centralização	As decisões devem ser centralizadas a quem domina o determinado assunto.
Cadeira escalar	Deve haver uma hierarquia, sempre do mais alto ao mais baixo cargo do setor.
Ordem	Ter sempre todas as coisas em seu devido lugar, todos os materiais, e todas as pessoas, relacionados a algum tipo de serviço, devem ser sempre caracterizados na mesma localização administrativa.
Equidade	Garantir tratamento de igualdade para as pessoas, sem restrição.
Estabilidade do pessoal no cargo	A prioridade administrativa deverá ser dos trabalhadores na área produtiva.
Iniciativa	A capacidade de inovar e criar algo de sucesso.
Espírito de equipe	Engajamento do trabalhador com a equipe de trabalho e com a empresa.

Autor: Adaptado de Maximiano, 2015.

Pela observação dos princípios contrapostos no quadro 1, as condutas serão adotadas, conforme ações, situações e cenário que o líder estiver inserido no momento, o mesmo terá que definir a estratégia utilizada para a ação. Para tanto, deve haver uma apurada leitura do cenário naquele momento, tendo resiliência, para

lidar com as situações, não dominando apenas um dia de trabalho, mas empenhando-se rumo ao futuro, para que não crie uma liderança de círculo, que gira e sempre termina estagnado. Como todo líder, o nutricionista deve colocar sua equipe emocionalmente dentro do trabalho em questão, que pode variar em um cenário favorável, otimista e positivo, ou em um cenário conflituoso, insatisfatório e negativo. Os liderados devem ter discernimento para entender qual cenário que está instalado no momento, e atuar conforme o perfil do seu líder, tendo uma boa comunicação e entendimento na hora de agir, sendo assim não haverá desgaste entre líder e liderado (MANDELLI; LORIGGIO, 2016; OEHMICHEN; WOLFF; ZSCHOCHE, 2017).

Conforme, Sozio e Rockenbach (2015), para que haja essa interação na equipe, é crucial que o líder tenha carisma com as pessoas que o segue, tenha habilidade para influenciar os que caminham ao seu lado, para que haja incentivo, entusiasmo e motivação da parte dos liderados na resolução dos problemas cotidianos e no seguimento das diretrizes propostas.

Seguindo no contexto administrativo, Fayol (1916) *apud* Aguiar, Kraemer e Menezes (2013), estabeleceu que todas as atividades e operações de uma empresa poderiam ser divididas em seguintes atividades: técnicas, comerciais, financeiras, segurança, contábeis e administrativas. Essas atividades são realizadas tecnicamente pelo o nutricionista. O quadro 2, representa uma analogia entre as atividades operações segundo Fayol (1916) e atividades desenvolvidas na área de alimentação coletiva, segundo Aguiar, Kraemer e Menezes (2013):

Quadro 2: Atividades de operações preconizadas pelo Fayol comparados as operações que o nutricionista exerce nas Unidades de Alimentação e Nutrição.

Atividades	Operações Preconizados pelo Henry Fayol (1916)	Operações do Nutricionista Preconizadas pela Analogia de Aguiar, Kraemer & Menezes (2013)
Atividades técnicas	Correlacionadas a produção e serviços realizados.	Investigação das necessidades nutricionais, construção de cardápios balanceados dentro das necessidades, determinação de macronutrientes, educação nutricional para a equipe e clientes, confecção de projetos de saúde, qualidade e segurança alimentar, participar do planejamento e execução de programas de treinamento, preceptor estágios para alunos de nutrição e educação continuada para profissionais de saúde.
Atividades comerciais	Todo o processo de compra de materias e matérias-primas, venda e permutação realizados.	Elaboração da lista de compras, apuração de fornecedores, exploração de novos produtos para integrar no preparo das refeições.
Atividades financeiras	Gerenciamento de bens.	É quando o nutricionista estabelece o preço de venda e faz a análise de contratos.
Atividades de segurança	Resguardo e proteção dos bens e das pessoas.	Caracterizam-se pela a prevenção de doenças provocadas pelo exercício do trabalho dos funcionários. Quando o nutricionista, treina os manipuladores de alimentos, educando-os na prevenção de acidentes de trabalho, nas normas de manuseio de equipamentos utilizados no setor.
Atividades contábeis	Toda relação de controle de inventários, registros, balanços, custos e estatística de metas.	Representam o inventário mensal ou semanal de estoque que o nutricionista faz ou coordena o estoquista na realização, dependendo da dinâmica da empresa. Toda a parte de levantamento de custos das refeições, orçamentos periódicos e acompanhamento de venda também faz parte das atividades contábeis.
Atividades administrativas	Sincronização e sistematização as demais funções desenvolvidas.	Realização do planejamento, segundo os principios prever organizar, comandar, coordenar e controlar.

