

AVALIAÇÃO DO DIMENSIONAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE RESTAURANTES POPULARES DO RIO GRANDE DO NORTE

Mayara Carolina da Silva Dantas¹

Dinara Leslye Macedo e Silva Calazans²

RESUMO

Fornecer uma alimentação adequada do ponto de vista nutricional e higiênico-sanitário, a preços acessíveis o programa restaurante popular atende a um público que se encontra em insegurança alimentar. Para com isso deve-se manter medidas de higienização completa e eficaz, capazes de garantir refeições seguras. Essas medidas compreendem três aspectos principais: o ambiente, o alimento e o manipulador de alimentos. Sendo o manipulador de alimentos desempenha papel importante na segurança dos alimentos, na preservação da higiene dos alimentos durante toda a cadeia produtiva, desde o recebimento até a distribuição. Um fator apresentado em vários estudos se relaciona com o número insuficiente de trabalho aliado ao custo. Assim, esse trabalho teve por objetivo de caracterizar e analisar a adequação do dimensionamento de recursos humanos dos Restaurantes Populares do Rio Grande do Norte. Para tanto analisou-se o quantitativo de recursos humanos (manipuladores de alimentos e nutricionistas) a partir do número de refeições produzidas, através de documentos de cadastro dos Restaurantes no Programa Restaurantes Populares, acessados com anuência da Sethas/RN. O resultado verificou-se uma diferença da quantidade de colaboradores que é necessário com o que é real que pode atrapalhar o processo de produção, que esse pode passar a desenvolver tarefas que não são compatíveis com o cargo que ocupa e, por conseguinte, sem está devidamente capacitado para seu desempenho. Para o quantitativo de nutricionistas os dados mostraram a regularidade na UAN que segue de acordo com a regulamentação do CRN. Sendo o responsável pela função administrativa da produção, que muitas vezes, distancia da função do nutricionista,

¹ Acadêmica do Curso de Especialização em Gestão da Qualidade na Produção de Alimentos do Centro Universitário do Rio Grande do Norte (UNIRN). Email: mayara_dantas@live.com

² Professora doutora. Orientadora do Curso de Especialização em Gestão da Qualidade na Produção de Alimentos do Centro Universitário do Rio Grande do Norte (UNIRN). Email: dinaraleslye@yahoo.com.br

por ter a função de gerente da UAN e, conseqüentemente, ser responsável pela gestão de custos, de suprimentos, da qualidade, de pessoas, dentre outras. Constatando que a gestão de pessoas não deve basear-se apenas em critérios quantitativos, mas sim na gestão de competências, que pode favorecer a compreensão teórica do processo de trabalho em Unidade Alimentação e Nutrição.

Palavras-chave: Segurança alimentar. Restaurantes populares. Manipuladores de Alimentos. Nutricionista.

EVALUATION OF THE HUMAN RESOURCES DIMENSIONING OF POPULAR RESTAURANTS OF RIO GRANDE DO NORTE

ABSTRACT

With the goal of providing nutritionally sanitary and hygienic food at an affordable price, the popular restaurant program caters to a food insecure population. To this end, complete and effective hygiene measures must be maintained to ensure safe meals. These measures comprise three main aspects: the environment, the food and the food handler. The food handler plays an important role in food safety, in preserving food hygiene throughout the production chain from receipt to delivery. A factor presented in several studies is related to the insufficient number of work together with the cost. Thus, this study aimed to characterize and analyze the adequacy of the human resources dimension of the Popular Restaurants of Rio Grande do Norte. For this purpose, the number of human resources (food handlers and nutritionists) was analyzed based on the number of meals produced, through registration documents of the Restaurants in the Popular Restaurants Program, accessed with the consent of Sethas/RN. As a result, there was a difference between the required number of employees and the actual amount of these professionals in the restaurants surveyed, which may disrupt the production process, which may lead to tasks that are not compatible with the position it occupies, therefore, not adequately trained to perform. For the quantitative of nutritionists the data showed the regularity in the UANs that follow according to the regulation of the CRN. This being the one responsible for the administrative function of the production, which often distances itself from the function of the nutritionist, for having the function of

manager of UAN and, consequently, being responsible for the management of costs, supplies, quality, people, among others . Noting that people management should not only be based on quantitative criteria, but on competency management, which can favor the theoretical understanding of the work process in UANs.

Keywords: Food safety. popular restaurants. Foodhandlers. Nutritionist.

