

Perfil sociodemográfico, de conhecimentos administrativos, em legislação sanitária de gerentes e segurança alimentar em unidades produtoras de refeições comerciais

Socio-demographic profile of restaurant managers regarding their knowledge on administration, health legislation and food safety

ABSTRACT

BARROS, A. P. N.; COSTA, T. F.; PEREIRA, S. C. L.; BRITO, M. J. M.; MONTEIRO, M. A. M.; ABREU, M. N. S. Socio-demographic profile of restaurant managers regarding their knowledge on administration, health legislation and food safety. *Nutrire: rev. Soc. Bras. Alim. Nutr.* = J. Brazilian Soc. Food Nutr., São Paulo, SP, v. 36, n. 2, p. 61-76, ago. 2011.

The objective of the present work was to investigate the socio-demographic profile of managers in commercial restaurants of the south central region of Belo Horizonte, and check their knowledge about the administrative aspects and requirements of the Brazilian health legislation in force. We also tried to verify and characterize the studied restaurants according to the hygiene conditions. The sample consisted of 16 managers from different commercial units, registered at the Brazilian Association of Bars and Restaurants. The data were based on an interview with the managers and a restaurant checklist according to the technical regulation by the Brazilian National Health Surveillance Agency (ANVISA) Resolution # 216 dated September 15, 2004. The results showed a management staff consisting mostly of men, married, aged an average 38.6 years, with a knowledge gained in specialization technical courses not related to the food area and insufficient information on good practices. The rate of compliance with good practices in restaurant is considered as regular. It was observed that increased working hours of the managers were significantly correlated ($p < 0.05$) with a better sanitary classification of the restaurants. The data obtained show a challenge for the development of strategies aimed at training managers aware of their leadership role in the context of food service.

Keywords: Collective Feeding. Personnel Management. Restaurants. Food Hygiene. Food Security.

ANA PAULA NAVES BARROS¹; THÁIS FERRAZ COSTA¹; SIMONE CARDOSO LISBOA PEREIRA²; MARIA JOSÉ MENEZES BRITO²; MARLENE AZEVEDO MAGALHÃES MONTEIRO²; MERY NATALI SILVA ABREU²

¹Nutricionista pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG).
²Departamento de Enfermagem Aplicada, UFMG.

Endereço para correspondência:
Simone Cardoso Lisboa Pereira
Av. Professor Alfredo Balena, 190, 5º andar - Sala 522. Bairro Santa Efigênia. CEP 30130-100 Belo Horizonte – MG.
E-mail: simoneclpereira@gmail.com.

Contribuições dos autores:
APN Barros e TF Costa participaram da coleta e análise dos dados, levantamento bibliográfico e redação do manuscrito; SCL Pereira participou da concepção da pesquisa, interpretação dos dados, revisão crítica e aprovação da versão a ser publicada; MAM Monteiro participou do planejamento do projeto e revisão crítica da pesquisa; MJM Brito participou do delineamento e interpretação dos dados e revisão crítica da pesquisa; e MNS Abreu participou da análise estatística dos dados.

RESUMEN

El objetivo del trabajo fue investigar el perfil sociodemográfico de los gerentes de restaurantes comerciales de la región Centro Sur de Belo Horizonte – Minas Gerais – Brasil y verificar sus conocimientos sobre los aspectos administrativos y de la legislación sanitaria vigente. Se verificaron también las condiciones sanitarias de las unidades estudiadas. El estudio incluyó 16 gerentes de unidades comerciales de la región registradas en la Asociación Brasileira de Cantinas y Restaurantes. La colecta de los datos fue conducida por medio de una entrevista modelo con los gerentes y la aplicación de una lista de verificaciones en las unidades comerciales, con base en el reglamento técnico de la Resolución N° 216 de 15 de septiembre de 2004, de la Agencia Nacional de Vigilancia Sanitaria (ANVISA). Se constato un cuadro gerencial compuesto en su mayoría por hombres, casados, edad media de 38,6 años y conocimientos adquiridos en cursos técnicos de especialización no relacionados al área de alimentos que tenían información insuficiente sobre buenas prácticas. El índice de aplicación general de las buenas prácticas en las unidades comerciales se encuentra regular. Fue observado que una jornada de trabajo mayor de los gerentes se correlaciona significativamente ($p < 0,05$) con una mejor clasificación higiénico-sanitaria de las unidades comerciales. Los datos obtenidos representan desafíos para la elaboración de estrategia direccionada a la formación de gerentes conscientes de su papel de líder, en el contexto de la alimentación colectiva.

Palabras clave: Alimentación colectiva.
Administración de personal.
Restaurantes. Higiene alimentaria.
Seguridad alimentaria.

RESUMO

Objetivou-se investigar o perfil sociodemográfico de gerentes de UPRs comerciais da região Centro-Sul de Belo Horizonte e verificar seus conhecimentos sobre aspectos administrativos e requisitos da legislação sanitária vigente. Procurou-se, ainda, verificar e caracterizar as unidades estudadas de acordo com as condições higiênico-sanitárias. A amostra foi de 16 gerentes de diferentes unidades comerciais da região Centro-Sul de Belo Horizonte, cadastrados na Associação Brasileira de Bares e Restaurantes. A coleta de dados seguiu um roteiro de entrevista para os gestores e aplicação de uma lista de verificação nas unidades comerciais, com base no regulamento técnico da Resolução N° 216 de 15 de setembro de 2004 da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA). Verificou-se um quadro gerencial composto na maioria por homens, casados, idade média de 38,6 anos, com conhecimento adquirido em cursos técnicos de especialização não relacionados à área de alimentos e com informação insuficiente sobre boas práticas. O índice de atendimento geral às boas práticas nas unidades comerciais encontra-se regular. Foi observado que uma maior jornada de trabalho dos gerentes correlacionou significativamente ($p < 0,05$) com uma melhor classificação higiénico-sanitária das unidades comerciais. Os dados obtidos são desafios para a elaboração de estratégias direcionadas à formação de gerentes conscientes do seu papel de líder, no contexto da alimentação coletiva.