Autores do conteúdo: Aguiar, Kraemer e Menezes (2013).

De acordo com o exposto no quadro 2, essa analogia das atividades desenvolvidas pelo nutricionista, mostra novamente o quanto é necessário a utilização de técnicas administrativas para gestão de equipe.

Além dessas operações mencionadas, o profissional deve ter habilidade técnica de sua área de formação, aplicando seus conhecimentos, métodos, técnicas e utilizando os equipamentos necessários no desenvolvimento de tarefas específicas da área. Há um novo conceito no papel dos humanos nas organizações, que traz a ideia que a habilidade, nada mais é do que saber fazer e saber aplicar o conhecimento para resolver as situações e solucionar problemas, a fim de criar, inovar e concretizar a transformação de seus conhecimentos para resultados de acordo com Chiavenato (2015).

Já para Ferreira (2015), habilidade, é a capacidade que a pessoa tem em acionar conhecimentos guardados em sua memória e utilizá-los na execução de uma ação que deva tomar.

Na mesma contextualização sobre habilidade, há uma concordância de Casarotto (2016), dizendo que habilidade consiste na característica daquele trabalhador hábil que tem capacidade, destreza e agilidade na realização de suas funções. O autor também afirma que competência é um seguimento que ao contrário da habilidade, não se caracteriza somente em saber fazer, nem em atitudes, e muito menos apenas na vontade de querer executar, mas sim, fazer o somatório do conhecimento, habilidade e atitude, instituindo a junção e agregando mais valor no trabalho que o profissional realiza, é também definida como a experiência acumulada por uma pessoa, ao longo de sua vida profissional e pessoal, suas lembranças, ideias de conceito ou situações já vivenciadas.

Nesse contexto, visando aprimorar as habilidades e competências do funcionário, o treinamento é uma ferramenta utilizada para a orientação da função e do cargo que esse funcionário está exercendo no momento presente (ROSA; MONTEIRO, 2014).

De acordo com a Resolução Nº 600/2018, o nutricionista deve prestar assistência e treinamento especializado em alimentação e nutrição. Diante disso, nota-se que o treinamento é de extrema importância para a evolução da equipe.

O treinamento não deve ser visto simplesmente como realizações de cursos, deve ter uma atribuição além dessa perspectiva rasa, devendo alcançar o nivelamento de desempenho que o setor almeja, pelo intermédio do desenvolvimento pessoal e também para a prevenção de acidentes e para o auxílio

da prevenção da saúde, essa visão deve ser levada para o âmbito da alimentação coletiva. Também deve ser utilizada pelo nutricionista, como auxílio no ambiente de trabalho, pois a UAN é um local que apresenta fatores que merecem atenção e cuidado pelos funcionários, alguns exemplos são ruídos vindo dos equipamentos utilizados no processo, calor, umidade, condições físicas inapropriadas e fluxo inadequado de pessoas e demandas, e também as práticas de trabalho que ao longo do tempo, somatizam danos à saúde do trabalhador (ROSA; MONTEIRO, 2014; BRITO, 2015).

Segundo a Norma Regulamentadora NR 9 Brasil, (2014), há riscos ambientais, físicos, químicos e biológicos nos ambientes de trabalho, e que de acordo com sua função, natureza, concentração, intensidade e tempo de exposição são capazes de causar danos à saúde do trabalhador.

Mediante a essa afirmação, para a otimização do trabalho e para a melhoria do processo, é importante que o nutricionista esteja atento e participe nas decisões da empresa quanto aos investimentos na estrutura física, na segurança do trabalho e em recursos para treinamentos e nos aspectos ergonômicos. Como exemplo, a correção da postura em que o funcionário deve permanecer de pé, como devem ser realizados os movimentos na execução das tarefas, o modo em que realizam os movimentos repetitivos e a importância da pausa para fazer um descanso, entre outros aspectos importantes (DOURADO, 2011).

