



UNIVERSIDADE FEDERAL DE CIÊNCIAS DA SAÚDE DE PORTO ALEGRE CURSO
DE NUTRIÇÃO

Trabalho de conclusão de curso

Eduarda Holz Bauer

Porto Alegre
2024

Desafios enfrentados na gestão de pessoas em Unidades de Alimentação e Nutrição e o impacto no índice turnover: Uma revisão integrativa

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Nutrição da Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre - UFCSPA, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharela em Nutrição.

Orientadora: Prof^ª Dr^ª Tiffany Prokopp Hautrive

Co-orientadora: Prof^ª Dr^ª Daniele Botelho Vinholes

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	4
2. OBJETIVOS	
2.1 OBJETIVO GERAL.....	6
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	6
3. HIPÓTESE DE PESQUISA.....	6
4. JUSTIFICATIVA.....	6
5. REVISÃO DA LITERATURA.....	7
6. MÉTODOS	
6.1 DELINEAMENTO DO ESTUDO.....	10
6.2 COLETA DE DADOS.....	10
6.3 ANÁLISE DOS DADOS.....	11
6.4 CRITÉRIOS DE INCLUSÃO.....	11
6.5 CRITÉRIOS DE EXCLUSÃO.....	11
6.6 ASPECTOS ÉTICOS E CONFIDENCIALIDADE.....	11
7.CRONOGRAMA.....	12
8.ORÇAMENTO.....	12
9. REFERÊNCIAS.....	13

RESUMO

Introdução: As Unidades de Alimentação e Nutrição (UANs) são responsáveis por fornecer refeições para coletividades em diversos contextos. Gerenciar esses estabelecimentos envolve lidar com uma variedade de desafios, especialmente na gestão de pessoas. **Objetivo:** Identificar os desafios enfrentados na gestão de pessoas em Unidades de Alimentação e Nutrição (UANs) e seu impacto no índice de turnover. **Metodologia:** Trata-se de uma revisão da literatura. Foram consultadas as bases de dados: Pubmed, Scielo, Biblioteca virtual de saúde, Scopus e Google Scholar. Para a busca, foram utilizados descritores relacionados às palavras: Serviço de alimentação, rotatividade, gestão de pessoas e nutricionista. O referencial teórico também foi utilizado. **Resultados:** Foram incluídos 6 artigos e os principais desafios identificados na gestão de pessoas em UANs envolvem, dificuldades no processo de recrutamento, baixa qualidade da mão de obra, falta de comunicação eficaz, infraestrutura e rotina de trabalho que prejudicam a saúde do colaborador. Além disso, foram destacadas a falta de investimento em capacitação e desenvolvimento dos colaboradores, assim como baixa remuneração, todos os fatores apresentaram como consequência o aumento da rotatividade. **Conclusão:** O índice turnover é consequência de uma série de desafios que são encontrados dentro das UANs. Dessa forma, cabe ao nutricionista, em seu papel de gestor, desenvolver medidas que promovam um ambiente mais saudável e produtivo, que valorize e desenvolva o colaborador. Para além, ficou evidente a necessidade da elaboração de pesquisas contemporâneas para que seja possível haver maior embasamento para a resolução dos desafios evidenciados.

Palavras-chave: Rotatividade, Gestão de pessoas, Serviços de alimentação

ABSTRACT

Introduction: Food and Nutrition Units (UANs) are responsible for providing meals for collectivities in various contexts. Managing these establishments involves dealing with a variety of challenges, especially in people management. **Objective:** To identify the challenges faced in people management in Food and Nutrition Units (UANs) and their impact on the turnover rate. **Methodology:** The databases PubMed, Scielo, Virtual Health Library, Scopus, and Google Scholar were consulted. Descriptors related to the words: Food service, turnover, people management, and nutritionist were used for the search. The theoretical framework was also used. **Results:** Six articles were included, and the main challenges identified in people management in UANs involve difficulties in the recruitment process, low quality of the workforce, lack of effective communication, infrastructure, and work routine that harm the health of the employee. In addition, the lack of investment in training and development of employees, as well as low remuneration, were highlighted, all factors leading to increased turnover. **Conclusion:** The turnover rate is a consequence of a series of challenges found within UANs. Thus, it is up to the nutritionist, in their role as manager, to develop measures that promote a healthier and more productive environment that values the employee. Furthermore, the need for the development of contemporary research was evident to provide a greater foundation for addressing the challenges identified.

