



Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre

Curso de Graduação em Nutrição

Trabalho de conclusão de curso

Aluna de Graduação: Eduarda Holz Bauer

Orientação: Tiffany Prokopp Hautrive

Coorientação: Daniele Botelho Vinholes

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

Porto Alegre
2024

Eduarda Holz Bauer

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

Trabalho de Conclusão de Curso de
graduação apresentado ao Departamento de
Nutrição da Fundação Universidade Federal
de Ciências da Saúde de Porto Alegre, como
requisito parcial para a obtenção do grau de
Bacharel em Nutrição.

Orientadora: Profª Drª Tiffany Prokopp Hautrive

Coorientadora: Profª Drª Daniele Botelho

Vinholes

Porto Alegre

2024

Prezada Banca Avaliadora,

É com imensa satisfação que apresento o meu trabalho de conclusão de curso, intitulado “Desafios enfrentados na gestão de pessoas em Unidades de Alimentação e Nutrição e o impacto no índice turnover: Uma revisão da literatura”. Ao longo da minha jornada acadêmica, eu pude vivenciar experiências que despertaram em mim um grande interesse pela área de gestão de pessoas.

Sempre fui uma pessoa dinâmica que gosta de lidar, conversar e estar com pessoas. E ao longo da graduação tive a oportunidade de participar de diversas atividades extracurriculares que proporcionaram desenvolver um olhar mais profundo sobre as relações interpessoais e a importância da gestão de equipes e pessoas.

Contudo, foi no estágio realizado no restaurante Press que minha afinidade pela área se consolidou. Lá, vivenciei na prática os desafios e as complexidades de gerenciar uma equipe e de lidar com todas as pessoas envolvidas em um ecossistema tão dinâmico, o que despertou a vontade de estudar mais sobre o assunto.

Hoje convido vocês para participarem desse momento, não apenas por serem referências na área de alimentação coletiva, mas também serem aquelas que estimularam e despertaram em mim o interesse em desenvolver o artigo aqui entregue.

Ao longo do trabalho, pude contar com o apoio e a orientação de duas professoras, que não mediram esforços em auxiliar em todo esse processo, cujas orientações foram fundamentais para a realização deste trabalho. Sou

extremamente grata pela orientação da Prof^a Tiffany Prokopp, que abraçou a minha ideia, antes mesmo de me conhecer e a pela Prof^a Daniele Vinholes, que esteve comigo desde o início, me apoiando nas diversas temáticas que surgiram ao longo do caminho.

ESCLARECIMENTOS METODOLÓGICOS

Gostaria de explicar, por meio desta carta, um aspecto relevante referente à condução do meu trabalho. Inicialmente, o projeto tinha como proposta uma revisão integrativa com uma estratégia de busca bem definida, abrangendo diversas bases de dados relevantes para o tema em questão. Contudo, ao longo do processo de pesquisa e busca bibliográfica, enfrentei dificuldades consideráveis na localização de artigos pertinentes que se encaixassem nos critérios estabelecidos.

Após diversas tentativas e ajustes nas estratégias de busca, infelizmente não obtive sucesso em encontrar os artigos necessários para a revisão integrativa planejada. Foi somente por meio de uma abordagem mais ampla e menos restrita, sem critérios tão específicos, que consegui localizar e incluir os seis artigos que compõem a revisão da literatura presente no meu trabalho. Estes artigos, embora obtidos de forma mais abrangente, permitiram uma discussão relevante sobre a temática do projeto. Dessa forma, a transição para uma revisão da literatura se mostrou mais adequada e viável diante das limitações encontradas na obtenção de artigos por meio da estratégia inicialmente planejada.

Entendo a importância de justificar essas mudanças e adaptações metodológicas no contexto da elaboração do TCC, e estou à disposição para

fornecer quaisquer esclarecimentos adicionais que possam ser necessários durante a defesa do trabalho.

AGRADECIMENTOS

Queridas Professoras Tiffany Hautrive e Daniele Vinholes, não poderia iniciar este texto sem expressar meu mais profundo agradecimento a vocês duas. A jornada para a conclusão deste trabalho foi desafiadora, porém, ao longo de todo o percurso, pude contar com o apoio, a orientação e a dedicação incansável de vocês. Em nenhum momento mediram esforços para me guiar, esclarecer dúvidas e incentivar meu crescimento acadêmico. Cada conselho, cada revisão cuidadosa e cada palavra de encorajamento foram fundamentais para a realização deste trabalho. Vocês estiveram ao meu lado até o último minuto, e por isso sou imensamente grata.

Agradeço especialmente à minha família pelo apoio incondicional ao longo de todos esses anos. A distância e o desafio de mudar de cidade para realizar o sonho de estudar em uma universidade federal foram grandes, mas vocês estiveram sempre presentes, oferecendo suporte emocional, encorajamento e amor. Cada conquista alcançada durante este período é também resultado do apoio e sacrifício de vocês, e por isso este momento é tão significativo para todos nós.

À minha colega de curso e amiga, Laura Pens, muito obrigada pela parceria e amizade durante esta reta final da graduação. Compartilhamos desafios, momentos de estudo intenso e também de descontração, e isso tornou toda essa fase mais leve

Também quero agradecer a Deus por ter me acalmado nos momentos em que parecia que as coisas não dariam certo. Sua presença e paz foram fundamentais para eu manter a serenidade e perseverança necessárias para superar os desafios desta jornada acadêmica.

Assim, agradeço a todos que estiveram ao meu lado, contribuindo de diferentes formas para que este projeto se tornasse uma realidade. Que este seja apenas o início de uma jornada de novos aprendizados e conquistas.

SUMÁRIO

ARTIGO CIENTÍFICO.....	09
RESUMO.....	10
INTRODUÇÃO.....	12
METODOLOGIA.....	13
RESULTADOS.....	15
DISCUSSÃO.....	24
CONCLUSÃO.....	33
REFERÊNCIAS	
ANEXOS	
NORMAS E INFORMAÇÕES DA REVISTA.....	42
PROJETO DE PESQUISA.....	43
1.INTRODUÇÃO.....	45
2. OBJETIVOS	
2.1. OBJETIVO GERAL.....	47
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	47
3. HIPÓTESE DE PESQUISA.....	47
4. JUSTIFICATIVA.....	48
5. REVISÃO DA LITERATURA.....	49
6. MÉTODOS	
6.1 DELINEAMENTO DO ESTUDO.....	52
6.2 COLETA DE DADOS.....	48
6.3 ANÁLISE DOS DADOS.....	54
6.4 CRITÉRIOS DE INCLUSÃO.....	54
6.5 CRITÉRIOS DE EXCLUSÃO.....	54
7. ASPECTOS ÉTICOS CONFIDENCIALIDADE.....	55
8.CRONOGRAMA.....	55
9.ORÇAMENTO.....	56
10.REFERÊNCIAS.....	56
CARTA DE APROVAÇÃO DA COMPESQ.....	59

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

**Challenges faced in human resource management in Food and Nutrition Units
and their impact on turnover rate: A literature review**

Eduarda Holz Bauer ¹, Tiffany Prokopp Hautrive² e Daniele Botelho Vinholes³

¹ Aluna de Graduação (Endereço: Av. Mostardeiro, 910 - complemento 302. Bairro Moinhos de Vento. Porto Alegre - RS. CEP: 90430-001. Telefone para contato: (54) 999656700. E-mail institucional: eduardahb@ufcspa.edu.br

² Professora da Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre Nutricionista, Mestra e Doutora em Ciência e Tecnologia de Alimentos (UFSM). ORCID: 0000-0002-2797-837

³ Professora da Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre. Nutricionista, Mestra em Epidemiologia (UFPEL) e Doutora em Epidemiologia (UFRGS). ORCID 0000-0001-9007-1854

DECLARAÇÃO DE CONFLITO DE INTERESSE

Nada a declarar.