Palavras-chave: Alimentação coletiva.
Administração de recursos humanos.
Restaurantes. Higiene dos alimentos.
Segurança alimentar e nutricional.

INTRODUÇÃO

Em meio às transformações ocorridas com o intenso e crescente processo de desenvolvimento industrial no Brasil, ressalta-se a mudança no padrão de consumo alimentar da população, acompanhando uma tendência mundial (AKUTSU et al., 2005). Segundo a Pesquisa de Orçamento Familiar (POF) 2008-2009, as despesas com alimentação representam 16,1% da despesa total e 19,8% das despesas de consumo realizadas pelas famílias brasileiras. Nota-se que as despesas das famílias com alimentação diminuíram, de 20,8% para 19,8%, no entanto, na zona urbana, a participação da alimentação fora do domicílio subiu de 25,7% para 33,1%, e na rural subiu de 13,1% para 17,5%, comparando-se com a POF 2002-2003 (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2010).

Neste contexto, o setor de alimentação fora do lar, segmento composto por um milhão de empresas, entre bares, restaurantes, padarias e lanchonetes, gera seis milhões de empregos diretos, é responsável por aproximadamente 8% dos empregos do Brasil, por 2,4% do PIB brasileiro, 65% do emprego do Turismo e quase 40% do PIB do Turismo (SOLMUCCI JÚNIOR, 2010).

Em contraponto ao aumento das refeições fora do domicílio e, conseqüentemente, à expansão acelerada das Unidades Produtoras de Refeições (UPR) comerciais está a problemática das doenças causadas pelo consumo de alimentos contaminados. De acordo com dados do Ministério da Saúde, de 1999 até 2008, 6.062 surtos de Doenças Transmitidas por Alimentos (DTAs) foram registrados pela Secretaria e Vigilância em Saúde, envolvendo 117.330 pessoas doentes e 64 óbitos, com mediana de sete doentes por surto. As regiões Sul e Sudeste notificaram 82,7% dos surtos de DTAs, principalmente os Estados do Rio Grande do Sul (1798 surtos) e São Paulo (1395 surtos). Os restaurantes foram o segundo local de maior ocorrência dos surtos, representando 19,7% (903 surtos), perdendo apenas para as residências (45,2%, 2096 surtos). Deve-se ressaltar que a quantidade de notificações está relacionada com o grau de implantação da Vigilância Epidemiológica de DTAs nos municípios e que nem sempre estas são oficialmente informadas, devido à avaliação médica sem notificação e à presença de sintomas sem necessidade de atenção médica (AMSON; HARACEMIV; MASSON, 2006). Assim, apesar da dificuldade de se obter dados representativos sobre as DTAs no Brasil, é consenso entre pesquisadores que sua incidência em UPs requer a atenção pública.

Em face do atual cenário, faz-se necessária a adoção de estratégias em UPs comerciais que garantam a segurança dos alimentos servidos e estabeleçam um diferencial competitivo que permita a sobrevivência da empresa no mercado. Nessa dinâmica organizacional, uma figura importante para assegurar o funcionamento adequado e harmônico dentro de uma empresa é o gerente, o qual, segundo Ansaloni (1999), é o elemento central do funcionamento e da transformação dos processos organizacionais.

Em decorrência da variedade de funções e de papéis que vem sendo exercidos pelo gerente ao longo da história, ainda são identificadas lacunas conceituais e referentes ao

seu escopo de atuação. Nessa perspectiva, verifica-se que, seguindo a própria evolução da Administração, o papel do gerente, bem como sua função na estrutura organizacional, vem se moldando continuamente, incorporando práticas, recursos e exigências que aumentam na mesma medida da complexidade e da crescente especialização das organizações (ANSALONI, 1999). A esse respeito, Braguini Filho (2007) ressalta a importância do desenvolvimento de competências técnicas e psicológicas por parte dos gestores para que alcancem bom desempenho em suas funções.

De maneira específica, em UPRs comerciais, o gerente interage com a equipe de trabalho e, além de atuar na sua formação e preparação, é o responsável pela coesão e motivação dos funcionários e ações para alcance de resultados. Ademais, ele também enfrenta dificuldades que contribuem para a insegurança alimentar, como a rotatividade de pessoal e o absenteísmo, uma vez que esses dificultam o desempenho satisfatório do processo produtivo (PROENÇA, 1999). Assim, são necessárias competências de liderança ao gerente de unidade para conseguir a satisfação e atuação dos liderados com qualidade de serviços e produtividade (BRAGUINI FILHO, 2007).

Vale lembrar que, para a garantia da qualidade sanitária das refeições servidas, os restaurantes devem apresentar um Responsável Técnico (RT) pelas atividades de manipulação dos alimentos, que, de acordo com a Resolução da Diretoria Colegiada (RDC) nº 216 de 2004, pode ser o proprietário ou um funcionário, desde que devidamente capacitado em relação aos temas: contaminantes alimentares, doenças transmitidas por alimentos, manipulação higiênica dos alimentos e boas práticas (BRASIL, 2004). Ressalta-se ainda que, de acordo com a Lei 8.234 de 17 de setembro de 1991 é uma das atividades privativas do Nutricionista: planejamento, organização, direção, supervisão e avaliação de serviços de alimentação e nutrição (CONSELHO FEDERAL DE NUTRICIONISTA, 1991).

Diante do exposto, objetivou-se investigar o perfil sociodemográfico de gerentes de UPRs comerciais da região Centro-Sul de Belo Horizonte e verificar seus conhecimentos sobre aspectos administrativos e requisitos da legislação sanitária vigente. Procurou-se, ainda, verificar e caracterizar as unidades estudadas de acordo com as condições higiênico-sanitárias. Para tal, partiu-se do pressuposto de que o nível de conhecimento dos gestores sobre Boas Práticas de Fabricação (BPFs) interfere no processo produtivo.

