

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO DE CIÊNCIAS DA SAÚDE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM NUTRIÇÃO

CAROLINE OPOLSKI MEDEIROS

**GESTÃO DE PESSOAS E SEGURANÇA ALIMENTAR DE
RESTAURANTES COMERCIAIS: UM ESTUDO EM CAMPINAS,
PORTO ALEGRE E FLORIANÓPOLIS**

FLORIANÓPOLIS
2010

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO DE CIÊNCIAS DA SAÚDE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM NUTRIÇÃO

CAROLINE OPOLSKI MEDEIROS

**GESTÃO DE PESSOAS E SEGURANÇA ALIMENTAR DE
RESTAURANTES COMERCIAIS: UM ESTUDO EM CAMPINAS,
PORTO ALEGRE E FLORIANÓPOLIS**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Nutrição, da Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito para obtenção do título de Mestre em Nutrição.

Orientadora: Professora Suzi Barletto Cavalli, Dra.

FLORIANÓPOLIS
2010

Catálogo na fonte pela Biblioteca Universitária da
Universidade Federal de Santa Catarina

M488g Medeiros, Caroline Opolski

Gestão de pessoas e segurança alimentar de restaurantes comerciais [dissertação] : um estudo em Campinas, Porto Alegre e Florianópolis / Caroline Opolski Medeiros ; orientadora, Suzi Barletto Cavalli. - Florianópolis, SC, 2010.

211 p.: il., grafs., tabs.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Ciências da Saúde. Programa de Pós-Graduação em Nutrição.

Inclui referências

1. Nutrição. 2. Administração de recursos humanos. 3. Gerenciamento. 4. Funcionários. 5. Restaurantes. 6. Qualificações profissionais. 7. Segurança alimentar. 8. Serviço de alimentação. I. Cavalli, Suzi Barletto. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Nutrição. III. Título.

CDU 612.39

CAROLINE OPOLSKI MEDEIROS

**GESTÃO DE PESSOAS E SEGURANÇA ALIMENTAR DE
RESTAURANTES COMERCIAIS: UM ESTUDO EM CAMPINAS,
PORTO ALEGRE E FLORIANÓPOLIS**

Esta Dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de MESTRE EM NUTRIÇÃO e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Nutrição da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, em 26 de fevereiro de 2010.

Rossana Pacheco da Costa Proença, Dra.
Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Nutrição

Banca examinadora:

Suzi Barletto Cavalli, Dra.
NTR/CCS/UFSC - Presidente

Elisabete Salay, Dra.
DEPAN/FEA/UNICAMP

Anete Araújo de Sousa, Dra.
NTR/CCS/UFSC

Rossana Pacheco da Costa Proença, Dra.
NTR/CCS/UFSC

*Dedico este trabalho aos meus pais, **Eraldo e Terezinha**, aos meus irmãos, **Juliana e Evandro**, e à minha sobrinha, **Laís**, por toda força, amor, carinho e união em todos os momentos da minha vida e por me apoiarem em todos os meus sonhos.*

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a **Deus**, obrigada por todas as graças concedidas, por iluminar sempre meu caminho com alegrias e oportunidades, dando-me força para sempre seguir em frente e enfrentar os desafios. Agradeço a todas as pessoas especiais que Ele colocou em meu caminho.

À professora **Suzi Barletto Cavalli**, pela oportunidade de conviver com sua pessoa maravilhosa, um exemplo de profissional e ser humano. Obrigada pela confiança e por acreditar em mim, por todos os estímulos, pela orientação, disponibilidade, dedicação, amizade e por todos os conhecimentos transmitidos. Muito obrigada, de coração!

À professora **Rossana Pacheco da Costa Proença**, pelas importantes contribuições na execução deste trabalho, sugestões e participação como membro da banca examinadora.

À professora **Anete Araújo de Sousa**, pela motivação para o desenvolvimento deste trabalho e por aceitar contribuir com ele, ao participar da banca examinadora.

À professora **Elisabete Salay**, pela parceria nesta pesquisa, auxílio durante o desenvolvimento do estudo e confecção de artigos e pela disponibilidade em participar da banca examinadora.

Ao professor **Sidinei José Lopes**, por toda a orientação para o tratamento dos dados e pelo auxílio indispensável nas análises estatísticas.

Aos **colegas e amigos do Núcleo de Pesquisa de Nutrição em Produção de Refeições (NUPPRE)**, por contribuírem com meu crescimento profissional e pessoal. Agradeço ao aprendizado proporcionado em todos os encontros realizados por este grupo de pesquisa.

Aos **colegas do mestrado**, pela convivência e troca de conhecimentos. Em especial à **Ana Carolina Fernandes, Greyce Luci Bernardo e Michele Ebone**, e às minhas veteranas **Vanessa Hissanaga e Melina Valério dos Santos**, por terem me recebido de braços abertos,

pelas oportunidades, apoio, carinho, risadas, troca de conhecimentos e amizade sincera.

Às minhas amigas dos tempos da faculdade, **Gabriela Datsch Bennemann e Suellen Secchi Martinelli**, e à **Ana Carolina da Silva, Miriana Valério dos Santos e Vanessa Bello Rodrigues**, por me incentivarem e me apoiarem nos meus sonhos, pela convivência maravilhosa e pelos momentos diários de descontração e alegria que me fizeram sorrir, mesmo nas horas mais difíceis.

Aos meus amigos eternos, **Bruno Eiji Guibu, Nalígia Grando Carra, Ianara Garcia Moura, Daniele Gonçalves Vieira, Talita Cestonaro**, por todo o apoio, atenção e carinho.

A todos os **gerentes dos restaurantes comerciais participantes do estudo**, por se disponibilizarem a fazer parte da pesquisa, sem os quais não poderia ter sido realizada.

À **coordenação, professores e funcionários** do Programa de Pós-Graduação em Nutrição da UFSC, pela oportunidade de crescimento e aprendizado.

Aos meus **pais, irmãos e familiares**, por me motivarem e me apoiarem sempre, e pela compreensão por não lhes ter dedicado, durante este período, a atenção merecida.

A todos aqueles que, direta ou indiretamente, contribuíram e permitiram que este sonho se concretizasse.

MUITO OBRIGADA!

RESUMO

MEDEIROS, Caroline Opolski. **Gestão de pessoas e segurança alimentar de restaurantes comerciais**: um estudo em Campinas, Porto Alegre e Florianópolis. Florianópolis, 2010. Dissertação (Mestrado em Nutrição). Programa de Pós-Graduação da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2010.

Palavras-chave: Administração de recursos humanos. Gerenciamento. Funcionários. Qualificação profissional. Segurança alimentar. Unidades Produtoras de Refeições. Restaurantes. Treinamento.

Orientadora: Profa. Suzi Barletto Cavalli

Com o aumento da realização das refeições fora de casa, o consumidor está mais exigente na escolha do local para realizá-las, buscando produtos que ofereçam segurança e qualidade, e frequentando estabelecimentos que ofereçam um alimento seguro. No setor de alimentação, a qualidade dos serviços está diretamente relacionada aos funcionários e aos gestores, pois estes são os responsáveis pela gestão de qualidade higiênico-sanitária e pela oferta de um alimento seguro ao comensal. Este estudo procurou analisar a gestão de pessoas de restaurantes comerciais de Campinas (SP), Porto Alegre (RS) e Florianópolis (SC) no contexto da segurança alimentar. É um estudo múltiplo de natureza descritiva, realizado em duas etapas. No ano de 2000, efetuou-se um estudo exploratório nas cidades de Campinas e Porto Alegre. Em seguida, realizou-se o estudo investigatório em Campinas e Porto Alegre no ano de 2001, e em Florianópolis em 2007. Foram investigadas 213 Unidades Produtoras de Refeições (UPRs) comerciais dos segmentos bufê por peso, churrascaria e *fast-food*. Foram entrevistados os gerentes das UPRs, utilizando um questionário com perguntas fechadas, relacionadas à caracterização das empresas e à gestão dos recursos humanos. Para a análise estatística, utilizaram-se o teste de Qui-quadrado, coeficiente de contingência, ANOVA e o teste de Tukey, com nível de significância de 5%. Observou-se que 51,0% dos funcionários eram do sexo masculino e 49,0% do sexo feminino, a maioria apresentava escolaridade até o primeiro grau completo, trabalhavam em média 41 horas/semana e recebiam entre um e dois salários mínimos. A oferta de treinamento a eles foi realizada em 51,2% dos restaurantes comerciais, havendo uma correlação estatística

significativa entre a oferta de treinamento pelos restaurantes e as cidades estudadas ($p=0.0001$). Os restaurantes que mais capacitaram seus funcionários foram de Florianópolis (74,3%), seguido de Campinas e Porto Alegre (30,7%). Os temas mais abordados nos cursos e treinamentos oferecidos foram manipulação de alimentos, treinamento interno, atendimento ao cliente, gastronomia, boas práticas e higiene. Assim, predominou-se assuntos referentes ao cumprimento das legislações sanitárias. Apenas 32,1% dos restaurantes comerciais tinham responsável técnico e a maioria dessas UPRs estava localizada na cidade de Florianópolis (70,6%). Verificou-se que 87,7% dos restaurantes empregam critérios para a contratação dos funcionários, 72,5% realizavam avaliação periódica e 86,7% ofereciam benefícios aos seus funcionários. Nos locais em que havia responsável técnico, a frequência da avaliação dos funcionários ($p=0,001$) e oferta de cursos e treinamentos ($p=0,002$) foi maior. A gestão de pessoas em restaurantes comerciais pode contribuir para com a segurança alimentar através de processos de recrutamento, seleção, avaliação e qualificação dos funcionários. Além disso, é importante que no restaurante comercial haja um profissional com responsabilidade técnica, sendo importante que este funcionários seja habilitado na área de alimentos e nutrição e possua conhecimentos sobre a importância da gestão de pessoas neste segmento. Assim, as atividades de gestão de pessoas nos restaurantes comerciais podem contribuir não somente com a segurança alimentar, mas para formar uma estrutura sólida que transmite confiança e qualidade de agregados para o estabelecimento.

ABSTRACT

MEDEIROS, Caroline Opolski. **People management and food safety in commercial restaurants: a research in Campinas, Porto Alegre and Florianópolis**. Master Dissertation - Nutrition Post-Graduation Program, Federal University of Santa Catarina, Florianópolis, 2010.

Keywords: Personnel management. Management. Employee. Credentialing. Food safety. Food service. Restaurants. Training.

Orientadora: Profa. Suzi Barletto Cavalli

With the increase in people taking meals away from home, the consumer is more demanding in the choice of a place to dine, seeking products that offer safety and quality and frequenting places that overlap the offer of safe food. In the food industry the quality of services is directly related to the staff and managers, since they are responsible for the microbiological quality and the offer of safe food to the customers. This study analyzed the people management in commercial restaurants at the cities of Campinas (state of São Paulo), Porto Alegre (state of Rio Grande do Sul) and Florianópolis (state of Santa Catarina) in the context of food safety. This was a multiple descriptive study performed in two stages. In 2000 an exploratory study took place in the cities of Campinas and Porto Alegre. Later on, an investigative study was held in Campinas and Porto Alegre in 2001; and in Florianópolis in 2007. A total of 213 food service units were investigated including self-service by weight, barbecue restaurants, and fast food restaurants. The managers of the food service units were interviewed on the characterization of business and human resources management, using a closed-question questionnaire. Statistical analysis was performed using chi-square test, contingency coefficient, ANOVA and Tukey's test, with significance level of 5%. It was observed that 51,0% of employees were male and 49,0% were female, most employees of the food service units had completed primary school, worked on average 41 hours per week, received between one and two minimum wages and had attended a technical course. The training of employees is accomplished in 51.2% of commercial restaurants, and there is a statistically significant correlation ($p < 0.0001$) between the supply of training by the restaurants and the cities studied. Restaurants that trained their employees most were in the city of Florianópolis (74.3%), followed by Campinas and Porto Alegre

(30.7%). The most approached themes in the trainings courses were food handling, internal training, customer treatment, gastronomy, food and personal hygiene. Thus, prevalent themes relation to compliance with the sanitary legislation. Only 32.1% of commercial restaurants had a responsible technician, with most of them located in the city of Florianópolis (70.6%). It was found that 87.7% of the restaurants have standards of recruitment criteria, 72.5% hold regular evaluation and 86,7% offered benefits of employees. In places where there is a responsible technician, there was a better evaluation of employees ($p=0,001$) and offer of training courses ($p=0,002$). The people management in commercial restaurant can contribute to food safety through recruitment, selection, evaluation and training of staff. Furthermore, it is important that the commercial restaurant has a responsible technician, it is important that employees be qualified in the food sector and nutrition and has knowledge about the importance of people management in this segment. In this way, people management activities in commercial restaurants can contribute not only for food safety, but to form a solid structure that conveys confidence and aggregates quality to the establishment.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. – Esquema da estrutura geral da dissertação	233
Figura 2. – Fluxograma da seleção dos estudos	58
Figura 3 – Representação esquemática da relação entre a gestão de restaurantes comerciais e a segurança alimentar	888
Figura 4 – Etapas da realização da pesquisa “Gestão de pessoas e segurança alimentar de restaurantes comerciais: um estudo em Campinas, Porto Alegre e Florianópolis”	955
Figura 5 – Estrutura representativa do instrumento de coleta de dados.....	105
Figura 6 – Sequência temporal do levantamento de dados da pesquisa “Gestão de pessoas e segurança alimentar de restaurantes comerciais: um estudo em Campinas, Porto Alegre e Florianópolis” realizada em Campinas, Porto Alegre e Florianópolis de 2001 a 2007	1077
Figura 7 – Esquema representativo dos procedimentos realizados para a coleta de dados.....	1088
Figura 8 – Diagrama representativo da amostra populacional dos restaurantes de Campinas (SP) e Porto Alegre (RS), em 2001, e Florianópolis (SC), em 2007	1144

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Temas descritores utilizados na língua portuguesa e inglesa para a revisão de literatura sobre gestão de pessoas e segurança alimentar de restaurantes comerciais	24
Quadro 2 - Temas pesquisados nos estudos relacionados à gestão de restaurantes comerciais e seus principais resultados	37
Quadro 3 – Características dos funcionários, com destaque aos resultados predominantes, de restaurantes comerciais	49
Quadro 4 – Variável relacionada às características das empresas, suas dimensões, definições e indicadores.....	97
Quadro 5 – Variável relacionada aos funcionários dos restaurantes comerciais, suas dimensões, definições e indicadores.....	98
Quadro 6 – Variável relacionada à gestão de pessoas dos restaurantes comerciais, suas dimensões, definições e indicadores.....	101

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Temas dos treinamentos realizados em serviços de alimentação, conforme cada estudo.....	62
Tabela 2 – Metodologia de estudos que realizaram treinamentos em serviços de alimentação.....	66
Tabela 3 – Metodologia de avaliação dos treinamentos realizados em serviços de alimentação.....	73
Tabela 4 – Distribuição percentual da caracterização dos restaurantes comerciais dos municípios de Campinas, Porto Alegre e Florianópolis, segundo o segmento, a legislação fiscal e o número de refeições servidas/dia. Campinas (SP) e Porto Alegre (RS), 2001, Florianópolis (SC), 2007.....	1176
Tabela 5 – Distribuição percentual das características dos funcionários de restaurantes comerciais dos municípios de Campinas (SP) e Porto Alegre (RS), em 2001, e Florianópolis (SC), em 2007.....	117
Tabela 6 – Distribuição percentual da formação profissional dos responsáveis técnicos dos restaurantes comerciais dos municípios de Campinas (SP) e Porto Alegre (RS), em 2001, e Florianópolis (SC), em 2007.	11721
Tabela 7 – Distribuição percentual das características dos cursos e treinamentos oferecidos pelos restaurantes comerciais aos seus funcionários nos municípios de Campinas (SP) e Porto Alegre (RS), entre 1998 e 2001 e Florianópolis (SC), entre 2004 e 2007	11724