1 INTRODUÇÃO

De acordo Política Nacional de Alimentação de Nutrição (BRASIL, 2013, p. 3) “a alimentação e a nutrição constituem requisitos básicos para a promoção e a proteção de saúde, possibilitando a afirmação plena do potencial de crescimento e desenvolvimento humano, com a qualidade de vida e cidadania”, sendo necessário articulações de combate às desigualdades sociais, reduzir a desnutrição e a mortalidade infantil.

Dar acesso ao alimento com qualidade, quantidade e regularidade suficiente são ações que contribuem com a dignidade humana segundo Souza, Calazans e Bagni (2016). Essas são as formas de garantia da segurança alimentar e nutricional, que se concretiza por meio de programas de acesso a alimentos, como o Programa Restaurante Popular. Além disso, com o mercado cada vez mais voltado para o crescimento de restaurantes, aumentou com isso a alimentação fora de casa e, os Restaurantes Populares emergem nesse contexto como alternativa para o fornecimento de alimentos balanceados e qualidade (ABREU; SPINELLI; PINTO, 2009).

Os Restaurantes Populares podem ser definidos como equipamentos públicos de alimentação e nutrição, destinados a produção e distribuição de refeições saudáveis aos trabalhadores urbanos e a população em situação de vulnerabilidade social (BRASIL, 2013). O Rio Grande do Norte se destaca pela quantidade de unidades distribuídas em vários municípios do Estado, com 32 restaurantes atualmente que são subsidiados pelo governo do estado e gestado localmente por uma empresa terceirizada, via contrato licitatório, que se responsabiliza pela gestão da qualidade da refeição.

Nesse contexto é necessário garantir a qualidade desse programa e para isso deve-se manter medidas de higienização completa e eficaz, capazes de garantir

refeições seguras. Essas medidas compreendem três aspectos principais: o ambiente, o alimento e o manipulador (OLIVEIRA; BRASIL; TADDEI, 2008). O objetivo de uma Unidade de Alimentação e Nutrição é o fornecimento de uma refeição equilibrada nutricionalmente, apresentando bom nível de sanidade e que seja adequada ao comensal (PROENÇA, 1999). De modo em que uma unidade de produção de refeição se faz necessário um quadro funcional adequado, tanto do ponto de vista quantitativo como qualitativo, que possa atender esse objetivo (TEIXEIRA, 2003).

No Brasil, a designação acompanha a do idioma francês com os termos alimentação comercial e alimentação coletiva. Os estabelecimentos que trabalham com produção e distribuição de alimentação para coletividades recebiam a denominação de Serviço de Alimentação e Nutrição (SAN), quando ligados às coletividades sadias e Serviço de Nutrição e Dietética (SND), quando ligados à coletividades enfermas. Atualmente, observa-se a tendência de utilização de uma denominação comum, Unidade de Alimentação e Nutrição (PROENÇA, 1999).

Na gestão das UAN, é fundamental conciliar a preocupação com os alimentos, com os objetivos da organização, as necessidades dos clientes e a liderança dos colaboradores. Pois, o trabalho de gerenciar uma UAN é complexo e exige alta responsabilidade daqueles que ali estejam. Sendo uma atividade privativa do nutricionista (CFN, 2005).

Uma organização, independente do seu tamanho ou de sua área de atuação, funciona sempre sobre um elemento básico: seus colaboradores. Na área de alimentação coletiva, o manipulador de alimentos é o principal colaborador (FREITAS, CALAZANS, ALCHIEIRI, 2014). Esses recursos humanos são fundamentais para a avaliação positiva de consumidores em serviços de alimentação, uma vez que a parte mais importante na prestação de serviços são as pessoas e para isto, as mesmas devem ser treinadas, motivadas e integradas com o trabalho para que o seu trabalho seja de qualidade.

A OMS (1989) define o manipulador como a principal via de contaminação dos alimentos produzidos em larga escala, portanto, desempenha papel importante na segurança dos alimentos, na preservação da higiene dos alimentos durante toda a cadeia produtiva, desde o recebimento, armazenamento, preparação até a distribuição. Uma manipulação incorreta e o descuido em relação às normas higiênicas favorecem a contaminação por microorganismos patogênicos.

Aliado a isso, fatores relacionados a número insuficiente de trabalhadores em função do custo, influenciam tanto na produtividade como na saúde dos operadores, como vêm mostrando alguns estudos (FREITAS, CALAZANS, ALCHIEIRI, 2014; VIEIRA; JAPUR, 2012; SANTANA, 1996).

Segundo Werter e Davis (1983) citado por Teixeira (2003) os objetivos gerais da administração de recursos humanos de uma organização são societários e organizacionais, funcionais e pessoais. Esses sendo de grande importância para a segurança alimentar e expectativa da sociedade, ou seja, preservar e manter o estado nutricional de parte de seus membros, promoção e manutenção da saúde.