MÉTODOS

Trata-se de uma pesquisa descritiva quantitativa, cuja população alvo foi composta por gerentes de UPRs comerciais da região Centro-Sul de Belo Horizonte, cadastrados na Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (ABRASEL). A listagem em agosto de 2009 contava com 71 bares e 143 restaurantes associados. No entanto, 43 estavam classificados simultaneamente nas duas listas, resultando em 171 estabelecimentos diferentes. Destes, 119 estabelecimentos se localizavam na região Centro-Sul de Belo Horizonte, região escolhida por abrigar o maior número de sindicalizados, estabelecimentos conceituados

em termos de qualidade dos serviços prestados, funcionários e proprietários com maior acesso a cursos de capacitação e clientes com maior nível de exigência, segundo informações da ABRASEL.

O método escolhido para caracterizar os profissionais da gerência e conhecer sua percepção a respeito de aspectos higiênico-sanitários das UPRs, foi a pesquisa descritiva. Previamente, foi desenvolvido um questionário semiestruturado, cujos principais tópicos abordados foram: sexo, idade, estado civil, escolaridade, tempo de exercício de gerência e capacitação para o exercício da função. Também foram abordados aspectos referentes aos seus conhecimentos na área de produção de alimentos, às BPFs e à legislação sanitária vigente, baseando-se nos requisitos da RDC nº 216 de 2004 - Edificações, instalações e equipamentos; Higienização de instalações, equipamentos e utensílios; Manipuladores; Preparação do alimento; Matérias-primas, ingredientes e embalagens; Controle integrado de vetores e pragas urbanas; Abastecimento de água; Manejo dos resíduos; Armazenamento e transporte dos alimentos; Exposição e consumo dos alimentos; Controle de qualidade do alimento preparado e Documentação e registro.

Para a caracterização das UPRs, uma lista de verificação baseada na mesma resolução foi preenchida no local, por meio de constatações visuais e entrevista com o responsável pelo estabelecimento, cujas respostas foram confirmadas com a checagem de documentos, quando necessário e/ou disponível. Cada item atendido foi computado como “Sim”; os não conforme, computados como “Não”; e foram computados como “Não Aplicáveis” (NA) os não pertinentes à avaliação. Na contagem dos pontos, para cada resposta “Sim” foi atribuído o valor de 1 ponto. As respostas “Não” receberam nota zero. Para a avaliação global do estabelecimento, as respostas “NA” não foram computadas na soma final. Da pontuação obtida, os estabelecimentos foram classificados em Grupo 1, que atendiam entre 76 e 100% dos itens, Grupo 2, atendendo de 51 a 75% dos itens, ou Grupo 3, que atendiam de 0 a 50% dos itens. Também foram coletados dados como a movimentação do público e os tipos de refeições oferecidas.

Respeitando os interesses dos sujeitos do estudo em sua integridade e dignidade, bem como a realização de uma pesquisa dentro dos padrões éticos, todos os participantes receberam e assinaram um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. Após a aprovação do projeto pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos, parecer nº ETIC 529/09, iniciou-se a coleta de dados. As visitas e entrevistas ocorreram entre novembro e dezembro de 2009 e foram realizadas por acadêmicas do curso de Nutrição.

Com o intuito de facilitar a apresentação dos resultados e preservar o nome dos estabelecimentos, a cada UPR foi designada uma letra de A a Q, de acordo com a ordem em que foram estudadas. Os dados foram organizados por meio da utilização do banco de dados do *Microsoft® Excel 2007* e para a análise utilizou-se o programa *SPSS® 17.0*. Foi realizada uma análise descritiva dos dados obtidos na pesquisa qualitativa, por meio de tabelas de distribuição de frequências. Para comparação de proporções, na análise de variáveis categóricas, foi utilizado o Teste de Fisher. Para comparação de variáveis contínuas

foi utilizado o Teste de Mann-Whitney em função da assimetria das variáveis analisadas e do tamanho da amostra. Para testar se as variáveis estudadas tinham distribuição simétrica (Gaussiana ou Normal) foi utilizado o teste de Kolmogorov-Smirnov.

RESULTADOS

CARACTERIZAÇÃO DOS ESTABELECIMENTOS

Das 119 UPRs comerciais contactadas, 13,4% (n=16) aceitaram participar do estudo. As alegações por parte da maioria dos gestores para a não participação foram diversas, como falta de tempo para receber as pesquisadoras; processo de reforma no estabelecimento e, ainda, desinteresse pelo tema relacionado à segurança alimentar.

Todas as 16 UPRs estudadas funcionam em sistema de autogestão e a maioria (81,2%) era gerenciada por funcionários contratados, na função de gerentes, e 18,8% (n=3) eram gerenciados pelos próprios proprietários, sendo estes administradores e empreendedores da empresa. Deve-se salientar que em nenhum dos estabelecimentos havia Nutricionista, tanto na direção, como na função de Responsável Técnico.

Os tipos de refeições servidas variaram entre os estabelecimentos, sendo que a maioria fornecia grandes refeições: almoço e jantar. O número médio diário de refeições desses estabelecimentos variou entre 50 e 550, com média de $196,4 \pm 156,2$. Nas empresas que produziam apenas lanche, este número variou entre 1100 e 1200, com média de $1150 \pm 70,7$.

A classificação segundo a lista de verificação para avaliar as condições físico-estruturais, as práticas operacionais e o fluxo de processos do estabelecimento está apresentada na tabela 1. Verificou-se uma baixa adequação aos índices avaliados, uma vez que apenas 6% dos estabelecimentos atendiam a pelo menos 76% dos quesitos.