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABRASEL – Associação Brasileira de Bares e Restaurantes
ANOVA – Análise de Variância
APPCC – Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle
BP – Boas Práticas
BPF-P – Boas Práticas de Fabricação e/ou Produção
CDC – Centers for Disease Control and Prevention
CKM – Certified Kitchen Managers
CVE/ESP – Centro de Vigilância Epidemiológica da Secretaria de Estado da Saúde de São Paulo
DTA – Doenças Transmitidas por Alimentos
EHS-Net – Environmental Health Specialists Network
EMBRAPA – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
EMRA – European Modern Restaurant Association
ERS – Economic Research Service
FAO – Organização das Nações Unidas para Agricultura e Alimentação
FDA – Food and Drug Administration
FERCO – European Federation for Contract Catering Organizations
GEPEA – Grupo de Estudos e Projetos em Engenharia de Alimentos
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IMEC – Instituto Metodista de Educação e Cultura
INPPAZ – Instituto Panamericano de Proteção de Alimentos e Zootenia
MS – Ministério da Saúde
NUPPRE – Núcleo de Pesquisa de Nutrição em Produção de Refeições
OMS – Organização Mundial da Saúde
OPAS – Organização Pan-Americana da Saúde
POF – Pesquisa de Orçamento Familiar
RDC – Resolução da Diretoria Colegiada
UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina
UNICAMP – Universidade Estadual de Campinas
UPR - Unidades Produtoras de Refeições
WHO – World Health Organization

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1 INTRODUÇÃO	17
1.1 APRESENTAÇÃO	17
1.2 OBJETIVOS	22
1.2.1 Objetivo geral.....	22
1.2.2 Objetivos específicos	22
2.3 ESTRUTURA GERAL DA DISSERTAÇÃO.....	22
CAPÍTULO 2 REVISÃO DE LITERATURA	244
2.1 SETOR DE ALIMENTAÇÃO COMERCIAL	255
2.2 SEGURANÇA ALIMENTAR EM RESTAURANTES COMERCIAIS.....	288
2.3 GESTÃO DE RESTAURANTES COMERCIAIS	311
2.3.1 Política de pessoal em restaurantes	422
2.3.1.1 Características dos funcionários de restaurantes comerciais	444
2.3.2 Treinamento em restaurantes comerciais	511
2.3.2.1 Artigo de Revisão - Avaliações das estratégias de segurança alimentar em programas educativos para funcionários de serviços de alimentação.....	555
2.3.2.1.1 RESUMO	555
2.3.2.1.2 INTRODUÇÃO.....	555
2.3.2.1.3 METODOLOGIA.....	557
2.3.2.1.4 RESULTADOS	559
2.3.2.1.5 DISCUSSÃO.....	76
2.3.2.1.6 CONCLUSÃO.....	82
REFERÊNCIAS.....	83
2.4 CONCLUSÃO DO CAPÍTULO	88
CAPÍTULO 3 MÉTODO	89
3.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO.....	89
3.2 DEFINIÇÃO DOS TERMOS RELEVANTES DA PESQUISA	89
3.3 ETAPAS DA PESQUISA.....	92
3.3.1 Estudo exploratório.....	93
3.3.2 Estudo investigatório.....	93
3.4 MODELO DE ANÁLISE	926
3.4.1 Definição das dimensões e seus indicadores.....	96
3.5 DELINEAMENTO AMOSTRAL E POPULAÇÃO DO ESTUDO	103
3.6 INSTRUMENTO	104

3.7	TÉCNICAS E COLETA DE DADOS	107
3.8	TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS	109
	CAPÍTULO 4 ARTIGO ORIGINAL - GESTÃO DE PESSOAS E SEGURANÇA ALIMENTAR DE RESTAURANTES COMERCIAIS: UM ESTUDO EM CAMPINAS, PORTO ALEGRE E FLORIANÓPOLIS	110
4.1	RESUMO	110
4.2	ABSTRACT.....	111
4.3	INTRODUÇÃO	112
4.4	METODOLOGIA	113
4.5	RESULTADOS E DISCUSSÃO	115
4.6	CONCLUSÃO	128
	AGRADECIMENTOS	130
	REFERÊNCIAS	130
	CAPÍTULO 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	134
5.1	CONCLUSÕES GERAIS E RECOMENDAÇÕES	134
5.2	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	137
	REFERÊNCIAS	13939
	ANEXOS	19461
	ANEXO A – QUESTIONÁRIO DE COLETA DE DADOS	161
	ANEXO B – MANUAL DE INSTRUÇÃO DO ENTREVISTADOR	169
	ANEXO C – GLOSSÁRIO	177
	ANEXO D – CODIFICAÇÃO PARA DIGITAÇÃO DO BANCO DE DADOS – QUESTÕES 1-4, 6-12, 14-15 e 17	181
	APÊNDICES	194
	A – TERMO DE COMPROMISSO REFERENTE AO USO DOS DADOS DA PESQUISA “GESTÃO DE PESSOAS E SEGURANÇA ALIMENTAR DE RESTAURANTES COMERCIAIS: UM ESTUDO EM CAMPINAS, PORTO ALEGRE E FLORIANÓPOLIS”	190
	B – PROTOCOLO DE DIGITAÇÃO NO BANCO DE DADOS – QUESTÃO 5	194
	C – PROTOCOLO DE DIGITAÇÃO NO BANCO DE DADOS – QUESTÃO 16.....	197
	D – PROTOCOLO DE DIGITAÇÃO NO BANCO DE DADOS – QUESTÃO 5 e 16	203

1 INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO

O Guia Alimentar para a População Brasileira tem por objetivo apresentar diretrizes que devem ser seguidas pela população. Estas devem ajudar as pessoas a dar preferência a alimentos de qualidade, em quantidades suficientes e, de modo que auxiliem na promoção da saúde e na prevenção de doenças (BRASIL, 2005).

Dentre os atributos básicos de uma alimentação saudável, para a promoção e a manutenção da saúde, a segurança sanitária deve ser considerada como pré-requisito para a construção da segurança alimentar (BRASIL, 1994; BRASIL, 2005).

Conforme o Ministério da Saúde (2005), uma alimentação saudável deve ser também uma alimentação segura de contaminação físico-química e biológica e dos possíveis riscos à saúde. Os alimentos devem ser seguros em toda a cadeia produtiva, desde a produção até o consumo, não oferecendo perigo à saúde e à integridade do indivíduo.

Assim sendo, com o objetivo de reduzir os riscos à saúde, o Guia Alimentar para a População Brasileira, bem como a Organização das Nações Unidas para Agricultura e Alimentação (FAO) e a Organização Mundial da Saúde (OMS), sugerem que sejam adotadas medidas preventivas e de controle dos perigos a que os alimentos estão expostos. Dentre estas destacam-se a adoção das Boas Práticas de higiene e de manipulação, desde a origem dos alimentos até a mesa do consumidor, seja no domicílio, seja no restaurante, seja em locais que comercializam alimentos (OMS, 2002a; BRASIL, 2005; FAO/OMS, 2005).

As doenças transmitidas por alimentos (DTAs) são um problema de saúde pública, uma vez que elas afetam significativamente a saúde da população, e suas consequências são refletidas na economia, no desenvolvimento nacional e no comércio internacional (OMS, 2002a; OMS, 2006). Desse modo, a DTA repercute tanto na saúde do consumidor como no desenvolvimento do país (OMS, 2002a).

Juntamente com o crescimento das notificações das DTAs, a realização das refeições fora de casa vem aumentando. O deslocamento das refeições realizadas em casa para estabelecimentos comerciais demonstra as mudanças nos padrões de vida e comportamentos alimentares. Dentre os fatores que contribuem para esse novo hábito tem-se: a urbanização e industrialização; a procura por lazer, praticidade e diversidade na alimentação; as mudanças no estilo de vida das pessoas; a inserção da mulher no mercado de trabalho; a falta de tempo

das pessoas para o preparo e consumo dos alimentos; a distância entre a residência e o local de trabalho e o aumento de renda da população (BLEIL, 1998; LIPPEL, 2002; OMS, 2002a; PROENÇA, 2002; COLLAÇO, 2003; GARCIA, 2003; LAMBERT et al., 2005;; ROSEMAN, 2006).

Com o aumento das refeições fora de casa, como o almoço, jantar, lanches e o café da manhã, observou-se um crescimento dos serviços de alimentação no mercado (ABRASEL, 2008c). Desde 2004, o setor de alimentação vem crescendo, em média, 15% ao ano e, somente em 2007, cresceu aproximadamente 16% (ABRASEL, 2008b); conseqüentemente a esse crescimento, ocorreu um acréscimo da demanda de mão-de-obra no setor (IBGE, 2005).

Segundo a Pesquisa de Orçamento Familiar (POF) realizada nos anos de 2002-2003, no Brasil, a despesa média mensal familiar com alimentação fora do domicílio na área urbana é de 25,74%, enquanto na área rural é de 13,07%. Em relação às regiões brasileiras, observou-se que no Sudeste ocorreu o maior percentual de despesa com alimentação fora do domicílio (26,91%). Após seguem a região Centro-Oeste, com 24,46% dos gastos, e a região Sul, com 23,35%. Já os menores percentuais de gastos com alimentação fora de casa ocorrem nas regiões Norte (19,10%) e Nordeste (19,52%) (IBGE, 2004).

A tendência do aumento das refeições realizadas fora do domicílio é verificada em diversos países. Nos Estados Unidos da América, de acordo com os dados da *Economic Research Service* (USDA-ERS, 2009), os gastos com a alimentação fora de casa em 1960 foram 26,3%, do total das despesas com alimentação; em 1970, 33,4%; em 1980, foram 39% e, em 1999, aumentaram para 47,0%. Em 2008, notou-se que as despesas com alimentação fora de casa foram de 48,5%, representando um aumento de 3,3%, em comparação com 2007.

No Canadá, entre os anos de 1982 e 2001, as despesas da população em restaurantes aumentaram de 25% para 30% do total gasto com alimentação semanalmente (*MINISTER OF INDUSTRY*, 2003). Na Austrália, em 1998-1999, os gastos semanais com alimentação fora do domicílio representaram 26% das despesas totais com alimentação e bebidas não-alcoólicas (*AUSTRALIAN BUREAU OF STATISTICS*, 2000).

De acordo com pesquisa de gastos com o orçamento familiar, nos Estados Unidos da América a tendência com consumo de alimentação fora de casa são em estabelecimentos *fast-food* e *full-service* (STEWART et al., 2004). Em pesquisa realizada em New Jersey,

verificou-se que 73% da população realizavam refeições fora de casa no mínimo uma vez/semana; 59% freqüentavam *fast-food* e 63%, restaurantes de serviços (STEWART; BLISARD; JOLLIFFE, 2006).

De acordo com a FAO e a OMS (2005), hoje o consumidor está mais exigente com suas escolhas, buscando produtos que ofereçam maior segurança e com mais qualidade.

A competitividade do mercado global requer que os serviços adotem estratégias de sobrevivência. A contínua melhoria da qualidade e da produtividade nos serviços pode ser uma vantagem competitiva que leva o cliente a preferir um serviço em relação a outro, tornando a qualidade uma ferramenta de sustentação da boa gestão (FIGUEIREDO; NETO, 2001).

Assim sendo, muitos consumidores não frequentam estabelecimentos que não ofereçam um alimento seguro (HENSON et al., 2006), sendo esta qualidade um determinante na escolha do local de realização das refeições.

No setor de alimentação, as atividades de manipulação dos alimentos e a qualidade dos serviços está diretamente relacionada aos funcionários e aos proprietários, uma vez que eles são responsáveis por uma gestão de qualidade higiênico-sanitária e pela oferta de um alimento seguro ao comensal, evitando as DTAs (BRASIL, 2004; FDA, 2004). Desse modo, é essencial que os funcionários e os gestores estejam cientes das suas responsabilidades, para produzir alimentos de qualidade e seguros para o consumo (VAN TONDER; LUES; THERON, 2007).

Dentre os principais obstáculos para a garantia da segurança alimentar, há a necessidade de mais recursos e reconhecimento dos problemas de gestão (CLAYTON et al., 2002). Os programas de gerenciamento de risco de segurança alimentar e as políticas de decisão precisam ser transparentes, baseados em evidências científicas e com relevância ética, contribuindo para a saúde do consumidor (FAO/WHO, 2003).

A aplicação dos sistemas de gerenciamento de segurança alimentar depende, além de do sistema APPCC e dos pré-requisitos das boas práticas, de um gerenciamento de garantia da qualidade e das operações do controle dessa qualidade. Dentre as ações de gerenciamento, destacam-se compromisso da gestão, estrutura organizacional, política de segurança alimentar, recursos, documentações e comunicações (SZABO; PORTER; SAHLIN, 2008).

Além disso, a nível nacional, as decisões sobre o gerenciamento de segurança alimentar devem relacionar-se com as autoridades competentes designadas à proteção da saúde pública (SZABO; PORTER; SAHLIN, 2008). Porém, os locais podem adicionar mecanismos próprios que contribuam para o controle da segurança alimentar, para a adoção e implementação dos sistemas de segurança alimentar (MARTINEZ et al., 2007).

No segmento de restaurantes, poucos estudos associam a administração desses serviços, os recursos humanos da empresa e a segurança alimentar, principalmente em restaurantes comerciais. Os estudos brasileiros existentes partem de outros objetivos, como a segurança higiênico-sanitária dos alimentos, a avaliação dos sistemas de controle de qualidade e a capacitação dos manipuladores de alimentos, normalmente em estabelecimentos coletivos e indústrias alimentícias. Este estudo é uma tentativa de preencher essa lacuna existente.

Dentre as poucas publicações no Brasil, o estudo realizado por Cavalli (2003) auxilia na compreensão do tema aqui apresentado. A pesquisa realizada em restaurantes comerciais identificou os sistemas de controle de qualidade adotados pelas empresas e caracterizou os recursos humanos, estabelecendo relações com o oferecimento de alimento seguro nas cidades de Campinas (SP) e de Porto Alegre (RS).

Porém, considerando as poucas evidências científicas entre a gestão de pessoas e a segurança alimentar de restaurantes comerciais no Brasil, verificou-se a necessidade de efetuar um aprofundamento no estudo dessas relações. Assim, optou-se em realizar a continuidade da pesquisa iniciada por Cavalli (2003), pela realização de um estudo múltiplo, abrangendo as cidades de Campinas (SP), Porto Alegre (RS) e Florianópolis (SC), sendo desenvolvido no Estado de Santa Catarina o projeto intitulado “Segurança alimentar em restaurantes comerciais: um estudo multicêntrico em Campinas, Porto Alegre e Florianópolis”.

O foco do trabalho foi a avaliação do sistema de gestão de pessoas e a sua contribuição para o oferecimento de um alimento seguro ao comensal em diferentes segmentos de restaurantes comerciais. A realização do estudo múltiplo, além de permitir a compreensão do tema nas três cidades estudadas, permitiu o uso dos dados do levantamento realizado por Cavalli (2003), contribuindo para a definição da predominância dos resultados, dado que as questões da investigação foram realizadas coordenadamente.

Desse modo, dando continuidade à investigação realizada por Cavalli (2003), o estudo, inserido no Núcleo de Pesquisa de Nutrição em

Produção de Refeições (NUPPRE) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), partiu da seguinte pergunta:

Quais as políticas de gestão de pessoas dos restaurantes comerciais de Campinas, Porto Alegre e Florianópolis no contexto da segurança alimentar?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Analisar a gestão de pessoas de restaurantes comerciais de Campinas, Porto Alegre e Florianópolis no contexto da segurança alimentar.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Caracterizar os restaurantes comerciais dos municípios estudados.
- b) Descrever as características dos funcionários atuantes dos restaurantes comerciais.
- c) Verificar as políticas de gestão de pessoas praticadas pelos restaurantes comerciais.

2.3 ESTRUTURA GERAL DA DISSERTAÇÃO

A dissertação está estruturada em capítulos, como a esquematização do trabalho apresentado na Figura 1.