Não obstante isso, a administração das UAN vem sendo conduzida com maior preocupação para com os custos relativos à produção de refeições do que com a saúde dos trabalhadores, apesar da influência que esta exerce sobre a produtividade e qualidade do produto (COLARES, FREITAS, 2007).

Neste sentido, ter um dimensionamento adequado dos recursos humanos para o serviço impacta positivamente na qualidade desejada. Para determinar a quantidade de pessoal necessário a uma Unidade de Alimentação e Nutrição (UAN) é preciso aplicar parâmetros existentes na literatura e conhecer algumas variáveis que interferem na determinação da quantidade de funcionários necessários ao bom funcionamento de uma UAN (MEZOMO, 1994).

Sendo assim o objetivo desse estudo foi caracterizar e analisar a adequação do dimensionamento de recursos humanos dos Restaurantes Populares do Rio Grande do Norte.

Para alcançar o objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos: Identificar o quantitativo de pessoal envolvidos na produção de refeições, por cargo e/ou função, nos Restaurantes Populares do RN, calcular o dimensionamento de pessoal necessário aos restaurantes com base no número de refeições, jornada de trabalho e tipo de cardápio servido, relacionar o número de manipuladores de alimentos e nutricionistas ao número de refeições produzidas e verificar a adequação numérica de manipuladores de alimentos e nutricionistas para os restaurantes populares.

2 MATERIAIS E MÉTODOS

Consiste em um estudo de caso, do tipo documental transversal realizado no

Programa Restaurantes Populares do Rio Grande do Norte no período de outubro a novembro de 2017.

Analisou-se o quantitativo de recursos humanos (manipuladores de alimentos e nutricionistas), por cargo e/ou função desempenhada na produção de refeições dos 32 restaurantes que compõem o Programa no estado, assim como o número de refeições produzidas, a partir dos documentos de cadastro dos Restaurantes no Programa Restaurantes Populares, acessados com anuência da Sethas/RN, órgão responsável pela gestão do referido Programa no estado. Realizou-se adicionalmente um levantamento a partir de informações fornecidas pelos responsáveis técnicos de cada restaurante.

Para definição dos cargos e funções foi considerada a tabela de classificação brasileira de ocupações (CBO) do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) e as similaridades entre as funções e tarefas identificadas no processo de trabalho dos Restaurantes.

Para tratamento dos dados utilizou-se o método baseado no número de refeições servidas/dia proposto por Gandra e Gambradella (1986) *apud* Vieira e Japur (2012), onde o índice de pessoal total (IPT) consiste no somatório de pessoal fixo (IPF), índice de pessoal substituto (IPS) e calculado conforme fórmulas descritas no Quadro 1:

Quadro 1 – Expressões matemáticas utilizadas para cálculo do dimensionamento do pessoal nos restaurantes

IPT = IPF + ISD Avalia o número total de empregados necessários ao serviço de alimentação		
índice	objetivo	cálculo
IPF	Avalia o número de empregados necessários para o trabalho de um dia: produção, distribuição e higienização, sem considerar férias e/ou folgas.	Número de refeições servidas x n' / jornada de trabalho diário x 60'
IPD	Visa avaliar o número máximo de períodos de descanso dos empregados que um substituto pode cumprir por ano	Dias total de funcionamento anual do restaurante – dias de descanso legais / dias de descanso
ISD	Visa obter o número total de pessoal substituto para cobrir os dias de férias e folgas do pessoal fixo.	Indicador de pessoal fixo / indicador de períodos de descanso

Fonte: Gandra e Gambradella (1986) e Vieira e Japur (2012).

Para cálculo do tempo médio dispendido na produção e distribuição de uma refeição foi considerado o de uso universal (GANDRA; GAMBRADILLA, 1986) para coletividade sadia em distribuição tipo cafeteria com cardápio tipo popular com produção centralizada, de acordo com a Tabela 1:

Tabela 1 – Número de minutos necessários para produção de uma refeição completa

Nº DE REFEIÇÕES	N MINUTOS
300 - 500	15 - 14
500 - 700	14 - 13
700 - 1000	13 - 10
1000 - 1300	10 - 9
1300 - 2500	9 - 8
2500 e mais	7

Fonte: Gandra e Gambardella (1986).

Para cálculo do dimensionamento de nutricionistas, considerou-se o estabelecido na resolução 380/2005 do Conselho Federal de Nutrição (CFN, 2005) para parâmetros numéricos para atuação do nutricionista na área de alimentação coletiva em UAN do tipo empresa fornecedora de serviços de alimentação coletiva.

