

# Visão global da gestão de uma Unidade de Alimentação e Nutrição Institucional

## Overview of a food and nutrition institutional unit management

### ABSTRACT

OLIVEIRA, M. C. F.; MELLO, E. S.; COELHO, A. Í. M.; MILAGRES, R. C. R. M.; OLIVEIRA, N. F. Overview of a food and nutrition institutional unit management. *Nutrire: rev. Soc. Bras. Alim. Nutr.* = J. Brazilian Soc. Food Nutr., São Paulo, SP, v. 35, n. 3, p. 115-131, dez. 2010.

*A continuing challenge in the management of food services, a segment in expansion in Brazil and other countries, has been to achieve and maintain the satisfaction of the people involved in the production process of these units. In order to outline an overview of the institutional management, this study used an adapted model of the Method of Global Understanding of Associations to evaluate the employees' satisfaction regarding the production and themselves, the suppliers' and the customers' satisfaction with the food service. In a cross-sectional design, the data were obtained through direct observational technique and a questionnaire. Based on the results, a polar graphic was elaborated and demonstrated the management overall profile, showing that in general, the participants were either satisfied (employees and costumers quadrant) or very satisfied (suppliers quadrant). Dissatisfaction predominated only in the production quadrant. In conclusion, the satisfaction found among participants should be maintained and monitored, and the method used indicated areas of food service management that need improvement. It is possible that the improvement of a specific item belonging to one quadrant can positively reflect changes in the other quadrants, highlighting the efficiency of the food service management process.*

**Keywords: Food Services. Management. Satisfaction.**

MARIA DO CARMO FONTES DE OLIVEIRA<sup>1</sup>; ELIANE SANT'ANNA DE MELLO<sup>2</sup>; ANA ÍRIS MENDES COELHO<sup>1</sup>; REGINA CÉLIA RODRIGUES MIRANDA MILAGRES<sup>1</sup>; NATÁLIA FONTES DE OLIVEIRA<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Depto. de Nutrição e Saúde, Universidade Federal de Viçosa.

<sup>2</sup>Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais.

<sup>3</sup>Depto. de Letras, Universidade Federal de Minas Gerais-MG.

**Trabalho realizado no:** Departamento de Nutrição e Saúde - Universidade Federal de Viçosa

**Endereço para correspondência:**

Maria do Carmo Fontes de Oliveira - Depto. de Nutrição e Saúde, Universidade Federal de Viçosa-MG, Campus Universitário, Viçosa, Minas Gerais, CEP 36570.000.  
E-mail: mcfonoli@ufv.br

**Instituição:**

A Escola Agrotécnica Federal/ Campus São João Evangelista-MG contribuiu com recursos materiais e com a liberação de funcionários para realização do estudo.

## RESUMEN

*Un continuo desafío de las unidades de alimentación y nutrición, segmento en expansión en Brasil y otros países, ha sido asegurar la satisfacción de los participantes de los procesos realizados en esas instituciones. Este estudio evaluó la satisfacción de los colaboradores en relación a la producción y a si mismos, la satisfacción de los proveedores y de los clientes de una Unidad de Alimentación y Nutrición bajo la perspectiva del método de entendimiento Global de Asociaciones (MEGA) adaptado con la finalidad de delinear la visión global de la administración de la institución. En un abordaje transversal, los datos fueron levantados por observación directa y por medio de un cuestionario validado. Fue elaborado un gráfico polar de acuerdo con los resultados delineando el perfil global de la administración que mostró que los participantes, de forma general, estaban satisfechos (cuadrante colaboradores y clientes) o muy satisfechos (cuadrante proveedores). La no satisfacción predominó apenas en el cuadrante "producción". Se concluye que la satisfacción detectada entre los participantes debe ser preservada y monitoreada y que el método utilizado permitió identificar oportunidades de mejoras en la administración de la Unidad de Alimentación y Nutrición.*

**Palabras clave: Unidad de Alimentación y Nutrición. Administración. Satisfacción.**

## RESUMO

*Um desafio contínuo na gestão de Unidades de Alimentação e Nutrição, segmento em expansão no Brasil e em outros países, tem sido o de assegurar a satisfação dos envolvidos nos processos realizados nestas unidades. Este estudo avaliou a satisfação dos colaboradores em relação à produção e a si mesmos, a satisfação dos fornecedores e dos clientes de uma Unidade de Alimentação e Nutrição Institucional na perspectiva do Método do Entendimento Global de Associações (MEGA) adaptado a fim de traçar a visão global da gestão da instituição. Em desenho transversal, os dados foram obtidos por meio de observação direta e de um questionário validado. Foi elaborado um gráfico polar a partir dos resultados delineando o perfil global da gestão o qual evidenciou que os participantes, de modo geral estavam satisfeitos (quadrantes colaboradores e clientes) ou muito satisfeitos (quadrante fornecedores). A não satisfação predominou no quadrante "Produção". Concluiu-se que a satisfação encontrada entre os participantes deve ser preservada e monitorada, e que o método utilizado permitiu identificar oportunidades de melhorias na gestão da Unidade de Alimentação e Nutrição.*

**Palavras-chave: Serviços de Alimentação. Gestão. Satisfação.**

## INTRODUÇÃO

O grande desafio das Unidades de Alimentação e Nutrição (UAN) tem sido o aprimoramento contínuo e a reavaliação de seus conceitos a respeito da qualidade dos produtos e serviços e das estratégias mais eficientes para satisfazer clientes (BANDURA, 2006). Desta forma, busca-se um modelo administrativo flexível, com ênfase na qualidade, produtividade e envolvimento do capital humano da empresa (NEIVA; PAZ, 2007; XAVIER; DORNELAS, 2006).

Faz-se necessário, portanto, dentro da UAN satisfazer o cliente tanto por aspectos tangíveis (cardápio, apresentação, aspectos físicos) como intangíveis (expectativas, percepções, ambiente) por meio de um sistema de trabalho bem estruturado, voltado para a valorização do capital humano próprio (CAVALLI; SALAY, 2007). É imprescindível ainda, atentar para as condições de trabalho, uma vez que a satisfação dos colaboradores é refletida nos indicadores de produtividade (CAVALLI; SALAY, 2007; COLARES; FREITAS, 2007).