Tabela 1 – Classificação com base nas condições físico-estruturais, nas práticas operacionais e no fluxo de processos das Unidades Produtoras de Refeições Comerciais da região Centro-Sul de Belo Horizonte, Minas Gerais, 2010

Classificação*	Estabelecimentos	
Grupo 1 (76% ou mais de atendimento à lista de verificação)	1	6
Grupo 2 (51 a 75% de atendimento à lista de verificação)	10	63
Grupo 3 (até 50% de atendimento à lista de verificação)	5	31

CARACTERIZAÇÃO DOS GERENTES

Na delimitação das características dos gerentes estudados, verifica-se um quadro gerencial composto, na sua maioria, por adultos jovens, do sexo masculino, casados, com filhos e escolaridade acima do ensino médio (Tabela 2). Cabe destacar que o entrevistado que declarou possuir menos anos de estudo era proprietário de um dos estabelecimentos.

Tabela 2 – Caracterização pessoal dos gerentes das Unidades Produtoras de Refeições Comerciais da região Centro-Sul de Belo Horizonte, Minas Gerais, 2010

Características		n	%
Sexo	Masculino	12	75
	Feminino	4	25
Idade	< 30 anos	4	25
	≥ 30 anos	11	69
Estado civil	Casado	9	56
	Solteiro	5	31
	Divorciado	2	13
Filhos	Possuem	10	63
	Não possuem	6	37
Escolaridade	5 a 8 anos	1	6
	9 a 11 anos	6	38
	> 12 anos	9	56

Quanto ao conhecimento administrativo anterior para assumir a gerência, observou-se que 13% (n=2) dos profissionais o adquiriram na graduação em Administração. Nota-se que outros dois profissionais apresentavam graduação em cursos não relacionados à área gerencial – Letras e Psicologia. O total de profissionais com ensino superior, independente da área, resultou em 25%. Pôde-se observar ainda que 69% dos gerentes relataram apresentar algum curso de especialização, sendo 19% (n=3) técnicos na área de administração/contabilidade, 25% (n=4) técnicos em outra área não relacionada à gestão, e 25% (n=4) com cursos profissionalizantes nas áreas de atuação: auxiliar administrativo, liderança, garçom, churrasqueiro, *barman*, manipulação de alimentos, qualidade de serviço e limpeza. Um total de 38% (n=6) afirmou não possuir nenhuma qualificação.

O percentual de gestores que afirmaram ter participado de treinamentos foi de 48% (n=7), sendo estes concedidos pela própria empresa, por instituições especializadas ou por funcionários mais experientes na função, podendo ser da própria empresa ou não. Os temas abordados variaram entre recursos humanos, culinária, *marketing* e gerência. Diagnosticou-se ainda que 31% (n=5) não receberam treinamento na área, sendo que 60% destes (n=3) não apresentavam experiências anteriores em gestão.

Na investigação do conhecimento por parte dos gerentes sobre a RDC 216/04 e BPFs, assuntos que estão relacionados à garantia de segurança alimentar na produção de refeições, observou-se uma visão bem limitada dos aspectos que contribuem para a garantia de segurança na produção de refeições. Mais da metade dos temas abordados nesta Resolução não foram citados por nenhum dos entrevistados (Figura 1).

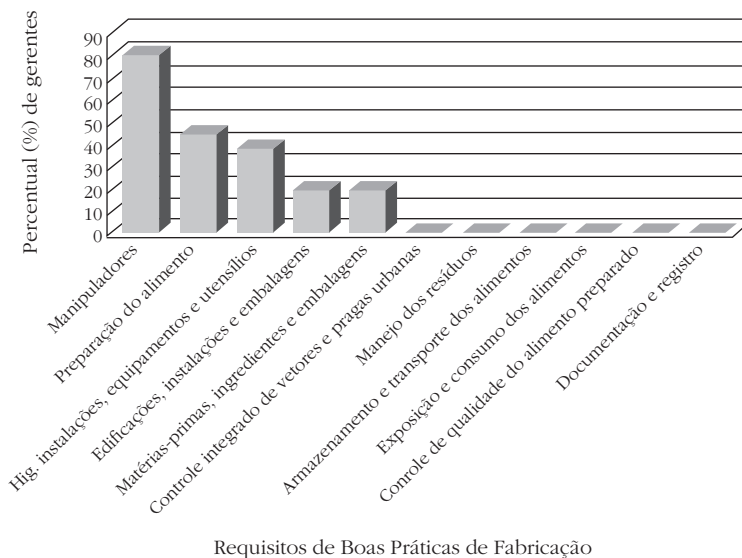


Figura 1 – Requisitos de Boas Práticas de Fabricação abordados pelos gerentes de Unidades Produtoras de Refeições Comerciais da região Centro-Sul de Belo Horizonte, Minas Gerais, 2010

Nesse contexto de gerentes despreparados para o exercício da função, foram percebidas distorções na atuação de alguns deles que são os responsáveis pela produção de refeições seguras, como observado no relato: “*Não tenho muito interesse nesse assunto (BPF), pois aqui já temos uma empresa que fica responsável por falar o que está errado e como fazer para melhorar. Mas se formos fazer tudo o que ela fala, iríamos à falência. Então faço o que é prioridade, o que pode gerar multa ou fechamento da casa, caso um fiscal da Vigilância Sanitária passe por aqui. Se essa empresa manda fazer, mas é algo que não gera multa, fica pra depois*” (Gerente do estabelecimento P).

Nem todos os restaurantes avaliados apresentavam RT, sendo que em nenhum deles este era o Nutricionista. Grande parte dos estabelecimentos tinha o Chefe de Cozinha como RT, que, na maioria deles, não era capacitado nos temas referidos na RDC 216/04.

Outra questão se refere ao tempo de permanência na empresa. O tempo no cargo atual variou de 3 meses a 13 anos (média $4,57 \pm 4,22$ anos). Nota-se que 56% dos gerentes (n=9) encontram-se no cargo há mais de 3 anos.

Quando relacionados com a classificação higiênico-sanitária, foi observado que os estabelecimentos classificados como Grupo 1 e 2 foram os que apresentavam gerentes com maior tempo de serviço na empresa e no cargo atual, experiência anterior em gestão e em gestão de alimentos. No entanto, nenhum destes aspectos apresentou relação significativa ($p>0,05$).