Keywords: Turnover, Personnel Management, food services

1. INTRODUÇÃO

Unidades de Alimentação e Nutrição (UANs) são unidades gerenciais nas quais são desenvolvidas todas as atividades técnico-administrativas necessárias para a produção de alimentos e refeições, até a sua distribuição para coletividades (MUTONNI, 2017). Essas unidades desempenham um papel crucial em diferentes contextos, como hospitais, escolas, empresas, restaurantes industriais, entre outros, buscando atender às necessidades nutricionais de um grande número de pessoas (TEIXEIRA et al, 2000). A atuação das unidades de alimentação e nutrição também se estende à segurança alimentar, garantindo que os alimentos sejam armazenados, preparados e servidos de forma adequada, seguindo padrões de higiene e manipulação corretos (CAVALLI; SALAY, 2007).

As cozinhas de UANs, além de representarem um espaço onde a excelência operacional é essencial, são também palcos de desafios únicos para os colaboradores (ABREU; SPINELLI, 2001). Dessa forma, a gestão de recursos humanos emerge como um fator crítico, delineando não apenas a eficiência operacional, mas também a qualidade intrínseca dos serviços prestados (PROENÇA, 1993). Dentro desses estabelecimentos, o nutricionista é responsável pelo trabalho técnico-administrativo e por gerenciar a UAN para que se possa servir uma alimentação adequada do ponto de vista nutricional e higiênico-sanitário, respeitando os hábitos alimentares de seus clientes (IBGE, 2004). No entanto, perante a cobrança constante de resultados, o papel do nutricionista vai além das questões administrativas, desempenhando também um papel crucial como gestor de pessoas (TEIXEIRA et al, 2000). Ele é responsável por coordenar equipes multidisciplinares, capacitando e desenvolvendo os colaboradores, e promovendo a educação continuada (CAVALLI; SALAY, 2007). Atuando também como um líder, motivando sua equipe ao alcance dos objetivos, e a garantir a satisfação dos usuários através de um serviço de qualidade (COOPER, 1989).

No entanto, os desafios enfrentados na gestão de pessoas em UANs são multifacetados. Desde a complexidade inerente às demandas nutricionais variadas até as pressões regulatórias (PROENÇA, 1993). Dessa forma, o nutricionista em UANs encontra-se diante de um cenário desafiador. Aspectos como a escassez de

profissionais qualificados, a necessidade de treinamentos específicos, e a constante adaptação a novas regulamentações demandam um equilíbrio delicado (CAVALLI; SALAY, 2007).

Além disso, a natureza frenética desses ambientes pode impactar significativamente a qualidade de vida no trabalho. A exigência constante de atualização quanto a regulamentações sanitárias e práticas nutricionais, demanda um esforço adicional por parte da equipe, gerando um ambiente propício à fadiga e estresse ocupacional (PROENÇA,1993). Esses desafios, quando não gerenciados de maneira eficaz, reverberam diretamente no dia a dia das UANs.

Dessa forma, diversos desafios se fazem presentes na rotina desses estabelecimentos e que impactam diretamente na permanência do colaborador na empresa. Resultando na maior rotatividade de funcionários, desgaste e sobrecarga da equipe e, conseqüentemente, na satisfação dos clientes e longevidade do negócio (PROENÇA,1993).

O termo "turnover", frequentemente utilizado neste contexto, refere-se à rotatividade de funcionários, representando a taxa na qual os colaboradores entram e saem da organização (OLIVEIRA, 2009). O índice de turnover elevado não apenas compromete a continuidade do atendimento, mas também impacta a coesão da equipe e a qualidade dos serviços prestados (COOPER,1989). No cenário das UANs, compreender e mitigar esse fenômeno é essencial, dado seu impacto direto na continuidade e estabilidade da força de trabalho.