Para a gestão das empresas, a pesquisa sobre a satisfação dos clientes é fundamental para proporcionar uma avaliação de desempenho sob a perspectiva do cliente, indicando decisões tanto estratégicas quanto operacionais que venham a influenciar no nível de qualidade dos serviços prestados pela organização (MILAN; BRENTANO; DE TONI, 2008).

A gestão de uma UAN pode ser analisada na perspectiva do Método do Entendimento Global de Associações – MEGA, adaptado e validado por Melo (MELLO, 2003). Este método é um instrumento de auxílio didático, que propicia o conhecimento global da gestão da UAN relativo à produção, colaboradores, fornecedores e clientes, permitindo o estabelecimento de uma política contextualizada a partir da condição atual e a ampliação da satisfação dos envolvidos no processo (MELLO, 2003). É importante destacar que a UAN constitui-se em local propício para promoção de saúde e qualidade de vida, por ser um espaço de relações pessoais e técnicas (COLARES, 2005).

Dentro desse contexto, o presente estudo avaliou o nível de satisfação dos colaboradores, fornecedores e clientes de uma UAN institucional no que se refere à aspectos da produção, dos próprios colaboradores, dos fornecedores e dos clientes a fim de traçar a visão global da gestão da UAN.

## MÉTODOS

Neste estudo de natureza transversal, analisou-se a Unidade de Alimentação e Nutrição (UAN) de uma Escola Agrotécnica Federal localizada na região Centro Nordeste do Estado de Minas Gerais. A instituição oferecia, à época do estudo, ensino de nível médio a alunos de idade entre 14 e 18 anos. Os participantes consistiram de uma amostra conveniente incluindo colaboradores (n=14), fornecedores (n=10) e clientes (n=200 no

almoço e 100 no jantar) da UAN. A abordagem metodológica para a obtenção e análise dos dados foi adaptada do Método de Entendimento Global das Associações – MEGA (MELLO, 2003).

Na aplicação do método, o nível de satisfação dos participantes foi verificado junto aos colaboradores, aos fornecedores e aos clientes por meio de questionários adaptados e validados por Mello (2003). Estes instrumentos continham questões as quais eram avaliadas por escala de três pontos, onde o número 1 correspondia a Não Satisfeito-NS, 2 a Satisfeito-S e 3 a Muito Satisfeito-MS. Para cada questão, foi identificado o nível de satisfação predominante. O nível de satisfação predominante foi identificado pelo número de participantes que escolheu o número 1, 2 ou 3 na escala de satisfação. Esse número de participantes relativo ao nível de satisfação predominante foi convertido em porcentagem e o valor percentual obtido foi selecionado para elaborar o gráfico polar que ilustrou a visão global da gestão da UAN na perspectiva metodológica que empregou o MEGA.

O gráfico polar consiste essencialmente de três círculos adjacentes e um eixo com valores percentuais que divide essa figura em quadrantes. O menor círculo é utilizado para registrar as respostas que equivalem ao número 1 (NS), o círculo intermediário, para as respostas com número 2 (S) e o mais externo, número 3 (MS). Cada grupo de fatores investigados constitui um quadrante: produção, colaboradores, fornecedores e clientes. As respostas selecionadas foram registradas adicionando-se pontos dentro de cada quadrante, no local identificado com o número correspondente a cada uma das perguntas, de acordo com o eixo de valores percentuais. Logo após, uma linha foi traçada pela união dos pontos marcados para cada quesito, para facilitar a interpretação dos dados.

No quadrante produção, procurou-se identificar os aspectos relativos ao ambiente de trabalho, à disponibilidade de pessoal, às condições dos equipamentos, utensílios e instalações e à adequação da matéria-prima utilizada na unidade. Para isso, foi aplicado aos colaboradores da UAN um questionário contendo seis questões, as quais foram identificadas no gráfico polar pelos números 101 a 106. Essas questões foram baseadas na RDC nº 216 de 2004, da Agência Nacional de Vigilância Sanitária, que dispõe sobre as Boas Práticas em Serviços de Alimentação (BRASIL, 2004).

Quanto ao quadrante colaboradores foi possível averiguar as condições de motivação para o trabalho na instituição, aspectos ligados às relações inter e intrapessoal, trabalho em equipe e comprometimento com o trabalho, por meio de dez questões numeradas de 201 a 211 no gráfico polar.

No quadrante fornecedores, foi investigada a satisfação dos mesmos por meio de dez questões embasadas na RDC nº 216 (BRASIL, 2004). Essas questões se referiam à qualidade dos produtos, flexibilidade nas negociações, preço competitivo, confiabilidade e segurança dos produtos, prazo e planejamento das entregas, instalações da empresa

dentro das normas da ANVISA, emprego e treinamentos, transporte dos produtos e aplicação de normas de boas práticas. As questões foram, identificadas pelos números 301 a 311 no gráfico polar. Os fornecedores eram oito externos ao Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia de Minas Gerais e dois internos localizados nas proximidades da UAN do referido Instituto. As respostas dos fornecedores externos foram obtidas pela Internet, enviadas por e-mail, pois o sistema de compras da unidade era realizado pela rede mundial de comunicação, via pregão. Os dois fornecedores internos responderam pessoalmente.