INFORMAÇÕES ÉTICAS

Nada a declarar.

FINANCIAMENTO

Nada a declarar.

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

INTRODUÇÃO

As Unidades de Alimentação e Nutrição (UANs) representam espaços gerenciais cruciais para a produção e distribuição de alimentos e refeições em diversos contextos, como escolas, empresas e hospitais^[1]. Em 2021, o mercado de refeições coletivas no Brasil demonstrou sua relevância econômica e social, fornecendo cerca de 35,5 milhões de refeições por dia, movimentando 19,3 bilhões de reais no ano e oferecendo aproximadamente 250 mil empregos diretos^[2]. Esses números não apenas evidenciam a magnitude da demanda por serviços de alimentação em larga escala, mas também destacam o papel fundamental do setor de UANs na economia nacional, tanto em termos de geração de receita quanto de oportunidades de emprego^[3].

Esses locais são conhecidos por um ambiente de trabalho dinâmico, de elevada cobrança, dificuldade de comunicação^[4] e exposição a diversos fatores de risco, como por exemplo as altas temperaturas, umidade e contato com materiais cortantes^[5]. Além disso, a exigência constante de atualização quanto a regulamentações sanitárias e práticas nutricionais, demandam um esforço adicional por parte da equipe^[6]. Junto com esses aspectos, a baixa remuneração influencia para que estes locais, caracterizam-se como pouco atrativos^[7]. Resultando, por muitas vezes, em mão de obra desqualificada e colaboradores desmotivados^[8].

Essas dificuldades impactam diretamente na permanência dos colaboradores na empresa, resultando em maior rotatividade. Gerando desgaste e sobrecarga da equipe e, conseqüentemente, na satisfação dos clientes e na longevidade do negócio^[9]. O termo "turnover" refere-se à rotatividade de funcionários, sendo um indicador importante para a continuidade do atendimento e a coesão da equipe^[10].

Baseado nisso, a gestão de recursos humanos é fundamental, não apenas para a qualidade dos serviços prestados, quanto para eficiência operacional^[6]. O

nutricionista, dentro de suas atribuições, é responsável pelo planejamento, recrutamento, organização, direção, supervisão e avaliação dos serviços de alimentação e nutrição^[11]. Além disso, coordena equipes multidisciplinares, capacita e desenvolve colaboradores, promovendo a educação continuada^[12]. E atua também como líder, motivando sua equipe a alcançar objetivos e garantindo a qualidade do serviço ^[13].

Administrar UANs representa um obstáculo contínuo para os profissionais da área de alimentação e nutrição^[14]. Segundo dados do Conselho Federal de Nutricionistas (CFN), existem aproximadamente 194.018 nutricionistas registrados no Brasil, destes, cerca de 30,8% atuam na área de alimentação coletiva^[15]. Tendo a função de coordenar equipes multidisciplinares, capacitar e desenvolver os colaboradores, promovendo a educação continuada^[12].

Diante desse cenário, o objetivo do estudo foi realizar uma revisão da literatura com a finalidade de identificar os desafios enfrentados na gestão de pessoas em UANs e seu impacto no índice de turnover. Visando contribuir para a compreensão dos problemas específicos desse ambiente, fornecendo subsídios para o aperfeiçoamento da área de gestão de pessoas nessas unidades.

METODOLOGIA

O presente estudo trata-se de uma revisão da literatura, que se caracteriza por um método que proporciona a síntese de conhecimento e a incorporação da aplicabilidade de resultados de estudos significativos na prática^[16].

Para a realização da revisão foram 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.

Para a definição dos termos, primeiramente foram realizadas buscas exploratórias a fim de identificar palavras-chave, utilizando a pergunta norteadora: “Quais são os desafios enfrentados na gestão de pessoas em Unidades de Alimentação e Nutrição (UANs) e o impacto no índice turnover?” As palavras encontradas foram: Gestão de pessoas, Unidades de alimentação e nutrição, Turnover, Satisfação no Trabalho e Organização do Trabalho. Após esta busca utilizou-se o Medical Subject Headings (MeSH) e Descritores em Saúde (DeCS) associados à temática para a definição dos descritores que nortearam as buscas.

A busca ocorreu no período de fevereiro a abril de 2024 nas seguintes bases de dados: Scielo (<https://www.scielo.com/>); PubMed (<https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/>); (Google scholar - <https://scholar.google.com/>); Scopus (<https://www.scopus.com/>) e BVS (Biblioteca Virtual em Saúde - <https://bvsa.org/>). Somado a esta busca, a lista referencial dos artigos selecionados também foi utilizada.

Para a realização das buscas, nas plataforma Scielo, Pubmed, Scopus, BVS foram utilizadas combinações entre os seguintes descritores: Gestão de pessoas, reorganização de recursos humanos, absenteísmo, rotatividade, condições de trabalho, organização e administração, força de trabalho, planos para motivação de pessoal, serviços de alimentação, restaurantes e nutricionistas. Para a busca na plataforma Google Scholar, foi utilizada a pergunta: “Quais são os desafios de gestão de pessoas nas unidades de alimentação e nutrição e o impacto no índice turnover?”.

Foram selecionados artigos completos que abordassem diretamente a temática, sem limitação de data de publicação ou idioma. Foram incluídos somente aqueles publicados e indexados nas bases de dados. Como critérios de exclusão, foram considerados artigos duplicados, que não estavam disponíveis na íntegra e/ou apresentaram metodologia inadequada.

Para construção da revisão, inicialmente foi realizada uma análise dos títulos e resumos de todos os artigos que preenchiam os critérios de inclusão. Após a busca dos artigos, foi feita a leitura de todo material e as principais informações foram reunidas. Após isso, foi realizada uma análise descritiva das informações reunidas, na busca de estabelecer uma compreensão para construção dos resultados e discussão.

RESULTADOS

No quadro 1, encontram-se os descritores utilizados na busca dos artigos, bem como os resultados encontrados em cada base de dados pesquisadas. Destaca-se que a variação na combinação de descritores em cada uma das bases de dados foi realizada com o intuito de maximizar a abrangência na busca por artigos pertinentes.