Em relação à percepção dos gerentes a respeito de sua função, foram enfatizados aspectos referentes aos sentimentos de realização e prazer pelo que fazem. Esta sensação é fonte de prazer na maioria das vezes – “Sinto prazer em trabalhar no meu restaurante” (Gerente do estabelecimento G).

A identificação dos gerentes reflete também a vontade de poder contribuir para o crescimento e desenvolvimento das organizações – “Eu me sinto importante no crescimento das pessoas e feliz por poder acompanhar a evolução de muitas delas” (Gerente do estabelecimento L). – “Eu me sinto muito bem (na função gerencial). Gosto de lidar com o público. Já conheço os clientes e sei do que gostam. Procuo a minha satisfação pessoal por meio do trabalho e consigo alcançá-la” (Gerente do estabelecimento N).

Relatos de que o trabalho é cansativo também estiveram presentes nas respostas: “Adoro o que faço, mas é um trabalho cansativo” (Gerente do estabelecimento D); “Eu me sinto muito bem (no exercício da função gerencial), apesar de ser um trabalho cansativo. Devo estar atento 24 horas” (Gerente do estabelecimento G).

Este sentimento de cansaço diante da função exercida pode estar relacionado à jornada de trabalho diária, que variou de 7 a 18 horas (média $10,75\pm 3,04$) entre os entrevistados, sendo que 38% ($n=6$) relataram trabalhar de 7 a 9 horas por dia, 38% ($n=6$) de 10 a 12 horas, 19% ($n=3$) de 13 a 15 horas e 6% ($n=1$) de 16 a 18 horas. Apesar disso, neste estudo, ao se relacionar a jornada de trabalho com a classificação higiênico-sanitária, foi observado que os estabelecimentos classificados nos Grupos 1 e 2 eram os que apresentavam gerentes que dedicavam mais horas do dia ao trabalho, com média de $11,20\pm 3,02$ horas, contra a média de $8,20\pm 0,45$ horas dos classificados no Grupo 3, apresentando diferença significativa ($p=0,009$).

DISCUSSÃO

Verificou-se na caracterização dos estabelecimentos estudados que as 16 unidades investigadas funcionam em sistema de autogestão, ou seja, a própria empresa gerencia a UPR comercial, produzindo refeições que atendam aos seus funcionários e à sua clientela (ABREU; SPINELLI; SOUZA PINTO, 2011). Segundo Teixeira et al. (2000), nesse tipo de sistema, os gestores que neste estudo eram, na sua maioria, contratados, assumem toda a responsabilidade, inclusive técnica, pela elaboração das refeições, desde a contratação de pessoal até a distribuição das refeições aos clientes, necessitando, portanto, de infraestrutura e possibilitando, teoricamente, melhor controle de qualidade.

No que concerne à caracterização pessoal dos gerentes, verifica-se uma predominância da força de trabalho masculina. Esta predominância também é percebida quando se analisam

os dados do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), que mostram que, em dezembro de 2010, a diferença entre a taxa de participação de homens e mulheres era de 17,5 pontos percentuais, sendo 48,9% da População Economicamente Ativa (PEA) era feminina e 66,4%, masculina. Ou seja, dentre as mulheres com mais de 10 anos (critério adotado no Brasil), menos que 50% constituíam a força de trabalho do país, em contrapartida, 66,4% da população masculina com mais de 10 anos era considerada economicamente ativa. Esses números abrangem empregados, empregadores, trabalhadores autônomos e aqueles que estão temporariamente desempregados (BRASIL, 2011).

Entre as manifestações da segregação de gênero no mercado de trabalho está a segregação hierárquica (ou vertical), fenômeno que se caracteriza pela menor velocidade com que as mulheres ascendem na carreira, resultando em sua sub-representação nos cargos de comando das organizações. Tal quadro é visto mesmo quando as mulheres são dotadas de características produtivas idênticas ou superiores às de seus congêneres do sexo masculino (VAZ, 2010).

No que se refere ao estado civil dos gerentes, a maioria é casada. Segundo Maia (2008), a empresa do setor de serviços, em geral, privilegia a contratação de pessoas casadas pressupondo-se maior nível de responsabilidade.

A média de idade dos gerentes mostrou a presença de indivíduos jovens. De acordo com Alves, Penna e Brito (2004), nos padrões de gerência de organizações é detectada a tendência de incorporação de profissionais jovens, que são treinados pelas instituições e desenvolvem alto grau de identificação com o trabalho e com a organização para implementar processos de inovação organizacional. Nessas empresas, as carreiras não são padronizadas e dependem do desempenho individual, assim como os salários pagos e os espaços.

Avaliando as características profissionais dos gestores das UPRs, percebe-se, que o perfil de adultos jovens na gestão dos estabelecimentos necessita de uma articulação entre a formação geral e profissional. Para isso, torna-se relevante a sensibilização eficaz dos gerentes para a importância dessa formação articulada, pois de acordo com Di Piero, Jóia e Ribeiro (2001), embora haja múltiplas razões para que jovens e adultos participem de cursos de capacitação, o motivo predominante é a melhora profissional e ocupacional. Ademais, o referido autor afirma que a contração e o acirramento da competição no mercado de trabalho atualmente, só tornam mais explícitas e urgentes as necessidades de qualificação desses profissionais.

Notou-se ainda neste estudo uma grande diversidade de estratégias para a aquisição de conhecimento, porém poucas direcionadas às questões administrativas e, menos ainda, que abordam conhecimentos técnicos necessários para a função em serviços de alimentação. Quando comparadas a qualificação dos gerentes e as atribuições da função dos entrevistados, percebeu-se que as atividades de cada um eram bem diversificadas e que estes profissionais estão, muitas vezes, despreparados para realizar as tarefas exigidas pelo cargo. Segundo Cavalli e Salay (2007), a falta de formação mínima necessária para a

função gerencial é uma das dificuldades encontradas na contratação de gerentes, além da falta de experiência, exigência de elevado grau de responsabilidade e dificuldades devido aos altos salários exigidos.

