

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE MEDICINA
DEPARTAMENTO DE NUTRIÇÃO
CURSO DE NUTRIÇÃO

Jessica Santos de Oliveira

Gestão de Pessoas: Conceitos e elementos para a prática do nutricionista em
unidades de alimentação e nutrição

Porto Alegre

2022

Jessica Santos de Oliveira

Gestão de Pessoas: Conceitos e elementos para a prática do nutricionista em unidades de alimentação e nutrição

Trabalho de Conclusão de Curso submetido ao curso de Nutrição da Faculdade de Medicina da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Nutrição.

Orientador(a): Prof.(a), Dr.(a) Janaína Guimarães Venzke

Porto Alegre

2022

CIP - Catalogação na Publicação

Oliveira , Jessica Santos de
Gestão de Pessoas: Conceitos e elementos para a
prática do nutricionista em unidades de alimentação e
nutrição / Jessica Santos de Oliveira . -- 2022.
40 f.
Orientadora: Janaína Guimarães Venzke.

Trabalho de conclusão de curso (Graduação) --
Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade
de Medicina, Curso de Nutrição, Porto Alegre, BR-RS,
2022.

1. Nutricionista. 2. Gestão de Pessoas. 3. Serviços
de Alimentação. 4. Liderança. I. Venzke, Janaína
Guimarães, orient. II. Título.

Jessica Santos de Oliveira

Gestão de Pessoas: Conceitos e elementos para a prática do nutricionista em unidades de alimentação e nutrição

Trabalho de Conclusão de Curso submetido ao curso de Nutrição da Faculdade de Medicina da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Nutrição.

Orientador(a): Prof.(a), Dr.(a) Janaína Guimarães Venzke

Porto Alegre, 10 de outubro de 2022

Banca examinadora:

Prof. Dr. Virgílio José Strasburg
(UFRGS)

Me. Psic. Thaís Ferrugem Sarmento
(UFRGS)

Prof^a. Dr^a Janaína Guimarães Venzke - Orientadora
(UFRGS)

Dedico este trabalho aos meus pais, irmãs, meu filho João Nabor que, com muito carinho e apoio, não mediram esforços para que eu chegasse até esta etapa de minha vida.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus pela minha vida, pela saúde, por me mostrar que tudo é possível quando se tem fé.

Agradeço aos meus pais e minhas irmãs por acreditarem no meu potencial, pela paciência, por serem incansáveis em proporcionar condições para concretizar meu sonho e ao meu filho por me dar forças para seguir em frente e entender minha ausência na construção deste trabalho. Amo vocês!

Aos meus familiares pela preocupação e meus amigos por passar por mais uma etapa junto comigo e comemorar minhas vitórias como se fossem deles.

Agradeço à minha orientadora Prof.^a Dr^a Janaina Guimarães Venzke por dividir comigo seu conhecimento, por toda atenção, generosidade, e por tornar mais leve a elaboração deste trabalho.

Agradeço aos membros da banca, Me. Psic. Thais Ferrugem Sarmiento e Prof. Dr. Virgílio José Strasburg por todo apoio no final da graduação e por ter aceitado o convite.

E por fim, à Universidade Federal do Rio Grande do Sul, pelo acolhimento, pela oportunidade de poder ingressar como estudante cotista e por todos os recursos e estrutura disponíveis ao longo da minha trajetória acadêmica.

RESUMO

Uma das funções da gestão de pessoas é o desenvolvimento de programas que promovam o bem-estar e a motivação dos colaboradores, pois no momento em que o indivíduo se sente valorizado na organização desempenha melhor sua função e contribui de forma mais efetiva nas atividades da organização, influenciando positivamente as atitudes pessoais e comportamentais, tais como criatividade, inovação e aceitar mais fácil as mudanças. Para ficar à frente de cargos de gestão, o nutricionista precisa ter um perfil questionador, mas também flexível, e ainda ter noção de liderança. Essas características auxiliam o gestor a estabelecer estratégias certas e induzem os integrantes da equipe a atingir suas metas. Rotatividade e o absenteísmo se apresentam como fatores críticos, o qual deve ser trabalhado pelos profissionais. Por causa desses obstáculos que possam surgir no ambiente corporativo é necessário que o gestor esteja disposto a se capacitar e adicionar novas ferramentas à sua forma de trabalhar. Nesse contexto, a finalidade deste trabalho de conclusão de curso foi estabelecer conceitos de Gestão de Pessoas que aproximam à prática do nutricionista gestor em unidades de alimentação, por meio da discussão dos elementos que a compõem e das suas estratégias. Foi realizada uma revisão integrativa com artigos relacionados à área de Nutrição e livros da área de Gestão de Pessoas no período de 2012 a 2022 nas bases de dados BVS Lilacs, PubMed, Periódico Capes e Scielo. A caracterização dos estudos mostrou que 70% originou-se no Brasil e 30% eram procedentes da Argentina, Gana e Omã. Os estudos na sua maioria mostraram uma modesta abordagem da atuação do nutricionista como líder. Apesar de ter sido feita uma busca com vários termos combinados na tentativa de ampliar o escopo de avaliação, constatou-se que é uma área em que há poucos estudos e conseqüentemente poucas publicações. Sugere-se que o incentivo à formação técnica de qualidade deve proporcionar que os graduados atuem de forma consciente do seu papel social, tornando-se um agente de transformação na sociedade. Além disso, o aperfeiçoamento dos projetos pedagógicos dos cursos de Nutrição poderá destacar a inclusão de conteúdo da esfera da Administração voltado para a prática nos estágios curriculares.

Palavras-chave: Nutricionista; Gestão de Pessoas; Serviços de Alimentação; Liderança.

ABSTRACT

One of the functions of people management is the development of programs that promote the well-being and motivation of employees, because the moment the individual feels valued in the organization he/she performs his/her function better and contributes more effectively in the organization's activities, positively influencing personal and behavioral attitudes, such as creativity, innovation, and accepting change more easily. To be ahead in management positions, the nutritionist needs to have a questioning profile, but also a flexible one, and also a notion of leadership. These characteristics help the manager to establish accurate strategies and induce the team members to achieve their goals. Turnover and absenteeism present themselves as critical factors, which must be worked on by the professionals. Because of these obstacles that may arise in the corporate environment, it is necessary that the manager is willing to train himself and add new tools to his way of working. In this context, the purpose of this end-of-course work was to establish concepts of People Management that approach the practice of the manager nutritionist in food units, by discussing the elements that compose it and its strategies. An integrative review was conducted with articles related to the area of Nutrition and books in the area of People Management from 2012 to 2022 in the databases BVS Lilacs, PubMed, Periódico Capes and Scielo. The characterization of the studies showed that 70% originated in Brazil and 30% were from Argentina, Ghana and Oman. Most of the studies showed a modest approach to the role of the nutritionist as a leader. Although a search was made with several terms combined in an attempt to broaden the scope of evaluation, it was found that it is an area in which there are few studies and consequently few publications. It is suggested that the incentive to quality technical training should allow graduates to act in a way that is aware of their social role, becoming an agent of transformation in society. In addition, the improvement of the pedagogical projects of the Nutrition courses could highlight the inclusion of content from the sphere of Administration focused on practice in the curricular internships.