Quadro 1 - Estratégia de busca por base de dados

Base de dados	Nº de artigos encontrados	Nº de artigos selecionados	Descritores ou pergunta de pesquisa
Scielo	1	1	(Restaurantes) AND ("gestão de pessoas")

Pubmed	176	1	("Food Services") AND (Workforce)
Scopus	22	0	("Food Services" OR restaurants) AND Nutritionists AND (Turnover OR "Personnel Management")
BVS	20	0	(Restaurantes OR "Indústria e serviços de alimentação" OR "Serviços de alimentação") AND ("Reorganização de Recursos Humanos" OR "Gestão de Recursos Humanos" OR "Recursos Humanos" OR "Planos para Motivação de Pessoal" OR Absenteísmo OR "organização e administração") AND nutricionista

Foram identificados um total de 219 artigos em quatro bases de dados. Após uma análise inicial dos títulos, nove artigos foram selecionados, dos quais três apresentaram resumos pertinentes à pesquisa. Após uma leitura completa, dois artigos foram incluídos na pesquisa. Devido à limitada disponibilidade de artigos pertinente à pesquisa nas bases de dados consultadas, dois artigos decorrentes de uma ampla busca através da plataforma Google Scholar foram adicionados. Assim como, mais dois artigos, provenientes do referencial teórico, foram incluídos para complementar a análise.

As buscas preconizadas pela metodologia descrita anteriormente resultaram na inclusão de 6 artigos, com datas de 2007 a 2023 realizados no Brasil, conforme demonstrado no quadro 2. Juntamente, às informações de autores, título, delineamento do estudo, população, objetivos, principais resultados e conclusão também foram adicionadas.

QUADRO 2 - Distribuição dos artigos incluídos, de acordo com ano de publicação, autores, tipo de estudo, população, objetivos, principais resultados e conclusões.

Nº	Ano/ País	Autores	Título	Delineamento	População	Objetivo	Resultados/ conclusões
1	2023/ Brasil	Assumpção G, Nichele M. ^[17]	Fatores que impactam na motivação dos funcionários nos serviços de alimentação: uma revisão integrativa	Revisão integrativa da literatura	Funcionários dos serviços de alimentação	Compreender os fatores e impactos que influenciam a motivação dos funcionários nos serviços de alimentação, dada a alta rotatividade de mão de obra nesse setor no Brasil.	Foram identificados três principais fatores motivacionais: a atuação do gestor, apresentando falha e dificuldade na comunicação com os funcionários, saúde dos colaboradores decorrente do estresse do ambiente de trabalho e falta de incentivo à educação do colaborador. Concluiu-se que a falta de investimentos no setor de alimentos não apenas afeta negativamente somente a saúde dos colaboradores, mas também contribui para a baixa qualificação

							dos profissionais nessa área
2	Brasil /2019	Branco AP, Correia J. ^[18]	A relação entre gestão de pessoas e a rotatividade em uma empresa de serviços de alimentação	Observações in loco, pesquisa de campo e referências bibliográficas	Funcionários dos serviços de alimentação	Verificar a importância do controle da rotatividade em uma empresa de serviços de alimentação e sugerir soluções para reduzir esse índice. Além disso, buscou-se evidenciar a relevância da gestão de pessoas na valorização do capital humano e no fortalecimento da empresa.	Foram identificados cinco desafios no ambiente de trabalho. Isso incluiu dificuldades na comunicação com novos funcionários, falta de comunicação entre supervisão e colaboradores, ausência de treinamento adequado, falta de valorização dos funcionários e contratação de mão de obra desqualificada. Dessa forma, a empresa em análise precisa buscar métodos e ferramentas para o controle da rotatividade e capacitação do capital humano.

3	2019/ Brasil	Gondim Neto L, Ramos D ^[19]	O fenômeno turnover em serviços de alimentação: desafios e prospecções na gestão eficiente de recursos humanos	Estudo qualitativo de suporte bibliográfico		Abordar os desafios e perspectivas da gestão eficiente de recursos humanos em relação ao turnover em serviços de alimentação, considerando aspectos relevantes para a Gastronomia, Gestão de Pessoas e Organização do Trabalho.	Os principais motivos para a elevação das taxas de rotatividade foram identificados como relacionados a processos de gestão, segurança do trabalho, exposição a calor elevado, elevado tempo em pé, são fatores que impactam na qualidade do ambiente, questões salariais e falta de oportunidades de crescimento profissional. Conclui-se que há uma carência de condução estratégica de recursos humanos e de planejamento organizacional que considere o turnover em sua gestão de resultados.
4	Brasil/ 2012	Santos M, Kader T. ^[20]	Fatores responsáveis	Pesquisa qualitativa e	Colaboradores em uma	Analisar a motivação dos colaboradores e	Os resultados revelaram que, embora os colaboradores sejam adequadamente

			pelo turnover em um empresa de <i>fast food</i> de Santa Maria-RS	quantitativa	grande empresa de fast food em Santa Maria, RS	identificar fatores relacionados à rotatividade na organização.	treinados e a qualidade seja valorizada, uma parte deles está desmotivada devido ao ambiente de trabalho pouco saudável, caracterizado por extrema pressão da política empresarial. Além disso, 70% da equipe possui menos de 20 anos, não tem formação superior ou cursos profissionalizantes. Esses resultados indicam a necessidade de ações para melhorar o ambiente organizacional e reduzir a rotatividade, visando promover a motivação e o bem-estar dos colaboradores.
5	Brasil 2007	Barletto S, Salay E. ^[21]	Gestão de pessoas em	Pesquisa de natureza	Colaboradores de	Caracterizar a gestão de pessoas em	Observou-se uma escassez de funcionários com formação profissionalizante, sendo a

			unidades produtoras de refeições comerciais e a segurança alimentar	descritiva	restaurantes comerciais das cidades de Campinas e Porto Alegre	unidades produtoras de refeições comerciais, com foco nas implicações para a segurança alimentar.	maioria dos empregados possuidores apenas do ensino fundamental completo. Os resultados da pesquisa também indicaram que os salários dos funcionários são baixos, o que pode desmotivar os trabalhadores. Dessa forma, faz-se necessário qualificar a gestão de pessoas no segmento de restaurantes comerciais, de modo a favorecer as condições de segurança alimentar para a população consumidora.
6	Brasil/ 2007	Granhen L, Machado C. [22]	Processo de trabalho e saúde do trabalhador	Estudo de caso, apoiado em pesquisa exploratória de	Trabalhadore s do restaurante universitário	Investigar a relação entre o processo de trabalho em uma unidade de alimentação	Os achados da investigação identificaram cinco desafios preponderantes enfrentados pelos colaboradores nas Unidades de Alimentação e Nutrição (UAN).