Além disso, para o bom andamento do setor e minimização de riscos, o projeto de uma UAN, deve ser planejado de acordo com a legislação vigente da Resolução da Diretoria Coligada (RDC) nº 216 de 2004 da Agência Nacional de vigilância Sanitária (Anvisa), para a garantia de aprovação dos órgãos fiscalizadores, e para a fortificação da segurança do trabalhador e segurança higiênico-sanitária dos alimentos produzidos e distribuídos para os clientes das unidades. O projeto deve ser elaborado para que haja um fluxo ordenado sem cruzamentos em todas as etapas de preparações, a fim de facilitar a manutenção, limpeza e desinfecção, tendo acesso independente e controlado, não devendo ser utilizado para outros fins (BRASIL, 2004).

Para a melhoria do ambiente, o gestor da equipe, deve coordenar e exigir a organização do local de trabalho, evitando a desordem, e buscando sempre otimização do espaço físico da unidade, a fim de evitar acidentes e colisões,

favorecendo o fluxo de pessoas e o escoamento da produção de refeições, estruturados para que sejam ordenados e que não tenha cruzamentos. Os dimensionamentos devem ser realizados com bases nas legislações e não apenas visando o custo (ABREU et al., 2009).

A área das UANs deverá ser planejada seguindo uma linha de produção racional. Suas unidades deverão obedecer a um fluxo contínuo, evitando cruzamento e retrocessos (TEIXEIRA et al., 2004).

Ponderando pela saúde do trabalhador seguindo o contexto, o nutricionista gestor de unidade, também deve exigir e incentivar a utilização dos Equipamentos de Proteção Individual (EPI's), que são (por exemplo, máscaras, aventais, óculos de proteção e luvas) que são definidos como dispositivo individual que protegem a saúde do trabalhador na execução das suas atividades profissionais diárias, o gestor, deve requer que os equipamentos de proteção estejam em bom estado de conservação para uso, a fim de zelar pela saúde, e prevenção dos riscos, com o intuito de minimizar os danos em caso de acidente (MARTINS et al., 2013).

A saúde do trabalhador, é uma questão muito discutida e que merece atenção do gestor de equipe, por decorrência a isso, nas instituições maiores, existe um grupo denominado, Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA), que é um grupo formado por funcionários e representantes designados pelo próprio empregador, e tem sua regulamentação aprovada pelo Ministério do Trabalho e Emprego (TEM), por intermédio da norma regulamentadora NR5 (Comissão Interna De Prevenção De Acidentes), atualizada pela Portaria SIT n.º 247, de 12 de julho de 2011, servindo para o nutricionista gestor como aliada estratégica para a prevenção da saúde do trabalhador, a CIPA auxilia o funcionário da melhor forma possível, levando educação e conhecimento para os indivíduos e conscientizando-os das suas condições de trabalho e saúde que estão diretamente relacionados com performance e produtividade (SECRETARIA DE INSPEÇÃO DO TRABALHO, 2011; ARRUDA, 2018; MONTEIRO, 2009).

3.2 Gestão de clientes

Clientes podem ser definidos sob dois aspectos: o técnico e o metodológico. À nível técnico Chesser e Cullen (2016) denominam como clientes qualquer pessoa que representa algum grupo populacional, que se destina em qualquer tipo de hotel comercial, restaurante, ou estabelecimento institucional, industrial ou militar fornecedor que produz e fornece alimentação e que, por sua vez, esteja disposto a pagar por refeições realizadas com qualidade, saudáveis e nutritivas. À título de método, Silva (2015) conceitua cliente como o elemento fundamental de uma organização, e que quando é realizado um atendimento de qualidade, que satisfaça as suas expectativas, este possa tornar-se fiel, uma vez que consumidores buscam inovações, com exigências, as quais precisam ser atendidas.

O cliente ao visitar qualquer estabelecimento alimentício, busca qualidade. Hoje em dia, cada vez mais o mercado competitivo, leva as unidades de alimentação a levar ainda mais qualidade e inovações aos seus clientes, além da qualidade higiênico-sanitária do local, o cliente busca bom atendimento. Nos dias atuais, com tanta competitividade, não basta apenas oferecer um bom produto, mas é primordial oferecer um atendimento diferenciado e qualificado para a se manter no mercado. Investir na qualidade do atendimento, criar um laço de empatia entre o estabelecimento e o cliente, gera bons resultados e estima a confiança quanto ao estabelecimento, suprir as necessidades e surpreender a expectativa, gera diferencial (OLIVEIRA et al, 2017)

Em síntese, consta-se, respeitar a clientela de acordo com seus hábitos alimentares, regionais, culturais e étnicos na elaboração dos cardápios, é importante o nutricionista criar programas de educação alimentar e nutricional de acordo com as necessidades do público alvo, a fim de agregar conhecimento, coordenando e executando atividades para enriquecer o conhecimento e informação dos clientes, quanto as características dos produtos, criação de cartazes educativos e palestras. Essas atividades quando realizadas eticamente e continuamente, mostra aos clientes do estabelecimento, que há uma responsabilidade em promover saúde, e que há profissional competente na unidade, a conciliação de papéis que o nutricionista desempenha, deve sobrar espaço para somatização de mais um papel importante, o papel de educador (CFN N°600/2018, GALIZA, et. al, 2014).