Keywords: Nutritionist; Personnel Management; Food Services; Leadership.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Conduta profissional dentro de cada uma das habilidades	18
Quadro 2 - Seleção dos estudos	24

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Descrição dos artigos incluídos nos resultados da revisão	25
--	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
PD	Presenteísmo por doença
POP	Procedimentos Operacionais Padronizados
UAN	Unidades de Alimentação e Nutrição

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
2	JUSTIFICATIVA	15
3	OBJETIVOS	16
3.1	OBJETIVO GERAL	16
3.1.1	Objetivos específicos	16
4	REVISÃO DA LITERATURA	17
4.1	RELAÇÕES INTERPESSOAIS.....	17
4.2	AMBIENTE DE TRABALHO	20
4.3	PAPEL DO NUTRICIONISTA COMO GESTOR DE PESSOAS	22
5	MÉTODOS	23
6	RESULTADOS E DISCUSSÃO	25
6.1	FATORES QUE MOTIVAM AO TRABALHO	27
6.2	CARACTERÍSTICAS DE LIDERANÇAS ATIVAS E POSITIVAS.....	29
6.3	FATORES AMBIENTAIS MOTIVADORES	31
6.4	CARACTERÍSTICAS DO PAPEL DO NUTRICIONISTA EM UNIDADES DE ALIMENTAÇÃO.....	32
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	35
	REFERÊNCIAS	36

1 INTRODUÇÃO

Uma das funções da gestão de pessoas é o desenvolvimento de programas que promovam o bem-estar e a motivação dos colaboradores, pois no momento em que o indivíduo se sente valorizado na organização desempenha melhor sua função e contribui de forma mais efetiva nas atividades da organização, influenciando positivamente as atitudes pessoais e comportamentais, tais como criatividade, inovação e aceitar mais fácil as mudanças (ROBBINS, 2005).

Para ficar à frente de cargos de gestão, o profissional precisa ter um perfil questionador, mas também flexível, e ainda ter noção de liderança. Essas características auxiliam o gestor a estabelecer estratégias certas e induzem os integrantes da equipe a atingir suas metas. Os nutricionistas gestores de Unidades de Alimentação e Nutrição (UAN) manifestam como grande desafio a administração de pessoas e o recrutamento. A rotatividade e o absenteísmo se apresentam como fatores críticos, o qual deve ser trabalhado pelos profissionais (CAVALLI; SALAY, 2007, p.657). Por causa desses obstáculos que possam surgir no ambiente corporativo é necessário que o gestor esteja disposto a se capacitar e adicionar novas ferramentas à sua forma de trabalhar.

O nutricionista é um profissional que assume muita responsabilidade na gestão de unidades de alimentação e nutrição (UAN). Apresentar uma postura íntegra, acolhedora, inspiradora, tanto para seus pacientes quanto para sua equipe de funcionários é necessário, visto que é uma profissão que ainda busca espaço e confiança. No exercício de suas atribuições em Nutrição em Alimentação Coletiva devem planejar, organizar, dirigir, supervisionar e avaliar os serviços de alimentação e nutrição, realizar assistência e educação alimentar e nutricional à coletividade ou a indivíduos sadios ou enfermos em instituições públicas e privadas (CONSELHO FEDERAL DE NUTRICIONISTAS, 2018).

A abordagem do tema inicia-se com a apresentação dos conceitos básicos da área da Administração para esclarecer alguns termos utilizados na área da Gestão de Pessoas. Após, deu-se início à pesquisa da relação da Nutrição e a Gestão de Pessoas. Após esta análise o trabalho foi dividido em três seções. A seção primária contempla alguns conceitos de gestão e atribuições do nutricionista da área da alimentação coletiva e justificativa para a realização deste trabalho, objetivos gerais e

específicos para solucionar a problemática. A seção secundária expõe os métodos aplicados na construção da pesquisa e a seção terciária mostra os resultados e discussão baseados na análise dos achados.

No meio acadêmico o graduando em nutrição não tem muito contato com disciplinas em que o conteúdo predominante seja liderança e gestão. Na graduação, o mais comum é que o aluno seja inserido em práticas que privilegiam o modelo biomédico (DEMÉTRIO et al, 2011; MENEZES; MALDONADO, 2015). Esse direcionamento pode colaborar para a formação de um profissional da saúde seguro dentro de uma equipe multidisciplinar prestando assistência nutricional, porém não demonstra habilidade quando se encontra à frente de atividades de caráter administrativo.

Sendo assim, o que se vê é que por mais que exista um melhoramento do conteúdo das pastas curriculares na esfera da saúde, os projetos pedagógicos tem uma configuração predominantemente clínica e uma modesta abordagem social e educacional de fatores que são importantes para a construção da autonomia dos estudantes (AMPARO - SANTOS, 2013).

Uma organização que mantém boa relação interpessoal entre os indivíduos que ali trabalham aumenta a sua produtividade e ganha um certo destaque no mercado. Em uma UAN, o gestor tem o papel de manter a equipe unida a partir da sua comunicação com os funcionários, podendo utilizar os momentos de reuniões de equipe e treinamento para trocar ideias de inovação e garantir a participação de todos no alcance das metas da empresa (BERTACHINI, 2019). Mesmo com a existência de estudos que demonstram a relevância da atuação do gestor de pessoas para o serviço de alimentação, o interesse no segmento é aparentemente baixo, levando-se em conta o perfil dos profissionais egressos dos cursos de Nutrição, que costumam sair com um conhecimento parcial em Gestão de Pessoas e encontram espaço no mercado de trabalho justamente nesta área, uma vez que o segmento de Alimentação Coletiva é o segundo com a maior admissão no país (ABERC, 2016). Nutricionistas que atuam na área de refeições coletivas pouco buscam formação acadêmica complementar e a dedicação se baseia no exercício diário da profissão no mercado de trabalho (LETRO; JORGE, 2010).

Diante do exposto, apresentamos a seguinte questão de pesquisa: De que forma a apropriação de conceitos da gestão de pessoas e seus elementos pode auxiliar a prática do nutricionista em Unidades de Alimentação e Nutrição?

2 JUSTIFICATIVA

O mercado de trabalho vem exigindo mais dos profissionais em vários aspectos: criatividade, iniciativa e produtividade (RODRIGUES; PERES; WAISSMANN, 2007; ROCHA; NOZAKI, 2012). Para um profissional atuar de forma eficiente, são necessários alguns requisitos, que incluem, principalmente, uma boa formação que deve proporcionar que os graduados atuem de forma consciente do seu papel social, tornando-se um agente de transformação na sociedade (CALÇAS et al., 2016). No que corresponde ao conhecimento teórico-prático o nutricionista é chamado a tomar decisões no seu processo de trabalho. Para tal, além da própria habilidade para resolver problemas, implica certo grau de improvisação, que deve ser orientada pela experiência e pelo conhecimento (FONTES; FAY, 2016).

Dada a importância da atuação do nutricionista na coordenação, supervisão ou execução dos programas de treinamento, atualização e aperfeiçoamento de colaboradores (CONSELHO FEDERAL DE NUTRICIONISTAS, 2018) e a complementação das habilidades e experiências do nutricionista com elementos da gestão de pessoas, justifica-se este trabalho pela existência de uma lacuna de conhecimento, prejudicial para a fluidez das atividades de gerência. Viu-se então a necessidade de produzir um material a partir de estudos pregressos que tratam de conceitos e elementos que podem auxiliar o nutricionista gestor a proporcionar um ambiente de trabalho agradável e saudável para os colaboradores e um material que possa auxiliar nas discussões e na formação dos nutricionistas.