Desse modo, é de grande valia identificar e refletir sobre os desafios enfrentados nas Unidades de Alimentação e Nutrição (UANs) e, reforçar a importância do nutricionista enquanto gestor de pessoas. Tendo assim, a possibilidade de conhecer e contornar as diversas situações identificadas nesse ambiente, e que contribuem para a insatisfação dos colaboradores e conseqüentemente a baixa permanência como colaboradores.

2. OBJETIVOS

2. 1. Objetivo Geral

Identificar os desafios enfrentados na gestão de pessoas em Unidades de Alimentação e Nutrição (UANs) e o impacto no índice turnover.

2.2. Objetivos Específicos

Avaliar a relação entre os desafios identificados e o índice de turnover nas UANs.

Identificar o papel do nutricionista enquanto gestor desses locais.

Verificar os principais fatores que levam à insatisfação dos funcionários em cozinhas de UANs.

3. HIPÓTESE DE PESQUISA

Há uma relação entre os desafios enfrentados nas UANs e o índice de turnover dos colaboradores.

A insatisfação dos funcionários nesses estabelecimentos está associada a fatores específicos, que podem ser identificados e geridos pelo nutricionista, que desempenha um papel fundamental como gestor nesses locais.

Os principais fatores que levam à insatisfação dos funcionários são: a sobrecarga de trabalho, sensação de desvalorização profissional, ausência de plano de carreira, condições de trabalho desfavoráveis e falta de treinamento adequado.

4. JUSTIFICATIVA

A elaboração deste trabalho científico é motivada pela importância da gestão de pessoas em Unidades de Alimentação e Nutrição (UANs). Essas unidades desempenham um papel crucial ao atender às necessidades nutricionais de diversas pessoas em diferentes contextos. A gestão eficiente dos recursos humanos nessas unidades é fundamental não apenas para a qualidade dos serviços prestados, mas também para a satisfação dos colaboradores e a estabilidade da força de trabalho.

Os desafios enfrentados na gestão de pessoas em UANs são diversos e complexos, abrangendo desde a escassez de profissionais qualificados até a necessidade de adaptação a novas regulamentações. Além disso, o ambiente de trabalho acelerado pode impactar negativamente a qualidade de vida dos colaboradores, levando a um aumento da fadiga e do estresse ocupacional.

Compreender e enfrentar esses desafios é essencial para garantir a continuidade e a estabilidade da força de trabalho nas UANs, bem como para promover a satisfação dos colaboradores e a qualidade dos serviços prestados. Portanto, este trabalho busca identificar os principais desafios da gestão de pessoas em UANs e seu impacto no índice de turnover, contribuindo para o desenvolvimento de estratégias eficazes de gestão de recursos humanos nesses estabelecimentos

4. REVISÃO DA LITERATURA

As Unidades de Alimentação e Nutrição (UANs) são espaços organizacionais onde são planejadas e preparadas refeições para um grupo de pessoas, seja em escolas, empresas, hospitais, restaurantes comerciais, entre outros (ABREU; SPINELLI, 2001). Dessa forma, uma UAN pode ser considerada como uma unidade de trabalho ou órgão de uma empresa, que desempenha atividades relacionadas à alimentação e nutrição (OLIVEIRA, 2009).

Historicamente, as UANs surgem no Brasil na década de 20, porém, é no final da década de 30, que o setor passou a ter um pouco de sua importância reconhecida, a partir da reivindicação da classe trabalhista por melhorias nas condições de trabalho (CAVALLI; SALAY, 2007). Atualmente, o segmento gastronômico é um dos setores que mais movimenta a economia no Brasil, inseridos entre os maiores empregadores e geradores de renda no país (ADNAN; RAHMAN; AHMAD, 2018).

Quanto aos trabalhadores de Unidades de Alimentação e Nutrição, o setor, em sua maioria, caracteriza-se como pouco atrativo, por consequência das condições de trabalho oferecidas aos colaboradores (PROENÇA, 1996). Situações como: Pressões como garantir a entrega dos pratos dentro do prazo estabelecido, mantendo a qualidade tanto visual quanto nutricional dos alimentos, ambientes quentes e

pequenos, baixo entrosamento com a equipe e, por muitas vezes, com baixa remuneração salarial e longas jornadas de trabalho (MATOS, 200). Alguns indicadores como: altos índices de absenteísmo e rotatividade, corroboram para esse fato sendo traduzidos como manifestação de descontentamento para com as condições de trabalho oferecidas pelo setor (PROENÇA,1996).