Permanentemente, pensando na qualidade e satisfação da clientela, o nutricionista deve levar em conta ao elaborar o de cardápio, alguns pontos

importantes, como o tipo de atividade, níveis socioeconômico e cultural, hábitos alimentares, religião, região ou origem do público alvo, estado nutricional e fisiológico, idade, sexo, necessidades básicas, e quantidade de comensais atendidos pela unidade (SILVA; MARTINEZ, 2014).

A priorização dos pontos citados, deve ser a adequação nutricional do cardápio, ao público que se destina, se preocupando com a qualidade nutricional, pois o nutricionista é o profissional habilitado legalmente e responsável por exercer essa atividade, e essa é uma das atividades que diferencia o nutricionista de um comum administrador de restaurante. Isso mostra a grande importância de priorizar essa atividade para a validação e diferencial da profissão nesse âmbito (ROSA; MONTEIRO, 2014).

A satisfação do cliente consiste no julgamento formado durante a utilização do serviço e o consumo da alimentação, após o consumo constitui-se uma reação, um sentimento de expectativa, o que leva a fidelização ou não daquele cliente, é importante que nutricionista e sua equipe mantenham o padrão de qualidade com constância, em todos os aspectos, estabelecendo confiança e satisfação dos clientes e os mantendo sempre fidelizados, resultando em um estabelecimento de sucesso (SIEBENEICHLERR et al., 2007).

3.3 Gestão de estagiários

O desenvolvimento profissional do acadêmico, passa por diversos momentos durante a graduação, o estágio é um deles, e caracteriza-se como um ato educativo acadêmico, supervisionado e desenvolvido diretamente no mercado de trabalho, visando preparar o estudante de nutrição para o mercado produtivo.

O nutricionista gestor de uma Unidade de Alimentação e Nutrição, por determinados momentos de sua carreira, tem a oportunidade de preceptor, supervisionar e ensinar um estagiário, tendo a responsabilidade de ser facilitador no processo de aprendizagem, além de contribuir para a formação técnico-científico do estudante (CFN, 2008).

As UAN's, fornecem para o estagiário uma vasta gama de conhecimento de extrema importância para o processo de formação, que vão desde a estrutura

até saúde global dos clientes, entretanto, é um leque de possibilidades a serem exploradas. O nutricionista, como preceptor de estágio, passa a ter um papel importante em gerir esse tempo do estudante dentro do local da unidade, buscando sempre agregar mais conhecimento e vivência para o futuro nutricionista, responsabilidade que é importante e decisiva para a formação do futuro profissional, visando que o estagiário está sempre atento nas ações, habilidades e competências do nutricionista que o conduz nessa jornada. O preceptor desse processo, necessita ser cuidadoso, ético e profissional na gestão desse estudante (IKEDA; COELHO; SPINELLI, 2013).

Os tópicos abaixo, demonstra legislações que relaciona o estagiário de nutrição dentro do campo de trabalho.

De acordo com Lei nº 9.394 de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB de 1996: vincula a educação escolar, trabalho e práticas sociais, norteando os processos de educação a uma visão abrangente, não fazendo quebra entre a teoria, a prática e a sociedade (BRASIL, 1996).

Resolução CNE/CES nº 5/2001. (Institui Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Nutrição): discute sobre os cursos de Graduação em Nutrição, sobre seus aspectos relacionados ao processo de formação do nutricionista, que vão de encontro a crítica do profissional no mercado de trabalho, cita que o estágio é onde o estudante reflete e participa, produzindo conhecimentos técnicos e de vivencia. Refere-se quanto o dever do nutricionista em exercer o controle de qualidade dos alimentos e saúde, cita também a necessidade da Instituição de Ensino em criar mecanismos necessários para o aproveitamento de conhecimentos, fazendo a orientação das atividades a serem desempenhadas no estágio, mediando estudante, instituição e o local de estágio, executando o *feedback* trazido pelo estagiário, na forma de relatórios e exercícios e avaliações (BRASIL, 2001).