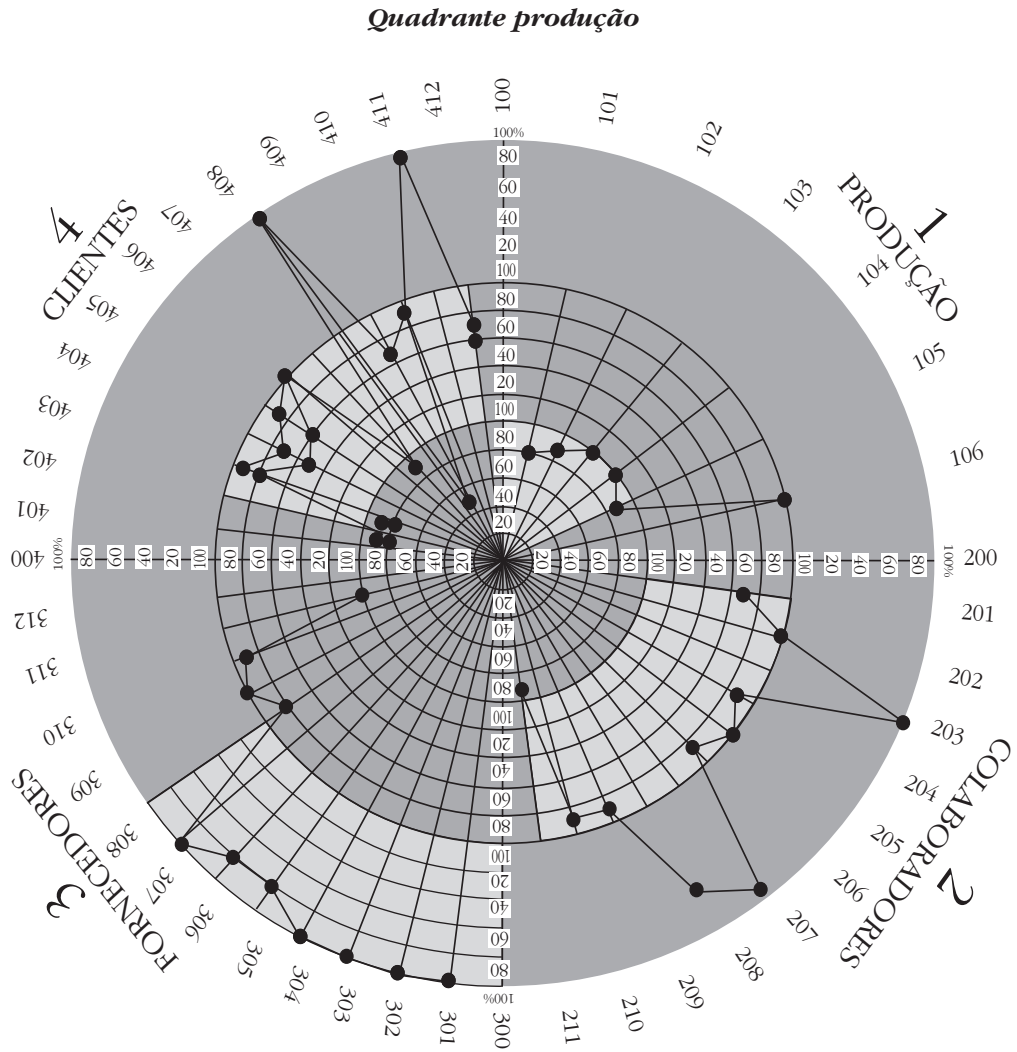
No quadrante clientes, foram abordadas a apresentação e a qualidade nutricional dos cardápios, a higiene e preço das refeições, a adequação do ambiente de consumo das refeições (ventilação, iluminação, espaço, mobiliário e limpeza) e o tempo de atendimento ao cliente, por meio de 12 questões numeradas de 401 a 412. Estas questões visavam avaliar o nível de satisfação dos clientes em relação ao almoço e ao jantar e para tanto foram respondidas pelos clientes durante o horário das respectivas refeições. As respostas, no quadrante cliente, geraram no gráfico polar dois pontos para cada questão, um correspondendo ao almoço e outro ao jantar.

Adicionalmente, foi realizada observação direta da estrutura física disponível para o preparo das refeições, a conservação e higiene das instalações, equipamentos, utensílios e pessoal, as melhorias promovidas pela coordenação, a forma de aquisição e entrega de gêneros e a constituição dos cardápios, as quais permitiram a comparação e complementação das informações obtidas com o questionário (WINDSOR et al., 1994). A observação foi realizada procurando-se não interferir na rotina da UAN e não inibir os que estavam sendo observados. Este estudo foi aprovado pela Comissão de Ética da Universidade Federal de Viçosa – UFV (Nº 016/06). Os participantes foram orientados quanto aos objetivos e procedimentos da pesquisa e assinaram o Termo de Consentimento Livre Esclarecido (TCLE).

## RESULTADOS

Ao unir os pontos de maior frequência que foram dispostos em cada quadrante do gráfico polar, a linha traçada delinea o perfil global da gestão da UAN (Figura 1). Entre os quadrantes analisados, não houve homogeneidade quanto ao nível de satisfação dos participantes.

No quadrante produção, observou-se que a maioria dos atributos respondidos estava concentrada no número 1 (“Não Satisfeito”) da escala utilizada, como indicado pelo número de pontos no círculo menor do gráfico polar (Figura 1). Apenas no que se refere à matéria-prima utilizada, todos (n=14) os colaboradores manifestaram-se “Satisfeitos”. A resposta “Muito Satisfeito” não foi registrada para esse quadrante (Tabela 1).



**Figura 1 – Gráfico Polar dos quatro quadrantes da UAN do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais, Campus São João Evangelista-MG.**

Os aspectos referentes à estrutura física observados na UAN estudada se mostraram inadequados e a conservação das instalações, equipamentos e utensílios estava em estado precário.

**Tabela 1 - Distribuição dos participantes segundo o nível de satisfação em relação às questões do quadrante produção**

Número da questão no quadrante produção	Conteúdo da questão	Nível de Satisfação dos Participantes <sup>a</sup>		
		NS n(%)	S n(%)	MS n(%)
101	Edificações e instalações estão compatíveis com seu trabalho	11(78,6)	3(21,3)	-
102	O espaço físico é suficiente para desempenhar minhas atividades	12(85,7)	2(14,3)	-
103	Os equipamentos e utensílios são suficientes para produção dos alimentos	14(100)	-	-
104	Equipamentos e utensílios encontram-se em condições adequadas de trabalho	14(100)	-	-
105	Colaboradores são em número suficiente para o setor	12(85,7)	2(14,3)	-
106	Matérias-primas apresentam-se de forma adequada para desempenhar sua função	-	14(100)	-

<sup>a</sup>NS = Não Satisfeito; S = Satisfeito; MS = Muito Satisfeito.