Todos os quantitativos encontrados nos restaurantes foram analisados de forma comparativa com os valores de referência para dimensionamento de recursos humanos em serviços de alimentação coletiva.

Foram excluídos da análise aqueles restaurantes que apresentaram dados do quantitativo de pessoal conflituosos, incompletos e/ou que os responsáveis técnicos não permitiram a confirmação ou utilização dos dados. Deste modo, a amostra final foi composta de 29 Restaurantes, representando 91% do total de Restaurantes implantados pelo Programa no estado e fornecem juntos cerca de 400 mil refeições/mês.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os restaurantes populares são equipamentos públicos de alimentação e nutrição, que servem uma alimentação saudável para aqueles em situação de vulnerabilidade social e também trabalhadores urbanos de baixa renda, localizados em locais de grande movimentação, em sua maioria. Servem refeição única, almoço,

com cardápio padrão tipo simples/popular.

O cardápio é unificado para todos os restaurantes, planejado mensalmente em conjunto pelos nutricionistas e aprovado pela Secretaria de Estado do Trabalho, da Habilitação e da Assistência Social (SETHAS/RN), com base nos parâmetros nutricionais definidos no contrato de prestação de serviço de alimentação, constantes do edital de licitação.

O almoço é composto por salada crua, feijão, arroz, guarnição, duas opções de prato proteico (sendo permitido a escolha de uma das opções), suco e sobremesa. A distribuição do almoço ocorre em balcão térmico com sistema tipo cafeteria, onde cada preparação é porcionada por um colaborador ao cliente. O funcionamento para o público externo ocorre de segunda a sexta no horário das 11 horas até as 13 horas.

As unidades dos restaurantes populares estão distribuídas em todo Rio Grande do Norte, possuindo gestão terceirizada por empresa contratada via processo licitatório e fiscalizada pelo Estado. Atualmente, sete (07) empresas têm a concessão da gestão de diferentes restaurantes distribuídos em diversos municípios da capital e interior do estado, umas com serviço de produção centralizadas e outras descentralizadas, variando em número de pessoal e número de refeições fornecidas, conforme exposto na Tabela 2.

Tabela 2 – Caracterização dos Restaurantes Populares do RN quanto ao tipo de distribuição e quantitativo de pessoal

Restaurante	Nº de refeições	Quantidade de pessoal
A - Unidades com distribuição centralizada		
A1	1000	8
A2	1000	11
A3	1000	16
A4	1000	13
A5	1000	11
A6	1000	11
A7	800	12
A8	700	12
A9	500	7
A10	500	7
A11	500	10
A12	500	6
A13	500	7
A14	500	6
A15	500	6
A16	400	4

A17	300	6
B - Unidades com distribuição descentralizada		
B1	1400	18
B2	1150	10
B3	950	8
B4	700	14
B5	656	3
B6	570	4
B7	500	5
B8	500	9
B9	500	9
B10	500	9
B11	500	9
B12	500	5

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Nos restaurantes com distribuição centralizada, onde a refeição é preparada e distribuída no mesmo local (unidade), os colaboradores estão envolvidos em todas as etapas do processo produtivo: recebimento, armazenamento, pré-preparo, preparo, distribuição e higienização. Este sistema utiliza uma área física maior, além de utilizar mais equipamentos e utensílios.

Já os que possuem distribuição descentralizada, recebem a refeição que foi produzida em outra unidade (central) acondicionada em hotbox e transportadas em caminhão próprio e realizam a distribuição também em balcão térmico sob sistema cafeteria. Nesse caso, os colaboradores estão envolvidos, uma parte, na higienização e organização do salão e distribuição das refeições e, outra parte, que participam do processo produtivo na central e, no horário do almoço, são deslocados para participarem da distribuição. Também foram identificados alguns colaboradores sob regime horista, visando cobrir ausências eventuais dos colaboradores nessas unidades descentralizadas.

A análise preliminar da Tabela 2 não permite a identificação de similaridades e diferenças utilizando-se apenas o sistema de distribuição. Deste modo, a seguir é apresentado o cálculo de adequação do dimensionamento com base nas variáveis: número de refeições, jornada de trabalho e tipo de cardápio servido.

4.1 DIMENSIONAMENTO E ADEQUAÇÃO DO QUANTITATIVO DE PESSOAL NOS RESTAURANTES POPULARES DO RIO GRANDE DO NORTE

4.1.1 Dimensionamento e adequação do número de manipuladores

4.1.1.1 Com base no número de refeições, jornada de trabalho e tipo de cardápio servido

A tabela abaixo apresenta o resultado do cálculo de dimensionamento de pessoal proposto por Gandra e Gambradella (1986) apud Vieira e Japur (2012), sendo realizado apenas para as unidades com distribuição do tipo centralizada, visto que o cálculo tem por objetivo avaliar o total de funcionários necessários ao serviço de alimentação desde a produção até a distribuição de refeições.