Resolução CFN nº 599/2018: cita que a função do nutricionista na contribuição da saúde do indivíduo e da coletividade. Destaca a atuação pautada em princípios da

bioética, dos direitos humanos, da constituição e do próprio código. Cita como dever, primar pelo decoro profissional, se responsabilizando por todos os atos e comprometer-se em assegurar condições para desempenho profissional e ético, quando em função de chefia ou direção. O Código de Ética, diz que o nutricionista deve destacar a importância de informar aos estudantes a existência do código, acompanhando e orientando e contribuindo para a formação técnica, científica e cultural. O profissional não deve emitir comentários que depreciem a profissão. O estagiário deve estudar, refletir e colocar em prática o Código de Ética do Nutricionista, o que se torna imprescindível para o estagiário no seu processo de formação, ajudando-o a saber discernir dentro do local de estágio o que é eticamente correto ou não para agregar no seu conhecimento, pois nem todos os locais de estágio, cumprem com as regras da lei e resoluções, o que leva a crer que existem bons locais para aprendizado e maus locais, mas que tudo isso, faz parte da vivência profissional para o mercado de trabalho (BRASIL, 2018).

Lei nº 11.788/2008. (Dispõe sobre o Estágio de Estudantes): essa lei federal, destaca o estágio como uma preparação para o mercado de trabalho, alegando que o estágio é um aprendizado de competências próprias da atividade e reciclagem de Recursos Humanos, é uma área na qual o estagiário pode aprender e fazer parte desse quadro a ser capacitado, além de poder participar da elaboração de material para os programas de treinamento, referindo como atribuição a colaboração na formação de profissionais na área da Saúde (BRASIL, 2008).

Resolução CFN nº 418/2008. (Dispõe sobre a Responsabilidade do Nutricionista quanto as atividades desenvolvidas por Estagiários de Nutrição): Nessa resolução, é citada a importância de considerar a necessidade de proteger o indivíduo e a coletividade do exercício de atividades de nutrição por pessoas não habilitadas, não podendo delegar funções específicas de um profissional já formado ao estagiário. Por isso, é vedado ao nutricionista estabelecer que o estagiário exerça uma atividade privativa sem a sua supervisão direta, citando também que o estagiário não deve delegar atividades que não contribuam para seu aprendizado. O preceptor, conforme prevê a Resolução, deve ser facilitador no processo de aprendizagem, contribuindo para o aperfeiçoamento técnico/científico do estudante,

obedecendo aos princípios éticos que norteiam o exercício profissional, esclarecendo sobre os princípios do código de ética profissional, quando o estagiário o solicita (BRASIL, 2008).

Resolução CFN nº 600/2018. (Dispõe sobre a Definição das Áreas de Atuação do Nutricionista e suas Atribuições, Estabelece Parâmetros Numéricos de Referência nas Áreas de Atuação e dá outras providências): a resolução preconiza que o nutricionista deve acompanhar o estagiário regularmente durante o período, prestando assistência técnico-pedagógica, analisando problemas vivenciados na prática e discutindo soluções, condutas e estratégias, a fim de obter o desempenho do estudante, aguçando suas competências e habilidades (BRASIL, 2018).

A partir dessas vertentes, nota-se alguns aspectos do objetivo geral do curso de Graduação em Nutrição, bacharelado, é formar o profissional capacitado a atuar com manejo crítico, autônomo e criativo, por meio do conhecimento e vivências adquiridas nos campos de estágio, inclusive na alimentação coletiva, o estudante deve reconhecer durante o processo, seu compromisso inovador e ético, buscando ser um profissional apto a desenvolver ações de prevenção, promoção, proteção e reabilitação da saúde individual e coletiva, bem como para a segurança alimentar. O nutricionista formado acima de tudo deve ter sua visão crítica, introspectiva e ostensiva frente à realidade da saúde e alimentação, com competência ética e técnica. O nutricionista preceptor de estágio, no seu papel de gerir o estagiário naquele determinado período, deve ter em sua capacitação profissional e educacional, dinâmica para passar seus conhecimentos aos estudantes a fim de ajudar na formação acadêmica, e doando um pouco de sua mestria, e bagagem para esse novo profissional, a UAN nesses aspectos, auxilia nesse âmbito, pois é um local rico em desenvolvimento de pesquisas e exploração de estudos, pois engloba várias áreas dentro do setor, existem vários estudos realizados e pautados na área de alimentação coletiva, visto que é um setor que tem tido grande crescimento nos últimos anos. Ao pesquisar sobre a área, nota-se que existem nos livros e locais de pesquisa, vastos trabalhos, artigos científicos e dissertações sobre unidade de alimentação e nutrição, pois é uma área da nutrição muito explorada e discutida, por profissionais e estudantes da área (SCHERER, SILVA, ARNHOLDT, 2012).