## QUADRANTE COLABORADORES

Ocorreu a predominância de participantes que responderam “Satisfeito” neste quadrante, caracterizada pela concentração de pontos no círculo intermediário (Figura 1). As respostas atribuídas às relações interpessoais apresentaram nível de satisfação elevado em nosso estudo. Nesse sentido, destaca-se que a maioria dos indivíduos encontrava-se “Satisfeita” ou “Muito Satisfeita” quanto às relações e atitudes com os colegas de trabalho. A questão sobre saúde foi a única, entre os atributos investigados, para a qual a maioria dos participantes (n=13) reportara não estar satisfeitos com o próprio cuidado em relação à saúde (Tabela 2).

Ressalta-se que a coordenação da UAN, conforme observado à época do estudo, promovia ações para a melhoria na higiene pessoal, na produção dos alimentos e na motivação dos colaboradores. A celebração dos aniversários e assistência personalizada àqueles que eventualmente apresentavam comprometimento da saúde constituem exemplos relacionados à motivação dos colaboradores.

**Tabela 2 – Distribuição dos participantes segundo o nível de satisfação em relação às questões do quadrante colaboradores**

Número da questão no quadrante colaboradores	Conteúdo da questão	Nível de Satisfação dos Participantes <sup>a</sup>		
		NS n(%)	S n(%)	MS n(%)
201	As relações com o grupo são de confiança, lealdade e honestidade	5(35,7)	9(64,3)	-
202	Trabalho em cooperação com os outros	-	14(100)	-
203	Sou comprometido com o trabalho que exerço	-	-	14(100)
204	Cuido dos equipamentos e utensílios da UAN	2(14,3)	12(85,7)	-
205	Utilizo os equipamentos de segurança sugeridos pela instituição	-	14(100)	-
206	Cuido da manutenção da estrutura física do ambiente da UAN	-	12(85,7)	2(14,3)
207	Tenho atitudes cordiais com os meus colegas de trabalho	-	1(7,2)	13(92,8)
208	Estou satisfeito com o meu trabalho	-	5(35,7)	9(64,3)
209	Sou estimulado a desempenhar as minhas tarefas	2(14,3)	12(85,7)	-
210	Sigo as normas de higiene no desempenho das minhas funções	2(14,3)	12(85,7)	-
211	Cuido da minha saúde como deveria	13(92,8)	1(7,2)	-

<sup>a</sup>NS = Não Satisfeito; S = Satisfeito; MS = Muito Satisfeito.

## QUADRANTE FORNECEDORES

Em relação aos fornecedores as respostas prevaleceram no número 3 da escala – “Muito Satisfeito”, conforme evidenciado pelo maior número de pontos marcados no maior círculo do gráfico (Figura 1). Quanto à aplicação de boas práticas na empresa onde trabalhavam todos os fornecedores (n=10) revelaram que não estavam satisfeitos (Tabela 3, número da questão no quadrante fornecedores: 311).



**Tabela 3 – Distribuição dos participantes segundo o nível de satisfação em relação às questões do quadrante fornecedores**

Número da questão no quadrante fornecedores	Conteúdo da questão	Nível de Satisfação dos Participantes <sup>a</sup>		
		NS n(%)	S n(%)	MS n(%)
301	Qualidade dos produtos	-	-	10(100)
302	Flexibilidade nas negociações	-	-	10(100)
303	Preço competitivo	-	-	10(100)
304	Confiabilidade e segurança dos produtos	-	-	10(100)
305	Prazo de entrega	-	2(20)	8(80)
306	Planejamento das entregas	1(10)	2(20)	7(70)
307	Instalações da empresa dentro das normas da ANVISA	-	-	10(100)
308	Funcionários passam por treinamentos	-	8(80)	2(20)
309	Funcionários satisfeitos no emprego	-	10(100)	-
310	Transporte dos produtos está dentro da lei	-	9(90)	1(10)
311	Funcionários aplicam as normas de Boas Práticas	10(100)	-	-

<sup>a</sup>NS = Não Satisfeito; S = Satisfeito; MS = Muito Satisfeito.

A aquisição dos gêneros alimentícios era realizada via Internet, por meio de pregão, o qual apresentava as vantagens de economia e rapidez. Os fornecedores disponibilizavam fotografias e informações detalhadas sobre os alimentos e se manifestaram muito satisfeitos com a qualidade dos seus produtos. Entretanto, foi observado que as mercadorias que apresentavam irregularidades no momento do recebimento não eram prontamente substituídas pelo fornecedor.

## QUADRANTE CLIENTES

Os pontos do gráfico referentes ao almoço e ao jantar, no quadrante clientes, mostraram predominância do número 2 nas respostas – “Satisfeito”, como indicado pela concentração

desses pontos no círculo intermediário (Figura 1). Verificou-se que os clientes que emitiram essas respostas eram adolescentes, com idade entre 14 e 18 anos, provenientes das mais variadas regiões de Minas Gerais e Bahia. Analisando os dados obtidos, constatou-se que no almoço e no jantar a maioria desses não estava satisfeita quanto ao tipo de serviço, as refeições servidas e o mobiliário presente no salão de refeições (Tabela 4). É oportuno ressaltar que foi observada monotonia nos cardápios oferecidos pela UAN.

**Tabela 4 – Distribuição dos participantes, por refeição, segundo o nível de satisfação em relação às questões do quadrante clientes**