3 OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GERAL

Estabelecer conceitos de Gestão de Pessoas que aproximam à prática do nutricionista gestor em UAN, por meio da discussão dos elementos que a compõe e das suas estratégias.

3.1.1 Objetivos específicos

- Identificar na literatura os principais fatores que motivam ao trabalho;
- Identificar na literatura as características de lideranças ativas e positivas;
- Relacionar fatores ambientais motivadores;
- Caracterizar o papel do nutricionista gestor em UAN.

4 REVISÃO DA LITERATURA

Para que seja possível compreender e relacionar o ambiente de trabalho de uma UAN à prática do nutricionista gestor, a revisão da literatura foi organizada em três tópicos: relações interpessoais, ambiente de trabalho e papel do nutricionista como gestor de pessoas.

4.1 RELAÇÕES INTERPESSOAIS

As ações dentro da administração se moldam de acordo com o estilo de trabalho da organização, perfil dos colaboradores, entre outros aspectos. O modo pelo qual nos relacionamos está ligado à cultura de cada espaço de convivência que nos fizemos presente e conhece-lo é importante para direcionar estas ações (SCHULTZ, 2016).

As relações interpessoais são oriundas das interações que envolvem duas ou mais pessoas que compartilham situações e sentimentos em certos locais onde a atividade coletiva é predominante. Prevalece também o respeito, companheirismo, solidariedade, diálogo etc. À medida que as atividades e interações prosseguem, os sentimentos despertados podem ser diferentes dos indicados inicialmente e então, inevitavelmente, os sentimentos positivos de simpatia e atração provocarão aumento de interação e cooperação repercutindo favoravelmente nas atividades e ensejando maior produtividade (CHANLAT, 1993).

Até o final da década de 1980, o currículo das escolas de administração enfatizava os aspectos técnicos da gestão, focando em economia, contabilidade, finanças e métodos quantitativos. Temas como comportamento e habilidades interpessoais recebiam relativamente pouca atenção (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010). À medida que os estudantes de administração começavam a se inserir no mercado de trabalho, vinha a necessidade de desenvolver habilidades relacionadas à liderança e comunicação. Então as faculdades acrescentaram ao currículo temas como comportamento humano (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Dentro da Psicologia social existe um campo denominado inteligência emocional, à qual se associam quatro aspectos principais: conhecer as próprias emoções, autodomínio, empatia e habilidades sociais (GOLEMAN, 2007). A prática destes conceitos é imprescindível para orientar as atitudes dos indivíduos na

sociedade e também em espaços menores como os locais de trabalho, onde é preciso evitar episódios desagradáveis que causam instabilidade na rotina dos colaboradores. Um exemplo muito comum são as falhas na comunicação que configuram uma das principais causas de conflito nas empresas (VECCHIO, 2008).

As habilidades sociais são ferramentas utilizadas por um indivíduo para se conectar e interagir com os demais. Nas relações interpessoais do ambiente ocupacional ela se divide em cinco pilares: empatia, tolerância, comunicação efetiva, autoconhecimento e ética (GOLEMAN, 2007). Esses pilares são fundamentais para consolidar vínculos dentro de organizações. No Quadro 1, está uma descrição breve da conduta profissional dentro de cada uma das habilidades sociais:

Quadro 1 - Conduta profissional dentro de cada uma das habilidades
(continua)

Pilares	Conduta
Empatia	Buscar extrair o melhor do colaborador que trabalha na equipe, evidenciando suas habilidades. Ao adaptar o discurso ao público que ouve o gestor ocorre uma melhora na comunicação e clareza ao cobrar exatamente o que precisa de cada integrante da equipe. É importante participar da conversa com a mente aberta, com atenção às informações transmitidas e ser bom ouvinte, valorizar a opinião alheia.
Tolerância	Respeitar personalidades diferentes e opiniões divergentes, ressaltar o que cada pessoa tem de melhor pois cada um pode contribuir de alguma forma dentro do que é, do que faz dentro de suas competências e habilidades.

Quadro 1 – Conduta profissional dentro de cada uma das habilidades
(conclusão)

Pilares	Conduta
Comunicação Efetiva	Os pontos principais são a clareza e a objetividade. Evitar mal entendidos a respeito do que deseja expressar. Agregar leveza às conversas, foco em ser transparente para que todos compreendam. Atenção aos pequenos detalhes, registro dos defeitos durante o processo de criação ou de execução para evitar reparos que podem causar instabilidade no momento final do processo.
Autoconhecimento	Reconhecer nosso perfil comportamental, que impressão causamos nas pessoas e nos locais, nossos incômodos etc.
Ética	Ter atitudes que não prejudiquem o desenvolvimento do próximo, seguir as normas, optar por ser justo e franco. Conduzir os vínculos criados pela ética para consolidar as relações. Buscar justificativas para as regras e ações dos indivíduos que integram as relações interpessoais.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Goleman (2007)

Uma liderança é responsável por criar estratégias para alinhar seus objetivos com os interesses dos colaboradores e criar caminhos que guiem o desenvolvimento das organizações. As pessoas são diferentes umas das outras, e é alto o nível de dificuldade de lidar com o comportamento humano. O gestor pode começar mantendo uma relação menos distante com os integrantes do grupo, isso traz melhorias para a rotina e maior satisfação em realizar suas tarefas. Esta iniciativa pode resultar na sensação de pertencimento do funcionário. Vislumbrar as pessoas como seres humanos e não como recursos sinaliza qual a importância dela no local de trabalho tornando-o mais colaborativo.

Nesse sentido, as pessoas constituem o capital humano e intelectual da organização. Organizações bem-sucedidas tratam seus colaboradores como parceiros do negócio e fornecedores de competências, não como simples empregados contratados (CHIAVENATO, 2014).

4.2 AMBIENTE DE TRABALHO

A forma como a liderança se dirige ao subordinado ao solicitar tarefas pode ser interpretada de diversas formas dependendo da relação mantida entre eles. Existem locais de trabalho onde os cargos e as nomeações são explicitamente estabelecidos e normalmente os indivíduos tanto no âmbito institucional quanto no operacional se referem uns aos outros por tais nomenclaturas como patrão, chefe, estagiário (ROBBINS, 2005). A comunicação entre os setores pode originar mensagens que transmitem uma sensação de superioridade ou inferioridade, gerando mal-estar e oscilações na produtividade de alguns funcionários. O fenômeno conhecido como presenteísmo é um reflexo desse tipo de ambiente (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Segundo Navarro et al. (2018) estudos recentes feitos com trabalhadores da área da saúde mostram que o compromisso em não prejudicar a empresa, evitar acúmulo de trabalho e não passar a imagem de funcionário ocioso leva a agravos na saúde que foi chamado de presenteísmo por doença (PD), que é o fato de trabalhar apesar de estar doente, e os fatores que comumente levam a esse comportamento, sem descartar a influência de fatores ambientais externos.

Nessa situação o gestor deve estimar a frequência desses casos e planejar possíveis intervenções para prevenir a ocorrência de novos episódios ((ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010). Ter iniciativa neste momento evita que relatos pontuais como recursos limitados e más condições de trabalho possam alimentar uma concepção de que o trabalho do profissional é ineficiente quando na verdade a responsabilidade pelo clima organizacional é de todos.

4.3 PAPEL DO NUTRICIONISTA COMO GESTOR DE PESSOAS

A lei nº. 8.234, de 17 de setembro de 1991, estabelece que planejamento, organização, direção, supervisão e avaliação dos serviços de alimentação são atividades privativas do nutricionista (BRASIL, 1991).