A baixa qualificação gerencial e em segurança alimentar dos gestores deste estudo revela que nem sempre os profissionais que ocupam uma posição superior são aqueles que possuem maior capacitação específica na área para desenvolver tal função. De acordo com Oliveira (2006), o gerente é o responsável pela sobrevivência e sucesso, ou não, de uma organização e a excelência empresarial está intimamente ligada à excelência gerencial. Para o sucesso empresarial, os principais determinantes são: visão, dedicação e integridade do gerente e as principais habilidades e ferramentas gerenciais se resumem basicamente em liderança. Assim, o indivíduo se destaca na equipe de trabalho por suas diferenças, sendo um líder capaz de passar segurança aos demais membros da equipe.

De acordo com Cavalli e Salay (2007), o nível de escolaridade formal dos trabalhadores, a qualificação decorrente de cursos profissionalizantes, os treinamentos realizados e a experiência positiva na área de atuação fazem parte dos fatores que contribuem para a garantia da segurança alimentar nas unidades produtoras de refeições. Assim, os dados relativos à qualificação dos gerentes são relevantes e podem explicar, em parte, algumas dificuldades enfrentadas por eles no exercício da função, entre elas, o despreparo gerencial, tanto para questões técnicas como administrativas. A esse respeito, esses autores ainda destacam que para a segurança alimentar é de extrema relevância a capacitação dirigida aos colaboradores. Contudo, os treinamentos para a gestão da qualidade na produção de alimentos requerem custos e necessitam de profissionais da área de alimentos e nutrição para a sua concretização e as empresas, muitas vezes, não possuem condições financeiras ou não as consideram relevantes para o setor.

O relato de um dos gerentes avaliados, informando que só executa as orientações da consultoria em controle de qualidade higiênico-sanitária, quando a não execução pode gerar multas pela vigilância sanitária, corrobora com a afirmativa de Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000) de que a complacência na administração das indústrias de serviços, descuido com a qualidade, negligência com as necessidades dos clientes e atenção voltada prioritariamente à orientação financeira em curto prazo são fatores que contribuem para arruinar o setor de serviços na economia.

Isto ocorre devido à falta de preparo dos empresários neste setor, principalmente por acharem que servir para dezenas de pessoas é o mesmo que preparar comida em casa, com os mesmos padrões de qualidade, higiene e satisfação, fazendo com que a tarefa de administrar um restaurante não seja facilitada e tampouco vencida, pois ao lidar com os problemas cotidianos em relação a funcionários, fornecedores, capital de giro, fluxo de caixa, atendimento e outros, não conseguem tomar as decisões corretas, gerando grandes chances de insucesso (LIPPEL, 2002).

Ainda segundo Cavalli e Salay (2007), o gerente do restaurante exerce função importante na empresa, pois é o responsável pela gestão das pessoas e pela gestão da

qualidade. Portanto, é preocupante a observação do relato supramencionado, reforçando a necessidade de intervenção junto aos gerentes a fim de conscientizá-los a respeito do seu papel na garantia da segurança dos alimentos ofertados pela UPR da qual faz parte. Assim, não é surpresa que o índice de atendimento geral às boas práticas encontrado nos estabelecimentos tenha sido baixo, constatando que, não basta a presença de um RT para a obtenção de um ambiente adequado em higiene e segurança na produção de alimentos. E cabe ao gestor selecionar um profissional devidamente capacitado para este cargo. Segundo Nascimento (2005), a adoção de BPFs representa uma das importantes ferramentas para o alcance de níveis adequados de qualidade e, mais especificamente, de segurança alimentar. Além disso, o efeito geral da adoção de BPFs – bem como de qualquer ferramenta de qualidade – é a redução de custos de processo em sua concepção mais ampla. Assim, além da melhoria das qualidades sensoriais e nutricionais do produto e da redução de riscos, as BPFs possibilitam também um ambiente de trabalho mais eficiente e satisfatório, otimizando todo o processo produtivo.

Um aspecto positivo observado foi a motivação e orgulho pelo cargo ocupado pelos gestores. Ressalta-se que este fato é importante, uma vez que a baixa rotatividade pode trazer maiores facilidades para os gerentes na manutenção de relações mais efetivas com clientela, funcionários, fornecedores e prestadores de serviços, além de garantir maior conhecimento das necessidades da empresa e maior possibilidade de dar continuidade aos projetos iniciados.

Segundo Tanure, Carvalho e Andrade (2008), um ponto importante que contribui para reforçar o orgulho sentido é quando o indivíduo confia na empresa e nas pessoas com as quais ele se relaciona no ambiente de trabalho. Em uma pesquisa destes autores com executivos, foi descrito que o orgulho do trabalho reflete-se no grande prazer e gosto da sensação de “pertencimento” a uma empresa que admiram e com cujos valores se identificam. Esses autores acreditam que o sentimento de pertença à organização é de fundamental importância no exercício das práticas gerenciais, pois o exercício da gerência significa representar a organização. Lawler III (1997), Daft (1999) e Dubrin (2003), citados por Coda e Cestari (2008), afirmam que os fatores que levam os indivíduos a estarem ou não motivados podem ser tanto extrínsecos – presentes no ambiente – como, por exemplo, o salário ou o reconhecimento, quanto intrínsecos – presentes no próprio indivíduo – como, por exemplo, o sentimento de realização de determinado trabalho e competência. A motivação para o trabalho e o sentimento de reconhecimento também estão relacionados à afirmação da autoimagem positiva construída ao longo da trajetória profissional. Motivação, de acordo com Robbins (2005), é a disposição de exercer um nível elevado e permanente de esforço em favor das metas da organização, sob a condição de que o esforço seja capaz de satisfazer alguma necessidade individual. Brito (2004) afirma que o reconhecimento está vinculado à competência profissional, à credibilidade atribuída pelos superiores hierárquicos e demais atores envolvidos no processo produtivo, o que contribui para a legitimação profissional e, por conseguinte, para a configuração identitária.