Número da questão no quadrante clientes	Conteúdo da questão	Nível de Satisfação dos Participantes, por Refeição <sup>a</sup>					
		NS n(%)		S n(%)		MS n(%)	
		A <sup>b</sup>	J <sup>c</sup>	A	J	A	J
401	Tipo de serviço	185 (93)	80 (80)	15 (7)	20 (20)	-	-
402	Satisfação com refeição servida	185 (93)	80 (80)	15 (7)	20 (20)	-	-
403	Cortesia das pessoas que servem	10 (5)	10 (10)	190 (95)	80 (80)	-	10 (10)
404	Funcionários limpos e uniformizados	20 (10)	30 (30)	150 (75)	55 (55)	30 (15)	15 (15)
405	As informações são claras e precisas	6 (3)	5 (5)	180 (90)	60 (60)	14 (7)	35 (35)
406	O salão é amplo, arejado e iluminado	-	-	-	-	200 (100)	100 (100)
407	O mobiliário condiz com o tipo de ambiente	180 (90)	90 (90)	20 (10)	10 (10)	-	-
408	Salão está sempre limpo	-	-	-	-	200 (100)	100 (100)
409	O acesso à refeição é rápido	30 (15)	45 (45)	150 (75)	40 (40)	20 (10)	15 (15)
410	A informatização facilitou o acesso à Unidade de AN	6 (3)	-	180 (90)	90 (90)	14 (7)	10 (10)
411	A UAN cumpre com o horário das refeições	-	-	-	-	200 (100)	100 (100)
412	O preço é compatível a minha renda	50 (25)	20 (20)	130 (65)	70 (70)	20 (10)	10 (10)

<sup>a</sup>NS = Não Satisfeito; S = Satisfeito; MS = Muito Satisfeito;

<sup>b</sup>A = Almoço; <sup>c</sup>J = Jantar.

## **DISCUSSÃO**

Os resultados deste estudo não podem ser generalizados para serviços de alimentação de natureza privada em virtude das características específicas dos serviços públicos. Entretanto, o método MEGA adaptado constitui uma ferramenta adicional para estudos na área de gestão de UAN.

### **QUADRANTE PRODUÇÃO**

Ainda que os colaboradores tenham respondido estarem satisfeitos em relação à qualidade da matéria-prima, a não satisfação para cinco de um total de seis itens avaliados no quadrante produção pode comprometer a qualidade das refeições. Além do risco associado à segurança na produção dos alimentos, as condições inadequadas de uso e conservação de equipamentos e utensílios observadas podem gerar fadiga, estresse e prejuízos nos aspectos ergonômicos e de produtividade do colaborador.

No presente estudo, os resultados sugerem que, embora as boas práticas quanto à estrutura física sejam obrigatórias por lei, esse aspecto no gerenciamento da UAN precisa ser priorizado. Segundo Abreu, Spinelli e Souza (2009), fatores desta natureza podem prejudicar e por em risco as condições físicas e mentais no ambiente de trabalho. Um estudo conduzido em uma UAN na Bahia, detectou deficiências quanto à edificação, estrutura física, instalações, conservação das áreas externa e interna dos estabelecimentos (CARDOSO; SOUZA; SANTOS, 2005). Akutsu et al. (2005) também encontraram inadequação no setor de produção que comprometiam a preparação dos alimentos em UAN de Brasília-DF.

Estudo relacionado a recursos humanos evidenciou que o ambiente físico é fator primordial para a satisfação no ambiente profissional e poderiam influenciar positiva ou negativamente os indicadores de produtividade, tais como taxas de absenteísmo e rotatividade de mão de obra (COLARES; FREITAS, 2007).

Especificamente nos itens referentes a esse quadrante, faz-se necessário minimizar a precariedade das instalações, equipamentos e utensílios e aumentar o número de colaboradores (Figura 1, Tabela 1). Isso pode ser obtido por meio do aumento das verbas públicas para o setor e priorização em investimentos de recursos pela administração da unidade.

### **QUADRANTE COLABORADORES**

Os resultados, no quadrante colaboradores (Figura 1, Tabela 2), podem indicar que a satisfação entre os pesquisados estava associada à atenção que recebiam da coordenação da UAN. Foi observado, à época do estudo, que a coordenação promovia ações que favoreciam o relacionamento interpessoal, a cooperação e o entrosamento do grupo na execução das atividades e utilização dos equipamentos de segurança. Além disso, prestava-se assistência adequada aos que eventualmente adoeciam.

De forma semelhante, o estudo de Gomes e Miguez (2006) avaliou a satisfação no trabalho entre colaboradores de uma UAN no Rio de Janeiro. A maioria dos entrevistados deste estudo se declarou satisfeita com seu trabalho, porém havia demanda por melhorias, relacionadas principalmente ao rendimento salarial e às condições de trabalho. Em outro estudo realizado com colaboradores de uma UAN de Porto Alegre quanto ao grau de satisfação no trabalho da UAN, foi constatado que a insatisfação no trabalho estava relacionada a fatores do ambiente físico e à organização das atividades (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ERGONOMIA, 2006).

O envolvimento de colaboradores com a atividade exercida e com a empresa como um todo está diretamente relacionado à qualidade do serviço prestado o que evidencia a importância da gestão de recursos humanos (HENNINGTON, 2008; KUAZAQUI; LISBOA; GAMBOA, 2005; SOUSA; PROENÇA, 2004). O sentimento de bem-estar da equipe faz parte da satisfação no trabalho, a qual é resultante da interação de profissionais, valores e expectativas com o ambiente e a organização do trabalho (REBOUÇAS; LEGAY; ABELHA, 2007).

A falta de cuidado com a própria saúde, um motivo de insatisfação entre os colaboradores no presente estudo, poderá provavelmente prejudicá-los e compromete o nível de satisfação obtido no quadrante colaboradores. Desse modo, as ações de melhorias promovidas pela UAN deveriam incrementar ações para incentivar cuidados pessoais preventivos com a própria saúde. A importância de assistência individual e de ações educativas são apontadas por Campos et al. (2009) como relevantes no contexto dos indicadores de saúde dos funcionários da UAN. Mackison, Wrieden e Anderson, (2009) acrescentam que estar motivado é um fator associado à busca de informação nutricional nas UAN e que existem evidências do potencial desses ambientes para promoverem um estilo de vida saudável.

## **QUADRANTE FORNECEDORES**

Os dados sugerem que os fornecedores estavam “Muito Satisfeitos”, com a maioria dos itens investigados nos aspectos relativos à qualidade dos produtos, flexibilidade nas negociações, prazo e planejamento da entrega, preço compatível com o mercado, confiabilidade e segurança dos produtos e instalações da empresa dentro das normas. Entretanto, destaca-se a incoerência das respostas dos fornecedores uma vez que afirmaram estar “Muito Satisfeitos” com a qualidade dos produtos e ao mesmo tempo “Não Satisfeitos” com a aplicação de boas práticas. Estes resultados sugerem a necessidade de maiores investigações para a sua melhor compreensão. A propensão a flexibilidade por parte dos fornecedores podem facilitar a correção de distorções no processo de entrega dos gêneros, o que requer um acordo entre a gestão da UAN e os fornecedores para investigar as causas associadas a irregularidades com a matéria-prima.