Além disso, a falta de formação profissional, em que a maioria das UANs os funcionários não possuem nem o 1º grau completo (CAVALLI; SALAY, 2007). Acrescentado ao fato do mesmo setor ser dependente da mão-de-obra executora, resulta em ainda mais complicações (PROENÇA,1996).

O turnover, termo utilizado para descrever o fenômeno do rodízio de empregados, delibera o fluxo de demissão e admissão de colaboradores em uma organização, involuntária a sua motivação (SILVEIRA, 2011). Este indicador pode ser obtido através da seguinte equação (TEIXEIRA et al, 2000).

$RP = (D \div EM) \times 100$	RP = Rotação de pessoal D = Demissões no período considerado Em = Número médio do quadro de pessoal*
-------------------------------	--

*Na qual o número médio do quadro de pessoal é obtido pela média do número de funcionários no início e no final do período considerado.

Essa rotatividade é uma realidade para a maioria das empresas nacionais, e a taxa de turnover fica em torno de 5 a 6% ao mês, caracterizando a troca de praticamente toda a equipe no período de um ano (RODRIGUES, 1992).

Tal acontecimento resulta em uma série de novos desafios, custos e desgaste, tanto para o empregador quanto para a equipe (PINHEIRO; SOUZA, 2013). Somados ao impacto na segurança alimentar que pode ser prejudicada decorrente de uma equipe defasada e com problemas internos (PROENÇA, 1993).

Dessa forma, a satisfação no trabalho é um elemento determinante dentro do tema comportamento organizacional. Necessita, por isso, ser compreendida, acompanhada e

trabalhada de modo a evitar problemas potenciais de insatisfação que possam vir a afetar a vida das organizações (MATOS, 2000). Sendo válido reforçar que o nível de sucesso das organizações depende da motivação e da satisfação do trabalhador.

Entendendo a importância e o impacto de uma equipe qualificada e motivada, a administração da unidade de alimentação e nutrição (UAN) deve ser delegada ao nutricionista (ABREU; SPINELLI, 2001), juntamente ao órgão de Recursos Humanos da Organização (OLIVEIRA, 2009).

O nutricionista na Unidade de Alimentação e Nutrição (UAN) é o profissional responsável por garantir o controle de qualidade do alimento e de realizar planejamento, organização, direção, supervisão e avaliação do local (PINHEIRO; SOUZA, 2013). No entanto, perante a cobrança constante de resultados, o papel do nutricionista em uma UAN vai além das questões administrativas e deve ser intercalado pela emoção e a capacidade de promover a saúde das pessoas (ANSALONI, 1999).

Desse modo, é recomendado que o nutricionista atuante em alimentação institucional desenvolva sua percepção para analisar as condições físicas, ambientais e organizacionais, compreendendo melhor o processo de trabalho desta equipe (ABREU; SPINELLI, 2001). Somado a isso, a problemática da produtividade diz respeito à questão de como incentivar e valorizar os trabalhadores ao melhor desempenho de suas tarefas. Sendo, de suma importância, o desenvolvimento de habilidade de comunicação e liderança para este mesmo profissional (SILVA, 2017).

O momento atual exige, mais do que nunca, a habilidade de lidar com pessoas, principalmente em um contexto tão complexo e desafiador quanto às Unidades de Alimentação e Nutrição. Entender os desafios existentes nesses espaços e seus impactos é de suma importância para buscar planos de ação que visem melhorar todo este ecossistema. Dessa forma, buscar, por meio de conversas, treinamento e ações com os colaboradores, são ações que podem transformar essa realidade. Sendo de grande valia, não somente para preparar refeições dentro das normas higiênico sanitárias, mas de todo o impacto positivo que gera-se para os colaboradores e para o estabelecimento.

5. MÉTODOS

5.1 DELINEAMENTO DO ESTUDO

A pesquisa será realizada por meio de uma revisão integrativa (RI), que se caracteriza por ser uma estratégia em que o pesquisador tem o interesse de sumarizar resultados de um conjunto de pesquisas sobre a mesma temática (COOPER, 1989). Visando estabelecer generalizações ou desenvolver explicações mais abrangentes de um fenômeno específico, a partir da síntese ou análise dos achados (EINSTEIN, 2010).