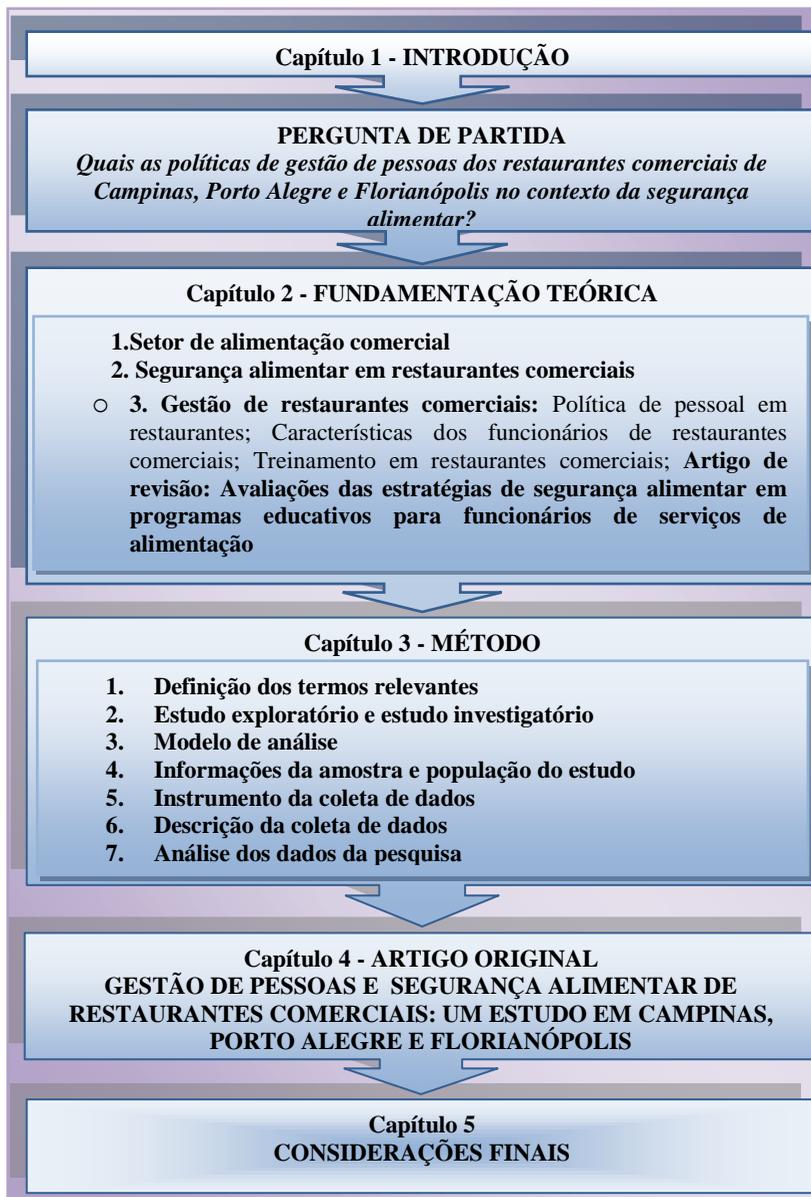


Figura 1.– Esquema da estrutura geral da dissertação

2 REVISÃO DE LITERATURA

A revisão de literatura do estudo foi estruturada em três temáticas.

Considerando que a pesquisa é realizada em restaurantes comerciais, a temática inicial selecionada foi o setor de alimentação comercial.

Visando às implicações do oferecimento de segurança alimentar em restaurantes comerciais, a segunda temática trata da segurança alimentar em restaurantes comerciais, abordando os temas das doenças transmitidas por alimentos e a manipulação destes.

A terceira temática abordada refere-se à gestão em restaurantes: a política de pessoal, os funcionários de restaurantes comerciais e suas características e a capacitação dos profissionais e suas relações com a segurança alimentar.

As informações apresentadas foram retiradas das bases de dados Scopus e Scielo e do site de busca Google Acadêmico, anais de congressos nacionais e internacionais, teses e dissertações, revistas científicas, livros e sites de órgãos oficiais nacionais e internacionais. Os termos descritos na língua portuguesa e inglesa utilizados na pesquisa estão expostos no Quadro 1.

Quadro 1 – Termos descritores utilizados na língua portuguesa e inglesa para a revisão de literatura sobre gestão de pessoas e segurança alimentar de restaurantes comerciais (continua).

Língua portuguesa	Língua inglesa
Alimentação fora de casa	Away from home food, eating out
Manipuladores de alimentos	Food employee, Food handlers, Food manipulation, Food handling
Funcionários	Employees
Características sociodemográficas	Socio-economic status
Perfil	Profile
Características demográficas	Demographic
Restaurantes comerciais	Restaurant, food-service
Restaurante por peso	Self-service, buffet
Higiene alimentar	Food hygiene
Segurança alimentar	Food security, food safety

Quadro 1 – Termos descritores utilizados na língua portuguesa e inglesa para a revisão de literatura sobre gestão de pessoas e segurança alimentar de restaurantes comerciais (conclusão).

Língua portuguesa	Língua inglesa
Gestão de pessoas	Personnel management
Gestão	Management
Recursos humanos	Human resources
Treinamento	Training, teach, course, education
Controle de qualidade	Quality control
Qualidade do alimento	Food quality

2.1 SETOR DE ALIMENTAÇÃO COMERCIAL

A segmentação do mercado de alimentação fora de casa, no Brasil, é subdividida em alimentação coletiva e alimentação comercial, sendo ambas as unidades denominadas Unidades Produtoras de Refeições (UPRs) (PROENÇA, 2000; PROENÇA et al., 2005).

A alimentação coletiva é caracterizada por possuir um cliente definido; o restaurante coletivo, nesse caso, pode ser encontrado no subsetor trabalho, como nas empresas; no subsetor saúde e assistência, como em hospitais, asilos, orfanatos; no subsetor ensino, em escolas e universidades; e em outros subsetores, como em prisões, comunidades religiosas e forças armadas (PROENÇA, 2000; PROENÇA et al., 2005).

A alimentação comercial, objeto deste trabalho, é caracterizada por estabelecimentos que atendem a indivíduos ou grupos, clientes regulares e ocasionais, que não apresentam obrigatoriedade com a UPR, sendo esses estabelecimentos abertos ao público; assim sendo, esses restaurantes devem conquistar seus clientes a cada momento (PROENÇA et al., 2005).

Dentre as modalidades de restaurantes comerciais, há os restaurantes bufê por peso e à la carte, os serviços de hotelaria, lanchonetes, unidades de *fast-food* e outros serviços de refeições, como os ambulantes (PROENÇA et al., 2005).

No Brasil, dentre a modalidade *self-service*, é muito utilizado pelos restaurantes o sistema por peso. No restaurante *self-service* simples, o comensal serve-se do que irá consumir em um balcão onde estão expostas as preparações; em seguida, paga no caixa pelos

alimentos de acordo com suas escolhas, como, por exemplo, o prato que montou no balcão, sobremesa e bebida. Já no restaurante *self-service* por peso, o comensal escolhe as preparações culinárias que quer consumir em um balcão onde estão expostos os pratos quentes e frios; passa por uma balança onde sua refeição é pesada e, em seguida, paga o equivalente ao peso dos alimentos colocados no prato. Sendo assim, a tendência é o comensal escolher apenas aquilo que realmente pretende consumir, uma vez que se sobrar algo em seu prato, gastará seu dinheiro inutilmente (MAGNÉE, 1996).

Os restaurantes que adotam o sistema bufê por peso têm sido frequentemente utilizados pelos brasileiros, sendo popularmente denominados restaurantes “por quilo”. Porém, considerando que nesse serviço o comensal paga pelo que consome, e que o quilo é uma unidade de medida do peso que dificilmente ele irá consumir, sugere-se que os estabelecimentos sejam denominados restaurantes por peso (MAGNÉE, 1996).

A churrascaria é um restaurante especializado em um gênero específico da culinária e cultura da região sul do Brasil, o churrasco (FONSECA, 2006). Normalmente, nesses estabelecimentos, utiliza-se a distribuição *self-service*, o comensal paga pelo bufê livre e pode optar pelo rodízio de carnes ou não.

Os *fast-food* são restaurantes que oferecem alimentação rápida, de conveniência, geralmente formados por redes de estabelecimentos, cujo principal aspecto é a rapidez e a padronização no serviço (FONSECA, 2006; QUEIROZ; RODRIGUES; ALVAREZ, 2000; STEWART et al., 2004).

Os serviços de *fast-food* são um dos principais fenômenos de consumo no mundo moderno. Esses se expandiram juntamente com a crescente demanda, por parte da população, de serviços rápidos, de baixo custo e que ofereçam uma suposta qualidade. Assim, essa passou a ser a opção para muitos consumidores urbanos (BLEIL, 1998).

Conforme Araújo et al. (2005), o restaurante *fast-food* é fundamentado pelo taylorismo¹, uma vez que é observado divisão e racionalização operacional, produção e consumo em série. O objetivo do *fast-food* é atender à velocidade humana do momento; assim, os comensais, por falta de tempo, recorrem ao serviço. Esse segmento cria imagens e códigos para grupos, estimula comportamentos, homogeneiza

¹ Modelo da administração científica desenvolvido pelo engenheiro Frederick Winslow Taylor (1856-1915), o qual propõe a ênfase nas tarefas, objetivando o aumento da eficiência na produção.

o gosto pelo mundo. A imagem normalmente é o precursor de vendas desse segmento, e não somente o sabor gastronômico. O atendimento deste restaurante é diferenciado do observado nos restaurantes tradicionais.

Conforme o IBGE (2002), os restaurantes *self-service* por peso e as churrascarias são estabelecimentos no estilo *full-service* de atendimento, sendo restaurantes de serviço completo, ao contrário dos restaurantes *fast-food* que não são considerados um serviço de alimentação de serviço completo. Destaca-se que, de acordo com Stewart et al. (2004), os restaurantes *full-service* oferecem um cardápio com mais variedades e serviços de mesa mais completos, quando comparados com os restaurantes *fast-food*, que apresentam somente algumas opções de alimentos e serviços próprios.

Nos Estados Unidos, o número de restaurantes de *fast-food* duplicou ao longo da última década; enquanto o número de restaurantes do tipo *full-service* permaneceu relativamente constante. A ampliação na disponibilidade de *fast-food* pode ser associada com o aumento do consumo do *fast-food* e da oferta de um alimento com qualidade mais baixa (POWELL et al., 2007).

No Canadá, considerando o tipo de restaurante comercial, no dia-a-dia e em dias de viagens, observou-se um aumento de 11,9% para 13% nas despesas em restaurantes que oferecem serviço de mesa, entre os anos de 1996 e 2001, e uma diminuição de 7,3% para 7,0% nos estabelecimentos *fast-food*, no mesmo período (MINISTER OF INDUSTRY, 2003). Nos anos de 2003 e 2004, verificou-se um aumento de 5,6% nas vendas de restaurantes no país (MINISTER OF INDUSTRY, 2004). Na Austrália, 43% dos gastos semanais com alimentação fora de casa são realizados em restaurantes, hotéis e clubes; 56%, em estabelecimentos *fast-food* e 1% em escolas (AUSTRALIAN BUREAU OF STATISTICS, 2000).

A escolha dos restaurantes pode ser determinada pela associação de alguns fatores nos estabelecimentos, como o sabor do alimento, a qualidade do serviço, a conveniência da localização do estabelecimento e a preferência por alimentos mais saudáveis (STEWART; BLISARD; JOLLIFFE, 2006).

Para Stewart, Blisard & Jolliffe (2006) a conveniência é o principal fator que influencia a escolha na alimentação fora do domicílio; assim, os consumidores são mais propensos a comprar em estabelecimentos *fast-food*. Os consumidores que procuram por uma alimentação mais agradável, como em um jantar, optam por restaurantes

que ofereçam um serviço completo. De acordo com Binkley (2006), aqueles que buscam uma alimentação saudável, mais nutritiva, são menos propensos a se alimentarem fora de casa; contudo, quando as refeições são realizadas em estabelecimentos comerciais, a tendência é a escolha de restaurantes de serviços, como os restaurantes *full-service* em vez de estabelecimentos do tipo *fast-food*. Tal tendência também é apontada por Stewart et al. (2004), em relação à população americana, entre os anos 2000 e 2020.

2.2 SEGURANÇA ALIMENTAR EM RESTAURANTES COMERCIAIS

Conforme a OMS, segurança alimentar ou de alimentos é um conceito que indica que os alimentos, quando preparados ou consumidos de acordo com o esperado, não causem dano à saúde do consumidor (ABNT, 2006; OMS, 2006), evitando assim as DTAs.

De acordo com a OMS (2002b), a DTA pode ser definida como uma doença de natureza infecciosa ou tóxica causada pelo consumo de alimento ou água. São doenças em que os alimentos ou a água funcionam como veículos de transmissão de patógenos à saúde ou de substâncias tóxicas (BRASIL, 2005).

Estima-se que milhões de pessoas, pelo menos uma vez, são acometidas por uma DTA; porém, muitas vezes, os indivíduos não associam os sintomas ao alimento ingerido (OMS, 2006; WHO, 2007).

Em Hailton, no Canadá, Henson et al. (2006) verificaram que 46,2% (n=148) dos consumidores estão seguros em relação à garantia dos alimentos nos restaurantes, e que 38,7% (n=124) já passaram mal após realizarem refeições nesses locais. Ainda conforme a pesquisa, os estabelecimentos que passam maior confiabilidade quanto a segurança do alimento servido são *fast-food*, restaurantes chineses e indianos, já os de menor confiabilidade são bares, cafés e supermercados.

Pesquisas de vigilâncias de doenças transmitidas por alimentos incluem informações que associam as DTAs com restaurantes. No Centers for Disease Control and Prevention (CDC), em 2007, foram notificados 1.097 casos de surtos de origem alimentar, afetando 21.183 pessoas; 56% estavam associados a restaurantes, cafeterias e hotéis.

Em estudo realizado por Hedberg et al. (2006), nos Estados Unidos, entre 1º de junho de 2002 e 30 de junho de 2003, foram confirmados pela Environmental Health Specialists Network (EHS-Net) 179 surtos de origem alimentar; 60% deles ocorreram em restaurantes.

Conforme levantamento realizado por Carmo (2008), no COVEH/CGDT/DEVEP/SVS/MS, entre 1999 e outubro de 2007, foram notificados 5.699 surtos de DTA no Brasil, envolvendo 114.302 pessoas doentes e 61 óbitos. Entre os locais de ocorrência dos surtos, as residências foram responsáveis por 34,7%; em seguida dos restaurantes, com 14,9%; instituições de ensino, com 8,3% e refeitórios, com 8,0%. Contudo, em 23% dos casos, o local de ocorrência foi ignorado. Na unidade federada (UF), os surtos são notificados principalmente pelas UF do sul e sudeste, os estados do Rio Grande do Sul, São Paulo, Paraná e Santa Catarina.

No estado do Rio Grande do Sul, entre os anos de 1999 e 2007, foram registrados 102 surtos de DTA por salmonella; destes, 17,3% ocorreram no comércio (FIGUEIREDO, 2008). Já Gottardi, Souza e Schmidt (2006) observaram que 36% dos surtos de toxinfecção alimentar investigados na cidade de Porto Alegre, no período de 1995 a 2002, ocorreram em estabelecimentos comerciais.

Em Santa Catarina, entre os anos de 2000 e 2009, foram registrados 707 surtos de DTA; sendo, a maioria deles, ocorridos em residências (51%) e em restaurantes e padarias (17%) (ROSA; NETTO; DALCIN, 2009).

No estado de São Paulo, entre os anos de 1999 e 2002, foram notificados, pelo Centro de Vigilância Epidemiológica da Secretaria de Estado da Saúde de São Paulo (CVE/ESP), 113 surtos ocorridos em restaurantes, representando 12,6% do total de surtos notificados ao CVE/ESP. De acordo com o tipo de estabelecimento, destaca-se que 31,0% ocorreram em refeitórios de empresas, 16,8% em restaurantes, 14,2% em restaurantes *self-service*, 13,3% em lanchonetes, 2,6% em churrascarias e 22,1% em outros tipos de estabelecimentos (EDUARDO; KATSUYA; BASSIT, 2003).

Contudo, segundo Salay et al. (2001), as informações de casos de DTA no Brasil são incompletas e não demonstram a realidade do país. Para Eduardo, Katsuya e Bassit (2003), as informações de surtos em restaurantes são precárias ou ausentes, sendo possível que as equipes municipais de vigilância sanitária, responsáveis pela inspeção sanitária no estabelecimento, não estejam familiarizadas com avaliações de processo ou não informam os dados. Assim sendo, pode ocorrer uma subestimação dos surtos nos estabelecimentos comerciais.

Ressalta-se que a OMS (2006) preconiza que as ocorrências de DTA poderiam ser prevenidas com condições higiênicas favoráveis no preparo dos alimentos.

As pessoas são as principais fontes de contaminação dos alimentos. Indivíduos contaminados podem transportar microrganismos para os alimentos durante o procedimento de manipulação. Sujeitos saudáveis, quando transportam agente de alimento contaminado para outro não contaminado, ou quando são portadores assintomáticos, também, podem atuar como veículos transmissores de microrganismos (BRASIL, 2005).

Diversos estudos demonstram a contaminação dos alimentos por funcionários de estabelecimentos comerciais.