Diversos fatores podem prejudicar a qualidade da matéria-prima, tornando necessária a sua identificação. Alguns desses possíveis fatores foram evidenciados no estudo realizado

por Schneider (2006) em UAN hospitalares de Porto Alegre. Esse estudo constatou-se que o transporte das mercadorias não era adequado; não havia controle de tempo e temperatura e as condições de armazenamento não seguiam a legislação estadual. A maioria dos fornecedores não conhecia a procedência dos produtos.

Outro aspecto que a ser considerado no processo de gestão é a qualificação dos fornecedores, que constitui importante ferramenta para a promoção da melhoria contínua na relação fornecedor/cliente (NEUMANN; RIBEIRO, 2004). Esta parceria se traduz em entrega de mercadorias com qualidade e em tempo determinado, além de menor índice de não-conformidades associadas, zelando pela manutenção da credibilidade do nome da organização e dos seus produtos no mercado. Assim, a qualidade da empresa e do fornecedor é importante para que a competitividade seja mantida (ALVAREZ; QUEIROZ, 2004; NEUMANN; RIBEIRO, 2004).

O processo decisório das compras também assume caráter estratégico, sendo elemento determinante para que as unidades produtoras de refeições obtenham vantagens competitivas nos mercados em que atuam (ALVAREZ; QUEIROZ, 2004; MENEZES; SILVA; LINHARES, 2007). Na aquisição de mercadorias, aspectos como preço e qualidade, assim como a flexibilidade de entrega, devem ser buscados para superar as dificuldades de perecibilidade da matéria-prima (alimento) e limitação de tempo imposto pelo tipo de processo produtivo (COLARES, 2005).

No presente estudo, foi aferido que a compra via internet por meio de pregão possibilitou maior economia e rapidez. No segmento de refeições coletivas, tem sido intensificado o uso de novas tecnologias e a ampliação da rede de comunicação com sistemas informatizados o que, segundo McCabe-Sellers (2010), facilita a união de profissionais e a expansão da base de dados sobre alimentos. Por outro lado, a Diretoria do Departamento de Defesa do Consumidor (DPDC) adverte que a oportunidade de adquirir produtos à distância não pode motivar descuidos, visto que a rede mundial está sujeita aos problemas que ocorrem em outros meios e formas de contratação (DIRETORIA DO DEPARTAMENTO DE DEFESA DO CONSUMIDOR, 2010). Dessa forma, no processo de aquisição de mercadorias é importante especificar detalhadamente as características do produto que se deseja comprar, evitando que fornecedores que não atendam as especificações exigidas participem da concorrência. Além disso, a verificação do atendimento das especificações deve ser realizada no recebimento das mercadorias.

## **QUADRANTE CLIENTES**

A não satisfação dos clientes em relação à refeição servida pode ter sido influenciada pela diversidade cultural e faixa etária dos clientes da UAN, os quais eram procedentes de diferentes regiões de Minas Gerais e Bahia. De acordo com Cardoso e Marques (2004) fatores como a estrutura cultural e o nível social dentre outros afetam a escolha dos alimentos. Os alimentos servidos precisam estar de acordo com a preferência dos estudantes para favorecer sua participação nas refeições (ROTH-YOUSEY et al., 2009).

O estágio de vida dos clientes, adolescentes do ensino médio, na faixa etária de 14 a 18 anos, também pode ter influenciado as respostas de insatisfação dos clientes com as refeições. Na adolescência, os hábitos alimentares são muitas vezes inadequados em função de modismos, de propaganda, de influência da escola e dos amigos, da contestação dos valores familiares e sociais, dentre outros (FRANÇA; KNEUBE; SOUZA-KANESHIMA, 2006).

Mudanças no comportamento alimentar, trocando refeições habituais por lanches foram evidenciadas nas pesquisas de Gambardella, Frutuoso e Franch (1999) com estudantes de 11 a 18 anos, em seis escolas da rede estadual de São Paulo. Dalla Costa, Cardoni Junior e Matsuo (2007) verificaram que os adolescentes do ensino médio do sexo masculino realizavam as principais refeições, ao contrário das adolescentes, que preferiam o lanche da tarde. As práticas alimentares dos adolescentes, descritas em diversos estudos, evidenciam a necessidade de criar medidas que incentivem a realização das principais refeições, sendo este um passo importante para uma alimentação adequada (DALLA COSTA; CARDONI JUNIOR; MATSUO, 2007). Deve-se ainda ter clareza de que os clientes são importantes nos processos da UAN, tornando-se necessário o desenvolvimento de mecanismos que estimulem a externalização das opiniões (COLARES, 2005).

Outro aspecto relativo a não satisfação com a refeição servida, também pode estar associado à monotonia observada nos cardápios oferecidos pela UAN. A pouca variabilidade das preparações servidas pode ter sido influenciada pela localização dessa unidade, distante dos centros de abastecimento, e pela limitação de verbas para a aquisição de gêneros e de equipamentos. De acordo com Huang e Shanklin (2008), a variabilidade na oferta de alimentos é um dos fatores responsáveis pela aceitação dos cardápios. Parisenti, Firmino e Gomes (2008) ao avaliarem as sobras de alimentos em uma unidade produtora de refeições de Santa Catarina, concluíram que a qualidade da matéria-prima, variedade do cardápio, apresentação, utensílios utilizados para servir as refeições e a atenção da equipe às preferências alimentares dos usuários influenciaram positivamente na aceitação das preparações.

Outro fator relacionado a não satisfação dos clientes com a qualidade das refeições servidas nesta UAN pesquisada são as falhas observadas no planejamento do fornecedor interno da Escola Agrotécnica Federal. Este era responsável pela produção e abastecimento de hortaliças e carnes para a unidade, entretanto, não fornecia os produtos de acordo com o planejamento de entrega, o que dificultava o atendimento do cardápio previsto pelos gestores da UAN e acarretava alterações no mesmo.