5.2. COLETA DE DADOS

Para a realização da RI, serão utilizadas as seguintes etapas: elaboração de questão norteadora, definição dos termos de busca, estabelecimento de critérios de inclusão para seleção dos artigos, extração e síntese dos dados, análise dos dados, discussão dos resultados e a apresentação da revisão (COOPER, 1989).

Será utilizada a seguinte questão norteadora: “Quais são os desafios enfrentados na gestão de pessoas em Unidades de Alimentação e Nutrição (UANs) e o impacto no índice turnover”.

Para definição dos termos de busca serão utilizados descritores Medical Subject Headings (MeSH) e Descritores em Saúde (DeCS) associados à temática com o auxílio dos caracteres booleanos “AND ou OR”. Antes da definição final dos termos de busca, serão realizadas buscas exploratórias a fim de identificar palavras-chaves utilizadas nos artigos e seus substantivos. E assim, compor os grupos de termos, como mostrado no quadro abaixo:

Palavras chaves	Descritores
Gestão de pessoas	Personnel Management - Todas as atividades de administração, planejamento e organização de recursos humanos. Personnel Turnover - Mudanças no quadro de pessoal por reorganização, exoneração ou demissão.

	<p>Workforce- Pessoas envolvidas em atividades no campo da saúde de um país,</p> <p>Job Satisfaction - Satisfação pessoal em relação à situação de trabalho.</p>
Unidades de alimentação e nutrição	<p>Food Services - Equipamentos, instalações e funções relacionadas com a preparação e a distribuição de alimentos prontos para consumo.</p> <p>Restaurants - Estabelecimento em que as refeições são cozinhadas, vendidas e servidas a clientes.</p> <p>Collective Feeding - Fornecimento de refeições em creches, escolas, restaurantes comerciais, hotéis e similares, e outras instituições públicas ou privadas.</p>
Nutricionistas	<p>Nutritionists - Pessoas especialmente treinadas em ciências da nutrição</p>

A busca será realizada no período de fevereiro - março de 2024 e as bases de dados escolhidas para a busca dos artigos serão: Scielo (<https://www.scielo.com>); Scopus (<https://www.scopus.com/>); PubMed (<https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/>); e BVS (Biblioteca Virtual em Saúde - <https://bvsalud.org/>). Somado a esta busca, a lista referencial também será utilizada.

5.3. ANÁLISE DE DADOS

Para extração dos dados, será elaborada uma planilha, contendo informações como: autores, ano de publicação, delineamento do estudo, população, objetivos, principais resultados e conclusões.

A análise dos dados extraídos dos artigos será realizada de forma descritiva, possibilitando observar, contar, descrever e classificar os dados, com o intuito de reunir o conhecimento produzido sobre o tema explorado na revisão.

5.4 CRITÉRIOS DE INCLUSÃO

Artigos na íntegra que retratem a temática referente à revisão integrativa;
Artigos publicados e indexados nos referidos bancos de dados nos últimos 20 anos;

5.5 CRITÉRIOS DE EXCLUSÃO

Artigos duplicados;
Artigos que não apresentaram metodologia adequada;

5.6. ASPECTOS ÉTICOS

Como a pesquisa em questão não envolve a participação de seres humanos, não será necessária a submissão ao Comitê de Ética em Pesquisa (CEP). No entanto, por se tratar de uma revisão integrativa, será realizada uma inscrição na Comissão de Pesquisa da UFCSPA (Compesq), conforme as diretrizes éticas da instituição. A Compesq realiza o registro e acompanhamento das atividades de pesquisa, que garante a transparência e a conformidade com as normas éticas e regulatórias (UFSCPA, 2020). Dessa forma, todas as etapas da pesquisa serão conduzidas de acordo com os princípios éticos e legais aplicáveis.

6. CRONOGRAMA

	Fevereiro 2024	Março 2024	Abril 2024
Submissão do projeto de pesquisa para a compesq	X		
Construção do referencial teórico		X	
Geração de dados		X	
Análise de dados		X	

Redação do artigo		X	
Revisão final e envio para banca e apresentação			X

7. ORÇAMENTO

O estudo não trará custos tantos aos pesquisadores quanto para a universidade, tendo em vista que utilizarão materiais já adquiridos para a elaboração do projeto, como computador e internet.