			em uma unidade de alimentação e nutrição: trabalho prescrito versus trabalho real	campo	da Universidade Federal Fluminense	e nutrição e a saúde dos trabalhadores	Inicialmente, observou-se uma percepção de desvalorização e desigualdade salarial, associada ao tipo de contrato de trabalho. Em seguida, as condições ambientais adversas, incluindo calor intenso, ruído, umidade, sendo reconhecidas como fontes de estresse físico. Adicionalmente, os participantes destacaram a carência e o mau funcionamento dos equipamentos, atribuídos a deficiências no dimensionamento e à falta de manutenção preventiva. Além disso, críticas direcionadas à supervisão da chefia e a forma de gestão foram citadas como contribuintes para um ambiente
--	--	--	--	-------	---	---	--

							desfavorável. A pesquisa sugere a necessidade de intervenções que estimulem a participação dos trabalhadores como agentes de mudança no ambiente de trabalho.
--	--	--	--	--	--	--	---

DISCUSSÃO

Os resultados da pesquisa revelaram diversos desafios preponderantes nas UANs como a dificuldade de comunicação, ambiente de trabalho estressor e ausência de plano de desenvolvimento para os funcionários, sendo apontado por Granhen e Machado^[22], e reforçado tanto por Gondim e Ramos^[19] quanto por Branco e Correia^[18]. Somados a isso, a falta de formação profissional dos colaboradores^[17] e baixa remuneração^[19] também foram problemáticas apontadas. Tais fatores, foram relacionados com o aumento da rotatividade de funcionários, e, conseqüentemente, com os prejuízos da mesma, como: impactos financeiros, segurança dos alimentos e bem estar do colaborador^[18].

O termo turnover, é utilizado para descrever o fenômeno do rodízio de empregados, deliberando o fluxo de demissão e admissão de colaboradores em uma organização^[23]. Podendo ocorrer por iniciativa pessoal ou da empresa^[24]. Este indicador pode ser obtido através de uma forma matemática que considera o número de demissões no período considerado e o número médio do quadro de pessoal^[25]. Para Pinheiro e Souza um índice de rotatividade igual a zero, demonstra um estado de total rigidez da organização. Já um índice muito alto, reflete um estado de fluidez que não se consegue fixar e assimilar adequadamente as tarefas exigidas^[26].

De acordo com Chiavenato, e corroborado por Gondin e Ramos, a rotatividade de pessoal não é uma causa, mas sim a consequência^[24,19]. Chiavenato também reforça que existem fatores internos e externos que influenciam nos índices de rotatividade^[24]. Entre os fatores internos, apontados pelo autor, a política salarial foi apontada por Barletto e Salay e por Gondim e Ramos como uma das problemáticas enfrentadas. Adicionalmente, os mesmo autores apresentaram

condições físicas e ambientais de trabalho da organização e ausência de programas de treinamento e dificuldade de crescimento como outras variáveis que precisam de atenção. Assumpção e Nichele sustentam o achado da dificuldade de comunicação e do estilo de supervisão exercida sobre a equipe^[17], enquanto Branco e Correia, apontam sobre a qualidade da mão de obra recorrente dos processos de recrutamento e seleção de recursos humanos^[18]. Enquanto fatores externos Santos e Kader, abordam sobre a qualidade da mão de obra disponível no mercado, juntamente com a faixa etária da mesma^[20]. Vale ressaltar que tais fatores corroboram com os achados no presente estudo como: condições físicas e ambientais, política salarial, tipo de supervisão exercida e de relacionamento, oportunidades de crescimento, política de recrutamento e seleção e, critérios e programas de treinamento^[17-22].

Todos autores pesquisados, relataram a relevância do processo de gestão dentro das unidades de alimentação, sendo a importância da necessidade de melhoria na comunicação e interação entre gestor, colaboradores e, também, com os seus pares, sendo abordado em 50% artigos pesquisados^[17,18,22]. Nesse contexto, a relação entre o líder e a equipe e as condutas na gestão foram destacadas como um fator importante para a permanência dos colaboradores nos locais de trabalho^[18-21]. O papel do líder, apontado por Ralph, surge como uma consequência das necessidades de um grupo de pessoas e da natureza da situação dentro da qual este grupo está tentando operar^[27], sendo definida como um processo interativo no qual líderes influenciam seus seguidores^[28]. Dessa forma, Simon Sinek reflete sobre a imprescindível habilidade de comunicação, para aqueles que assumem tal posição, e do impacto positivo no trabalho em equipe ^[29]. Para Tavares, a

comunicação “é o meio pelo qual as pessoas se relacionam entre si”, sendo este fator, o primeiro passo para uma equipe coesa ^[30].

Para dentro das unidades de alimentação e nutrição, cabe ao nutricionista, em sua função de gestor, proporcionar uma comunicação saudável e construtiva, assim como, desenvolver os funcionários. Segundo Ram Charam, um bom líder possui sucesso, quando tem a capacidade de desenvolver novos líderes e gerar crescimento em sua equipe ^[31].

Dessa forma, é importante que os gestores de UANs invistam na capacitação e desenvolvimento dos seus colaboradores, elaborando treinamentos e planejamento de carreira. Sendo a ausência desse ponto, outro desafio identificado^[17-19]. A atenção para o investimento educacional dos colaboradores vai ao encontro da Teoria da Autodeterminação, proposta por Edward Deci e Richard Ryan. Segundo essa teoria, as pessoas têm uma necessidade inata de autonomia, competência e relacionamento^[32]. Dessa forma, além de proporcionar aos funcionários um senso de autonomia sobre suas tarefas e decisões, resultará em um impacto positivo na qualidade dos serviços prestados^[33].

A falta de treinamento e desenvolvimento dos colaboradores, torna-se ainda mais impactante quando somado a outro embate enfrentado pela gestão de pessoas: recrutamento de mão de obra^[18,20,21], pois, geralmente, os processos de seleção para profissionais trabalharem em UANs necessitam de urgência na contratação devido à demanda operacional^[34]. Barretto e Salay referem sobre os baixos salários e, conseqüentemente, a qualidade da mão de obra^[19,21].

É importante pontuar que ausência de um processo de recrutamento e seleção adequados, podem resultar na contratação de candidatos que não possuem as habilidades, experiência ou valores necessários para o cargo^[35]. Levando a um

desajuste entre as expectativas e as capacidades do funcionário, e consequentemente, em demissões involuntárias. Que também são consideradas no índice turnover^[36].

Barletto e Salay, apontam que a falta de experiência, responsabilidade e formação mínima foram citadas como principais dificuldades na contratação^[21]. Somado a isso, a ausência de tempo para conduzir avaliações completas dos candidatos, resulta em processos seletivos menos estruturados, tendo como reflexo a contratação de profissionais sem o devido treinamento ou qualificação adequada para atender às demandas operacionais. Em suma, a dinâmica dos processos de seleção em unidades de alimentação e nutrição é frequentemente caracterizada pela pressão salarial e operacional, levando a um cenário em que tanto os colaboradores quanto os gestores muitas vezes comprometem seus critérios ideais em prol da urgência^[37].