A UAN é considerada como o local de trabalho ou o setor de uma empresa que realiza atividades técnico-administrativas referentes à alimentação e à nutrição, podendo aplicar um sistema de produção por gestão própria ou concessão. Para realizar as atribuições de Nutrição em Alimentação Coletiva no âmbito de Unidade de Alimentação e Nutrição (UAN) o nutricionista deverá coordenar, supervisionar ou executar programas de treinamento, atualização e aperfeiçoamento de colaboradores (CONSELHO FEDERAL DE NUTRICIONISTAS, 2018).

Dentro da UAN o setor de recursos humanos reflete o grau de dificuldade que o nutricionista tem de aplicar mudanças necessárias. A política de recursos humanos no geral é instável e deveria servir como um guia para os funcionários. A mão-de-obra depende da demanda do mercado e por muitas vezes não é levada em conta nos processos de recrutamento e seleção, de qualificação, resultando na sobrecarga de trabalho, por exemplo. Este conjunto de fatores influencia na motivação e, conseqüentemente, na moral, nas atitudes e comportamentos dos indivíduos e dos grupos de trabalho da UAN, ou seja, na maneira pelo qual cada um desempenha seu papel (TEIXEIRA et al., 2007).

Para que a UAN funcione plenamente é preciso que a administração de recursos humanos tenha um planejamento e uma relação transparente com os funcionários para que eles compreendam sua importância durante todo o fluxo de trabalho (NÓBREGA, 2012). O responsável pela administração precisa também ficar alinhado com os recursos humanos da empresa e para saber exatamente onde pode cooperar com o seu trabalho. Existe a possibilidade de fazer pesquisas externas à organização sobre qualidade e quantidade da mão-de-obra, oferta e procura na área de alimentação e nutrição, tendências do mercado de trabalho, direcionamento dos funcionários para capacitações relacionadas à UAN para futuras ascensões na empresa, sempre visando a eficiência e eficácia na entrega dos serviços prestados (TEIXEIRA et al., 2007).

5 MÉTODOS

A revisão integrativa foi realizada no período de março a setembro de 2022, utilizando as bases de dados científicas *Latin American and Caribbean Health Sciences Literature* (LILACS) (acessada via Biblioteca Virtual de Saúde), MEDLINE (acessada via PubMed), *Scientific Electronic Library Online* (SCIELO) e no Portal de Periódicos CAPES.

A revisão integrativa é um método que permite síntese de conhecimento por meio de processo sistemático e rigoroso. A condução da Revisão Integrativa deve pautar-se nos mesmos princípios preconizados de rigor metodológico no desenvolvimento de pesquisas. As etapas deste método são: 1) elaboração da pergunta da revisão; 2) busca e seleção dos estudos primários; 3) extração de dados dos estudos; 4) avaliação crítica dos estudos primários incluídos na revisão; 5) síntese dos resultados da revisão e 6) apresentação do método (MENDES; SILVEIRA; GALVÃO, 2019).

A pesquisa baseou-se na pergunta: De que forma a apropriação de conceitos da gestão de pessoas e seus elementos pode auxiliar a prática do nutricionista em Unidades de Alimentação e Nutrição? Os seguintes descritores foram utilizados em inglês, espanhol e português: “*food services*”, “*leadership*”, “*nutritionists*”, “*job satisfaction*”, “*efficiency organizational*”, “*personnel management*”, “*servicios de alimentación*”, “*liderazgo*”, “*satisfacción en el trabajo*”, “*administración de personal*”, “serviços de alimentação”, “liderança”, “nutricionista,” “satisfação no emprego,” “produtividade no trabalho,” “gestão de pessoas”. O operador booleano AND foi selecionado para associar os descritores e ampliar o alcance da busca.

Foi realizada uma busca primária nas bases de dados citadas para selecionar artigos originais e de revisão, relacionados à área de Nutrição e uma busca secundária na versão virtual de livros da área de Gestão de Pessoas. Foram incluídos nesta revisão narrativa artigos originais, de revisão, guias e livros, no período de 2012 a 2022, sem limitação de país do estudo ou área do conhecimento, bem como referenciais normativos. O Quadro 2 apresenta o diagrama do processo de seleção dos artigos pesquisados para esta revisão.

Na etapa seguinte foi realizada a leitura de títulos e resumos, de modo a confirmar se os estudos contemplavam a questão norteadora da pesquisa, obtendo-se dezesseis referências potenciais.

Quadro 2 - Seleção dos estudos

Identificação dos estudos por meio de banco de dados			
Identificação	Palavras-chave: Nutricionista, Gestão de Pessoas, Serviços de Alimentação, Liderança. Artigos identificados: Bases de dados - Scielo (n = 81) - PubMed (n = 70) - BVS Lilacs (n = 624) - Periódico Capes (n =137)		
t r i a g e m	↓		
	Leitura do título e resumo (n =52)	→	Sem relação com o tema e duplicados (n =36)
	↓		
	Questão norteadora da pesquisa (n =16)	→	Não atendiam aos critérios de inclusão e exclusão (n =6)
estudos incluídos	↓		
	Estudos incluídos nos resultados (n=10)		

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

6 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Após leitura na íntegra, a fim de verificar se os estudos atendiam aos critérios de inclusão e exclusão, foram selecionados dez artigos para a amostra final. Um instrumento foi preenchido contendo as seguintes informações: autores, ano de publicação, título, país, método de pesquisa.

A seguir, as informações extraídas foram comparadas e os conteúdos similares foram agrupados em quatro categorias: fatores que motivam ao trabalho, características de lideranças ativas e positivas, fatores ambientais motivadores e características do papel do nutricionista em unidades de alimentação. Ao final, foram apresentados os resultados evidenciados ao longo do estudo. A seguir, na Tabela 1, está um detalhamento dos artigos avaliados:

Tabela 1 - Descrição dos artigos incluídos nos resultados da revisão
(continua)

Seção	Autor(es)	Ano de publicação	Título	País	Método de Pesquisa
Fatores que motivam ao trabalho	Martins et al.	2018	Fatores motivacionais que influenciam no desempenho dos colaboradores no ambiente de trabalho	Brasil	Método de indução
	Akuffo et al.	2021	<i>Job satisfaction and its associated factors among optometrists in Ghana: a cross-sectional study</i>	Ghana	Estudo Transversal
Características de lideranças ativas e positivas	Labrague et al.	2021	<i>Authentic leadership and nurses' motivation to engage in leadership roles: The mediating effects of nurse work environment and leadership self-efficacy.</i>	Omã	Estudo Transversal
	Sartor & Alves	2019	Percepção do perfil de liderança do nutricionista gestor em unidades de alimentação	Brasil	Estudo Descritivo

Tabela 2 - Descrição dos artigos incluídos nos resultados da revisão
(conclusão)

Fatores ambientais motivadores	Scrideli et al.	2020	Clima organizacional em uma unidade de alimentação e nutrição.	Brasil	Estudo Transversal
	Costa et al.	2019	Satisfação dos nutricionistas que atuam na alimentação coletiva.	Brasil	Estudo Exploratório
Características do papel do nutricionista em unidades de alimentação e nutrição	Cunha et al.	2018	Desempenho e risco dos serviços de alimentação em segurança dos alimentos e o papel do nutricionista como líder em boas práticas de manipulação.	Brasil	Estudo Transversal
	Mendez et al.	2021	<i>Conocimientos, prácticas y valoraciones sobre manipulación de alimentos en hospitales públicos bonaerenses, Argentina</i>	Argentina	Estudo Observacional
	Santos et al.	2012	Cumprimento das normas ISO 14001 e ISO 22000 por serviços de alimentação	Brasil	Estudo Exploratório e Descritivo
	Tiboni, Gabriela Sartori	2017	Avaliação das condições higienicossanitárias antes e após assessoria do nutricionista em um restaurante comercial do município de Cotia, SP	Brasil	Estudo Prospectivo

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

A caracterização dos estudos mostrou que 70% originou-se no Brasil e 30% eram procedentes da Argentina, Gana e Omã. De acordo com o recorte temporal definido, somente a partir do ano de 2017 ocorreram publicações que atenderam a questão norteadora do estudo. A maior concentração se deu nos anos de 2019 a 2021 que corresponderam a 50% dos trabalhos. Sobressaíram-se os estudos com métodos de pesquisa do tipo estudo de caso e estudo transversal.