Tabela 3 – Dimensionamento de pessoal necessário aos Restaurantes Populares do RN

Restaurante	Quantidade de pessoal	IPT- índice de pessoal total (Funcionários)	IA - índice de adequação (%)
A1	8	21	38
A2	11	21	52
A3	16	21	76
A4	13	21	62
A5	11	21	52
A6	11	21	52
A7	12	17	71
A8	12	19	63
A9	7	16	47
A10	7	16	67
A11	10	16	67
A12	6	16	40
A13	7	16	47
A14	6	16	40
A15	6	16	40
A16	4	12	33
A17	6	10	60

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Nos restaurantes populares do RN verificou-se uma diferença entre o que é necessário com o que é real que pode atrapalhar o processo de produção de refeição e muitas vezes a falta de realização de alguma tarefa devido o tempo ser curto. Autores alegam que alguns condicionantes, como técnico-operacionais

interferem no desenvolvimento do trabalho na UAN.

[...] algumas pesquisas apontam a sobrecarga de trabalho, gerada particularmente pelo número reduzido de operadores, para dar conta de uma grande quantidade de refeições a serem produzidas; o ritmo excessivo na execução das tarefas, em função dos horários de distribuição das refeições e a ausência de pausas para recuperação do desgaste. (COLARES; FREITAS, 2007, p. 3013).

4.1.1.2 Com base no cargo e função

Outro aspecto que deve ser considerado na distribuição de pessoal, segundo Teixeira (2003) é a adequação por cargo e função, de modo a facilitar a estruturação correta do quadro de pessoal. Este fato, segundo o autor, gera desvios de função, que pode passar a desenvolver tarefas que não são compatíveis com o cargo que ocupa e, por conseguinte, sem está devidamente capacitado para seu desempenho. A tabela 4 apresenta a distribuição de pessoal por cargo dos Restaurantes Populares do Rio Grande do Norte.

Tabela 4 – Distribuição de pessoal por cargo e/ou função nos Restaurantes Populares do RN

Restaurante	Almoxarife	Pré-preparo Vegetais	Pré-preparo de carnes	Preparo/Cocção	Higienização	Distribuição
A - Unidades com distribuição centralizada						
A1	01	01	01	02	03	04
A2	01	01	01	03	05	04
A3	01	02	02	05	05	04
A4	01	01	01	04	05	04
A5	01	01	01	03	05	04
A6	01	01	01	03	05	04
A7	02	02	01	03	02	04
A8	02	02	01	03	02	04
A9	02	01	01	02	01	04
A10	01	02	01	02	01	04
A11	01	02	01	03	02	07
A12	01	01	02	02	06	06
A13	01	01	01	02	02	04
A14	01	01	01	02	03	03
A15	01	01	02	02	03	03
A16	01	01	01	02	02	04
A17	01	01	01	02	01	04

Restaurante	Almoxarife	pré-preparo Vegetais	pré-preparo de carnes	Preparo/ Cocção	Higienização	Distribuição
B - Unidades com distribuição descentralizada						
B1	0	0	0	0	10	08
B2	0	0	0	0	06	04
B3	0	0	0	0	04	04
B4	0	0	0	0	06	08
B5	0	0	0	0	02	04*
B6	0	0	0	0	02	04*
B7	0	0	0	0	01	03
B8	0	0	0	0	0	09
B9	0	0	0	0	0	09
B10	0	0	0	0	0	09
B11	0	0	0	0	0	09
B12	0	01*	0	0	05	04*

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Nota: (*) Indica que o mesmo funcionário está em uma função na produção depois assume a distribuição.

De acordo com a distribuição proposta por Wetzig (TEIXEIRA, 2003), os cozinheiros devem somar de 8-10% do total de colaboradores, ajudantes e auxiliares de cozinha, 68%, serventes entre 10 e 12% e despenseiro/almoxarife de 4 a 6%. Verificou-se diferenças entre o número de colaboradores distribuídos por função, mesmo para aqueles restaurantes com mesmo número de refeições, como pode ser visualizado na tabela 05.