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em vista dos argumentos apresentados, é notório a necessidade de gerar no nutricionista formado e em formação, a necessidade de conhecer mais eminentemente sobre administração e gestão de pessoas, pois dentro das Unidades de Alimentação e Nutrição, o nutricionista é o gerente da unidade, e só seus conhecimentos técnicos são insuficientes para gerir uma equipe, é necessário que o profissional saiba como fazer esse processo, melhorando suas habilidades e competências nesse aspecto.

Esse estudo é importante para a área, pois fala-se pouco sobre gestão de pessoas no período de formação acadêmica do nutricionista, focando muito nas áreas técnicas e não dando a importância necessária para a área administrativa. Mesmo sabendo que muitos profissionais quando se formam, geralmente seu primeiro emprego é na área de UAN. E é nesse momento, que o recém-formado se encontra muito das vezes, frente a uma equipe sem saber como lidar com os problemas do setor e problemas interpessoais gerados, pois falta em sua bagagem trazida da faculdade o conhecimento de gestão, levando o novo nutricionista muito das vezes não ser respeitado no ambiente de trabalho, não porque não saiba aplicar seus conhecimentos técnicos-científicos, mas por não saber gerir e lidar com as pessoas, para que isso aconteça.

Houve dificuldades para o desenvolvimento do trabalho para encontrar artigos científicos, e notou-se que o número de livros sobre gerência de pessoas em UAN's são reduzidos comparados os de ciência da nutrição, seria de grande valia os professores da Graduação abordar mais o tema de administração e gestão de pessoas e mostrar a grande importância que há para a formação do bom profissional, findando o verdadeiro desafio de gerir pessoas em UAN's.

Sugiro novas abordagens do tema como: Gestão de áreas específicas dentro de UAN's; Posicionamento do nutricionista dentro de instituições; O Nutricionista e sua visão sobre liderança; Áreas que o nutricionista deve aplicar seus conhecimentos sobre gestão; Estudo prático sobre a relação do Nutricionista e a gestão de equipe; Como os funcionários de UAN's enxergam o trabalho no nutricionista;

Nesse âmbito, trazer um pouco da área de administração para as áreas em questão, para que possa formar profissionais mais preparados em exercer funções de chefiar e liderar equipes em unidades e instituições, pois o nutricionista deve ser mestre nessa área, para que não dê abertura para demais profissionais tomarem esse espaço no mercado de trabalho, conhecer mais essa área potencializa a profissão, pois o profissional que sabe liderar, sabe influenciar as pessoas e isso mostra o posicionamento diante das circunstâncias diferencial na profissão.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, OB; KRAEMER FB; MENEZES, MFG. **Gestão de pessoas em Unidades de Alimentação e Nutrição**. Rio de Janeiro: Editora Rubio, 2013, 76 p.

ARAÚJO, RCOS; FILHO, TAS. Da teoria clássica à administração moderna: os 14 princípios gerais de Fayol comparados à administração pública brasileira **Reflexões Econômicas: Revista do departamento de ciências econômicas**, São Paulo, v.5, n. 1, p. 459-470, 2016/2017.

ARRUDA, LG. Norma NR5: O que você precisa saber? **Site: Verde Ghaia consultoria on-line**. Disponível em: <https://www.consultoriaiso.org/norma-nr5-o-que-saber>. Acesso em: 02 de outubro de 2018.

BOXALL, P., PURCELL, J., & WRIGHT, P. M. (2007). Human resource management: Scope, analysis and significance. In P. Boxall, J. Purcell, & P. M. Wright. (Eds.). *The Handbook Of Human Resource Management*. **TPA: Teórica e prática em administração (teoria e prática e administração)**. Oxford: Oxford University Press p.1–16.

BRASIL. Lei de Diretrizes e Bases de Educação Nacional. **Lei nº 9.394, 20 de dezembro de 1996**. <<https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/70320/65.pdf>> Acesso em: 01 de outubro de 2018.