Gottardi, Souza e Schmidt (2006) observaram, dentre os fatores predisponentes relacionados aos surtos notificados de DTA, em Porto Alegre, que a manipulação inadequada foi responsável por 16% dos surtos, a contaminação cruzada por 10%, a higienização deficiente dos alimentos por 9% e 3% dos surtos estiveram relacionados a manipuladores de alimentos infectados.

Resultados semelhantes foram encontrados em estudo realizado por Veiga et al. (2006), na cidade de Maringá, no qual, embora os surtos notificados em estabelecimentos comerciais eram poucos, a maioria relacionou-se à manipulação inadequada dos alimentos. Em Passos, Minas Gerais, Carmo et al. (2003) verificaram que os manipuladores de alimentos eram os prováveis responsáveis por um surto de DTA na cidade.

Hedberg et al. (2008), após investigar os surtos notificados no Centers for Disease Control and Prevention (CDC) entre 1982 e 1997, concluíram que, de 906 doenças notificadas, 33% estavam associadas com a má higiene pessoal dos funcionários. O restante estava associado com práticas inadequadas no preparo dos alimentos, como cocção e aquecimento inadequado, e má higiene dos equipamentos.

Na Austrália, Kuo et al. (2009) verificaram que manipuladores de alimentos estavam contaminados por norovirus gastrointestinais e foram responsáveis por um surto de DTA em uma festa de natal. No Brasil, Capuano et al. (2008) constataram a presença de enteropatoses em 33,1% dos manipuladores de alimentos investigados na cidade de Ribeirão Preto; a maioria deles (68%) realizava atividades diretas na manipulação dos alimentos. Na Índia, Malhotra et al. (2006) perceberam a prevalência de enteroparasitas em 41,1% dos manipuladores de alimentos de serviços de alimentação.

Os surtos de origem alimentar ocorridos devido à manipulação inadequada dos alimentos podem ser resultado do preparo muito antecipado do alimento antes do horário de consumo; ao cozimento ou

reaquecimento insuficiente do alimento para reduzir e/ou eliminar os patógenos; à contaminação cruzada (transferência de microrganismos de um alimento cru para um alimento cozido) e a manipuladores de alimentos com pouca higiene pessoal (OMS, 2002b; FDA, 2004). Ainda, Kimura et al. (2005), depois de investigar um surto de Salmonella na Califórnia, perceberam que os manipuladores de alimentos, se não treinados adequadamente, podem contribuir com um surto.

Dessa maneira, as práticas adequadas dos manipuladores de alimentos em restaurantes são fundamentais para o oferecimento de um alimento seguro (JONES; ANGULO, 2006). Nesse sentido, os gestores e os funcionários compartilham a responsabilidade nos serviços de alimentação (ENKE et al., 2007).

O governo e o setor produtivo de alimentos devem implantar, fiscalizar e exigir as Boas Práticas (BP) nos estabelecimentos que processam, manipulam, vendem e oferecem locais para o consumo de alimentos (BRASIL, 2005), uma vez que, de acordo com a OMS, muitas DTAs podem ser prevenidas com BP (FAO/OMS, 2005; OMS, 2006).

2.3 GESTÃO DE RESTAURANTES COMERCIAIS

Em restaurantes, o gerente pode contribuir com o oferecimento de segurança alimentar ao comensal, pois é o responsável pelo gerenciamento das pessoas do estabelecimento e da qualidade dos serviços (CAVALLI; SALAY, 2007).

São poucas as pesquisas realizadas em restaurantes comerciais abordando a gestão desses estabelecimentos, principalmente, que relacionam o gerenciamento do setor com a segurança alimentar. Dentre os temas abordados nas pesquisas, tem-se a gestão de pessoas e a segurança alimentar (CAVALLI; SALAY, 2004; ENZ, 2004; HEDBERG et al., 2006; CAVALLI e SALAY, 2007; VAN TONDER et al., 2007); a gestão de qualidade em restaurantes comerciais (REBELATO, 2007); a competência dos gestores de serviços de alimentação (SANTOLIA, 2006; ALVAREZ et al., 2008; OLIVEIRA, LEONE; GOMES, 2009); e a capacitação dos funcionários e a qualidade do serviço oferecido ao comensal (HOCUTT; STONE, 1998; PRAGLE et al., 2007; VAN TONDER et al., 2007; BOLTON et al., 2008).

Cavalli e Salay (2004) realizaram um estudo exploratório nas cidades de Campinas e Porto Alegre em restaurantes comerciais do tipo *fast-food*, churrascarias e bufê por peso. As autoras, ao identificar a

adoção ou não dos sistemas de controle de qualidades pelas empresas e a qualificação profissional dos funcionários, observaram a não aplicação dos sistemas de Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle (APCC) e das Boas Práticas de Fabricação e/ou Produção (BPF-P), a falta de qualificação profissional dos funcionários e a pouca oferta de cursos e treinamentos. Os resultados indicam um risco para a garantia da oferta de segurança alimentar ao comensal.

Dando continuidade a esse estudo, foi realizado um estudo investigatório nessas cidades para caracterizar a gestão de pessoas em UPRs comerciais, visando às implicações para a segurança alimentar. Constatou-se que o critério de contratação mais utilizado pelas empresas foi a apresentação pessoal, enfatizando a higiene pessoal, e que as principais dificuldades no processo de recrutamento são a falta de experiência dos funcionários, de responsabilidade nas funções e de formação mínima para a realização das atividades (CAVALLI e SALAY, 2007). As características dos funcionários de restaurantes comerciais também foram investigadas nos estudos de Van Tonder et al. (2007) e Alvarez et al. (2008); elas serão apresentadas nos tópicos seguintes.

Enz (2004), ao realizar uma pesquisa com 448 funcionários, gerentes e proprietários de restaurantes membros da National Restaurant Association, identificou os problemas de gerenciamento em restaurantes. Dentre as dificuldades enfrentadas nos serviços de alimentação, o gerenciamento de recursos humanos foi apontado como a maior preocupação dos gestores, principalmente em relação às habilidades dos profissionais dos estabelecimentos. No estudo, foi possível verificar que a remuneração e os benefícios oferecidos a esses profissionais, a formação adequada e a imagem da indústria em atrair e reter talentos podem contribuir para a presença de empregados qualificados na organização. Em relação aos alimentos, a segurança alimentar foi o ponto crítico mais citado, sanitização e manipulação dos alimentos foram mencionados, assim como, o controle dos custos dos alimentos, sua qualidade e a nutrição.

Considerando a gestão dos estabelecimentos, Violaris, Bridges e Bridges (2008) verificaram que pequenas empresas produtoras de alimentos de Cyprus, nos Estados Unidos, têm maior dificuldade em implementar o sistema de gerenciamento de segurança do alimento APCC.

Estudo realizado por Hedberg et al. (2006), do mesmo modo, pesquisou relações entre a segurança alimentar e a gestão de

restaurantes, comparando as práticas dos manipuladores de alimentos e as características de restaurantes já associados com surtos de origem alimentar e os que nunca estiveram. Os autores relacionaram algumas diferenças entre os estabelecimentos com um aparente aumento do risco de surtos. A distinção mais evidente foi a presença no estabelecimento do “certified kitchen managers” (CKM), certificado entregue aos locais que completaram o curso de treinamento de segurança alimentar. A presença dos CKMs foi associada com a redução do risco de doenças, com um maior cuidado na manipulação dos alimentos, como o não contato das mãos desprotegidas dos trabalhadores com os alimentos e com um maior conhecimento do sistema APPCC.

Enke et al. (2007), ao abordarem o gerenciamento e a segurança alimentar em uma creche, caracterizada como UPR coletiva, verificaram a necessidade da contínua gestão da UPR e formação de segurança alimentar para diretores e funcionários, proporcionando um ambiente seguro para crianças pequenas.

Buscando uma melhor qualidade do segmento, Rebelato (2007) desenvolveu um modelo para a gestão da qualidade em serviços de alimentação do tipo *self-service* e que pode ser estendido a outros tipos de empresas de alimentação. De acordo com o modelo proposto, no restaurante é necessário haver uma liderança, um gestor envolvido com o sistema operacional e que ensine, observe, corrija, ouça e motive seus funcionários. Além disso, é indispensável que a empresa estabeleça um plano de treinamento contínuo atrelado aos objetivos da qualidade, analise constantemente o desempenho dos funcionários e elimine as falhas.

Já Santolia (2006), em estudo realizado em restaurantes do tipo bufê por peso, à la carte e *self-service* com preço fixo, constatou que, para os gestores dos estabelecimentos, dentre os fatores importantes para o sucesso de uma empresa, tem-se a presença de um bom administrador. Ainda, dentre as competências, o controle de qualidade e a gestão de pessoas foram as mais valorizadas dentre as competências técnico-profissionais e sociais. Além disso, o autor constatou que, para 50%, aproximadamente, dos participantes da pesquisa, os gestores devem ter conhecimento sobre relações humanas.

Conforme Alvarez et al. (2008), em restaurantes, os funcionários e gestores são os responsáveis pela gestão de competência. A gestão é feita permanentemente em toda situação de trabalho, e no setor serviço, é parte intrínseca da qualidade.

No restaurante, a qualidade do serviço oferecido ao comensal está diretamente relacionada aos funcionários. Estes, quando treinados para suas funções e ao receberem autonomia para a realização das suas atividades, trabalham com mais satisfação, contribuindo, conseqüentemente, para uma maior responsabilidade e recuperação de um serviço de qualidade (HOCUTT; STONE, 1998).

A montagem e a manutenção de uma equipe de qualidade iniciam-se com o recrutamento e a seleção de funcionários. Para a National Restaurant Association (2006), o recrutamento e a permanência do funcionário nos restaurantes são questões muito importantes.

Conforme Gottardo (2000), o quadro de funcionários da empresa é fundamental, e o recrutamento e a seleção de pessoal podem levar a empresa ao sucesso ou ao insucesso, uma vez que são os funcionários que realizam as atividades dentro da organização.

Para a seleção, devem ser adotados critérios fundamentados em dados e informações de análise e especificações do cargo disponível, os quais devem ser confiáveis para apontar as pessoas que melhor preenchem esse cargo. Assim, é necessário que a empresa adote técnicas de seleção, como entrevistas; provas de conhecimento ou de capacidade; testes psicométricos; testes de personalidade; e técnicas de simulação (CHIAVENATO, 1980).

Resultados de estudo realizado por Bolton et al, (2008) sugerem que, em restaurantes irlandeses, os gerentes e chefes possuem o conhecimento básico de alguns aspectos e práticas de segurança alimentar; porém, é observada uma lacuna dentre esses conhecimentos, o que pode resultar em um risco à saúde do consumidor. Esses profissionais não souberam compreender os princípios básicos do APPCC; 22,5% não reportaram práticas como de descongelamento de modo seguro e questões referentes aos patógenos de microbiologia alimentar.

É importante que os gerentes de restaurantes e chefes de cozinhas compreendam o essencial para fornecer segurança alimentar ao consumidor (BOLTON et al., 2008). Conforme estabelece a Resolução RDC 216, de 15 de setembro de 2004, que Dispõe sobre Regulamento Técnico de Boas Práticas para Serviços de Alimentação, como um dos responsáveis pelas atividades de manipulação de alimentos, os proprietários ou gerentes devem ser devidamente capacitados (BRASIL, 2004).

Estudo realizado por Pragle et al. (2007) constatou que, dentre as barreiras para a higienização correta das mãos, tem-se a falta de

envolvimento dos gestores para com o assunto. Assim sendo, sugerem-se a participação dos gerentes e supervisores nos treinamentos oferecidos.

Ainda, percebe-se a necessidade da oferta de treinamentos adicionais aos profissionais responsáveis pela produção. Após os treinamentos, devem ser realizadas inspeções de rotina, verificando se os conhecimentos adquiridos nos treinamentos estão apropriados e estão sendo efetivamente aplicados (DANCHAIWIJITR et al., 2005; GARCIA et al., 2006; BOLTON et al., 2008; ACIKEL et al., 2008). De acordo com Van Tonder et al. (2007), a avaliação dos funcionários deve ser realizada com a finalidade de verificar se o profissional está realizando suas atividades conforme lhe foi estabelecido, e se necessário intervir assegurando a qualidade dos serviços.

Essa avaliação é importante, uma vez que os profissionais, mesmo após o recebimento de treinamento e tendo o conhecimento das práticas de segurança alimentar, nem sempre as realizam de maneira correta (CLAYTON et al., 2002).

Os gerentes devem monitorar o comportamento de seus funcionários em relação à segurança alimentar e encorajá-los a exercer as práticas de segurança alimentar, verbalmente, dando exemplos positivos e reforçando o comportamento quanto à segurança alimentar com frases verbais. Além disso, é importante que os gestores instruam seus funcionários para a execução de práticas corretas quando elas estão sendo realizadas de modo errôneo (HOWELLS et al., 2008).

Conforme entrevista realizada com manipuladores de alimentos, a opinião de outras pessoas é um fator importante na intenção do manipulador de alimentos em realizar um trabalho com práticas adequadas de manipulação (SEAMAN; EVES, 2008).

Em estudo realizado por Seaman e Eves (2008), notou-se que a supervisão contínua na manipulação dos alimentos parecia estar ausente. Somente um gerente monitorava formalmente o sucesso do treinamento de higiene alimentar, com a utilização de questionários sobre os assuntos abordados na capacitação. Outros gerentes (60%) preferem monitoramento informal mediante indicadores visuais e interpretações subjetivas.

Essa avaliação, do mesmo modo, pode ser realizada como gerenciamento da empresa com a finalidade de adequar o indivíduo ao cargo; prever um treinamento e promoções; incentivo salarial, conforme o desempenho; melhoria das relações humanas entre os gestores e os funcionários; autoaperfeiçoamento do funcionário; informações para

pesquisas; estimativa do potencial de desempenho do funcionário; estímulo à produtividade; conhecimento do desempenho da empresa; *feedback* de informações ao funcionário; decisões pessoais, como dispensa, transferência, entre outras (CHIAVENATO, 1980).

Conforme Jevšnik, Hlebec e Raspor (2008), a maior insatisfação dos manipuladores no trabalho é com referência a possibilidades de promoção, supervisões precárias em seus trabalhos, aos benefícios oferecidos pelas empresas e ao salário. Como forma de incentivo motivacional, os gerentes podem oferecer benefícios, que não estão previstos na lei, aos funcionários. Entretanto, quando os benefícios são previstos em contrato de trabalho, tornam-se obrigatórios, como vale alimentação, habitação, vestuário ou outras prestações in natura, adquirindo, tais benefícios, uma natureza salarial (BRASIL, 2001).

De acordo com Seaman e Eves (2008), a oferta de treinamento ao funcionário pode ser vista como uma maneira de oferta de benefício ao funcionário, uma vez que ele, ao final de cada treinamento, poderá receber um certificado de participação, valorizando-o, além de aumentar o seu conhecimento no tema ministrado na capacitação. Em estudo realizado pelos autores, verificou-se que, em um estabelecimento, a empresa incentiva os funcionários a realizarem curso de treinamento de higiene alimentar, oferecendo bônus aos que finalizam a capacitação.

No século XXI, para o sucesso dos restaurantes, é imperioso liderança, capacitação, trabalho em equipe, consciência cultural, influência, monitoramento e avaliação combinados com um gerenciamento competente de higiene dos alimentos. Além disso, é indispensável que o gestor de restaurantes se preocupe com a gestão de pessoas da organização, dado que esta normalmente é negligenciada nas pequenas empresas (MACAUSLAN, 2003).

Os estudos identificados relacionados à gestão de restaurantes comerciais estão descritos no Quadro 2. São apresentados os temas abordados em cada um e os principais resultados relevantes à pesquisa.

Quadro 2 - Temas pesquisados nos estudos relacionados à gestão de restaurantes comerciais e seus principais resultados (continua).

Autores, ano, local	Temas						
	Gestão de pessoas	Segurança alimentar	Gestão de qualidade	Competência de gestores	Gestão da empresa	Capacitação de funcionários	Qualidade do serviço
Hocutt e Stone, 1998, Estados Unidos						X	X
Principais Resultados: A satisfação do comensal com o serviço oferecido está diretamente relacionada com as atividades dos funcionários.							
Cavalli e Salay, 2004, Brasil	X	X				X	
Principais Resultados: Não aplicação dos sistemas de Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle (APPCC) e das Boas Práticas de Fabricação e/ou Produção (BPF-P) nas empresas; falta de qualificação profissional dos funcionários; e pouca oferta de cursos e treinamentos.							
Enz, 2004, Estados Unidos	X	X			X		
Principais Resultados: A gestão de recursos humanos é uma preocupação dos gestores dos serviços de alimentação; a remuneração e os benefícios, a formação adequada e a imagem da indústria em atrair e reter talentos podem contribuir para a presença de empregados qualificados na organização. Há uma preocupação dos gestores em incorporar as práticas de segurança alimentar em restaurantes, prevenindo acidentes e doenças de origem alimentar.							