Para estabelecer os conceitos de Gestão de Pessoas que auxiliam a prática do nutricionista gestor em UAN, que é o objetivo deste trabalho uma melhor descrição e análise contextual dos estudos são apresentadas nos tópicos abaixo:

6.1 FATORES QUE MOTIVAM AO TRABALHO

Nesta seção foram avaliados dois artigos, que se basearam na Teoria dos Dois Fatores de Herzberg e na Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas, de Maslow.

A Teoria dos Dois Fatores desenvolvida por Herzberg (1998) dispõe que a satisfação no trabalho, é consequência de como o colaborador se sente neste ambiente e dos fatores que influenciam em sua motivação e desmotivação. Em sua teoria, dois fatores são fundamentais para a satisfação: higiênicos e motivacionais. Os higiênicos referem-se aos pontos externos dos indivíduos, ou seja, o indivíduo enquanto trabalha está cercado de condições físicas, que são: salário, política da empresa, benefícios sociais e regulamentos internos etc. Segundo Herzberg (1998) os fatores motivacionais se referem aos sentimentos de concretização de crescimento e reconhecimento profissional, distinto dos higiênicos. Os motivacionais são duradouros, são expressos por meio dos exercícios das tarefas e atividades que fornecem desafios suficientes e significativos ao trabalho.

A Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas relaciona o comportamento das pessoas a um conjunto de necessidades, dispostas em uma pirâmide hierárquica. Essas necessidades são fisiológicas, necessidades de segurança, necessidades sociais, necessidades de estima e necessidades de autorrealização (SILVA et al., 2006; MATSUOKA; SILVA, 2013).

O trabalho de Martins e colaboradores (2018) tinha a intenção de identificar se a motivação é um fator relevante no desempenho dos colaboradores da empresa. Os resultados mostraram que a falta de motivação pode interferir principalmente no salário, atividade exercida, bom relacionamento com o empregador e bom relacionamento com os colegas. Segundo os resultados apresentados por Martins e colaboradores, apenas o salário foi identificado como fator que não motiva os colaboradores no desempenho do trabalho. A recompensa salarial não é mais o único fator decisivo na satisfação do indivíduo dentro das situações de trabalho, ele precisa também de recompensas sociais e simbólicas (CHIAVENATO, 2000). Este fato confirma a hipótese de que a iniciativa da liderança de se aproximar dos colaboradores para despertar a sensação de pertencimento neles auxilia no desenvolvimento da organização.

O bom relacionamento estava em destaque também no artigo de Martins e colaboradores (2018). Um funcionário que convive com todos em harmonia e respeito pode executar melhor suas tarefas.

O artigo de Akuffo e colaboradores (2021) tinha como objetivo avaliar a satisfação no trabalho e seus fatores associados. O planejamento estratégico e gestão eficazes dos recursos humanos foram vistos como essenciais para o desenvolvimento de sistemas de qualidade e prestação de serviços. Baixo incentivo financeiro, ambiente de trabalho precário, indisponibilidade de recursos e falta de oportunidades de desenvolvimento de carreira, segundo Akuffo e colaboradores (2021), são fatores que geram insatisfação profissional, aumento da rotatividade e queda no atendimento ao público.

No artigo de Martins et al. (2018) a porcentagem de colaboradores que acreditam no reconhecimento da empresa sobre seu trabalho girou em torno de 75%, bem expressiva perante a porcentagem da população que respondeu que não há valorização (25%). Diante dos fatos existe a possibilidade do trabalho em si não fazer sentido para estes indivíduos e não haver clareza nas estratégias aplicadas pelo empregador. A conduta dos líderes influencia na conduta de seus liderados, que consecutivamente procede no alcance dos resultados almejados de forma positiva ou negativa, ao passo de a liderança estar diretamente ligada a motivação dos colaboradores e satisfação dos desejos da organização (CARVALHO; PALMEIRA; MARIANO, 2012; EPITROPAKI et al., 2017).

O suporte da supervisão dos líderes provou ser essencial para aliviar a rotatividade, diminuir a exaustão emocional relacionada ao trabalho, melhorar o desempenho no trabalho. O nível de controle sobre o trabalho cria autonomia ou independência na prática profissional aumenta a satisfação no trabalho (AKUFFO, et al., 2021).

Existem colaboradores com ideias, objetivos e preocupações diferentes. Como o reconhecimento de suas habilidades profissionais, a afirmação de sua postura pessoal e organizacional e de sua importância para o bom desempenho da equipe da qual faz parte, é preciso que cada parte saiba exatamente o valor que tem para o todo (CHIAVENATO, 2000).

A verdadeira motivação representa, portanto, um desejo natural das pessoas que se engajam nas atividades deste trabalho por amor a ele mesmo, tendo em vista a satisfação que ele pode oferecer (BERGAMINI, 2008).

O nutricionista é um profissional que deve se pautar na integralidade independente da área de atuação. Quanto mais houver união entre a equipe de colaboradores mais estarão ativos em busca de melhorias. Entretanto, quando não há essa integração, o individualismo se destaca (O'DONNELL, 2006).

6.2 CARACTERÍSTICAS DE LIDERANÇAS ATIVAS E POSITIVAS

A liderança é descrita como a habilidade de influenciar pessoas, em um processo interativo, a fim de alcançar metas e objetivos no cenário em que atuam (SOBRAL; GIMBA, 2012). Os estudos sobre liderança visam compreender melhor o comportamento gerencial para que seja possível elaborar estratégias para a formação de gestores cada vez mais efetivos. A confiança é importante para que a liderança mantenha sintonia com o liderado e mostrar que tem capacidade de orientá-lo em busca do propósito do seu trabalho. A capacidade inclui os conhecimentos e habilidades técnicas e interpessoais de um indivíduo. Mesmo uma pessoa de princípios, imbuída das melhores intenções, não seria confiável para lhe proporcionar um resultado positivo se você não confiasse que ela tem capacidade para realizar um trabalho (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010)

Esta seção reúne os resultados de dois artigos, um sobre liderança autêntica, o outro sobre a percepção do gestor a respeito do seu perfil de líder na UAN, respectivamente.

Labrague e colaboradores (2021) tinham como objetivo do seu estudo avaliar o efeito direto e indireto da liderança autêntica dos gerentes de enfermagem na motivação dos enfermeiros da equipe para se engajar em papéis formais de liderança, por meio do papel intermediário do ambiente de trabalho do enfermeiro e da autoeficácia da liderança.