Neste contexto, encontra-se outro ponto importante: idade média dos colaboradores, como trazido por Santos e Kader^[20]. A contratação de funcionários de baixa idade para serviços de alimentação é uma realidade comum em muitas organizações. Estudos como o de Costa e Silva destacam que jovens são frequentemente recrutados para essas posições devido à disponibilidade e à disposição para assumir funções de menor qualificação^[38]. Somados a isso, Oliveira e Robazzi, abordam que a origem do trabalho jovem também pode relacionar-se à pobreza familiar e sua inserção no mercado de trabalho formal ou informal, surgindo como meio de garantir/auxiliar a sobrevivência da família^[39].

Já a remuneração nesse setor, pode desestimular a entrada de candidatos com maior qualificação educacional, como evidenciado por Gondim e Ramos^[19]. Segundo a Convenção Coletiva de Trabalho 2024, a remuneração oferecida aos

profissionais que atuam como auxiliar nos serviços de alimentação, auxiliar de cozinha e saladeira, é de um salário de R\$ 1.540,51, e aos cozinheiros gerais, cozinheiros açougueiros e merendeiros de escola/creche, um salário de R\$ 1.617,44, revelando um quadro de baixa compensação financeira dentro das Unidades de Alimentação e Nutrição (UANs)^[40]. A baixa remuneração cria um ciclo vicioso no qual a empresa expressa insatisfação com a mão de obra, enquanto não oferece uma remuneração mais atrativa aos candidatos com maior qualificação, resultando em descontentamento com os serviços prestados. Por sua vez, os colaboradores aceitam os salários reduzidos por necessidade, em vez de motivação intrínseca em relação à função exercida, o que ocasiona em uma baixa motivação, agravada pela inadequação da remuneração.

Juntamente com o baixos salários, muitos trabalhadores nessas categorias não recebem o adicional de insalubridade, ao qual têm direito. Sendo constatado pelos inúmeros processos trabalhistas aos estabelecimentos de nutrição coletiva^[41]. Apesar dos riscos associados às suas atividades laborais^[40], para alguns estabelecimentos, parece mais vantajoso arriscar não pagar esse adicional e evitar possíveis processos trabalhistas, principalmente considerando o medo difundido entre os colaboradores de recorrer à Justiça.

O receio dos trabalhadores de buscar seus direitos na Justiça do Trabalho é justificado por uma série de fatores, conforme apresentado por Souza^[42] e relatos de trabalhadores. Esse temor pode ser atribuído à relutância em confrontar ex-empregadores, ao receio de sofrer prejuízos em futuras oportunidades de emprego, à preocupação de ficar marcado negativamente no mercado de trabalho ou simplesmente ao medo de não obter sucesso no processo. Esse clima de insegurança e vulnerabilidade dificulta significativamente o acesso dos

trabalhadores à justiça e à garantia de seus direitos, contribuindo para a perpetuação de práticas injustas nos setores como alimentação e nutrição. Somado a isso, outra problemática abordada por Assunção e Nichele é a falta de atenção para segurança e saúde no trabalho e como acarreta no esgotamento físico e emocional dos colaboradores, tornando a atenção para esse aspecto ainda mais urgente^[17]. A busca de novas oportunidades de emprego reflete a preocupação crescente com o bem-estar e a saúde ocupacional dos trabalhadores, especialmente em ambientes como restaurantes. Os estudos de Abreu, Spinelli e Araujo e de Matos e Proença corroboram essa preocupação, ao apontarem a falta de investimento nas condições ambientais das cozinhas de restaurantes. Esses artigos evidenciam as condições inadequadas de trabalho, destacando a necessidade de mudanças significativas para melhorar a segurança e o conforto dos funcionários, que descrevem um ambiente de calor intenso, ruído e umidade, sendo reconhecidas como fontes de estresse físico^[43,44].

Quanto às condições organizacionais do processo de trabalho em alimentação coletiva, foram observados nos artigos encontrados, que os colaboradores relatam extrema pressão, bem como, carência e o mau funcionamento dos equipamentos na unidade e a falta de manutenção preventiva^[17,19,20,22]. Ritmo intenso de trabalho; forte pressão temporal (refeições são produzidas e consumidas no mesmo dia); repetição de movimentos; monotonia no trabalho: levantamento de peso excessivo e postura em pé por longos períodos, também foram mencionados por Granhen e Machado e por Gondim e Ramos^[19,22]. As condições ambientais dos restaurantes industriais, na maioria das vezes apresentam em sua estrutura físico e funcional espaços com dimensionamentos inadequados^[45].

A falta de investimento na infraestrutura e equipamentos nessa área não apenas afeta o desempenho, saúde e a satisfação dos colaboradores, mas também pode ter impactos negativos na qualidade dos serviços prestados e na reputação do estabelecimento^[3]. Todos esses fatores vão ao encontro da Teoria da Hierarquia das Necessidades de Abraham Maslow, em que o autor apresenta a Escala de Satisfação. Maslow propôs uma hierarquia de cinco níveis de necessidades humanas: fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de autorrealização. De acordo com essa teoria, as necessidades mais básicas devem ser atendidas antes que as necessidades mais elevadas possam ser alcançadas^[46].

Dentro das UANs, a Escala de Satisfação de Maslow pode ser aplicada de várias maneiras, como por exemplo considerando as necessidades de segurança dos funcionários. Reconhecer e valorizar as necessidades sociais é de estima dos funcionários, as UANs podem criar um ambiente inclusivo e motivador, promovendo o trabalho em equipe e o reconhecimento das contribuições individuais^[6].

Embora a Escala de Satisfação de Maslow seja de suma importância para entender as necessidades humanas básicas, acaba não se atentando para as complexidades do comportamento humano. Dessa forma, teorias mais contemporâneas, como a Teoria das Necessidades Adquiridas de David McClelland e a Teoria da Autodeterminação de Edward Deci e Richard Ryan, oferecem perspectivas mais atualizadas sobre a motivação e a satisfação no trabalho. Essas teorias enfatizam a importância de necessidades psicológicas mais específicas, como a necessidade de realização, de competência e de autonomia^[32], que podem ser mais relevantes para o contexto dinâmico das UANs e favorecem o embasamento para outros desafios encontrados nesses locais^[47].

Diferente do proposto pelas teorias clássicas da administração, representadas por Frederick Taylor e Henri Fayol que compartilham uma abordagem mecanicista e estruturalista da administração, enfatizando a racionalização e a eficiência dos processos^[48,49]. É vital que os estabelecimentos supram as necessidades mentais e emocionais, adotando abordagens estratégicas para promover um ambiente de trabalho saudável e motivador. Promovendo um espaço de maior satisfação e bem-estar, resultando em maior retenção de pessoal.