Riekes (2004) sugere como medida para aumentar a aceitação das preparações, o planejamento de cardápios visando à seleção dos alimentos adequados, utilização de especiarias e ervas e o desenvolvimento de novas formas de apresentação, ressaltando sabores e valorizando as texturas dos alimentos. A reeducação alimentar, um ambiente físico agradável, com música e maior contato pessoal entre colaboradores e clientes com intenção de obter sugestões de melhoria da qualidade do serviço, constituem outras ações que poderiam minorar os problemas na satisfação do cliente na UAN.

Os resultados observados no presente estudo sugerem que os participantes não aprovaram a distribuição das refeições porcionadas em bandejas, assim como o cardápio oferecido pela UAN. Aspectos associados ao cardápio podem ter maior impacto na satisfação dos clientes do que o tipo de distribuição. Wright, Connely e Crapa (2006) relataram que o sabor, a temperatura dos alimentos quentes e a textura de carnes e vegetais são atributos importantes para a satisfação do cliente, sendo mais considerados que o tipo de distribuição.

## CONCLUSÕES

O gráfico polar gerado a partir da aplicação do método MEGA permite a visualização global do nível de satisfação predominante nos quadrantes produção, colaboradores, clientes e fornecedores, na perspectiva dos colaboradores, clientes e fornecedores com a gestão da UAN. Como “Não Satisfeitos” predominou apenas no quadrante produção, conclui-se que em relação à gestão da UAN os participantes, de modo geral estavam “Satisfeitos” (quadrantes colaboradores e clientes) ou “Muito Satisfeitos” (quadrante fornecedores).

É necessário melhorar a gestão da UAN para obter níveis de satisfação mais elevados para os itens que não atingiram o nível máximo de satisfação, identificados em cada quadrante, os quais representam oportunidades de melhorias. No quadrante produção, não foi alcançado o nível máximo de satisfação para nenhum dos itens pesquisados. Apenas o item referente ao comprometimento com o trabalho exercido alcançou nível máximo de satisfação no quadrante colaboradores. Os itens referentes à qualidade dos produtos, flexibilidade nas negociações, preço competitivo, confiabilidade e segurança dos produtos e instalações da empresa dentro das normas, foram os que alcançaram o nível máximo de satisfação no quadrante fornecedores. No quadrante clientes, o nível máximo de satisfação foi encontrado apenas em relação à limpeza do salão e ao cumprimento do horário das refeições. É provável que a melhoria de um item específico de um quadrante, possa refletir positivamente em outros quadrantes, favorecendo a eficiência do processo de gerenciamento da UAN.

## REFERÊNCIAS/REFERENCES

ABREU, E. S.; SPINELLI, M. G. N.; SOUZA, A. M. P. *Gestão de unidade de alimentação e nutrição: um modo de fazer*. São Paulo: Editora Metha; 2009. 342 p.

AKUTSU, R. C.; BOTELHO, R. A.; CAMARGO, E. B.; SÁVIO, K. E. O.; ARAÚJO, W. C. Adequação das boas práticas de fabricação em serviços de alimentação. *Rev. Nutr.*, v. 18, n. 3, p. 419-427, maio-jun. 2005.

ALVAREZ, M. P.; QUEIROZ, A. A. Aproximações dos laços de parcerias entre fornecedor-cliente na cadeia de suprimentos como fonte de competitividade. In: ENGEPE, 23, 2004. Ouro Preto. *Anais...* Disponível em: <<http://www.geteq.ufsc.br/grupo/>>. Acesso em: 30 mar. 2009.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ERGONOMIA. *Análise do grau de satisfação de usuários de uma cozinha hospitalar*. 2006. Disponível em: <<http://abergo.gov.br/>>. Acesso em: 26 mar. 2006.

- BANDURA, A. Going global with social cognitive theory: From prospect to paydirt. In: DONALDSON, S. I.; BERGER D. E.; PEZDEK K. (Org.). *The rise of applied psychology: new frontiers and rewarding careers*. Mahwah: Lawrence Erlbau, 2006. p. 53-70.
- BRASIL. Resolução n. 216, de 15 de setembro de 2004. Dispõe sobre Regulamento Técnico de Boas Práticas para Serviços de Alimentação. *Diário Oficial da República Federativa do Brasil*, Poder Executivo, Brasília, DF, 16 set. 2004.
- CAMPOS, M. E. S.; NOGUEIRA, N. N.; PAZ, S. M. R. S.; NOGUEIRA, A. M. T. Educação nutricional e sua contribuição para mudança nos indicadores de saúde dos funcionários de uma Unidade de Alimentação e Nutrição (UAN). *Nutrire: Rev. Soc. Bras. Alimen.*, v. 34, n. 2, p. 27-42, ago. 2009.
- CARDOSO, M. H.; MARQUES, S. B. Avaliação sensorial de salada de verão: Estudo do efeito do tipo de corte de hortaliças cruas sobre a preferência do consumidor. *Nutrição em Pauta*, v. 12, n. 64, p. 48-54, jan.-fev. 2004.
- CARDOSO, R. C. V.; SOUZA, E. V. A.; SANTOS, P. Q. Unidades de alimentação e nutrição nos campi da Universidade Federal da Bahia: um estudo sob a perspectiva do alimento seguro. *Rev. Nutr.*, v. 18, n. 5, p. 669-680, set.-out. 2005.
- CAVALLI, S. B.; SALAY, E. Gestão de pessoas em unidades produtoras de refeições comerciais e a segurança alimentar. *Rev. Nutr.*, v. 20, n. 6, p. 657-667, nov.-dez. 2007.
- COLARES, L. G. T. *Processo de trabalho, saúde e qualidade de vida no trabalho em uma unidade de alimentação e nutrição*. 2005. 265 f. Tese (Doutorado em Ciências) - Escola Nacional de Saúde Pública, Rio de Janeiro, 2005.
- COLARES, L. G. T.; FREITAS, C. M. 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*, v. 23, n. 12, p. 3011-3020, dez. 2007.
- DALLA COSTA, M. C.; CORDONI JUNIOR, L.; MATSUO, T. Hábito alimentar de escolares adolescentes de um município do oeste do Paraná. *Rev. Nutr.*, v. 20, n. 5, p. 461-71, set.-out. 2007.
- DIRETORIA DO DEPARTAMENTO DE DEFESA DO CONSUMIDOR. *Comércio eletrônico*. Disponível em: <<http://www.justica.gov.br/>>. Acesso em: 12 mar. 2010.
- FRANÇA, A. A.; KNEUBE, D. P. F.; SOUZA-KANESHIMA, A. M. Hábitos alimentares e estilo de vida de adolescentes estudantes na rede pública de ensino da cidade de Maringá-PR. *Iniciação Científica CESUMAR*, v. 8, n. 2, p. 175-183, jul.-dez. 2006.
- GAMBARDELLA, A. M. D.; FRUTUOSO, M. F. P.; FRANCH, C. Prática alimentar de adolescentes. *Rev. Nutr.*, v. 12, n. 1, p. 55-63, jan.-abr. 1999.
- GOMES, F. S.; MIGUEZ, M. A. P. Avaliação da Satisfação e Estresse no Trabalho entre Funcionários de uma Unidade de Alimentação e Nutrição no Rio de Janeiro. *CERES*, v. 1, n. 1, p. 29-42, 2006.
- HENNINGTON, E. A. Gestão dos processos de trabalho e humanização em saúde: reflexões a partir da ergologia. *Rev. Saúde Pública*, v. 42, n. 3, p. 555-561, jun. 2008.
- HUANG, H. C.; SHANKLIN, C. W. An integrated model to measure service management and physical constraints' effect on food consumption in assisted-living facilities. *J. Am. Diet Assoc.*, v. 108, n. 5, p. 785-792, May 2008.
- KUAZAQUI, E.; LISBOA, T.; GAMBOA, M. *Gestão estratégica para a liderança em serviços em empresas privadas e públicas*. São Paulo: Nobel, 2005.
- MCCABE-SELLERS, B. Advancing the art and science of dietary assessment through technology. *J. Am. Diet Assoc.*, v. 110, n. 1, p. 52-54, Jan 2010.