No artigo de Sartor e Alves (2019) o objetivo era avaliar a percepção dos nutricionistas gestores de Unidades de Alimentação e Nutrição Terceirizadas a respeito de seu perfil de liderança e seu poder de liderança em relação aos seus liderados.

Nos dois estudos foi testada a autoeficácia dos gestores e de acordo com resultados os entrevistados percebem bons líderes. Isso mostra que o estilo de liderança identificado inspira a equipe e como retorno os funcionários proporcionam bons resultados para a empresa. Segundo Bandura e Ramachaudram (1994), autoeficácia é tida como a percepção do indivíduo a respeito de suas capacidades no exercício de determinada atividade.

O estudo de Labrague (2021) encontrou redução do interesse em liderar. Fatores como esgotamento profissional, suporte organizacional inadequado, falta de prontidão e preparação da liderança, carga de trabalho, baixo salário e desgaste relacionado ao trabalho foram limitações para assumir os cargos de gerência apontados no estudo.

Os resultados de Sartor e Alves (2019) mostraram que a maior parte dos colaboradores entrevistados perceberam que seus nutricionistas gestores possuem as características de liderança. Das avaliações dos nutricionistas em torno do seu perfil de liderança, treze demonstraram ser bons líderes, quatro nutricionistas foram classificados como líder à vista e um nutricionista demonstrou grande potencial para ser desenvolvido como liderança.

As pesquisas de Labrague e colaboradores (2021) e de Sartor e Alves (2019) selecionadas para esta análise, utilizaram a coleta de opiniões dos colaboradores operacionais para realizar a autoavaliação das lideranças. Foi identificado pelos autores que a autenticidade dos gestores e os comportamentos de liderança tem um efeito profundo na percepção dos colaboradores operacionais sobre seu ambiente de trabalho.

Para Azevedo et al. (2011) é importante que cada gestor tenha domínio pleno sobre o campo de conhecimento específico ao trabalho que gerencia, pois um dos papéis do gestor é ajudar os liderados a melhorarem seu desempenho, e isso só é possível quando o líder tem o conhecimento técnico para poder desenvolver essa habilidade.

Como os índices de autoeficácia foram baixos, Labrague (2021) sugere maior necessidade de reforçar a crença dos gestores em sua capacidade de liderança e sua motivação para liderar utilizando de treinamentos e intervenções teóricas e uma liderança de apoio.

6.3 FATORES AMBIENTAIS MOTIVADORES

Para Chiavenato (2003) os fatores como o relacionamento, clima organizacional, ambiente de trabalho se localizam no espaço que rodeia as pessoas e abrange as condições dentro das quais elas desempenham seu trabalho. Como essas condições são administrativas e decididas pela empresa, tais fatores estão fora do controle das pessoas. São fatores do contexto e se situam no ambiente externo que circunda o indivíduo.

Assim, pode-se perceber que para motivar o trabalhador é necessário investir nos ambientes, físico (ferramentas e instalações) e psicológico (relacionamentos), criando desta forma um ambiente positivo para o desempenho da equipe e das necessidades dos trabalhadores (MARTINS et al., 2018).

Aqui foram analisados os artigos de Scrideli e colaboradores (2020) e Costa e colaboradores (2019) cujos temas são o clima organizacional de uma UAN na perspectiva do setor operacional e a satisfação no trabalho de nutricionistas, respectivamente. Em relação às instalações, ambos classificaram muito bem o local de trabalho. No quesito condições ergonômicas houve discordância, principalmente em relação ao ruído vindo do sistema de exaustão e ventilação, dos carrinhos de transporte de materiais e dos equipamentos específicos para cozinhas profissionais, tais como liquidificadores, misturadores, processadores de legumes, descascadores de tubérculos e máquinas de higienização de utensílios de cozinha. O que é compreensível pois os nutricionistas, ao contrário dos funcionários operacionais, possivelmente não permaneciam no local de produção durante toda a jornada de trabalho.

No artigo de Costa et al. (2019) predominou um alto nível de satisfação relativo ao relacionamento e comunicação com subordinados. Isso pode estar relacionado com a satisfação dos nutricionistas em trabalhar no serviço de alimentação, que segundo estudo conduzem bem suas tarefas, na sua maioria, administrativas e oferecem aos subordinados um ambiente agradável de trabalhar.

No estudo de Scrideli e colaboradores (2020), os resultados identificaram ausência de treinamento e plano de carreira para o setor operacional. A falta de estratégias de recrutamento prejudica a retenção de colaboradores na empresa, culminando na mudança de emprego. Lacombe (2005) destaca que as empresas não podem escolher entre treinar ou não seus funcionários, a capacitação torna-se

indispensável para a execução eficiente e eficaz do trabalho. Segundo Costa et al. (2019) e Scrideli et al. (2020), o conhecimento e a atualização constante podem proporcionar melhores oportunidades de valorização profissional.

Foi abordado também o conhecimento em UAN durante a graduação nomeado no estudo de Costa e colaboradores (2019) como “construção de projetos pedagógicos” que segundo as autoras deve ser elaborado coletivamente e centrado no aluno como sujeito e os docentes como facilitadores do processo. Outros estudos mostram a importância da relação teoria e prática e a aplicação do ensino, pesquisa, e extensão para o desenvolvimento de habilidades e competências do nutricionista (CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO, 2001).

Diante das descobertas feitas em ambos os estudos, pode-se concluir que a administração da empresa deve incentivar mais ações de valorização junto aos profissionais nutricionistas estimulando o investimento na formação continuada.

Em relação aos colaboradores, o nutricionista gestor pode incentivar a participação do funcionário mostrando-lhe as vantagens de aproveitar a oportunidade que estas pesquisas oferecem de expor suas opiniões (ABREU; SPINELLI; PINTO, 2009) de contribuir para possíveis melhorias em seu ambiente de trabalho, investimento em treinamentos necessários e ao desenvolvimento de pessoas, ao desenvolvimento de trabalhos relacionados à gestão de conflitos, que podem ser vistos como fonte geradora de mudanças, crescimento e desenvolvimento (NASCIMENTO; EL SAYED, 2002).

6.4 CARACTERÍSTICAS DO PAPEL DO NUTRICIONISTA EM UNIDADES DE ALIMENTAÇÃO

O aumento do consumo de alimentos fora do domicílio pode ser um indicativo de que mudanças na estrutura econômica e social do país estão aumentando as restrições de tempo e, assim, a demanda por alimentos prontos para consumo fora do lar vem aumentando nos últimos anos. O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), publicou que 34% dos brasileiros têm o hábito de realizar refeições fora de casa, chegando a consumir 25% de sua renda, por mês, com alimentação fora do lar. (QUEIROZ; COELHO, 2014).

A Resolução CFN 600/2018 cita que compete ao nutricionista, no exercício de suas atribuições, implantar e supervisionar Procedimentos Operacionais

Padronizados (POP) e métodos de controle de qualidade de alimentos, em conformidade com a legislação vigente (CONSELHO FEDERAL DE NUTRICIONISTAS, 2018).

Nesta seção foram analisados quatro artigos. Cunha e colaboradores (2018) avaliaram o desempenho e risco dos serviços de alimentação em segurança dos alimentos e o papel do nutricionista como líder em boas práticas de manipulação. Mendez et al (2021) avaliou o conhecimento dos manipuladores e características sociodemográficas. Santos e colaboradores (2012) que avaliou o sistema de gestão ambiental e Tiboni (2017) que avaliou as condições higiênico-sanitárias de uma UAN, respectivamente.