Dessa maneira, as teorias apresentadas corroboram com os resultados encontrados em todos os estudos, tendo em vista que todos os desafios apresentados estão diretamente ligados à satisfação do trabalhador. Sendo reforçado pelo estudo de Marqueze e Moreno que apontam, que um colaborador insatisfeito tende a não permanecer por muito tempo na organização^[50]. Frente disso, quando os desafios como desvalorização, baixos salários, falta de treinamento e más condições de trabalho são predominantes, as expectativas dos colaboradores não são atendidas, levando à insatisfação e, eventualmente, a saída do colaborador.

Cabe ressaltar, que o turnover elevado implica em uma série de consequências, como por exemplo os impactos à saúde financeira desses estabelecimentos. Segundo Chiavenato, entre os diversos custos envolvidos nesse processo, podemos citar aqueles que são diretos e facilmente mensuráveis, como: custo de admissão e de desligamento de um colaborador. O custo de admissão envolve despesas com anúncios de vagas, processamento de documentação, testes de seleção, e gastos com treinamento inicial. Enquanto o de desligamento engloba despesas com documentação de demissão, homologações, pagamento de rescisão, e outros encargos legais^[24].

Outra consequência importante do turnover elevado é o impacto negativo na cultura organizacional. Conforme destacado por Robbins e Judge, uma alta rotatividade pode criar um ambiente de incerteza e instabilidade, minando a confiança dos funcionários e diminuindo a dedicação à empresa^[35]. Este cenário pode levar a um ciclo vicioso de mais saídas de funcionários e uma cultura de desengajamento^[10].

Somado a isso, funcionários que deixam seus cargos frequentemente resultam em lacunas de conhecimento e habilidades, levando a interrupções na produção, na prestação de serviços e no atendimento ao cliente^[36]. Vale reforçar que, ao se tratar de um serviço de alimentação, as consequências podem ter seus impactos ampliados. Tendo em vista que qualquer falha na produção, falta de atenção com prazos de validade, falta de cuidado com a higiene, manipulação inadequada e tantos outros fatores que podem resultar da falta de profissionais preparados para exercerem tal função, pode acarretar no risco de intoxicações alimentares, infecções gastrointestinais e outras Doenças de Transmissão Hídrica e Alimentar (DTHA)^[51]. Impactando diretamente a saúde do consumidor e, consequentemente, a reputação da empresa no mercado.

Essas consequências são, segundo Chiavenato, denominados custos secundários e terciários, que são aqueles menos tangíveis e mais difíceis de mensurar, mas que têm grande impacto na sobrevivência do negócio^[24].

Dessa forma, os pontos apresentados reforçam a importância do trabalho de gestão de pessoas dentro de unidades de alimentação e nutrição. Tendo em vista que são inúmeros motivos que acarretam no desejo do funcionário de sair do local de trabalho. O nutricionista tem o papel de garantir não apenas a produção segura de alimentos atendendo a necessidade do estabelecimento de adequar-se às

legislações vigentes^[3]. Mas também cuidar da gestão de pessoas, participar da definição do perfil, dimensionamento, recrutamento, seleção e avaliação de desempenho dos colaboradores. Promover a sensibilização de gestores e representantes de instituições da área quanto à responsabilidade destes pela saúde da população, bem como promover periodicamente o aperfeiçoamento e atualização de funcionários por meio de cursos, palestras e ações afins^[12].

Gestores que conseguem manter um clima organizacional interativo possuem melhores resultados, permitindo a atribuição de funções e reduzindo acidentes de trabalho^[52]. Tais responsabilidades e impacto no negócio levantam questionamentos importantes, como a ausência de lei que regule a obrigatoriedade de profissionais nesses estabelecimentos. E, a remuneração muitas vezes baixa para este profissional. De acordo com dados do Conselho Federal de Nutricionistas (CFN), uma parcela significativa dos nutricionistas que atuam na área de alimentação coletiva recebem salários entre 1 e 5 salários mínimos^[15]. Dessa forma, é válido reforçar que dentre tantas responsabilidades, o nutricionista também precisa de atenção da organização, para que se tenha sucesso frente a todos os desafios trazidos e suas consequências.

CONCLUSÃO

Os resultados obtidos revelam uma série de desafios enfrentados pelos trabalhadores, incluindo condições ambientais adversas, como: calor intenso, ruído, umidade, sendo reconhecidas como fontes de estresse físico. Além da carência e do mau funcionamento dos equipamentos, atribuídos a deficiências no dimensionamento e à falta de manutenção preventiva, problemas nas relações entre chefias e subordinados, baixa remuneração salarial e a falta de treinamento

para as equipes, assim como ausência de um plano de desenvolvimento e crescimento profissional. Esses fatores têm impacto direto na saúde e no bem-estar dos trabalhadores, assim como na qualidade dos serviços prestados. Somados a isso, os estabelecimentos apontam como um dos principais embates a dificuldade de recrutar e manter uma mão de obra qualificada.

Dessa forma, é importante que a empresa desenvolva um novo modo de olhar para com o colaborador. Almejando não apenas uma mão de obra que atenda as necessidades da empresa, bem como um colaborador satisfeito, que almeja crescer e se desenvolver, tornando-se além de um funcionário qualificado, um promotor da organização. Além disso, intervenções direcionadas à melhoria das condições de trabalho e à promoção da segurança e saúde ocupacional nos serviços de alimentação se fazem necessárias. Beneficiando os trabalhadores, assim como contribuindo para a qualidade dos serviços prestados e para a satisfação dos clientes. Ademais, é importante que as empresas reflitam suas formas de remuneração àqueles que são os principais responsáveis pelo o funcionamento da operação e do impacto negativo que um colaborador desmotivado e desvalorizado pode acarretar. Da mesma maneira, é fundamental que a organização esteja atenta ao papel do nutricionista, frente a tantos contratempos e a seus impactos. Valorizando o desenvolvendo tal profissional, para que o mesmo possa assumir o seu papel enquanto gestor de pessoas. Portanto, o presente estudo aponta para a necessidade de um esforço conjunto por parte dos gestores, trabalhadores e proprietários da empresa.

Por fim, é pertinente ressaltar a carência evidenciada na literatura contemporânea quanto a estudos que abordem, de forma abrangente e atualizada,

as dinâmicas do trabalho nos serviços de alimentação. A ausência de estudos que investiguem minuciosamente tais aspectos dentro deste setor tão complexo, pode comprometer a compreensão dos desafios enfrentados pelos trabalhadores e dificultar a formulação de estratégias eficazes para promover um ambiente laboral saudável e produtivo.