Alves, Godoy e Brito (2008) relatam que o trabalho afeta a vida do indivíduo. Segundo esses autores, a atividade laboral, quando caracterizada como fonte de realização e produtora de sentimentos de identificação com a organização, contribui positivamente para a qualidade de vida.

Em contraponto à motivação e ao orgulho pelo cargo de gerente, observou-se queixas quanto ao cansaço e o tempo extenso de dedicação ao cargo. Tanure, Carvalho e Andrade (2008), na pesquisa com executivos, apontam o uso do tempo como fonte de tensão. Esses autores observaram que a grande maioria dos executivos entrevistados (53%) trabalhava de 10 a 11 horas, sendo que esta jornada encontrava-se subestimada, pois não eram consideradas atividades realizadas fora do horário normal de trabalho, como eventos, acesso a celular e e-mails fora da empresa e em casa. Somadas às horas demandadas para outras atividades do dia a dia, como sono, tempo para refeições, cuidados pessoais e deslocamento, sobra pouquíssimo tempo para cuidar da dimensão pessoal: fazer atividade física, conviver com a família e amigos, além de ter um tempo para si, dedicando-se a momentos de puro lazer. Dessa forma, o fator tempo pode ser uma das fontes de tensão também entre os gerentes entrevistados, como ilustrado pelos depoimentos.

Ademais, segundo Hancer e George (2003), a indústria de restaurantes tem certas características que a diferenciam de muitas outras indústrias no que diz respeito à produção, distribuição e consumo de produtos, além disto, ela é dependente de uma variedade de indivíduos que têm contato direto com o cliente. Em tal ambiente, a satisfação profissional do empregado é um importante fator para a retenção de clientes e o sucesso do estabelecimento. Koys (2001), em um estudo dos empregados em uma cadeia de restaurantes regionais, encontrou suporte para a proposição de que a satisfação do empregado influencia a satisfação do cliente. Logo, percebe-se a importância da satisfação e motivação para o trabalho estarem presentes em cada funcionário, pois ele tende a dedicar mais tempo e cuidado para com a atividade que lhe foi estabelecida, melhorando seu desempenho (EMMENDOERFER; VIEIRA; BALBI, 2008).

Todos têm um papel a cumprir e a gerência tem a função mais importante, que é a de integrar os esforços de todos, preparando-os por meio de treinamentos e reciclagens constantes para o atendimento e interação com os diversos agentes interlocutores. Dessa forma, uma das dificuldades nas empresas prestadoras de serviços de refeições coletivas que demanda uma atenção maior por parte do gerente de unidades de operação situa-se na mão de obra operacional de pouca qualificação e com atuação muito próxima ao cliente dos serviços, pois nesse nível da organização devem ser aplicadas, com frequência, ações de desenvolvimento de pessoal e de reconhecimento (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS EMPRESAS DE REFEIÇÕES COLETIVAS, 2006).

Dessa forma, Kohn (1998), O'Neil (2004) e Vergara (2000), citados por Coda e Cestari (2008), concordam que os gerentes e supervisores são os responsáveis por

proporcionar as condições para que os funcionários desenvolvam o trabalho com mais interesse, incentivando, provocando e canalizando a motivação dos mesmos para os objetivos da organização, tarefa que pode ser realmente difícil.

CONCLUSÕES

Na análise do quadro gerencial que compõe este estudo, notou-se uma qualificação profissional não relacionada à área de alimentos e, ainda, informação insuficiente sobre BPF por parte dos gestores. Tal fato se agrava ao se observar que o índice de atendimento geral às boas práticas nos estabelecimentos visitados encontra-se insatisfatório, revelando uma condição precária para a garantia da segurança das refeições produzidas. Outro fator importante é o de que a amostra estudada é composta por estabelecimentos inseridos num contexto de maior acesso a cursos de capacitação, melhor imagem de qualidade de serviços prestados e clientela mais exigente. Isso leva a inferir que o quadro gerencial encontrado pode ser ainda mais deficitário, em termos de segurança alimentar, quando considerada a totalidade dos estabelecimentos da referida capital.

Os dados obtidos devem ser vistos como desafios para a elaboração de estratégias direcionadas à formação de gerentes aptos a enfrentar o contexto vivido no setor de alimentação coletiva – atendimento à clientela exigente e diversificada, grande competição no mercado e obtenção de lucro –, mas também de gerentes conscientes do seu papel de líderes, capazes de motivar e satisfazer suas equipes para alcançar a qualidade dos serviços prestados e o sucesso da empresa, com ênfase na segurança alimentar.

REFERÊNCIAS/REFERENCES

- ABREU, E. S.; SPINELLI, M. G. N.; SOUZA PINTO, A. M. *Gestão de Unidades de Alimentação e Nutrição: um modo de fazer*. 4. ed. rev. e atual. São Paulo: Metha, 2011. p. 35-42.
- 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.
- ALVES, M.; GODOY, S. C. B.; BRITO, M. J. M. Relações de sofrimento e prazer no trabalho: ambigüidades no espaço organizacional. In: HELAL, D. H.; GARCIA, F. C.; HONÓRIO, L. C. *Gestão de pessoas e competência: teoria e pesquisa*. Curitiba: Juruá, 2008. p. 61-80.
- ALVES, M.; PENNA, C. M. M.; BRITO, M. J. M. Perfil dos gerentes de Unidades Básicas de Saúde. *Rev. bras. enferm.*, v. 57, n. 4, p. 441-446, jul.-ago. 2004.
- AMSON, G. V.; HARACEMIV, S. M. C.; MASSON, M. L. Levantamento de dados epidemiológicos relativos à ocorrência/surtos de doenças transmitidas por alimentos (DTAs) no estado do Paraná - Brasil, no período de 1978 a 2000. *Ciênc. agrotec.*, v. 30, n. 6, p. 1139-1145, nov.-dez. 2006.
- ANSALONI, J. A. Situação de trabalho dos nutricionistas em empresas de refeições coletivas de Minas Gerais: Trabalho técnico, supervisão ou gerência? *Rev. nutr.*, v. 12, n. 3, p. 241-260, set.-dez. 1999.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS EMPRESAS DE REFEIÇÕES COLETIVAS. *Dados estatísticos e informações gerais*. São Paulo, 2006. Disponível em: <<http://www.aberc.com.br>>. Acesso em: 12 dez. 2009.