Quadro 2 - Temas pesquisados nos estudos relacionados à gestão de restaurantes comerciais e seus principais resultados (continua).

Autores, ano, local	Temas						
	Gestão de pessoas	Segurança alimentar	Gestão de qualidade	Competência de gestores	Gestão da empresa	Capacitação de funcionários	Qualidade do serviço
Hedberg et al., 2006, Estados Unidos	X	X				X	
Principais Resultados: A presença do CKM nos restaurantes parece ser uma importante medida de prevenção de surtos. Verifica-se a necessidade do gerenciamento da saúde dos funcionários, o qual deve ser enfatizado durante os programas de treinamento de segurança alimentar.							
Santolia, 2006, Brasil				X			
Principais Resultados: Para os gestores, a presença de um bom administrador é um fator importante para o sucesso de uma empresa. Observou-se uma valorização do controle de qualidade e da gestão de pessoas dentre as competências.							
Cavalli e Salay, 2007. Brasil	X	X			X	X	
Principais Resultados: São necessárias ações de aprimoramento para a contratação e avaliação de desempenho dos funcionários e a oferta de cursos e treinamentos aos funcionários visando à qualificação na área de segurança alimentar.							

Quadro 2 - Temas pesquisados nos estudos relacionados à gestão de restaurantes comerciais e seus principais resultados (continua).

Autores, ano, local	Temas						
	Gestão de pessoas	Segurança alimentar	Gestão de qualidade	Competência de gestores	Gestão da empresa	Capacitação de funcionários	Qualidade do serviço
Pragle et al. 2007, Estados Unidos						X	X
Principais Resultados: A falta de envolvimento dos gestores e funcionários é uma das barreiras para a higienização correta das mãos dos funcionários.							
Oberkircher, 2007, Rússia	X				X		
Principais Resultados: A jornada de trabalho dos funcionários russos nos serviços de alimentação é normalmente de 12 a 14 horas/dia, mas folgam a mesma quantidade de dias que trabalham. Aproximadamente 95% do gerenciamento são realizados por mulheres. Apenas 11,1% dos locais ofereciam treinamento a seus funcionários, sendo esta ação de gerenciamento muito diferente dos serviços de alimentação da América.							
Rebelato, 2007, Brasil			X				
Principais Resultados: O restaurante necessita de um gestor envolvido com o sistema operacional e que ensine, observe, corrija, ouça e motive seus funcionários. É indispensável um plano de treinamento e de análise e melhoria do desempenho dos funcionários.							

Quadro 2 - Temas pesquisados nos estudos relacionados à gestão de restaurantes comerciais e seus principais resultados (continua).

Autores, ano, local	Temas						
	Gestão de pessoas	Segurança alimentar	Gestão de qualidade	Competência de gestores	Gestão da empresa	Capacitação de funcionários	Qualidade do serviço
Van Tonder et al., 2007, África do Sul	X	X				X	X
Principais Resultados: São necessárias melhorias quanto às práticas de higiene pessoal e no preparo de alimentos, assim como na formação dos funcionários. É necessária também a realização constante de supervisão dos funcionários, assim como de intervenção quando necessário.							
Alvarez et al., 2008, Brasil	X			X	X	X	
Principais Resultados: A atenção às pessoas é uma preocupação da empresa. Utilização de critérios para a seleção do pessoal, como escolaridade mínima exigida, realização de avaliação do desempenho nas atividades e o oferecimento de benefícios e de cursos e treinamentos contínuo.							
Bolton et al., 2008, Irlanda						X	X
Principais Resultados: Observaram-se lacunas no conhecimento dos gerentes e chefes dos restaurantes, o que pode resultar em um risco à saúde do consumidor. Ainda, verificou-se que 20% dos funcionários não haviam sido treinados formalmente e que este treinamento, quando realizado, não garantia a melhoria das práticas de segurança alimentar.							

Quadro 2 - Temas pesquisados nos estudos relacionados à gestão de restaurantes comerciais e seus principais resultados (conclusão).

Autores, ano, local	Temas						
	Gestão de pessoas	Segurança alimentar	Gestão de qualidade	Competência de gestores	Gestão da empresa	Capacitação de funcionários	Qualidade do serviço
Violaris, Bridges e Bridges, 2008, Estados Unidos	X		X				
Principais Resultados: 73.3% dos estabelecimentos foram classificados como pequena empresa, 24% média empresa e 2.6% grande empresa; as pequenas empresas tinham mais dificuldades em implementar o sistema APPCC.							
Oliveira, Leone e Gomes, 2009, Brasil	X			X	X		
Principais Resultados: Os salários da categoria são considerados baixos, em relação a outras áreas. O recrutamento ocorre principalmente por indicação dos funcionários da empresa, tendo como base a experiência profissional. Os treinamentos da empresa baseiam-se no treinamento em serviço, e a avaliação dos funcionários ocorre de maneira informal.							

2.3.1 Política de pessoal em restaurantes

Dentre os Serviços Prestados à Família (serviços de alojamento, alimentação e pessoais, e atividades recreativas e culturais e de ensino continuado), a atividade de maior importância foram os serviços de alimentação, representando 62,3% da receita operacional líquida. As empresas foram responsáveis por 57,8% da massa salarial, 63,4% das pessoas ocupadas e 70,3% das empresas do segmento de alimentação (IBGE, 2005). De acordo com Martinez Alvares et al. (2002?), os setores de hotelaria e alimentação contribuem significativamente para a economia e emprego do país.

Nos Estados Unidos, os segmentos de restaurante são o maior setor privado que emprega, com 13,1 milhões de funcionários (NATIONAL RESTAURANT ASSOCIATION, 2006; 2007a, 2007b, 2007e, 2007f), representando 9% da força de trabalho no país (NATIONAL RESTAURANT ASSOCIATION, 2007a, 2007e). Somente a European Modern Restaurant Association emprega 800.000 pessoas em seus estabelecimentos (EMRA, 2008). De acordo com a National Restaurant Association (2006), estima-se que a mão-de-obra nos restaurantes chegue a 15,1 milhões de funcionários em 2018, um aumento de 2,6 milhões em comparação com 2006. Espera-se que, na próxima década, ocorra um aumento de dois milhões de novas oportunidades de trabalho no setor (NATIONAL RESTAURANT ASSOCIATION, 2007b; 2007c; 2007f).

Em 2005, as empresas que prestaram serviços de alimentação no Brasil apresentaram, em média, cinco pessoas por empresa, sendo a remuneração média mensal de 1,5 salário mínimo. Embora os serviços de alimentação representem 62,3% do total dos serviços oferecidos para as famílias, todos esses indicadores ficaram abaixo dos valores apontados pelos outros serviços prestados às famílias (alojamento, pessoais, atividades recreativas e culturais e de ensino continuado) (IBGE, 2005).

Sendo assim, na gestão de restaurantes, é necessário considerar as previsões de crescimento das ocupações dos estabelecimentos, incluindo os cargos de gerentes, cozinheiros, auxiliares de cozinha, garçons, manipuladores de alimentos e serviços de posição (NATIONAL RESTAURANT ASSOCIATION, 2007c).

A National Restaurant Association (2007a) dos Estados Unidos projeta que o número de gerentes dos serviços de alimentos aumente 18% de 2008 até 2018. Para Vidrik (2006), ao considerar que, em uma organização, há diversos funcionários e há necessidade pela busca por

qualidade, existe obrigação de adquirir um processo de recrutamento, seleção e treinamento de recursos humanos que visem à formação de atitude e busquem encontrar um indivíduo comprometido com o processo.

Conforme a National Restaurant Association (2007c), a permanência dos funcionários nos estabelecimentos será um dos desafios desse setor. Considerando que o desenvolvimento dos recursos humanos é escasso em muitos restaurantes (RIVERA et al., 2008), os proprietários ou gerentes devem, além de dar atenção ao crescimento econômico da empresa, cuidar da gestão de recursos humanos. A motivação no trabalho e um ambiente agradável contribuem significativamente para o aumento de produtividade, fidelidade dos trabalhadores e experiências positivas (JEVŠNIK, HLEBEC; RASPOR, 2008).

Dentre os fatores que garantem a segurança alimentar, há o desempenho profissional e a singularidade das pessoas, seus conhecimentos, qualificação, grupos de trabalhos e consciência. A gestão da empresa deve estar atenta para que a qualidade e a segurança do produto sejam resultados imediatos do trabalho de um profissional, que deve estar satisfeito e receber atenção (JEVŠNIK, HLEBEC; RASPOR, 2008).

Para a empresa valorizar seus funcionários, é essencial que a organização compreenda as tarefas de cada um. Conhecendo as atividades deles, a empresa poderá melhorar a maneira de organizar o trabalho, visando diminuir as sobrecargas e aumentar a satisfação dos trabalhadores (ULBRICHT, 1998). Além disso, os manipuladores de alimentos, ao serem supervisionados, instruídos e treinados quanto à higiene dos alimentos, possibilitam uma manipulação segura destes, contribuindo para a segurança alimentar (FOOD STANDARDS AGENCY, 2006).

Agut, Grau e Peiró (2003) verificaram a necessidade de treinamentos em restaurantes e hotéis da Espanha, visando à competência gerencial da organização. Observaram que os maiores déficits atuais das organizações eram referentes à gestão financeira, computação, gestão de qualidade, comunicação e gestão de recursos humanos.

Contudo, ainda são escassas as pesquisas que objetivam estudar os funcionários de restaurantes comerciais. Nos Estados Unidos, observa-se uma maior preocupação em verificar a satisfação profissional e/ou o desempenho no trabalho dos funcionários (BERNHARDT,

DONTHU, KENNETT, 2000; BYRNE et al., 2005; KIM, LEONG, LEE, 2005; SY, TRAM, O'HARA, 2006), assim como em analisar qual orientação que eles recebem, sua satisfação na organização e seu compromisso para com ela (KIM; LEONG; LEE, 2005). Ainda, um estudo realizado na China aborda a experiência, capacitação e apoio organizacional dos funcionários para o setor (CHOW et al., 2006; VAN TONDER et al., 2007).

No Brasil, são poucos os estudos encontrados que dizem respeito a tais profissionais; somente quatro tiveram como principal objetivo verificar o perfil dos funcionários que trabalham em restaurantes comerciais (BELLIZZI et al., 2004; BALTAZAR et al., 2006; CAVALLI e SALAY, 2007; ALVAREZ et al., 2008).

2.3.1.1 Características dos funcionários de restaurantes comerciais

O conhecimento das características, necessidades e conhecimento dos manipuladores de alimentos é um passo elementar para a definição exata dos objetivos estratégicos e conteúdos a serem adotados no setor. De acordo com as características, é possível verificar diferenças claramente existentes de grupos de atitude, formação e capacidades desses indivíduos (MARTINEZ ALVARES et al., 2002?).

Assim, deve-se ter ciência de algumas características dos profissionais, entre elas: idade, nacionalidade, formação, cursos de capacitação de manipulação de alimentos e outros de interesse para o setor, experiência no setor (tempo de serviço) e escolaridade atual (MARTINEZ ALVARES et al., 2002?; NATIONAL RESTAURANT ASSOCIATION, 2006; CAVALLI e SALAY, 2007).

Estudos vêm demonstrando que funcionários dos setores de produção de refeições possuem baixa qualificação profissional nos cargos de operação (MARTINEZ ALVARES et al., 2002?; BALTAZAR et al., 2006; CAVALLI e SALAY, 2007). Tal fato pode ocorrer uma vez que a maioria deles possui escolaridade baixa, pouca formação profissional e recebe baixos salários (CAVALLI e SALAY, 2007).

Segundo a National Restaurant Association (2006), mais da metade dos gerentes dos serviços de alimentação rápida afirma que a alfabetização dos funcionários tem um impacto em seus negócios.

Ainda, de acordo com Mourão (2009), quando o trabalhador está recebendo oportunidades de qualificação, é preciso discutir o seu perfil,

assim como daqueles que ficam de fora dessas iniciativas, cabendo a reflexão do que cumpre fazer para resgatá-los.

Os dados das características dos funcionários em restaurantes comerciais são apresentados por alguns órgãos internacionais e relatados em estudos científicos. Porém, no Brasil, as informações desses profissionais são divulgadas em apenas alguns artigos científicos e anais de congressos.

Dentre as características estudadas, têm-se o sexo e a escolaridade (NATIONAL RESTAURANT ASSOCIATION, 2006; MARTINEZ ALVARES et al., 2002?; BELLIZZI et al., 2004; BALTAZAR et al., 2006; CAVALLI; SALAY, 2007; VAN TONDER et al., 2007; ALVAREZ et al., 2008); a idade (NATIONAL RESTAURANT ASSOCIATION, 2006; MARTINEZ ALVARES et al., 2002?; BELLIZZI et al., 2004; BALTAZAR et al., 2006; VAN TONDER et al., 2007; ALVAREZ et al., 2008); o estado civil e a etnia (NATIONAL RESTAURANT ASSOCIATION, 2006); a formação complementar (MARTINEZ ALVARES et al., 2002?; BELLIZZI et al., 2004; BALTAZAR et al., 2006; CAVALLI; SALAY, 2007; VAN TONDER et al., 2007; ALVAREZ et al., 2008); o tempo de serviço (BALTAZAR et al., 2006; CAVALLI; SALAY, 2007; VAN TONDER et al., 2007); o salário (CAVALLI; SALAY, 2007); os dados socioeconômicos (NATIONAL RESTAURANT ASSOCIATION, 2006); e a carga horária (NATIONAL RESTAURANT ASSOCIATION, 2006; BALTAZAR et al., 2006; CAVALLI; SALAY, 2007; ALVAREZ et al., 2008) dos funcionários de restaurantes comerciais.

Uma abordagem do panorama mundial e nacional é apresentada a seguir.

Conforme Martínez Alvares et al. (2002?), na Espanha, os funcionários de serviços de alimentação concentram-se nas zonas urbanas e periurbanas. Essa população é formada normalmente por jovens e estudantes, principalmente em razão da forte demanda de trabalho temporário ou esporádico que a atividade exige. Aproximadamente 65% dos manipuladores apresentam idade inferior a trinta anos e somente 10% tem idade superior a cinquenta anos. De acordo com essas características, é possível verificar diferenças claramente existentes de grupos de atitude, formação e capacidades dos indivíduos. Em relação ao gênero, observa-se que a população feminina está igualmente representada nesta profissão. O nível de escolaridade é baixo; todavia, para os autores, essas características

podem ser apenas um reflexo do nível de escolaridade da população em geral.

Resultados semelhantes são apresentados pela National Restaurant Association (2006). De acordo com quatro pesquisas realizadas nos Estados Unidos, nos anos de 2004 e 2005, os funcionários dos serviços de alimentação diferem em algumas características da média dos outros empregados de outros serviços. No setor alimentício, os funcionários tendem a ser do sexo feminino, mais jovens, solteiros e com grau de escolaridade inferior ao ensino médio completo, uma vez que são relativamente jovens.

Conforme Alvares et al. (2008), estudos têm demonstrado que 70% dos manipuladores possuem o ensino médio completo.

Já o setor de alimentação europeu, normalmente, emprega trabalhadores do sexo feminino, que, muitas vezes, apresentam conhecimentos básicos e baixa experiência. Assim, constantemente as empresas oferecem cursos de formação aos trabalhadores, favorecendo que eles aumentem suas habilidades (FERCO, 2008?).

Observa-se que as mulheres normalmente são responsáveis pelos cargos de garçonetes, recepcionistas, *bartenders* e copeiras. Já os homens, com as funções de cozinheiros e auxiliares de cozinha, e com a responsabilidade de higienizar os utensílios e equipamentos (NATIONAL RESTAURANT ASSOCIATION, 2006). Ainda, em sua maioria estes funcionários habitam com duas a quatro pessoas, possuem uma renda anual familiar média \geq \$ 50.000, normalmente são brancos, não-hispânicos e mexicanos.

Van Tonder et al. (2007) obtiveram resultados semelhantes aos encontrados por Martinez Alvares et al. (2002?) e pela National Restaurant Association (2006). Os autores investigaram as características de cinquenta funcionários de restaurantes na África do Sul, suas capacitações e práticas de higiene, baseando-se na qualidade e segurança do serviço. Observaram entre os funcionários uma prevalência de 22 a trinta anos (32%), ensino médio incompleto (74%) e experiência com manipulação de alimentos maior que o período de um ano (84%).