REFERÊNCIAS

1. Macedo JL, Oliveira ASS, Pereira IC, Ferraz JRS, Assunção MJSM. Aspectos físicos e funcionais de uma unidade de alimentação e nutrição de um município maranhense. Revista Desafios. 2020;7(2). <http://dx.doi.org/10.1590/1517-869220162203142486>.
2. ABERC – Associação Brasileira das Empresas de Refeições Coletivas. História e Mercado 2021. Disponível em: <https://www.aberc.com.br/historia-e-mercado/>. Acessado em 9 de abril de 2024
3. Aguiar OB, Kraemer FB, Garcia de Lucena MF. Gestão de Pessoas em Unidades de Alimentação e Nutrição. Editora Rubião; 2013. Disponível em: https://issuu.com/editorarubio/docs/issu_gestao_de_pessoas. Acessado 9 de abril de 2024
4. Baldam, Roquemar; Valle, rogerio; rozenfeld, henrique. gerenciamento de processos de negócios - bpm: uma referência para implantação prática. 1. ed. rio de janeiro: elsevier, 2014
5. Sticca MG, Mandarini MB, Silva FHM. Condições de trabalho e saúde de trabalhadores em um restaurante universitário. Estud. pesqui. psicol. 2019;19(3). Disponível em:

http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1808-4281201900030003. Acessado em 11 abr. 2023.

6. Oliveira BV, Molina VBC. Gestão de pessoas em unidade de alimentação e nutrição. *Rev Multidiscipl Saúde (RMS)*. 2021;3(2):24-36. ISSN online: 2176-4069
7. Soares NM, Corrêa VM. O papel da comunicação dentro do ambiente organizacional. *Rev Interface Tecnol*. 2020;17(1).
<https://doi.org/10.31510/infa.v17i1.794>
8. Pinto AMS, Abreu ESD, Spinelli MGN. *Gestão de Unidades de Alimentação e Nutrição - Um Modo de Fazer*. 8ª ed. Metcha; 2023
9. Bauer TN, Erdogan B. *The Oxford Handbook of Organizational Turnover*. Oxford University Press; 2021.
10. Allen DG, Bryant PC, Vardaman JM, et al. Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies. *Academy of Management Perspectives*. 2020;34(2):169-188. doi:10.5465/amp.2018.0125
11. Resolução CFN Nº 600, de 25 de fevereiro de 2018. Brasília, DF, 2018. BRASIL. Ministério da Saúde (MS)
12. Grieco P, Santos LB. Papel do nutricionista em uma unidade de alimentação nutricional. *Rev Liberum Accessum*. 2022;14(2).
13. Sartor J, Alves MK. Percepção do perfil de liderança do nutricionista gestor em unidades de alimentação e nutrição. *Rev Saúde Desenvolv Hum*. 2019;7(3) doi:10.18316/sdh.v7i3.4888
14. Antunes MT, Dal Bosco SM. *Gestão em Unidades de Alimentação e Nutrição: Da Teoria à Prática*. Editora Appris; 2020.
15. Conselho Federal de Nutricionistas (CFN). (2023). Estatísticas de registro de nutricionistas no Brasil. Recuperado de

<https://www.cfn.org.br/index.php/noticias/conheca-o-perfil-do-nutricionista-brasileiro/>,
Acessado em 08 de abril de 2024

16. Dorsa AC. O papel da revisão da literatura na escrita de artigos científicos. *Interações (Campo Grande)*. 2020;21(4). doi:10.20435/inter.v21i4.3203.
17. Vieira GA, Nichele M. Fatores que impactam na motivação dos funcionários nos serviços de alimentação: uma revisão integrativa. *Rev. Ibero-Am. Hum. Ciênc. Educ.* 2023;9(8):11133. doi.org/10.51891/rease.v9i8.11133.
18. Branco AP, Gonçalves JC. A relação entre gestão de pessoas e rotatividade em uma empresa de serviços de alimentação. Trabalho de Conclusão de Curso de Administração, Centro Universitário UNIFACVEST. 2019. Disponível em: https://www.unifacvest.edu.br/assets/uploads/files/arquivos/21deb-branco,-ana-paula.--a-relacao-entre-gestao-de-pessoas-e-rotatividade-em-uma-empresa-de-servicos-d-e-alimentacao.-tcc-ii,-2019_2.pdf. Acesso em 06 de março de 2024.
19. Gondim Neto L, Batista DR. O fenômeno turnover em serviços de alimentação: desafios e projeções na gestão eficiente de recursos humanos [trabalho de conclusão de curso]. Universidade Federal do Ceará, 2019. Disponível em: https://repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/56805/1/2019_tcc_drbatista.pdf. Acesso em 06 de março de 2024.
20. dos Santos Rosa M, , Kader Ibdaiwi T. Fatores responsáveis pelo turnover em uma empresa de fast food de Santa Maria - RS. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria [Internet]*. 2012;5(3):525-538. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273424930009>
21. Cavalli SB, Salay E. Gestão de pessoas em unidades produtoras de refeições comerciais e a segurança alimentar. *Rev. Nutr.* 2007;20(6):759-767. <https://doi.org/10.1590/S1415-52732007000600008>.

22. Colares LGT, Freitas CM. Processo de trabalho e saúde de trabalhadores de uma unidade de alimentação e nutrição: entre a prescrição e o real do trabalho. Cadernos de Saúde Pública. 2007;23(12):311X. <https://doi.org/10.1590/S0102-311X2007001200022>.
23. 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
24. Chiavenato I. Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações. Rio de Janeiro: Elsevier; 2004.
25. Teixeira, S.M.F.;Oliveira, Z.M.C. et. al. Administração aplicada às unidades de alimentação e nutrição. São Paulo: Ateneu, 2000
26. 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.
27. Ralph M. Stogdill, «Personal Factors Associated with Leadership, A Survey of the Literature», Journal of Psychology, 1948, n.º 25, pgs. 35-71
28. Turano LM, Cavazotte F. Conhecimento científico sobre liderança: uma análise bibliométrica do acervo do The Leadership Quarterly. Rev. Adm. Contemp. 2016;20(4):xx-xx. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2016140075>
29. Sinek, S. (2019). Líderes se servem por último: Como construir equipes seguras e confiantes [Edição em Português]. Alta Books.
30. Tavares, M. Comunicação empresarial e planos de comunicação: integrando teoria e prática. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

31. Charan R, Drotter S, Noel J. Pipeline de liderança: O desenvolvimento de líderes como diferencial competitivo. Editora Sextante; 2018
32. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. New York: Plenum Press.
33. Proença, RPC. 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
34. Araújo, DGS. Condições de trabalho em unidades de alimentação e nutrição: uma revisão. Trabalho de Conclusão de Curso, IFPB - Repositório Digital, 2019.
35. Robbins, S P, & Judge, T A (2019). Organizational behavior. Pearson
36. Mathis, R L, & Jackson, J H (2020). Human resource management. Cengage Learning.
37. Abreu E S A, Spinelli M. G. N.; Pinto, A M S. Gestão de Unidade de Alimentação e Nutrição: um modo de fazer. 5 ed. São Paulo: Editora Metha, 2013
38. Colares LGT, M. CM. 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;23(12):3011-3020
39. Oliveira BRG, Robazzi MLCC. O trabalho na vida dos adolescentes: alguns fatores determinantes para o trabalho precoce. Rev Latino-Am Enfermagem. 2001 May;9(3).
40. Sindicato dos empregados em empresas de asseio e conservação do estado do Rio Grande Do Sul- SEEAC-RS. Convenção Coletiva de Trabalho 2024. Porto Alegre: SEEAC-RS, 2024. Disponível em: <https://seeac-rs.com.br/arquivos/2024.pdf>. Acesso em 08 de abril de 2024.