Nos restaurantes populares com distribuição centralizada, a média de colaboradores na função de cozinheiro foi 4; para ajudantes e auxiliares considerou-se o total de colaboradores envolvidos nas etapas de pré-preparo e distribuição, perfazendo 9 colaboradores em média e os serventes, responsáveis pela higienização de utensílios e ambiente em geral de 4 colaboradores. Observa-se que quanto a função de cozinheiro, todas as unidades apresentaram um número adequado de funcionários, sendo este, inclusive, maior que o recomendado pela literatura. O mesmo ocorreu para as funções de servente e despenseiro/almoxarife, entretanto, os auxiliares de cozinha e profissionais envolvidos na distribuição estão em número insuficiente em todas as unidades, o que sugere que há uma má distribuição dos recursos humanos, gerando sobrecarga em algumas funções pelo número insuficiente de funcionários, como acontece para os auxiliares de cozinha e distribuição.

Fatores relacionados à organização do trabalho como ritmo e esforço de trabalho intensos e sobrecarga de trabalho, pressão em função dos horários,

exigência de postura inadequada, movimentos repetitivos na execução das tarefas, número insuficiente de trabalhadores em função do custo, normas, horários prolongados e práticas exigidas nem sempre bem explicitadas e falta de prescrição clara das pausas de recuperação, influenciam tanto na produtividade como na saúde dos operadores, como vêm mostrando alguns estudos (COLARES; FREITAS, 2007).

Em uma distribuição centralizada há um maior controle de temperatura tendo em vista o acompanhamento da produção do alimento desde da seleção e a pesagem até a distribuição e controle de desperdícios. Visando o que cita na portaria CVS 5/13 que é monitorar e analisar o tempo e a temperatura de refeições quentes transportadas produzidas por uma Unidade de Alimentação e Nutrição.

A alta variabilidade nas tarefas desenvolvidas também é fator de insatisfação dos colaboradores, em análise a realidade do restaurantes populares no qual o processo produtivo exige que sejam alocados nos setores conforme as necessidades do trabalho durante a produção e após alocados na distribuição de acordo com a insuficiência de pessoas. A divisão das tarefas e o número de colaboradores em cada setor são determinados pelo tipo de preparações do cardápio que podemos ressaltar no caso de funcionários mais novos a sobrecarga do que os mais idosos, tendo em vista que apresentam mais dificuldades em realizar certas atividades em UAN.

Uma análise feita por Alevato e Araújo (2009) retrata ainda que “em ocorrência de imprevistos que levam os trabalhadores a terem acrescentadas outras atividades às suas obrigações rotineiras, para garantir a confecção do cardápio a ser distribuído em horários pré-estabelecidos e rígidos [...] não permitem postergações, nem admitem ajustes de quantidade de produção, por exemplo, no caso da falta de um trabalhador. Os presentes são chamados a assumir a lacuna dos ausentes, sob grande sacrifício pessoal”. Com base nisso entendemos que isso justifique a alta taxa de absenteísmo, no qual toda produção precisa ser idealizada em um tempo hábil até a hora da distribuição e quando isso acontece acrescenta mais tarefas daquele colaborador. Compreendendo a importância da análise ergonômica do trabalho verifica-se que o trabalho real foge da simples tarefa para executar, exigindo além de esforço físico, também esforço mental aumentando a dificuldade do colaborador em desempenhar várias funções simultâneas, num ritmo temporal intenso, uma vez que os restaurantes têm horário para abrir ao público e toda a produção deve ser realizada no mesmo dia que é um risco na qualidade da produção.

Tabela 4 – Média de funcionários x percentual de adequação de acordo com a quantidade de refeições

Número de refeições x número de colaboradores												
Função	1000		800		700		500		400		300	
	A1, A2, A3, A4, A5 e A6		A7		A8		A9, A10, A11, A12, A13, A14 e A15		A16		A17	
	Existente	% adequação	Existente	% adequação	Existente	% adequação	Existente	% adequação	Existente	% adequação	Existente	% adequação
Almoxarife	1	100	2	200	2	100	2	200	1	100	1	100
Auxiliares de cozinha e distribuição	7	64	7	70	7	70	7	77	6	75	6	86
Cozinheiro	4	200	3	150	3	150	3	300	2	200	2	200
Serventes	5	250	2	100	2	100	3	150	2	200	1	100

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Nota 1: Para o número de colaboradores existentes foi considerada a média de funcionários na função, de acordo com o número de refeições produzidas pelos Restaurantes.

Nota 2: O percentual de adequação foi realizado com base no proposto por Wetzig (TEIXEIRA, 2003), considerando a média de colaboradores por função.