BRAGUINI FILHO, S. *Competências técnicas e psicológicas do gerente de unidade de operação de empresa de refeições coletivas*. 2007. 136 p. Dissertação (Mestrado) - Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Caetano do Sul, 2007.

BRASIL. Agência Nacional de Vigilância Sanitária. Resolução RDC nº 216 de 15 de Setembro de 2004. Dispõe sobre Regulamento Técnico de Boas Práticas para Serviços de Alimentação. *Diário Oficial da União*, Poder Executivo, Brasília, DF, 16 set. 2004.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. *Bol. mercado trabalho: conjuntura e análise*, ano 16, n. 46, fev. 2011.

BRITO, M. J. M. *A Configuração identitária da enfermeira no iotexto das práticas de gestão em hospitais privados de Belo Horizonte*. 2004. Tese (Doutorado) - Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2004.

CAVALLI, S. B.; SALAY, E. Gestão de pessoas e a segurança alimentar. *Rev. nutr.*, v. 20, n. 6, p. 657-667, nov.-dez. 2007.

CODA, R.; CESTARI, R. V. A relação entre perfis de comportamento gerencial no trabalho e o desempenho em estratégias motivacionais voltadas para a geração de resultados: um estudo no ambiente bancário. *BASE: rev. adm. contabilidade Unisinos*, v. 5, n. 1, p. 54-65, 2008.

CONSELHO FEDERAL DE NUTRICIONISTAS. Lei nº 8.234 de 17 de setembro de 1991. Dispõe sobre a regulamentação da profissão de nutricionista e determina outras providências. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 17 set. 1991.

DI PIERRO, M. C.; JÓIA, O.; RIBEIRO, V. M. Visões da educação de jovens e adultos no Brasil. *Cad. CEDES*, v. 21, n. 55, p. 58-77, nov. 2001.

EMMENDOERFER, M. L.; VIEIRA, E. P.; BALBI, R. V. Clima organizacional: Retrato representativo da motivação para o trabalho em organizações de serviços? Um estudo em restaurantes de um *shopping center* de Belo Horizonte/MG. In: HELAL, D. H.; GARCIA, F. C.; HONÓRIO, L. C. *Gestão de pessoas e competência: teoria e pesquisa*. Curitiba: Juruá, 2008. p. 105-130.

FITZSIMMONS, J. Á.; FITZSIMMONS, M. J. *Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia de informação*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

HANCER, M.; GEORGE, R. T. Job satisfaction of restaurant employees: an empirical investigation using the Minnesota satisfaction questionnaire. *J Hospitality Tourism Res.*, v. 27, n. 1, p. 85-100, Feb 2003.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. *Pesquisa de Orçamentos Familiares (POF) 2008-2009*. Despesas, rendimentos e condições de vida. Rio de Janeiro, 2010.

KOYS, D. The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organization effectiveness: A uit-level, longitudinal study. *Pers Psychol.*, v. 54, n. 1, p. 101-114, Mar 2001.

LIPPEL, I. L. *Gestão de custos em restaurantes – utilização do método ABC*. 2002. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

MAIA, T. S. T. Valores Organizacionais e Práticas Gerenciais de Empresas Familiares. In: CONGRESSO VIRTUAL BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO, 5., 2008. *Anais...* 2008. Disponível em: <http://www.convibra.com.br/2008/artigos/222_0.pdf> Acesso em: 12 mar. 2010.

NASCIMENTO N. F. *Roteiro para elaboração de manual de boas práticas de fabricação (BPF) em restaurantes*. 2. ed. São Paulo: Senac, 2005.

- OLIVEIRA, M. S. *Gestão de restaurantes: uma prática de hospitalidade*. 2006. Dissertação (Mestrado) – Universidade Anhembi-Morumbi, São Paulo, 2006.
- PROENÇA, R. P. C. Inovações tecnológicas na produção de refeições: conceitos e aplicações básicas. *Hig. alim.*, v. 13, n. 63, p. 24-30, jul.-ago. 1999.
- ROBBINS, S. P. *Comportamento organizacional*. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- SOLMUCCI JÚNIOR, P. *Propostas (de empregos) para um futuro*. Atualidade, Abrasel, 11 jan. 2007. Disponível em: <<http://www.abrasel.com.br>>. Acesso em: 23 mar. 2010.
- TANURE, B.; CARVALHO, N. A.; ANDRADE, J. Fontes de tensão no Olimpo empresarial brasileiro: Tempo de menos, mudanças e sobrecarga demais, muito orgulho e o peso do teatro corporativo. In: HELAL, D. H.; GARCIA, F. C.; HONÓRIO, L. C. *Gestão de Pessoas e competência: teoria e pesquisa*. Curitiba: Juruá, 2008. p. 17-39.
- TEIXEIRA, S. M. F. G.; OLIVEIRA, Z. M. C.; REGO, J. C.; BISCONTINI, T. M. B. *Administração aplicada às unidades de alimentação e nutrição*. São Paulo: Atheneu, 2000.
- VAZ, D. V. Segregação hierárquica de gênero no setor público brasileiro. *Bol. mercado trabalho: conjuntura e análise*, n. 42, p. 27-36, fev. 2010.

Recebido para publicação em 25/11/10.

Aprovado em 28/06/11.