- MACKISON, D.; WRIEDEN, W. L.; ANDERSON, A. S. Making an informed choice in the catering environment: what do consumers want to know? *J. Hum. Nutr. Diet.*, v. 22, n. 6, p. 567-573, Dec 2009.
- MELLO, E. S. *Uso do método de entendimento global de associações (MEGA) na análise da gestão coletiva em Capelinha, MG.* 2003. 120 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2003.
- MENEZES, R. A.; SILVA, R. B.; LINHARES, A. Leilões eletrônicos reversos multiatributo: uma abordagem de decisão multicritério aplicada às compras públicas brasileiras. *Rev. Adm. Contemp.*, v. 11, n. 3, p. 11-33, jul.-set. 2007.
- MILAN, G. S.; BRENTANO, J.; DE TONI, D. A qualidade percebida dos serviços prestados por uma agência de comunicação e a satisfação dos clientes: um estudo exploratório. *Rev. Bras. Gestão de Negócios*, v. 10, n. 26, p. 17-26, jan.-mar. 2008.
- NEIVA, E. P.; PAZ, M. G. T. Percepção de Mudança Organizacional: um Estudo em uma Organização Pública Brasileira. *Rev. Adm. Contemp.*, v. 11, n. 1, p. 31-52, jan.-mar. 2007.
- NEUMANN, C. S. R.; RIBEIRO, J. L. D. Desenvolvimento de fornecedores: um estudo de caso utilizando a troca rápida de ferramentas. *Rev. Produção*, v. 14, n. 1, p. 44-53, 2004.
- PARISENTI, J.; FIRMINO, C. C.; GOMES, C. E. Avaliação de sobras de alimentos em unidade produtora de refeições hospitalares e efeitos da implantação do sistema de hotelaria. *Alim. Nutr.*, v. 19, n. 2, p. 191-194, abr.-jun. 2008.
- REBOUÇAS, D.; LEGAY, L. F.; ABELHA, L. Satisfação com o trabalho e impacto causado nos profissionais de serviço de saúde mental. *Rev. Saúde Pública*, v. 41, n. 2, p. 244-250, abr. 2007.
- RIEKES, B. H. *Qualidade em Unidades de Alimentação e Nutrição: uma proposta metodológica considerando aspectos nutricionais e sensoriais.* 2004. 171 f. Dissertação (Mestrado em Nutrição) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.
- ROTH-YOUSEY, L.; BARNO, T.; CASKEY, M.; ASCHE, K.; REICKS, M. Whole-grain continuing education for school foodservice personnel: keeping kids from falling short. *J. Nutr. Educ. Behav.*, v. 41, n. 6, p. 429-435, Nov-Dec 2009.
- SCHNEIDER, A. P. Fornecimento de hortifrutigranjeiros para unidades de alimentação e nutrição hospitalares. *Ciênc. Tecnol. Aliment.*, v. 26, n. 2, p. 253-258, abr.-jun. 2006.
- SOUSA, A. A.; PROENÇA, R. P. C. Tecnologias de gestão dos cuidados nutricionais: recomendações para qualificação do atendimento nas unidades de alimentação e nutrição hospitalares. *Rev. Nutr.*, v. 17, n. 4, p. 425-436, 2004.
- WINDSOR, R.; BARANOWSKI, T.; CLARK, N.; CUTTER, G. *Evaluation of health promotion, health education, and disease prevention programs.* California: Mayfield, 1994.
- WRIGHT, O. R. L.; CONNELLY, L. B.; CAPRA, S. Consumer evaluation of hospital foodservice quality: an empirical investigation. *Int. J. Health Care Qual. Assur.*, v. 19, n. 2, p. 181-194, 2006.
- XAVIER, R. O.; DORNELAS, J. S. O papel do gerente num contexto de mudança baseada no uso da tecnologia CRM. *Rev. Adm. Contemp.*, v. 10, n. 1, p. 9-30, jan.-mar. 2006.

Recebido para publicação em 28/06/10.

Aprovado em 18/11/10.