REFERÊNCIAS

ABREU, Edeli Simioni de; SPINELLI, Mônica G. N. **Estudo das condições de risco ocupacional e ações preventivas em Unidades de alimentação e Nutrição**, v. 15, n. 86, p. 22-27, 2001.

ADNAN, Aina Mawaddah; RAHMAN, Ahmad Esa Abdul; AHMAD, Roslina. **Factors Influencing Turnover Intention among Fast Food Restaurant Managers**. International Journal Of Academic Research In Business And Social Sciences, v. 17, n. 8, p. 195-210, 2018.

ANSALONI, JA. **Situação de trabalho dos nutricionistas em empresas de refeições coletivas de Minas Gerais: trabalho técnico, supervisão ou gerência?**. Revista Nutrição, v. 12, n. 3, p. 241-260, 1999.

CAVALLI, S. B.; SALAY, E. **Gestão de pessoas em unidades produtoras de refeições comerciais e a segurança alimentar**. Revista de Nutrição, v. 20, n. 6, p. 657-667, dez. 2007.

COOPER, HM. **Integrating research: a guide for literature reviews**. 2. ed. Newbury Park: Sage Publications, 1989.

EINSTEIN. **Revisão integrativa: o que é e como fazer**. Einstein, v. 8, n. 1 Pt 1, p. 102-106, 2010.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa de Orçamentos Familiares - POF 2002-2003**. Rio de Janeiro: IBGE, 2004.

MARCON, M.C. **As novas propostas de organização do trabalho e a participação do trabalhador: um estudo de caso, desenvolvido junto a uma unidade de alimentação e nutrição tipo concessionária, sob um enfoque ergonômico**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 1997.

MATOS, C.H. **Condições de trabalho e estado nutricional de operadores do setor de alimentação coletiva: um estudo de caso**. Dissertação (Mestrado em Engenharia

de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 2000.

MUTONNI, Sandra. **Administração de serviços de alimentação**. Disponível em: Minha Biblioteca, Grupo A, 2017.

OLIVEIRA, D. P. R. **Fundamentos da Administração - Conceitos e Práticas Essenciais**. São Paulo: Atlas, 2009.

PINHEIRO, Ana Paula; SOUZA, Dercia Antunes de. **Causas E Efeitos Da Rotatividade De Pessoal / Turnover**: Estudo de caso de uma microempresa do setor de educação. In: Simpósio De Excelência Em Gestão E Tecnologia, 10, 2013, p. 1 - 13.

PROENÇA, R.P.C. **Aspectos organizacionais e inovação tecnológica em processos de transferência de tecnologia**: uma abordagem antropotecnológica no setor de alimentação coletiva. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 1996.

PROENÇA, R.P.C. **Ergonomia e organização do trabalho em projetos industriais: uma proposta no setor de alimentação coletiva**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 1993.

RODRIGUES, R.D. **Estudo: concessionária x autogestão**. In CONCURSO ALIMENTOS 90. São Paulo : [s.n.], 1991. p.239-273 (Coletânea de trabalhos) Restaurante industrial: parceria. Higiene Alimentar, São Paulo, v,6, n'24, p.8-14, 1992.

SILVA, Jessica Thais Lima da et al. **A Importância Da Gestão De Recursos Humanos Nas Organizações**. Conexão Eletrônica, v. 14, n. 1, p.886-893, 2017.

SILVEIRA, Cibele Cardoso da. **Análise de turnover na Química Brasil Ltda**. 2011. 58 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Universidade Federal do Rio Grande de Sul, Porto Alegre, 2011.

TEIXEIRA, S.M.F.; OLIVEIRA, Z.M.C. et. al. **Administração aplicada às unidades de alimentação e nutrição**. São Paulo: Ateneu, 2000.

UNIVERSIDADE FEDERAL DAS CIÊNCIAS DA SAÚDE DE PORTO ALEGRE.
Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação. Portaria no 31/2020/PROPPG, de 17 de setembro de 2020. Porto Alegre, 2020