BRASIL. **Lei nº 11.788, de 25 de setembro de 2008. Altera a legislação que regulamenta legislação nacional alusiva ao contrato de estágio para estudantes do ensino regular. Diário Oficial da União**. Brasília, DF. Disponível em: <http://www.cvm.gov.br/export/sites/cvm/menu/acesso_informacao/servidores/estagios/3-legislacao-de-estagio.pdf> acesso em: 01 de outubro de 2018.

BRASIL. Ministério da Educação. **Conselho Nacional de Educação. Câmara de Educação Superior. Resolução CNE/CES 05/2001: Diretrizes curriculares nacionais para o curso de graduação em Nutrição. Diário Oficial da União. Brasília, DF, 09 nov. 2001.** Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/CES05.pdf> >. Acesso em: 01 de outubro de 2018.

BRASIL. Ministério da Educação. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) Diário Oficial da União. Brasília, DF, 20 dez. 1996.** Disponível em: 30 de outubro de 2018.

BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria de Vigilância Sanitária. **Resolução RDC nº 216, de 15 de setembro de 2004. Regulamento Técnico de Boas Práticas para Serviços de Alimentação.** Disponível em: <http://www.anvisa.gov.br>>. Acesso em: 20 de setembro de 2018.

BRASIL. MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO SECRETARIA DE INSPEÇÃO DO TRABALHO. **Portaria N.º 247 De 12 De Julho De 2011 (D.O.U. De 13/07/2011 - Seção 1 - Pág. 82).** Disponível em: http://redsang.ial.sp.gov.br/site/docs_leis/st/st15.pdf >. Acesso em: 27 de setembro de 2018.

BRASIL. Ministério Do Trabalho E Emprego. Secretaria De Inspeção Do Trabalho. **Portaria N.º 247 De 12 De Julho De 2011 no uso das atribuições conferidas pelo art. 14, inciso ii, do anexo i do decreto n.º 5.063, de 3 de maio de 2004, e em face do disposto nos art. 155 e 200 da consolidação das leis do trabalho - CTL, aprovada pelo decreto n.º 5.452, de 1º de maio de 1943 e no art. 2º da portaria MTB n.º 3.214, de 8 de junho de 1978.** Disponível em: http://redsang.ial.sp.gov.br/site/docs_leis/st/st15.pdf>. Acesso em: 01 de outubro de 2018.

BRASIL. PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA CASA CIVIL - SUBCHEFIA PARA ASSUNTOS JURÍDICOS. **Dispõe sobre a proteção do consumidor e dá outras providências.** Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8078.htm> Acesso em 28 de setembro de 2018.

CHESSER, W., J., CULLEN, C., N. (01/2016). **Gestão em Serviços de Alimentação: Liderança e Desenvolvimento de Recursos Humanos para a Gastronomia**, 5^o, edição.

CONSELHO FEDERAL DE NUTRICIONISTAS. **Resolução 418/2008. Dispõe sobre a responsabilidade de nutricionista quanto às atividades desenvolvidas por estagiários de nutrição. Diário Oficial da União. Brasília, DF.** Disponível em:

<http://www.cfn.org.br/wp-content/uploads/resolucoes/Res_418_2008.htm>.

Acesso em 01 de outubro de 2018.

CONSELHO FEDERAL DE NUTRICIONISTAS. **Resolução 599/2018. Dispõe sobre o Código de Ética do Nutricionista.** Diário Oficial da União. Brasília, DF, abril 2018. Disponível em:

<http://www.cfn.org.br/wpcontent/uploads/resolucoes/Res_599_2018.htm> Acesso

em: 30 de setembro de 2018.

CONSELHO FEDERAL DE NUTRICIONISTAS. **Resolução CFN nº 600, de 25 de fevereiro de 2018. Dispõe sobre a definição das áreas de atuação do nutricionista e suas atribuições, estabelece parâmetros numéricos de referência, por área de atuação, e dá outras providências.** Disponível em:

<http://www.cfn.org.br/wp-content/uploads/resolucoes/Res_600_2018.htm>. Acesso

em: 27 de setembro de 2018.

CONSELHO FEDERAL DE NUTRICIONISTAS. **Resolução CFN nº 600, de 25 de fevereiro de 2018. Dispõe sobre a definição das áreas de atuação do nutricionista e suas atribuições, estabelece parâmetros numéricos de referência, por área de atuação, e dá outras providências.** Disponível em: http://www.cfn.org.br/wp-content/uploads/resolucoes/Res_600_2018.htm. Acesso em: 27 de setembro de 2018.