41. Jusbrasil. Jurisprudência sobre [proces trabalhista]. Disponível em: URL. <https://www.jusbrasil.com.br/jurisprudencia> Acesso em 08 de abril de 2024.
42. Sousa W. Processar a empresa pode me prejudicar para arrumar novo emprego? Jusbrasil. 2021. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/artigos/processar-a-empresa-pode-me-prejudicar-para-arrumar-novo-emprego/1103773025>. Acesso em 03 abril de 2024.
43. Abreu ES, Spinelli MON. Araújo RMV. Fatores de risco ambiental para trabalhadores de unidade de alimentação e nutrição. *Nutr Pauta*. 2002;57:46-9
44. Matos CH, Proença RPC. Condições de trabalho e estado nutricional de operadores do setor de alimentação coletiva. *Rev Nati*. 2003;1601493.509
45. Rosa, C. D. O. B; MONTEIRO, M. R. P. Unidades Produtoras de Refeições: uma visão prática. Rio de Janeiro: Rubio, 2014.
46. Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
47. McClelland, D. C. (1985). The acquired needs theory: Implications for understanding motivation and behavior. In G. R. Ferris & K. M. Rowland (Eds.), *Research in personnel and human resources management* (Vol. 3, pp. 1-43). JAI Press.
48. Taylor FW. *The Principles of Scientific Management*. New York, USA: Harper & Brothers; 1911.
49. Fayol H. *Administration Industrielle et Générale: Prévoyance, Organisation, Commandement, Coordination, Contrôle*. Paris, France: Dunod; 1916.
50. Moreno CRC, Marqueze EC. Satisfação no trabalho - uma breve revisão. *Rev Bras Saude Ocup*. 2005;30(112). doi:10.1590/S0303-76572005000200007.

51. World Health Organization (WHO). (2018). Food safety. Retrieved from: <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/food-safety>. Acessado em 10 de abril de 2024
52. Soviensi F, Stigar R. Recursos Humanos X Gestão de Pessoas. Gestão: Revista Científica de Administração. 2008;10(10):Jan-Jun.

ANEXOS

NORMAS E INFORMAÇÕES DA REVISTA

O presente trabalho de conclusão de curso está estruturado no formato de artigo científico de acordo com as normas da Revista Segurança Alimentar e Nutricional (SAN), para o qual o mesmo será submetido à publicação. As normas do periódico podem ser consultadas em <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/san/about/submissions>.

PROJETO DE PESQUISA

Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre

Curso de Graduação em Nutrição

Projeto de pesquisa

Eduarda Holz Bauer

Desafios enfrentados na gestão de pessoas em Unidades de Alimentação e

Nutrição e o impacto no índice turnover: Uma revisão integrativa

Orientadora: Prof^a Dr^a Tiffany Prokopp Hautrive

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

Porto Alegre

2024

SUMÁRIO

1.INTRODUÇÃO.....	39
2. OBJETIVOS	
2.1. OBJETIVO GERAL.....	42
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	42
3.HIPÓTESE DE PESQUISA.....	42
4.JUSTIFICATIVA.....	43
5.REVISÃO DA LITERATURA.....	44
6. MÉTODOS	
6.1 DELINEAMENTO DO ESTUDO.....	47
6.2 COLETA DE DADOS.....	48
6.3 ANÁLISE DOS DADOS.....	50
6.4 CRITÉRIOS DE INCLUSÃO.....	50
6.5 CRITÉRIOS DE EXCLUSÃO.....	50
7. ASPECTOS ÉTICOS CONFIDENCIALIDADE.....	50
8.CRONOGRAMA.....	51
9.ORÇAMENTO.....	52
9. REFERÊNCIAS.....	52

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 consequentemente 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, 2000). 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. Workforce- Pessoas envolvidas em atividades no campo da saúde de um país, Job Satisfaction - Satisfação pessoal em relação à situação de trabalho.
Unidades de alimentação e nutrição	Food Services - Equipamentos, instalações e funções relacionadas com a preparação e a distribuição de alimentos prontos para consumo. Restaurants - Estabelecimento em que as refeições são cozinhadas, vendidas e servidas a clientes. Collective Feeding - Fornecimento de refeições em creches, escolas, restaurantes comerciais, hotéis e similares, e outras instituições públicas ou privadas.
Nutricionistas	Nutritionists - Pessoas especialmente treinadas em

	ciências da nutrição
--	----------------------

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://bvsa.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	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

CARTA DE APROVAÇÃO DA COMPEAQ



REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE CIÊNCIAS DA SAÚDE DE PORTO ALEGRE

Projeto de Pesquisa

Número do projeto: 860/2024

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

Pesquisador(a) Responsável: Tiffany Prokopp Hautrive

Situação do Projeto: PROPOSTA APROVADA

Vigência: 05/02/2024 a 01/05/2024

Fomento aprovado: NÃO

Área de conhecimento: Ciências da Saúde

Vinculação do Projeto:

- Curso de Nutrição

Membros da Equipe:

Nome	Instituição	Tipo de Vínculo	E-mail
Daniele Botelho Vinholes	UFCSPA - UNIVERSIDADE FEDERAL DE	Pesquisador	danielebv@ufcspa.edu.br

	CIÊNCIAS DA SAÚDE DE PORTO ALEGRE		
EDUARDA HOLZ BAUER	UFCSPA - UNIVERSIDADE FEDERAL DE CIÊNCIAS DA SAÚDE DE PORTO ALEGRE	Aluno	Eduardaholzbauee@gmail.com

Declarações:

Declaro que o referido projeto não se enquadra nos termos da Resolução 466/12 do CONEP e Resolução 510/16 sobre ética na pesquisa na área de Ciências Humanas e Sociais, que regulam CEP e CONEP (obrigatório sim ou anexo do comprovante de aprovação).*	SIM
Declaro que o desenvolvimento do projeto não representa risco para os pesquisadores ou para o meio ambiente.	SIM
Declaro estar ciente de que o registro deste projeto nos respectivos órgãos (CEP, CEUA OU ComPesq) não garante a concessão de recursos financeiros por parte da UFCSPA ao projeto.	SIM
Comprometo-me a informar ao órgão que aprovou a pesquisa (CEP, CEUA OU ComPesq) alterações no projeto aprovado, tais como cronograma, financiamento e eventual cancelamento do projeto.	SIM
Declaro que a realização deste projeto poderá gerar registro de propriedade intelectual. Em caso afirmativo, o projeto será encaminhado para o NITE-Saude para o devido acompanhamento.	NÃO
Declaro que o referido projeto faz uso de animais e se enquadra nos termos da Lei nº 11.794 de 8 de outubro de 2008, que regula a CEUA (obrigatório sim ou anexo do comprovante de aprovação).	NÃO