4.1.2 Dimensionamento e adequação do número de nutricionistas

Em relação ao número ideal de nutricionistas, o cálculo do quantitativo deverá ser efetuado de acordo com o anexo III da resolução CFN 380/2005. Para área de Alimentação Coletiva, de acordo com o anexo IV da mesma resolução, devem ser levados em consideração fatores gerais como: a) Número de refeições (por tipo de refeição definem-se grande, média e pequena) e b) Diversidade e complexidade dos cardápios oferecidos. Fatores específicos também devem ser considerados: relacionados a estrutura física e organizacional da UAN considerando-se, inclusive, o nível de tecnologia empregado na produção de refeições e o estágio de capacitação dos colaboradores da empresa, e relacionados ao tipo de serviço quanto à Centralização ou descentralização da produção e distribuição de refeições, considerando-se, inclusive, o número de unidades, distância entre as mesmas e condições de embalagem e transporte de refeições.

De acordo com a resolução CFN 380/2005, para restaurantes com uma grande refeição, produzindo de 301 a 500 e 501 a 1000 refeições por dia é necessário 1 nutricionista em regime de 30 e 40 horas semanais, respectivamente. Nas unidades de distribuição centralizada do estudo, resultou:

Tabela 6 – Dimensionamento de nutricionistas necessários aos Restaurantes Populares do RN

RESTAURANTE	NÚMERO DE NUTRICIONISTAS NAS UNIDADES
Todos	1 nutricionista

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Após analisar os dados, verificou a regularidade entre os restaurantes em estudo pois todos tinham um nutricionista na UAN que segue a regulamentação do CRN. Contudo, nesta recomendação do conselho não há previsão numérica para cobertura de ausências, neste caso, fica a cargo da empresa uma contratação temporária de um profissional nas ausências previstas, como férias e licenças, uma vez que o serviço não deve funcionar sem a presença do profissional, haja vista sua importância e ser o mais preparado para essa função, devido saber liderar a equipe e administrar a produção de refeições.

A função administrativa da produção, muitas vezes, distancia o nutricionista,

caracterizado como um profissional da saúde, desta função precípua de promoção e recuperação da saúde, por ter a função de gerente da UAN e, conseqüentemente, ser responsável pela gestão de custos, de suprimentos, da qualidade, de pessoas, dentre outras.

No dia-a-dia do nutricionista nas UAN, o planejamento de cardápios é apenas um exemplo do trabalho constante e importante, que requer conhecimento de nutrição humana, técnica dietética e administração em geral. A responsabilidade deste profissional inclui, portanto, aspectos técnicos, econômicos, operacionais e administrativos, tais como considerações sobre custos e fornecedores, atenção às condições de trabalho, além da gestão de pessoas (cozinheiros, auxiliares e outros profissionais) e outras demandas (ALEVATO; ARAUJO, 2009, p. 4).

Neste cenário torna o trabalho de gerenciamento da UAN multiplicado tendo que ajustar a preocupação com alimentos com os objetivos da empresa. Sendo dois aspectos impossíveis de separar e de atuação desse profissional o conteúdo administrativo e técnico da atuação dos nutricionistas, nas empresas estudadas. Outro ponto que pode ser destacados por Rodrigues et al. (2007, p. 1023) profissional na área de alimentação coletiva que “relatam trabalhar sob um regime racionalizador do processo de refeições para coletividades sadias e/ou enfermas, onde o objetivo principal é a redução de gastos, relegando para segundo plano o que deveria ser alvo das maiores preocupações: a nutrição e saúde da população atendida”. Por último e não menos importante, a fadiga no qual de uma jornada excessiva de trabalho e sem férias, devido a necessidade permanência do profissional UAN.

Ao realizar o desenvolvimento do trabalho, verificou-se com dificuldade para encontrar literatura científica recente voltados para o assunto abordado e, mais especificamente, que tratassem de tipos de serviços com distribuição diferenciada, como o caso do Programa Restaurantes Populares em nosso estado. Tendo em vista muitos abordarem o assunto como um geral: cozinhas industriais, com diferenciação apenas para cozinhas hospitalares, isso pode ser uma limitação da pesquisa no aspectos da comparabilidade dos resultados alcançados com os parâmetros teóricos. Mediante essa dificuldade, essa pesquisa torna-se relevante para suscitar discussão teórica e proposições práticas que agregue a literatura sobre gestão de recursos humanos, e, mais especificamente, em restaurantes populares, que mantém gestão terceirizada e tipo de distribuição variada, servindo de auxílio

tanto para empresas de alimentação coletiva, de forma que considere esse pessoal, não apenas como recurso de alto custo, mas como colaborador de fato e grande responsável pela qualidade do serviço prestado, apoiando às exigências da legislação sanitária e favorecendo um melhor retorno ao consumidor.