DARIVA, R; OH, A. Atuação do nutricionista líder em unidade de alimentação e nutrição no segmento de refeições transportadas para penitenciárias em Curitiba – PR e Região Metropolitana. **Administração de empresa em revistas.** v. 12, n. 13, p. 0-22, 2013.

Desenvolvimento de um modelo inteligente aplicado à gestão de serviço de alimentação. 2014. 55p. Monografia (Bacharelado em Ciência da Computação) - Universidade Federal de Alfenas, INSTITUTO DE CIÊNCIAS EXATAS, Alfenas, fev. 2014.

FERREIRA, Patricia Itala. Série MBA - **Gestão de Pessoas - Gestão por Competências.** LTC, 06/2015.

IKEDA, V; COELHO, H; SPINELLI, M. **Otimização das atividades do estagiário de nutrição em unidades de alimentação e nutrição** – Artigo 2013, p. 398-403, Curso de Nutrição da Universidade Paulista, São Paulo, 2013.

ISOSAKI, M; et, al. **Liderança para gestores de Nutrição.** São Paulo: Editora Atheneu, 2012, 161 p.

MARTINS, C; JACONDINO, M; ANTONIOLLI, L; BRAZ, D; BAZZAN; GUANILO, M. Equipamentos De Proteção Individual: A Perspectiva De Trabalhadores Que Sofreram Queimaduras No Trabalho. **REUSFM: Revista de Enfermagem da USFM,**

– Universidade Federal de Santa Maria (Graduação em Enfermagem) Pelotas 2013, p. 668-678, 2014.

MAXIMIANO, AA. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 3ª edição. São Paulo: Atlas, 2015, 454p.

OEHMICHEN J; WOLFF, M; ZSCHOCHE,U. participation in employee stock ownership plans: Cross-level interaction effects of institutions and workgroup behavior, *Human Resource Management*, **TPA: Teoria e Prática e administração**) v5. P.57, (1023-1037), (2017).

OLIVEIRA, AEEB; RODRIGUES, BDO; BARUCCI, LD; SOUZA, FL; LOPES, MPQ. 2015. **Gestão Da Qualidade No Atendimento Ao Cliente: Um Estudo De Caso No Rebucci Auto Posto - Guaíçara - SP**. 2017. 71 p. Monografia (Bacharel em Administração) – UniSALESIANO Centro Universitário Católico Salesiano Auxilium, Lins – SP, 2017.

ROSA COB; MONTEIRO MRP. **Unidades produtoras de refeição uma visão prática**. 1ª ed. Editora Rubio: Rio de Janeiro, 2014.

SIEBENEICHLERR,T et al. A satisfação de cliente de restaurantes: uma avaliação da satisfação e da importância dos atributos. **Revista de administração**. V .7, n.11, p.39-58, 2007.

SILVA, G. **Qualidade No Serviço Como Fator Relevante Para A Satisfação Do Cliente: Uma Análise Servqual Da Empresa Rede Unilar De Eletrodomésticos Ltda Em Lagoa Nova – Rn**. 2014. 66p. Monografia (Graduação em Nutrição Administração) – Universidade Federal Do Rio Grande Do Norte Centro De Ensino Superior Do Seridó, 2015.

SILVA, RSL. **Desenvolvimento de um modelo inteligente aplicado à gestão de serviço de alimentação**. 2014. 55p. Monografia (Bacharelado em Ciência da

Computação) - Universidade Federal de Alfenas, Instituto de Ciências Exatas, Alfenas, fev. 2014.

SILVEIRA, M.L. **O conhecimento de nutricionistas sobre gestão de pessoas em serviços e alimentação e nutrição hospitalar.** 2014. 59p. Monografia (Graduação em Nutrição) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2014.

SOZIO, C, ROCKENBACH, C.W. AS COMPETÊNCIAS DO LIDER: **Um Estudo no Ramo Alimentício da Cidade de Horizontina.** 2015. 103 p. Monografia (Bacharel em Administração) da Universidade Regional do Noroeste do Rio Grande do Sul - Departamento de Ciências Administrativas, Contábeis, Econômicas e da Comunicação, Santa Rosa - RS, 2015.

VALENTE, MAS; TEIXEIRA, GC; BARBOSA, MCA. Perfil dos colaboradores de uma empresa de alimentação e nutrição de belo horizonte. **Nutrire: Revista Sociedade brasileira de Alimentação e Nutrição**, São Paulo, v. 38, n. 12, p. 459-470, 2013.