Alguns estudos brasileiros, realizados em serviços de alimentação, caracterizam os funcionários dos serviços de alimentos; entretanto, este, normalmente, não é o objetivo principal da pesquisa, uma vez que é realizada apenas para identificar a população estudada. Consequentemente, os dados não são discutidos e normalmente não é

realizada nenhuma análise estatística para averiguar se há diferença significativa entre eles.

Dentre os estudos, há o realizado por Sousa et al. (2007) que verificou que, em uma Unidade de Alimentação Nutrição, os operadores de alimentos possuíam baixo grau de escolaridade, havendo uma certa homogeneidade em relação ao sexo dos funcionários. Azevedo, Verri e Azevedo (2005) identificaram 35 operadores de alimentos de onze restaurantes tipo *self-service* da cidade de Ribeirão Preto (SP) e observaram que 62,9% dos manipuladores eram do sexo feminino e tinham idade entre vinte e 59 anos, com média de 38,1 anos. Ainda, 37,1% eram do sexo masculino, com idade entre vinte e 49 anos.

Foram localizados quatro estudos realizados no Brasil cujo objetivo era caracterizar os funcionários de restaurantes comerciais. Destes, três foram publicados em periódicos científicos (BALTAZAR et al., 2006; CAVALLI; SALAY, 2007; ALVAREZ et al., 2008), e um foi publicado em anais de congressos (BELLIZZI et al., 2004). Dentre os estudos publicados nos periódicos científicos, um se refere aos dados das cidades de Campinas e Porto Alegre, os quais serão trabalhados nesta dissertação (CAVALLI; SALAY, 2007) e dentre os publicados em anais de congresso, um deles era trabalho de revisão de literatura (BELLIZZI et al., 2004).

Dentre os objetivos do estudo realizado por Baltazar et al. (2006), destaca-se estudar o perfil dos operadores de alimentos de cinquenta estabelecimentos de *fast-food* de shoppings centers da cidade de São Paulo. Observou-se um predomínio de funcionários do sexo feminino (67%); com idade de vinte a trinta anos (72%); 2º grau completo (64%); carga horária diária de trabalho de sete a nove horas (54%); e um tempo de trabalho com alimentos que variou de menos de dois anos (32%), de dois a quatro anos (34%) e mais de cinco anos (34%). Os resultados são semelhantes aos encontrados pela National Restaurant Association (2006). Entretanto, ressalta-se que nos Estados Unidos a carga horária média de trabalho nesses locais foi de 24,8 horas/semanais.

Bellizzi et al. (2004) procuraram conhecer o perfil dos manipuladores de alimentos por intermédio de uma revisão de literatura. Foram revisados vinte trabalhos, e constatou-se um predomínio de manipuladores do sexo masculino nas indústrias, nos estabelecimentos de médio e grande porte. Já, nas creches e nas escolas, prevaleceu o sexo feminino. No comércio, não foi observada predominância de sexo, resultado semelhante ao encontrado por Martinez Alvares et al., (2002?). Relativamente à idade, não houve nenhuma predominância, e a

escolaridade mais frequente foi ensino fundamental incompleto (BELLIZZI et al., 2004). Ressalta-se que a revisão não teve como critério incluir somente artigos cujo escopo principal era caracterizar os funcionários desses estabelecimentos.

Alvarez et al. (2008) realizaram um estudo de caso em uma empresa do ramo alimentício da cidade do Rio de Janeiro, a fim de explorar alguns aspectos da lógica do setor de serviços e sua relação com a gestão de Competências. A empresa pesquisada está no mercado há vinte anos e conta com sete estabelecimentos. Observou-se como uma das preocupações da empresa a atenção às pessoas, que vai desde a seleção do pessoal, escolaridade mínima exigida para todas as funções, avaliação do desempenho nas atividades, até o oferecimento de cursos e treinamentos contínuos e com a participação de familiares.

Considerando que a proposta deste trabalho é um estudo múltiplo, os resultados do estudo realizado por Cavalli e Salay (2007) serão apresentados nesta dissertação conjuntamente com os dados obtidos na cidade de Florianópolis.

Os resultados demonstram a importância da pesquisa proposta, uma vez que se observou não haver um consenso em relação a algumas características dos funcionários. As diferenças poderão ser identificadas com mais clareza nas três metrópoles brasileiras estudadas. Além disso, será possível verificar se há diferenças entre as características desses funcionários de acordo com a localidade do estabelecimento e a tipologia do restaurante comercial estudado.

O Quadro 3 representa os dados predominantes referentes aos estudos mencionados neste tópico.

Quadro 3 – Características dos funcionários, com destaque aos resultados predominantes, de restaurantes comerciais (continua).

Autor, Ano, Local	Característica					
	Sexo	Idade (anos)	Escolaridade	Formação complementar/ técnica	Tempo de serviço	Carga horária
National Restaurant Association, 2006, Estados Unidos	Feminino	< 30	≤ Ensino médio	NI	NI	24,8 horas/ semana
Martinez Alvares et al., 2002?, Espanha	Masculino Feminino	< 30	≤ Ensino médio	Sem capacitação	NI	NI
Baltazar et al., 2006, Brasil	Feminino	20-30	Ensino médio completo	Sem predominância ou não capacitação	> 2 anos	7 a 9 horas/ dia
Cavalli; Salay, 2007, Brasil	Masculino Feminino	NI	Ensino fundamental	Sem capacitação	**1-5 anos	41,5 horas/ semana
Bellizzi et al., 2004, Brasil	Masculino Feminino	Sem predominância de idade	Ensino fundamental incompleto	Sem capacitação	NI	NI

*NI - dado Não Informado no estudo

**Tempo de serviço na empresa estudada

Quadro 3 – Características dos funcionários, com destaque aos resultados predominantes, de restaurantes comerciais (conclusão).

Autor, Ano, Local	Característica					
	Sexo	Idade (anos)	Escolaridade	Formação complementar/ técnica	Tempo de serviço	Carga horária
Van Tonder et al., 2007, África do Sul	NI	22-30	≤ Ensino médio completo	Com capacitação	> 1 ano	NI
Alvarez et al., 2008, Brasil	NI	18-40	Ensino médio	Com capacitação	NI	8 horas/ dia

*NI - dado Não Informado no estudo

**Tempo de serviço na empresa estudada

2.3.2 Treinamento em restaurantes comerciais

As pessoas são a principal vantagem competitiva de uma organização. O gerente, ao garantir a formação do seu funcionário, contribuirá para que a organização seja bem sucedida e para fornecer retorno sobre o investimento em formação (DIPIETRO, 2006), pois os resultados dos treinamentos não ficam somente com o indivíduo que participa da ação, normalmente, ocorre uma difusão do conhecimento, permitindo o desenvolvimento de estruturas cognitivas comuns para a aplicação no trabalho daquilo que foi aprendido (MOURÃO, 2009).

Considerando a importância da inocuidade dos alimentos, o Instituto Panamericano de Proteção de Alimentos e Zootenia (INPPAZ), conjuntamente com outros programas da Organização Pan-Americana da Saúde (OPAS), propôs algumas ações a serem realizadas com o intuito de minimizar as enfermidades transmitidas pelos alimentos. Dentre as estratégias adotadas, têm-se a educação e a comunicação, com o propósito de realizar programas de educação baseados na comunicação social visando a alterações no comportamento da população para uma manipulação higiênica adequada dos alimentos (OPAS; OMS, 2001).

Para a comercialização dos alimentos, é necessária a adoção de medidas concretas para proteger os consumidores contra os perigos à saúde e à fraude comercial. Assim sendo, deve-se considerar que o papel das autoridades de cada país é essencial tanto para o cumprimento da legislação quanto para a adoção de papel de capacitadores e reguladores visando ao oferecimento de alimento seguro e à saúde do consumidor (FAO/OMS, 2005).

Ainda, de acordo com o Guia Alimentar para a População Brasileira, cabe ao governo criar parcerias com os segmentos de produção e comercialização de alimentos, objetivando disseminar e apoiar a inserção da legislação pela capacitação, por orientações técnicas e assessorias aos estabelecimentos. Ao setor produtivo de alimentos, cabe adotar as medidas preventivas e de controle para o oferecimento de produtos seguros para o consumo (BRASIL, 2005).

Conforme a resolução RDC nº 216, os responsáveis pelas atividades de manipulação dos alimentos devem ser comprovadamente capacitados, em relação aos contaminantes alimentares; às doenças transmitidas por alimentos; à manipulação higiênica dos alimentos; e a Boas Práticas (BRASIL, 2004).

Em Florianópolis (SC), desde 2 de janeiro de 2002, todos os trabalhadores que manipulam alimentos de forma direta ou indireta, em qualquer fase da cadeia produtiva, devem ser treinados adequadamente para realizarem práticas higiênicas, objetivando a preservação e qualidade do produto. Esses treinamentos devem ser oferecidos pela direção dos estabelecimentos, com reciclagem a cada dois anos. O não cumprimento dessa lei resulta em infração sanitária, passível de processo administrativo próprio, incorrendo de penalidade (FLORIANÓPOLIS, 2002).

É necessário que os manipuladores de alimentos sejam supervisionados e instruídos quanto à higiene dos alimentos e suas atividades no trabalho, sendo importante que o treinamento seja oferecido quando o funcionário inicia o serviço no estabelecimento, assim como sempre que for necessário (FERCO, 2009).

Em 1989, a OMS investigou em 186 países ações nacionais de proteção efetiva para a inocuidade alimentar, e somente 10% apresentaram adequação para esse fim. Na grande maioria dos países, observou-se uma carência de pessoal capacitado (OMS, 2002b).

De acordo com a OMS (2002b), um dos passos para a construção da capacidade para alcançar a inocuidade dos alimentos é o fortalecimento da capacidade técnica e científica local e o desenvolvimento de ferramentas e programas educativos eficazes.

No Brasil, a educação e o trabalho da população é um direito social estabelecido pela Constituição. De acordo com o artigo nº 205, da Constituição da República Federativa do Brasil (1988), a educação é um direito de todos e dever do Estado e da família, deve ser promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.

De acordo com Milton Hall (1941), o treinamento de funcionários é definido como o processo de ajudar os funcionários a obter eficiência no seu trabalho no presente e no futuro, por meio do desenvolvimento apropriado de atividades e ações, habilidades, conhecimentos e atitudes.

Ao considerar que o mercado está cada vez mais competitivo, a qualificação da equipe de trabalho pode ser um dos diferenciais para sobrevivência da empresa ou para ofertar produtos e serviços de qualidade. Porém, Mourão (2009) verificou que as oportunidades de qualificação profissional oferecidas pelas empresas no Brasil ainda são restritas. Essas oportunidades são oferecidas normalmente por empresas

de grande porte, com mais de cem funcionários, mais de 22 anos no mercado e localizadas principalmente nas regiões Sul e Sudeste.

Tolfo e Piccinini (2001), ao verificarem as melhores empresas para se trabalhar no país, identificaram que, no ano de 2000, o principal aspecto relacionado à qualidade de vida dos funcionários nas empresas brasileiras foi a oportunidade de carreira e treinamento, o que pode indicar a possibilidade de carreira e desenvolvimento.

Campos et al. (2004) abordaram trezentas empresas da cidade de São Paulo quanto aos treinamentos oferecidos para seus funcionários e observaram que os recursos investidos em treinamento devem ser mais sistematizados e requerem uma maior atenção. Dentre as empresas, 44,6% não quantificaram o total gasto em treinamento, o que sugere que este não é uma atividade estratégica adotada pelas empresas. Para Chiavenato (1996), isso pode demonstrar que o aperfeiçoamento e o treinamento de pessoal parece ser um desafio para os recursos humanos. Ainda, em estudo de Campos et al. (2004), 70,33% das organizações relataram analisar a necessidade de treinamento e 73,67% controlavam a eficiência deste.

Mourão (2009) efetuou uma pesquisa em 1.150 instituições (públicas, privadas e do terceiro setor), em 115 municípios e 23 unidades federadas, buscando mapear nacionalmente as oportunidades de qualificação profissional e as organizações que mais investem nesse tipo de ação. Verificou que 46,4 % das empresas ofereciam treinamento em serviço, como qualificação para seus funcionários, e 42,3% ofereciam cursos dentro e fora da organização. Destaca-se o fato de 26,4% das organizações afirmarem não ter nenhuma ação de qualificação.

Em uma UPR, o treinamento e sua supervisão frequente são essenciais para a qualidade do serviço, os quais podem contribuir para a diminuição de falhas, durante o processo produtivo, que favoreçam alguns surtos alimentares (GARCIA et al., 2006). De acordo com Tavolaro, Oliveira, Lefevre (2006), a capacitação é fundamental para o controle de microrganismos indesejáveis nas matérias-primas utilizadas na dieta humana. Assim sendo, os manipuladores de alimentos devem ser conscientizados quanto à sua importância e responsabilidade em relação à prevenção das DTAs (BRASIL, 2005).

O treinamento, além de contribuir para a segurança alimentar, pode ser considerado uma técnica moderna de motivação dos funcionários. Em estudo realizado por Krzemien e Wolniak (2007), uma empresa do segmento de *fast-food* disponibilizava treinamento aos

funcionários e preocupava-se com o seu desenvolvimento para motivá-los no emprego.

Nos sistemas de controle dos alimentos, a informação, educação, comunicação e capacitação têm um papel de destaque. Nessas atividades, deve ocorrer a distribuição de informação objetiva e equilibrada aos funcionários e trabalhadores do setor de alimentação. Sendo ainda importante a formulação de programas de capacitação de formadores (FAO/WHO, 2003).

Sugere-se a realização de cursos e treinamentos para os funcionários de restaurantes comerciais, contribuindo com a ampliação dos conhecimentos teóricos e práticos nas atividades de manipulação na área de alimentos. Espera-se que o processo contínuo, planejado, eficaz e permanente de treinamento, durante as etapas de processamento, contribua para a produção e oferta de alimento seguro, visando à diminuição de riscos de intoxicação e infecção alimentar².

No Brasil, embora se tenha o registro dos temas que devem ser abordados nos cursos e treinamentos dos responsáveis pela manipulação dos alimentos, como na RDC 216 e na legislação da cidade de Florianópolis, não há um consenso quanto aos métodos utilizados nos treinamentos e se têm influência no resultado final da capacitação dos funcionários. Em 2005, Bellizzi et al. identificaram o conteúdo e as estratégias pedagógicas utilizadas em programas educativos para manipuladores de alimentos. Contudo, não se sabe quais as bases de dados pesquisadas pelos autores, os unitermos utilizados para a realização da revisão, assim como os fatores de inclusão e exclusão dos documentos analisados, o que contribui para a permanência da dúvida: Qual a metodologia e os conteúdos dos cursos de capacitação em unidades produtoras de refeições?

Buscando na compreensão do tema e considerando que, conforme Salazar et al. (2006), explorar a metodologia utilizada na capacitação de funcionários de serviços de alimentação pode haver uma contribuição para o aumento da aprendizagem em segurança alimentar dos profissionais, optou-se em realizar uma revisão para identificar e avaliar criticamente as estratégias metodológicas empregadas em programas educativos de serviços de alimentação.

²Torres, Fernández, 1998; Damasceno et al., 2002; Miranda, Damasceno, Cordonha, 2002; Deschmps et al., 2003; Silva, Netto, 2003; Akutsu, 2005; Bricio, Leite, Viana, 2005; Moraes et al., 2005; Rossi, 2005; Malhotra et al., 2006; Silva, Couto, Tórtora, 2006; Veiga et al., 2006; Hedberg et al., 2006; Souza, 2006; Silva, Oliveira, 2006; Aragão, Xavier, Lopes, 2007; Pragle et al., 2007.

2.3.2.1 Artigo de Revisão - Avaliações das estratégias de segurança alimentar em programas educativos para funcionários de serviços de alimentação

2.3.2.1.1 RESUMO

Este estudo realizou uma revisão sistemática para identificar e avaliar as estratégias metodológicas utilizadas em programas educativos que buscam melhorar a segurança do alimento em serviços de alimentação. Foram selecionados 14 artigos originais das bases de dados eletrônicas Scopus, Scielo e Medline. Os temas mais abordados nos programas educativos é a higiene pessoal, segurança alimentar e as boas práticas. Os recursos mais utilizados nos treinamentos são mídia interativa, recursos audiovisuais, palestras e atividades recreativas. A avaliação dos resultados da capacitação dos funcionários é realizada utilizando questionários, monitoramento analítico, *check list* e escala de Likert, sendo o item mais avaliado, a higiene das mãos. A utilização da mídia interativa e de atividades práticas nos treinamentos são mais aceitas pelos funcionários e contribuem para o aumento do conhecimento e para mudanças positivas de atitudes e comportamento desses profissionais.