Cunha et al. (2018) verificaram que os serviços de alimentação de rua precisam, de forma mediata, da implementação de novas estratégias e regulamentação para melhorar o desempenho da segurança alimentar. Os autores citam que em outras pesquisas não está completamente claro o papel da formação sobre as atitudes e práticas dos manipuladores de alimentos (EHIRI; MORRIS; McEWEN, 1997). Porém o investimento em novas estratégias pode ter sucesso e é uma saída para que os manipuladores adotem um comportamento adequado, visto que o ser humano adere a crenças e atitudes difíceis de mudar. O nutricionista pode aplicar técnicas de motivação entre os colaboradores que levam em consideração as características e experiências que influenciam no desempenho das atividades (BERGAMINI, 2008).

Santos e colaboradores (2012) relatam um problema similar de comportamento, mas em relação a aplicação da ISO 22000 e ISO 14001. Segundo os autores, em todos os restaurantes analisados o supervisor tinha baixa escolaridade, mas isso não teve relação com a adesão às boas práticas de manipulação. Os autores sugerem ainda que a presença do nutricionista no estabelecimento possa garantir o cumprimento das leis.

Tiboni (2017) também destaca o comportamento inadequado dos manipuladores em seu estudo, mas a constância aplicada e o *feedback* dado pelo nutricionista após as intervenções fizeram com que o cenário mudasse. As pessoas precisam ter seu desempenho reconhecido para se sentirem motivadas a se aperfeiçoarem, preparando-se para novos desafios. *Feedbacks* verdadeiros e específicos, fornecidos individualmente e no momento certo, são ferramentas indispensáveis e presentes em organizações saudáveis e inovadoras que acreditam

no potencial humano como força geradora de crescimento e conhecimento organizacional (BILLO, 2012).

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo abordou o tema Gestão de Pessoas em UAN, alcançando o objetivo proposto de estabelecer conceitos de Gestão de Pessoas que aproximam à prática do nutricionista gestor em UAN, por meio da discussão dos elementos que a compõe e das suas estratégias.

A pesquisa baseou-se na pergunta: De que forma a apropriação de conceitos da gestão de pessoas e seus elementos pode auxiliar a prática do nutricionista em Unidades de Alimentação e Nutrição? Considerando as estratégias de avaliação e os resultados obtidos, pode-se notar que os estudos na sua maioria mostraram uma modesta abordagem da atuação do nutricionista como líder. Apesar de ter sido feita uma busca com vários termos combinados na tentativa de ampliar o escopo de avaliação, constatou-se que é uma área em que há poucos estudos e consequentemente poucas publicações.

Nutricionistas que atuam na área de refeições coletivas pouco buscam formação acadêmica complementar (LETRO; JORGE, 2010) e a dedicação se baseia no exercício diário da profissão no mercado de trabalho. Para projeções futuras, sugere-se o incentivo à formação técnica de qualidade que deve proporcionar que os graduados atuem de forma consciente do seu papel social, tornando-se um agente de transformação na sociedade. Além disso, o aperfeiçoamento dos projetos pedagógicos dos cursos de Nutrição poderá destacar a inclusão de conteúdo da esfera da Administração voltado para a prática nos estágios curriculares.

REFERÊNCIAS

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS EMPRESAS DE REFEIÇÕES COLETIVAS (ABERC). Dados econômicos – número de refeições e número de colaboradores no setor de refeições coletivas, 2016. Disponível em: <http://www.aberc.com.br/mercadoreal.asp>. Acessado em 07/10/2022.
- ABREU, E.S.; SPINELLI, M.G.N.; PINTO, A.M.S. Gestão de Unidades de Alimentação e Nutrição: um modo de fazer. rev. e ampl. **São Paulo: Metha, 342p**, 2009.
- AKUFFO, K.O; AGYEI-MANU, E.; KUMAH, D. B.; DANSO-APPIAH, A.; MOHAMMED, A. S.; ASARE, A. K.; ADDO, E. K. Job satisfaction and its associated factors among optometrists in Ghana: a cross-sectional study. **Health and Quality of Life Outcomes**, v. 19, n. 1, p. 1-10, 2021.
- AMPARO-SANTOS, L. Avanços e desdobramentos do marco de referência da educação alimentar e nutricional para políticas públicas no âmbito da universidade e para os aspectos culturais da alimentação. **Revista de Nutrição**, v. 26, p. 595-600, 2013.
- AZEVEDO, T. F. C.; ARAÚJO, M. B. V. Atuação do nutricionista como gestor de restaurantes industriais de Uberaba-MG, baseado no perfil de liderança visionária. **Cadernos de Pós-Graduação da FAZU**, v. 1, 2011.
- BANDURA, A; RAMACHAUDRAN, V.S. Encyclopedia of human behavior. **New York: Academic Press**, v. 4, p. 71-81, 1994.
- BERGAMINI, C. W. **Motivação nas Organizações**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- BERTACHINI, D.F.; LEMOS, A.C.G. **Gestão de pessoas: abordagem estratégica em serviços de alimentação**. 2019
- BILLO, F.N. O impacto do feedback na motivação dos colaboradores. **Associação Brasileira de Recursos Humanos – ABRH-RS. Grupo de estudos Comunicação**. Porto Alegre, RS, 2012.
- BRASIL. Agência Nacional de Vigilância Sanitária- ANVISA. Resolução – RDC Nº 216, de 15 de setembro de 2004. Estabelece procedimentos de boas práticas para serviço de alimentação, garantindo as condições higiênico-sanitárias do alimento preparado. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 17 setembro de 2004.
- CALÇAS, I.R.R.; GIANLUPI, K.; MISSIO, L.; ALVARENGA, M.R.M. A formação do nutricionista sob a perspectiva do currículo em saúde. **Interfaces da Educ. Paranaíba**. 2016; 7(19):361-375
- CAVALLI, S.B.; SALAY, E. Gestão de pessoas em unidades produtoras de refeições comerciais e a segurança alimentar. **Revista de Nutrição**, v. 20, p. 657-667, 2007.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando Pessoas**. 3a edição. São Paulo: Makron books, 252 p, 1994.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. Elsevier Brasil, 2003.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. (Edição: 4a). 2014.

CHANLAT, J.F. **O indivíduo na organização**. São Paulo: Atlas, 1993.

CONSELHO FEDERAL DE NUTRICIONISTAS. Resolução CFN nº 600, de 25 de fevereiro de 2018. Dispõe sobre a definição das áreas de atuação do nutricionista e suas atribuições, indica parâmetros numéricos mínimos de referência, por área de atuação, para a efetividade dos serviços prestados à sociedade e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, p. 1-55, 2018.

CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO. Câmara de Educação Superior. CNE/CES Nº5, de 7 de Resolução de 2001. Institui Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Nutrição. **Diário Oficial da União**, Seção 1, p.19, 2001.

CONSELHO REGIONAL DE NUTRICIONISTAS (CRN)- 3ª Região SP/MS. Atuação dos profissionais recadastrados no CRN-3. **Revista do Conselho Regional de Nutricionistas- 3ª Região SP/MS**. Ano I, nº01, junho, 2011.

COSTA, R.L.; STANGARLIN-FIORI, L.; BERTIN, R. L.; MEDEIROS, C. O. Satisfação dos nutricionistas que atuam na alimentação coletiva. **Revista de Nutrição**, v. 32, 2019.