5 CONCLUSÃO

A menção ao fator humano como fundamental para se conseguir uma boa produtividade levam os trabalhadores, em todos os níveis, a criar uma sensação de pertencer à empresa, desenvolver um sentido de segurança e sentir que trabalham num ambiente seguro, saudável e enriquecedor, como citado em estudos da organização internacional do trabalho (OIT, 1996). Uma avaliação positiva do serviço de alimentação é que um bom trabalho não depende apenas da quantidade de colaboradores, mas de suas qualificações e competências no desempenho das tarefas. E inclui também a satisfação dele para o melhor desempenho dentro da organização. E por fim ter melhor retorno por parte da população que ali são atendidos onde para muitos deles está é a única refeição realizada durante todo o dia.

A gestão de pessoas não deve basear-se apenas em critérios quantitativos, mas sim na gestão de competências, que pode favorecer a compreensão teórica do processo de trabalho em UANs e a diferença entre os índices de adequação de cada serviço. O setor de alimentação coletiva ainda mantém muitos dos aspectos tayloristas, o que pode ser comprovado pela literatura ainda focada em dimensionamento quantitativo de pessoal, com muita carência de estudos voltados para especificidade dos serviços de alimentação e modelos de gestão atuais, dificultando a identificação de sobrecarga real de trabalho e/ou número deficiente de colaboradores para cada serviço.

REFERÊNCIAS

ABREU, E. S., SPINELLI, M. G. N., ZANARDI, A. M. P. **Gestão de unidades de alimentação e nutrição: um modo de fazer.** São Paulo: Meta, 2009.

ALEVATO, H; ARAUJO, E. M. G. Gestão, organização e condições de trabalho. **Congresso nacional de excelência em gestão**. Niterói, 2009.

BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria de Atenção à Saúde. Departamento de Atenção Básica. **Política nacional de alimentação e nutrição**. Brasília: Ministério da Saúde, 2013.

COLARES, L. G. T.; FREITAS, C. M. D. Processo de trabalho e saúde de trabalhadores de uma unidade de alimentação e nutrição: entre a prescrição e o real do trabalho. **Cad. Saúde Pública**, 2007.

CONSELHO FEDERAL DE NUTRICIONISTA (CFN). **Resolução 380/2005**. Disponível em: <<http://www.cfn.org.br/novosite/pdf/res/2005/res380.pdf>>. Acesso em: 6 mar. 2018.

FREITAS, J. F.; CALAZANS, D. L. M. S.; ALCHIERI, J. C. Food Handlers' Occupational and Professional Training Characterization. **J Nutr Food Sci.**, n. 4, 2014.

GANDRA, Y. R., GAMBARDELLA, A. M. D. **Avaliação de serviços de nutrição e alimentação**. São Paulo: Sarvier, 1986.

MEZOMO, I, F, B. **A Administração de serviços de alimentação**. 4. ed, São Paulo: Metha, 1994.

OIT – Dirección, G Kanawaty. **Introducción al estudio del trabajo**. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo, 1996.

OLIVEIRA, M. A.; BRASIL, A. L. D.; TADDEI, J. A. A. C. Avaliação das condições higiênico-sanitárias das cozinhas de creches públicas e filantrópicas. **Ciência e saúde coletiva**, 2008.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DE SAÚDE (OMS). **Métodos de vigilância sanitária y gestión para manipuladores de alimento**: informe de una reunión de consulta de la OMS. Ginebra: [s.n.], 1989.

PROENÇA, R. P. C. Inovações tecnológicas na produção de refeições: Conceitos e aplicações básicas. **Revista Higiene Alimentar**, Florianópolis, v. 13, n. 63, 1999.

RODRIGUES, K. M. et al. Condições de trabalho e perfil profissional dos nutricionistas egressos da Universidade Federal de Ouro Preto, Minas Gerais, entre 1994 e 2001. **Ciência e Saúde Coletiva**, 2007.

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

SOUZA, C. V. S.; CALAZANS, D. L. M. E. S.; BAGNI, U. V. Gestão de Equipamentos Públicos de Segurança Alimentar e Nutricional: uma abordagem sobre a dimensão da qualidade da refeição servida em um Restaurante Popular. In: ARAÚJO, Maria Arlete Duarte de; ARAÚJO, Richard Medeiros de (Orgs.). **Políticas Públicas, v. 1: Segurança Alimentar e Nutricional e Desenvolvimento Rural no Rio Grande do Norte**. Natal/RN: EDUFRN, 2016.

TEIXEIRA, Z. M. F. G. et al. Alimentação aplicada às unidades de alimentação e nutrição. Rio de Janeiro: Atheneu, 2003.

VIEIRA, M.N.C.M; JAPUR, C.C. **Gestão da qualidade na produção de refeições**. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2012.