Palavras-chave: Segurança alimentar; treinamento; serviço de alimentação.

2.3.2.1.2 INTRODUÇÃO

As doenças transmitidas por alimentos (DTA) afetam significativamente a saúde da população e suas consequências são refletidas na economia, no desenvolvimento nacional e no comércio internacional (OMS, 2006). Em 2000, a Organização Mundial da Saúde declarou a prevenção e o controle das DTAs como uma prioridade de saúde pública (OMS, 2007).

Observa-se um aumento das notificações e investigações dos surtos alimentares, mostrando que a maioria deles ocorre devido à manipulação inadequada dos alimentos, muitas vezes em função de falhas na conduta do manipulador de alimentos nas atividades que envolvem o pré-preparo, preparo e distribuição das refeições (Adams & Mortarjemi, 1999). Pesquisas demonstram que a prevenção da ocorrência de DTA passa pela busca de condições higiênicas favoráveis

no preparo dos alimentos, destacando o papel dos manipuladores, uma vez que as pessoas são capazes de portar microrganismos patogênicos, e suas práticas inadequadas podem contaminar os alimentos e conseqüentemente causar uma DTA. Assim sendo, práticas adequadas dos manipuladores são essenciais para a prevenção de DTAs durante a produção e distribuição dos alimentos (OMS, 2006; Lues & Van Tonder, 2007; Sousa, 2008; Campos, Cardonha, Pinheiro, Ferreira, Azevedo, & Stamford, 2009).

Para alcançar a inocuidade dos alimentos, deve-se fortalecer a capacidade técnica e científica local e desenvolver ferramentas e programas educativos eficazes (OMS, 2002b), sendo o treinamento considerado uma intervenção primária para a promoção da segurança alimentar em serviços de alimentação (Mitchell, Fraser, & Bearon, 2007). Desse modo, a realização de treinamento é considerada a principal forma de prevenir ou diminuir os riscos de contaminação dos alimentos, adequando as práticas e melhorando o nível de conhecimento dos manipuladores. Destaca-se, também, a importância da repetição periódica desses momentos de capacitação, bem como a inspeção das atividades exercidas por eles (Capunzo, Cavallo, Boccia, Brunetti, Buonomo, & Mazza, 2005; Acikel, Ogur, Yaren, Gocgeldi, Ucar, & Kir, 2008; Sousa, 2008; Campos et al., 2009).

A capacitação dos funcionários é considerada um componente importante para a imagem e a competitividade da empresa, externa e internamente (DiPietro, 2006). Porém, conforme Nieto-Montenegro, Brown e LaBorde (2008), para um programa de capacitação ser bem sucedido, é necessário planejamento e verificação do tempo de treinamento, sendo importante considerar os métodos e as abordagens utilizadas.

A realização de pesquisas que exploram a metodologia utilizada no treinamento de funcionários de serviços de alimentação poderia contribuir para o aumento da aprendizagem em segurança alimentar desses profissionais (Salazar, Ashraf, Tcheng, & Antun, 2006; Pontello, Dal Vecchio, Doria, & Bertini, 2005). Dessa forma, este estudo visou realizar uma revisão sistemática para identificar e avaliar as estratégias metodológicas utilizadas em programas educativos que buscam melhorar a segurança do alimento em serviços de alimentação.

2.3.2.1.3 METODOLOGIA

Mapeamento da revisão

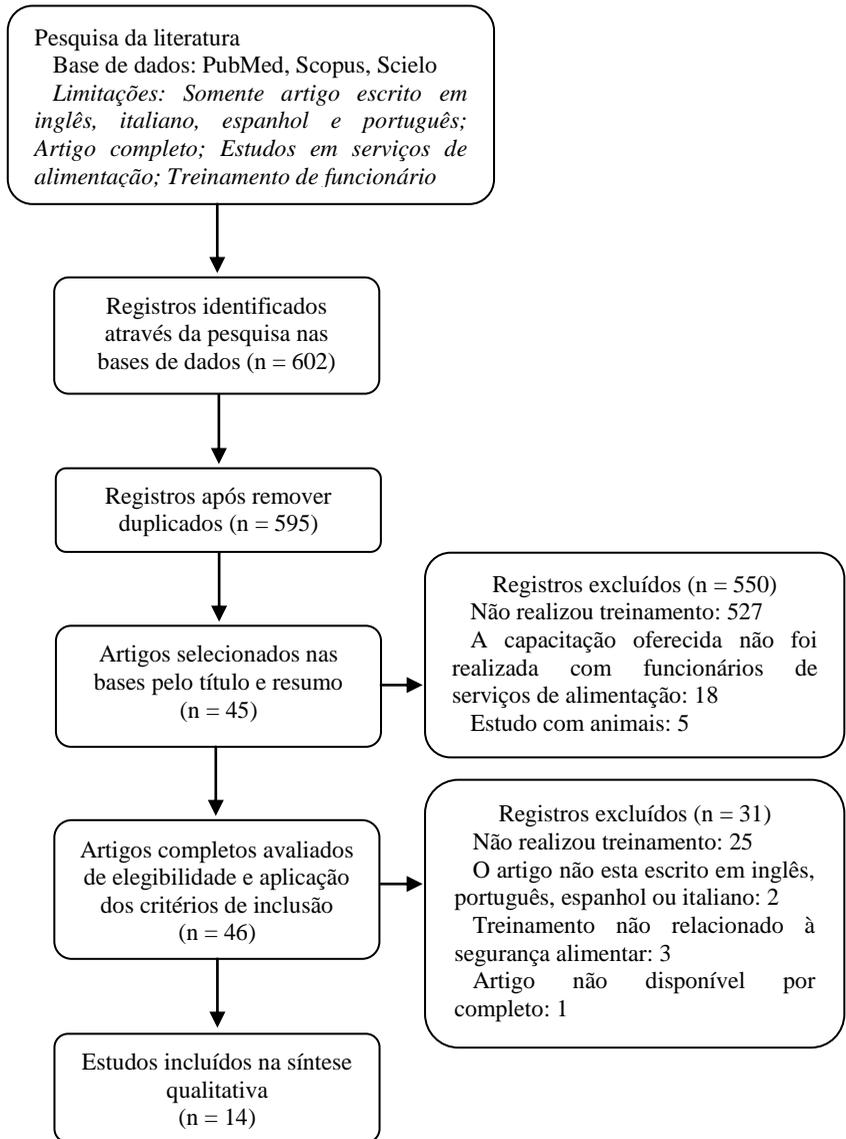
Foi realizada uma revisão sistemática sobre as estratégias utilizadas em programas educativos para funcionários de serviços de alimentação. Os programas educativos referem-se à capacitação dos funcionários no contexto da segurança alimentar e higiene dos alimentos, buscando a oferta de alimentos seguros ao comensal.

A pesquisa foi realizada em abril de 2009, nas bases de dados eletrônicas Scopus, Scielo e Medline. Em todos os bancos de dados, foram considerados os estudos publicados de janeiro de 2004 a abril de 2009. A busca foi realizada com os seguintes termos descritores: [{training} ou {course} ou {education} ou {teach}] e [{food security} ou {food safety} ou {quality control} ou {food hygiene} ou {food quality}] e [{food employee} ou {food handlers} ou {food manipulation} ou {food handling}] e/ou [{restaurant} ou {foodservice unit}], totalizando 236 combinações. Para a seleção dos artigos e verificação dos critérios de inclusão, foram analisados os títulos e os resumos dos artigos, e, quando necessário, o artigo completo.

Houve restrição de idioma para inclusão de artigos na pesquisa; dessa forma, foram incluídos na revisão os estudos que atenderam aos seguintes critérios: (a) o estudo foi realizado em uma unidade de serviço de alimentação; (b) o estudo realizou treinamento com os funcionários da unidade de serviço de alimentação; (c) o artigo estava disponibilizado por completo; (d) o artigo estava publicado nos idiomas inglês, português, espanhol ou italiano.

Os artigos encontrados foram analisados conforme exposto na Figura 2. A busca nas bases de dados forneceu um total de 595 citações. Após a revisão dos títulos e resumos desses estudos, foram excluídos 550, pois não satisfaziam aos critérios de inclusão ou não se encaixavam na temática de interesse. Assim, selecionaram-se 45 artigos. Buscou-se, então, o artigo completo e, quando este não foi encontrado, solicitou-se ao autor e ao sistema comut. Desse modo, foi excluído mais um artigo por não estar disponibilizado na íntegra. Foram examinados mais detalhadamente 45 artigos e constatou-se que 31 estudos não preenchiam o critério de inclusão. Assim sendo, considerando o objetivo do estudo e os critérios de inclusão, foram selecionados para o estudo quatorze artigos originais.

Figura 2 – Fluxograma da seleção dos estudos



*Figura adaptada de Liberati et al, 2009.

Resultados investigados

Os estudos foram investigados, partindo da hipótese de que o efeito do treinamento realizado em serviços de alimentação pode variar conforme a metodologia utilizada para as capacitações. Dessa forma, os dados foram compilados em tabelas e quadros para posterior análise, sendo essa extração dos dados realizada em duplicata. Assim, os dados foram compilados em tabelas, conforme o ano de publicação, o local de realização do estudo, o delineamento, a tipologia da unidade de serviço de alimentação, a população estudada, os métodos e as abordagens utilizadas no treinamento, a duração da capacitação bem como a avaliação da eficácia dos programas de treinamento.

Os treinamentos oferecidos foram comparados, baseando-se em três critérios de análise: tema, método e duração do treinamento. Já, para identificação dos critérios de avaliação do treinamento, foram utilizados: conhecimento, comportamento e prática no trabalho³.

2.3.2.1.4 RESULTADOS

Características gerais dos estudos incluídos na amostra

Foram identificados e incluídos na revisão quatorze estudos originais que realizaram treinamento de intervenção em serviços de alimentação. Os detalhes dos estudos dessa revisão estão apresentados nas tabelas 2 e 3. A maioria dos estudos foi publicada em 2008 (36%) e 2005 (29%). Cinco estudos (29%) foram realizados nos Estados Unidos, três (22%) na Itália, dois (14%) na Índia e no Reino Unido, e um (7%) no Egito, Turquia e Tailândia.

Os estudos foram realizados em serviços de alimentação de hospitais (29%) (Singh, 2004; Danchaiwijitr, Rongrungruang, Kachintorn, Techasathit, Pakaworavuthi, & Kachintorn, 2005; El Derea, Salem, Fawzi, & Abdel Azeem, 2008; Acikel et al., 2008); em estabelecimentos comerciais que produziam refeições (21%) (Howells, Roberts, Shanklin, Pilling, Brannon, & Barrett, 2008; Pollitt, 2008; Malhotra, Lal, Krishna Prakash, Daga, & Kishore, 2008); em *fast-foods* (14%) (DiPietro, 2006; Pollitt, 2007); em restaurantes universitários (14%) (Cenci-Goga, Ortenzi, Bartocci, Oliveira, Clementi, & Vizzani, 2005; Salazar et al., 2006); em restaurantes coletivos (7%) (Quaranta,

³ Embora o significado de comportamento e prática sejam semelhantes, optou-se em utilizar os dois termos, respeitando a terminologia utilizada em cada artigo analisado.

Laurenti, Cairo, & Ricciardi, 2007); em indústrias (7%) (Lillquist, McCabe, & Church, 2005) e em navios (7%) (Capunzo et al., 2005).

Em relação à população estudada, treze estudos (93%) foram realizados com os manipuladores de alimentos e um (7%) com os gerentes dos serviços de alimentação. A maioria dos estudos realizou curso de higiene dos alimentos e higiene pessoal, bem como discussão sobre as DTAs. Todos eles realizaram algum tipo de avaliação do treinamento realizado e de seus resultados. Alguns mensuraram o conhecimento dos participantes (64%), e outros investigaram as atitudes, comportamentos e práticas de segurança e higiene alimentar sob algum aspecto (79%).

Considerando o delineamento dessa avaliação, observou-se que o modo de intervenção de oito estudos caracterizou-se como pré e pós-intervenção, pois os avaliadores compararam um grupo de participantes antes e depois de intervirem com o treinamento (Singh, 2004; Cenci-Goga et al., 2005; Capunzo et al., 2005; Danchaivijitr et al., 2005; Salazar et al., 2006; Quaranta et al., 2007; Malhotra et al., 2008; Acikel et al., 2008). Já dois outros estudos foram caracterizados como descritivos, uma vez que os avaliadores observaram os manipuladores após a intervenção, descrevendo comportamentos que foram discutidos (Pollitt, 2007; Pollitt, 2008). Um estudo foi definido como uma intervenção comparativa experimental, pois os avaliadores compararam os resultados de dois grupos submetidos a diferentes intervenções (Lillquist et al., 2005) e outro como estudo experimental randomizado controlado, porque os avaliadores compararam um grupo que recebeu uma intervenção com outro grupo que não recebeu (Howells et al., 2008). Finalmente, o estudo realizado por DiPietro (2006) pode ser caracterizado como comparativo experimental randomizado controlado, uma vez que o investigador comparou resultados entre grupos submetidos a diferentes intervenções e com outro grupo que não recebeu intervenção.

Temas dos treinamentos

Os temas abordados nos treinamentos foram apresentados em treze estudos analisados, conforme apresentado na tabela 1. Somente no estudo realizado por Singh (2004) não foram especificados os temas abordados no treinamento; todavia informou-se que o programa de treinamento foi baseado no "IOWA model", um modelo de pesquisa que

busca melhores resultados por meio da junção do conhecimento com atividades práticas.

Na compilação dos temas abordados, pode-se observar que a higiene pessoal é o assunto mais comum na capacitação dos funcionários, seguido de segurança alimentar, boas práticas, análise de perigos e pontos críticos de controle e higiene do ambiente.

Tabela 1 – Temas dos treinamentos realizados em serviços de alimentação, conforme cada estudo (continua).

Tema Treinamento	Singh, 2004	Lilquist et al., 2005	Cenci-Goga et al., 2005	Capunzo et al., 2005	Danchavijitr et al., 2005	DiPietro, 2006	Salazar et al., 2006	Quaranta et al., 2007	Pollitt, 2007	Pollitt, 2008	Malhotra et al., 2008	El Dereca et al., 2008	Acikel et al., 2008	Howells et al., 2008
Higiene pessoal		X	X	X					X		X	X	X	X
Segurança alimentar			X				X	X		X				X
Boas Práticas			X	X	X				X			X		
Higiene do ambiente				X					X		X			X
Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle			X	X			X	X						
Higiene das mãos		X										X	X	
Microbiologia básica				X				X			X			
Doenças transmitidas por alimentos e por água					X						X			
Comportamento pessoal				X					X					

Tabela 1 – Temas dos treinamentos realizados em serviços de alimentação, conforme cada estudo (continua).

Tema Treinamento	Singh, 2004	Lillquist et al., 2005	Cenci-Goga et al., 2005	Capunzo et al., 2005	Danchaivijitr et al., 2005	DiPietro, 2006	Salazar et al., 2006	Quaranta et al., 2007	Pollitt, 2007	Pollitt, 2008	Malhotra et al., 2008	El Derea et al., 2008	Acikel et al., 2008	Howells et al., 2008
Higiene dos alimentos											X		X	
Higiene de utensílios				X										X
Gerenciamento de adegas/menu									X	X				
Ambiente de trabalho, atendimento e preocupação com o cliente						X			X					
Limpeza e sanitização dos procedimentos			X											
Recepção e armazenamento														X
Cocção e conservação dos alimentos														X
Check list								X						
Qualidade do alimento								X						
Qualidade nutricional								X						

Tabela 1 – Temas dos treinamentos realizados em serviços de alimentação, conforme cada estudo (conclusão).