CONSELHO FEDERAL DE NUTRICIONISTAS. Regulamenta a profissão de nutricionista e determina outras providências. **Lei N 8.234, 17 de setembro de 1991 (DOU 18/09/1991)**, 1991.

CUNHA, D.T.; ROSSO, V.V; STEDEFELDT, E. Food safety performance and risk of food services from different natures and the role of nutritionist as food safety leader. **Ciência & saúde coletiva**, v. 23, p. 4033-4042, 2018.

DEMÉTRIO, F.; PAIVA, J.B.; FRÓES, A.A.G.; FREITAS, M.C.S; SANTOS, L.A.S. A nutrição clínica ampliada e a humanização da relação nutricionista-paciente: contribuições para reflexão. **Revista de Nutrição**, Campinas, v. 24, n. 5, p. 743-763, set./out. 2011. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rn/v24n5/a08v24n5.pdf>>.

EHRI, J.E.; MORRIS, G.P.; McEWEN, J. Avaliação de um curso de treinamento em higiene alimentar na Escócia. **Controlo Alimentar**, v. 8, n. 3, pág. 137-147, 1997.

EPITROPAKI, O.; KARK, R.; MAINEMELIS, C.; LORD, R.G. Leadership and followership identity processes: A multilevel review. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 104–129, 2017.

FONTES, R.S.; FAY, C.M. Formação por competência: discutindo a formação de pilotos no Brasil. **Cadernos de Pesquisa**, v. 46, p.1148-1170,2016.

GOLEMAN, D. **Social intelligence**. Random house, 2007.

HERZBERG, M.C.; MEYER, M.W. Dental plaque, platelets, and cardiovascular diseases. **Annals of periodontology**, v. 3, n. 1, p. 151-160, 1998.

LABRAGUE, L. J., AL SABEI, S.; AL RAWAJFAH, O.; ABUALRUB, R.; BURNEY, I. Authentic leadership and nurses' motivation to engage in leadership roles: The mediating effects of nurse work environment and leadership self-efficacy. **Journal of Nursing Management**, v. 29, n. 8, p. 2444-2452, 2021.

LACOMBE, F. Recursos Humanos: Princípios e Tendências, 2005. **Editora Saraiva**.

LETRO, L.C.M.A.O.; JORGE, M.N. Inserção profissional dos nutricionistas egressos do Centro Universitário do Leste de Minas Gerais – UNILESTE/MG. **Nutrir Gerais**, Ipatinga-MG, v.4, n.7, 2010.

MARTINS, C.S.; RIBEIRO, M. E. O.; ANTONIOLLI, B. I.; DA SILVA, J. M. S. (2018). Fatores Motivacionais que influenciam no desempenho dos colaboradores no Ambiente de Trabalho. **ID on line. Revista de psicologia**, v. 12, n. 39, p. 262-281, 2018.

MATSUOKA, L.T.; SILVA, J.J. Os eventos e a hierarquia das necessidades humanas de Maslow: conjecturas na sociedade contemporânea. In: **Colloquium Humanarum, Presidente Prudente**. 2013. p. 633-639.

MENDES, K.D.S.; SILVEIRA, R.C.C.P.; GALVÃO, C.M. Uso de gerenciador de referências bibliográficas na seleção dos estudos primários em revisão integrativa. **Texto & Contexto-Enfermagem**, v. 28, 2019.

MENDEZ, I., DELLEDONE, A.; ORELLANA, E.; VARELA, P. Conocimientos, prácticas y valoraciones sobre manipulación de alimentos en hospitales públicos bonaerenses, Argentina. **Revista Argentina de Salud Pública**, v. 13, p. 311-320, 2021

MENEZES, M.F.G.; MALDONADO, L.A. Do nutricionismo à comida: a culinária como estratégia metodológica de educação alimentar e nutricional. **Revista Hospital Universitário Pedro Ernesto (TÍTULO NÃO-CORRENTE)**, v. 14, n. 3, 2015.

NASCIMENTO, E.M.; EL SAYED, K.M. Administração de conflitos. São Paulo: **Editora Gazeta do Povo/FAE**, 2002.

NAVARRO, A.; A.; SALAS-NICÁS, S.; MONCADA, S.; LLORENS, C.; MOLINERO-RUIZ, E. Prevalence, associated factors and reasons for sickness presenteeism: a cross-sectional nationally representative study of salaried workers in Spain, 2016. **BMJ open**, v. 8, n. 7, p. e021212, 2018.

NÓBREGA, A.N.B.; GURGEL, F. F.; BRITO, L. M. P., & OLIVEIRA, P. W. Competências gerenciais do nutricionista gestor de unidades de alimentação terceirizada. **Revista Eletrônica do Mestrado em Administração da Universidade Potiguar**. Natal-RN, ano 4, n. 2 - abr./set.2012.

O' DONNELL, K. **Valores Humanos no Trabalho**. São Paulo: Gente, 2006.

RODRIGUES, K.M.; PERES, F.; WAISSMANN, W. Condições de trabalho e perfil profissional dos nutricionistas egressos da Universidade Federal de Ouro Preto, Minas Gerais, entre 1994 e 2001. **Ciênc Saúde Coletiva**. 2007; 12(4):1021-1031.

QUEIROZ, P. W. V.; COELHO, A. B. **Alimentação Fora de Casa**. Viçosa MG, 2014.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson, Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, S.; JUDGE, T.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. Pearson Prentice Hall, 2010.

ROCHA, P. M. N.; NOZAKI, V. T. Perfil profissional dos nutricionistas egressos da UNIGRAN. **Interbio**, v. 6, n. 2, p. 70-80, 2012.

SARTOR, J.; ALVES, M.K. Percepção do perfil de liderança do nutricionista gestor em unidades de alimentação e nutrição. **Saúde e Desenvolvimento Humano**, v. 7, n. 3, p. 13-19, 2019.

SCRIDELI, C.M.C.; UETA, J.M. Clima organizacional em uma Unidade de Alimentação e Nutrição. **Práticas de Administração Pública**, v. 4, n. 3, p. 107-126, 2020.

SANTOS, L.L.; AKUTSU, R.C.C.A.; BOTELHO, R.B.A.; ZANDONADI, R.P. Cumprimento das normas ISO 14001 e ISO 22000 por serviços de alimentação. **Revista de Nutrição**, v. 25, n. 3, p. 373-380, 2012.

SCHULTZ, G. **Introdução à gestão de organizações (DERAD103)**. Plageder, 2016

SILVA, A.; WOLF, L.; COSTA, M. C.; COSTA, S.; MAGRO, T. **Motivação no trabalho**. Portugal: Universidade do Minho, 2006. Disponível em: <<http://susanacosta.files.wordpress.com/2006/12/motivacao.pdf>>. Acesso em: 12 set. 2022.

SOBRAL, F.J.B.A.; GIMBA, R.F. As prioridades axiológicas do líder autêntico: um estudo sobre valores e liderança. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 3, n. 13, p.96-121, maio/ junho 2012. Edição Especial.

TEIXEIRA, S.; MILET, Z.; CARVALHO, J.; BISCONTINI, T.M. **Administração Aplicada às Unidades de Alimentação e Nutrição**. São Paulo: Editora Atheneu, 2007. 201p.

TIBONI, G.S. Avaliação das condições higienicossanitárias antes e após assessoria do nutricionista em um restaurante comercial do município de Cotia, SP. **Hig. alim.**, p. 60-65, 2017.

VECCHIO, R.P. **Comportamento Organizacional: conceitos básicos**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.