Tema Treinamento	Singh, 2004	Lillquist et al., 2005	Cenci-Goga et al., 2005	Capunzo et al., 2005	Danchavijitr et al., 2005	DiPietro, 2006	Salazar et al., 2006	Quaranta et al., 2007	Pollitt, 2007	Pollitt, 2008	Malhotra et al., 2008	El Derea et al., 2008	Acikel et al., 2008	Howells et al., 2008
Autocontrole								x						
Políticas da empresa									x					
Alergia e intolerância alimentar										x				

Métodos de treinamento

Os métodos utilizados pelos estudos analisados estão expostos na tabela 2. A utilização de recursos audiovisuais para explicar os assuntos esteve presente em dez estudos (71%) (Singh, 2004; Lillquist et al., 2005; Capunzo et al., 2005; DiPietro, 2006; Salazar et al., 2006; Quaranta et al., 2007; Pollitt, 2007; Pollitt, 2008; Malhotra et al., 2008; El Derea et al., 2008). Dentre esses recursos, foram utilizados vídeos (36%) (Lillquist et al., 2005; Salazar et al., 2006; Quaranta et al., 2007; Pollitt, 2008), slides (14%) (Capunzo et al., 2005; Quaranta et al., 2007), pôsteres (29%) (Capunzo et al., 2005; Salazar et al., 2006; Malhotra et al., 2008; El Derea et al., 2008), ilustrações e tiras cômicas (7%) (Capunzo et al., 2005), flip chart (7%) (Malhotra et al., 2008) e músicas (7%) (Pollitt, 2007). O estudo de DiPietro (2006) (7%) destacou a utilização de mídia interativa, porém sem especificar qual tipo de mídia.

A realização de palestras foi observada em metade dos treinamentos realizados (50%) (Lillquist et al., 2005; Capunzo et al., 2005; Danchavijitr et al., 2005; DiPietro, 2006; Quaranta et al., 2007; Pollitt, 2008; Malhotra et al., 2008). Ainda foram utilizadas leitura (14%) (Lillquist et al., 2005; Salazar et al., 2006), apostilas (14%) (Danchavijitr et al., 2005; Pollitt, 2007) e panfletos (7%) (El Derea et al., 2008). Em alguns treinamentos, foram realizadas atividades recreativas, como jogos (Pollitt, 2007) e animações (Pollitt, 2008). A utilização de atividades práticas foi verificada em quatro estudos (29%) (Singh, 2004; Lillquist et al., 2005; Salazar et al., 2006; Acikel et al., 2008); todos realizaram práticas relacionados à higienização das mãos, e Salazar et al. (2006) também fizeram atividades relacionadas à utilização de luvas e de termômetro.

Modelos teóricos específicos de treinamentos foram empregados em cinco estudos (36%). Singh (2004) realizou a capacitação dos seus funcionários baseado no “IOWA model”. Lillquist et al. (2005) utilizaram o protocolo de higienização das mãos da *Food and Drug Administration* (FDA), para efetuar as atividades práticas, e Malhotra et al. (2008) elaboraram o material com base nas considerações da WHO, Instituto Nacional de Nutrição (NIN) e do Centro Educacional de Saúde da Índia. Já Acikel et al. (2008) usaram o material elaborado pela “Gulhane Military Medical Academy, Department of Public Health” e Howells et al. (2008), o material do “ServSafe Employee Guide workbooks”.

Tabela 2 – Metodologia de estudos que realizaram treinamentos em serviços de alimentação (continua).

Autor, ano	Local	Participantes	Treinamento		
			Assuntos abordados	Método didático	Duração
Singh, 2004	Índia	23 manipuladores de alimentos de hospitais	Programa de treinamento baseado no "IOWA model"	Recursos audiovisuais e técnicas práticas para higienização das mãos	NI
Lillquist et al., 2005	EUA	66 manipuladores de alimentos da indústria	Higiene pessoal, higienização das mãos	Vídeos, palestras, escrita, leitura e técnicas práticas para higienização das mãos	1 a 1,5 hora
Cenci-Goga et al., 2005	Itália	Manipuladores de alimentos de restaurante universitário	APPCC, higiene pessoal, boas práticas de fabricação, limpeza e sanitização nos procedimentos e segurança alimentar	NI	NI

Tabela 2 – Metodologia de estudos que realizaram treinamentos em serviços de alimentação (continua).

Autor, ano	Local	Participantes	Treinamento		
			Assuntos abordados	Método didático	Duração
Capunzo et al., 2005	Itália	Manipuladores de alimentos de navios	Microbiologia básica, higiene e comportamento pessoal, higiene das mãos, higiene do ambiente e utensílios, higiene nas operações, uso de máscaras, boas práticas de manipulação de alimentos e APPCC	Palestras, recursos audiovisuais, slides, ilustrações, “tiras” cômicas e pôsteres	1,5 hora
Danchaivijitr et al., 2005	Tailândia	200 manipuladores de alimentos de hospital	Gastroenterites, contaminação de alimentos e água, e práticas de manipulação de alimentos	Palestras e apostila	NI
DiPietro, 2006	EUA	20 gerentes dos estabelecimentos de <i>fast-food</i>	Satisfação e reclamações do cliente, avaliação da qualidade do serviço pelo cliente, interação com o cliente	Palestra em sala de aula, mídia interativa e educação no trabalho	2,5 horas

Tabela 2 – Metodologia de estudos que realizaram treinamentos em serviços de alimentação (continua).

Autor, ano	Local	Participantes	Treinamento		
			Assuntos abordados	Método didático	Duração
Salazar et al., 2006	EUA	85 cozinheiros e funcionários de restaurantes universitários	Segurança alimentar e APPCC	*Vídeos, livros, pôsteres coloridos e técnicas práticas utilizando ímãs, termômetros e luvas	5 horas
Quaranta et al., 2007	Itália	25 manipuladores de alimentos de restaurante coletivos	Qualidade e segurança do alimento, qualidade nutricional, contaminação microbiológica, ferramentas de controle de qualidade (<i>check list</i> , APPCC, autocontrole)	Palestra, slides e DVD	11 horas
Pollitt, 2007	UK	> 2.700 funcionários de <i>fast-food</i>	Higiene e comportamento pessoal, atendimento ao cliente, higiene do ambiente, ambiente de trabalho, boas práticas, menu, política da empresa	Atividades recreativas, jogos, música, balões e apostilas	NI

Tabela 2 – Metodologia de estudos que realizaram treinamentos em serviços de alimentação (continua).

Autor, ano	Local	Participantes	Treinamento		
			Assuntos abordados	Método didático	Duração
Pollitt, 2008	UK	Funcionários da empresa	Fundamento de segurança e saúde, segurança alimentar, gerenciamento de adegas, e alergia e intolerância alimentar	Multimídia, vídeo, palestra e animação	Sessões realizadas em 3 dias
Malhotra et al., 2008	Índia	143 manipuladores de alimentos de unidades produtoras de refeições, exceto hospitalais	Doenças transmitidas por alimentos e por água, microbiologia básica, contaminação, microbiológica, higiene pessoal, higiene dos alimentos e higiene do ambiente. O Programa de treinamento foi baseado na OMS, NIN e no Centro Educacional de Saúde da Índia	Palestra baseada, flip chart e pôsteres	1 hora
El Derea et al., 2008	Egito	23 manipuladores de alimentos de hospital	Práticas de manipulação dos alimentos, higiene pessoal e higienização das mãos	Panfletos, pôsteres e recursos visuais	NI

Tabela 2 – Metodologia de estudos que realizaram treinamentos em serviços de alimentação (conclusão).

Autor, ano	Local	Participantes	Treinamento		
			Assuntos abordados	Método didático	Duração
Acikel et al., 2008	Turquia	83 funcionários da cozinha de hospitais	Higiene pessoal, higiene dos alimentos e higienização das mãos	Técnicas práticas para higienização das mãos. Material da “Gulhane Military Medical Academy Department of Public Health”	NI
Howells et al., 2008	EUA	Funcionários de estabelecimentos comerciais	Segurança alimentar, higiene pessoal, recepção e armazenamento, cocção e conservação dos alimentos, e limpeza e sanitização das superfícies de trabalho	Material “ServSafe Employee Guide workbooks” e vídeos	4 horas

NI = Não Informado

Somente um estudo não informou quais foram as atividades realizadas na capacitação dos funcionários (Cenci-Goga et al., 2005).

Embora todos os estudos tenham utilizado mais de um método para a capacitação dos profissionais, apenas dois deles (Lillquist et al., 2005; DiPietro, 2006) realizaram a comparação dos diferentes métodos empregados, verificando a aderência do conhecimento e aceitação de cada curso. DiPietro (2006) não percebeu diferença significativa entre os diferentes métodos de treinamento utilizados, o que segundo o autor poderia estar relacionado à amostra pequena, ao treinamento ser realizado para pessoas de diferentes níveis e interesses, além da falta de apoio da organização para com a capacitação e aprendizado do funcionário.

Em relação à duração do treinamento, 56% dos estudos descreveram essa informação. O tempo mínimo de realização da capacitação nos estudos foi de uma hora (Malhotra et al., 2008), e o tempo máximo, de onze horas (Quaranta et al., 2007) e/ou três dias de sessões de treinamento (Pollitt, 2008).

Avaliação dos treinamentos

A avaliação do treinamento foi realizada em todos os estudos analisados, porém de formas diferentes. Em relação ao conteúdo oferecido, a maioria dos estudos analisou o conhecimento dos funcionários pelo método pré e o pós-treinamento (Singh, 2004; Lillquist et al., 2005; Capunzo et al., 2005; Danchaivijitr et al., 2005; Quaranta et al., 2007; Malhotra et al., 2008; El Derea et al., 2008; Acikel et al., 2008; Howells et al., 2008) e observou alterações de atitudes, comportamento e práticas no trabalho (Singh, 2004; Lillquist et al., 2005; Cenci-Goga et al., 2005; Capunzo et al., 2005; Danchaivijitr et al., 2005; Pollitt, 2007; Malhotra et al., 2008; El Derea et al., 2008; Acikel et al., 2008; Howells et al., 2008).

Salazar et al. (2006) avaliaram a motivação dos funcionários com o treinamento, utilizando um questionário com quatorze perguntas e a satisfação em relação ao treinamento oferecido por meio de três questões. Os autores verificaram que, de modo geral, os funcionários estavam satisfeitos com as sessões de treinamento, na qual utilizaram como recursos vídeos, livros, pôsteres coloridos e técnicas práticas valendo-se de ímãs, termômetros e luvas.

Cenci-Goga et al. (2005) estiveram atentos à formação e motivação dos seus funcionários. Consideraram essencial que o gerenciamento focalize a capacitação contínua destes, encorajando os

processos de autoinspeção, de sugestões e implementação de práticas higiênicas e avaliação dos objetivos do trabalho.

Dentre os estudos revisados que realizaram intervenções de treinamento, nove (64%) avaliaram o conhecimento dos participantes do curso de capacitação (tabela 3). O instrumento utilizado para a avaliação foram questionários que variaram de cinco (Lillquist et al., 2005) a 39 questões (Acikel et al., 2008). Foram identificados dois questionários de múltipla escolha (Singh, 2004; Quaranta et al., 2007) e um dissertativo (Malhotra et al., 2008); já os demais não especificaram o modo de resposta proposto aos participantes. A avaliação realizada por Singh (2004) utilizou técnicas de entrevista para a coleta desses dados, enquanto os demais pesquisadores não especificaram as técnicas empregadas. No entanto, acredita-se que o modo de coleta foi o autopreenchimento dos questionários. Embora estudo realizado por DiPietro (2006) não tenha apresentado de forma clara a utilização de questionário para a avaliação do conhecimento de seus funcionários, pelas características da descrição, presume-se essa utilização. Entre os estudos que realizaram a avaliação do conhecimento, oito (80%) especificaram os temas, sendo o item mais avaliado a higiene das mãos (Singh, 2004; Lillquist et al., 2005; Howells et al., 2008).

Tabela 3 – Metodologia de avaliação dos treinamentos realizados em serviços de alimentação (continua).

Autor/ano	Local	Participantes	Método e temas de avaliação do treinamento	
			Conhecimento	Atitudes, comportamento e práticas no trabalho
Singh, 2004	Índia	23 manipuladores de alimentos de hospitais	Questionário com dezesseis questões de múltipla escolha sobre a higienização das mãos	Checklist para observar as práticas de higienização das mãos
Lillquist et al., 2005	EUA	66 manipuladores de alimentos da indústria	Questionário com cinco questões de higienização das mãos	Quinze questões de múltipla escolha para averiguar a higienização das mãos
Cenci-Goga et al., 2005	Itália	Manipuladores de alimentos de restaurante universitário	Não realizou	Análise microbiológica
Capunzo et al., 2005	Itália	Manipuladores de alimentos de 22 navios	Não realizou	Monitoramento analítico das superfícies de trabalho e das mãos dos manipuladores
Danchaivijitr et al., 2005	Tailândia	200 manipuladores de alimentos de hospital	Questionário abordando microrganismos, prevenção de contaminação dos alimentos	Questionário e análise bacteriológica de alguns microrganismos patogênicos

Tabela 3 – Metodologia de avaliação dos treinamentos realizados em serviços de alimentação (continua).

Autor/ano	Local	Participantes	Método e temas de avaliação do treinamento	
			Conhecimento	Atitudes, comportamento e práticas no trabalho
DiPietro, 2006	EUA	20 gerentes de estabelecimentos de <i>fast-food</i>	NI	NI
Quaranta et al., 2007	Itália	25 manipuladores de alimentos de restaurante coletivos	Questionário com 32 questões de múltipla escolha, abordando: perigo microbiológico, temperatura de conservação, perigo químico e físico, nutrição, legislação, rotulagem, infraestrutura, controle, appcc.	Não verificado
Pollitt, 2007	UK	> 2700 funcionários de <i>fast-food</i>	Não verificado	Questionário para avaliar a hospitalidade e o atendimento ao cliente
Malhotra et al., 2008	Índia	143 manipuladores de alimentos de unidades produtoras de refeições, exceto hospitais	Questionário dissertativo, abordando: doenças transmitidas por alimentos e água, o modo transmissão e prevenção	Escala de Likert de três pontos para avaliar higiene pessoal e dos alimentos, e atitudes na cozinha. As práticas de higiene das mãos foram questionadas

Tabela 3 – Metodologia de avaliação dos treinamentos realizados em serviços de alimentação (conclusão).

Autor/ano	Local	Participantes	Método e temas de avaliação do treinamento	
			Conhecimento	Atitudes, comportamento e práticas no trabalho
El Derea et al., 2008	Egito	23 manipuladores de alimentos de hospital	Questionário de segurança alimentar	<i>Check list</i> e análise bacteriológica das refeições dos pacientes e das superfícies das bancadas
Acikel et al., 2008	Turquia	83 funcionários da cozinha de hospitais	Questionário com 39 questões, abordando: nível de informação, hábitos de higiene dos alimentos	Análise bacteriológica e questionário com 39 questões, abordando: nível de informação, hábitos de higiene dos alimentos
Howells et al., 2008	EUA	Funcionários de estabelecimentos comerciais	Questionário para grupo focal, abordando: barreiras para a higienização das mãos, limpeza e sanitização dos locais de trabalho e utilização do termômetro	Questionário para grupo focal, abordando: barreiras para a higienização das mãos, limpeza e sanitização dos locais de trabalho e utilização do termômetro

NI = Não Informado

A avaliação das atitudes, comportamentos e práticas no trabalho foi realizada em onze (79%) estudos (tabela 3). As formas de avaliação diversificaram entre os estudos; contudo, o tema predominante relacionava-se à segurança alimentar. Foram efetuadas observações utilizando *check list* em dois estudos (Singh, 2004; El Derea et al., 2008) e cinco estudos utilizaram questionários como instrumento de avaliação (Lillquist et al., 2005; Danchaivijitr et al., 2005; Pollitt, 2007; Acikel et al., 2008; Howells et al., 2008). Normalmente os instrumentos de avaliação eram aplicados com os participantes dos treinamentos; contudo Pollitt (2007; 2008) avaliou as atitudes, comportamentos e práticas no trabalho dos funcionários entrevistando os gerentes dos estabelecimentos. Apenas um estudo, realizado na Índia, utilizou escala de Likert para a avaliação das atitudes e dos comportamentos dos funcionários (Malhotra et al., 2008). O monitoramento analítico, por meio da análise microbiológica do produto final, superfície das bancadas ou mãos dos manipuladores, foi realizado em cinco estudos (Cenci-Goga et al., 2005; Capunzo et al., 2005; Danchaivijitr et al., 2005; Acikel et al., 2008; El Derea et al., 2008); entretanto, Cenci-Goga et al. (2005) e Capunzo et al. (2005) não associaram o monitoramento analítico com outras avaliações utilizando questionários ou *check list*.

As práticas e atitudes relacionadas à higiene, principalmente higiene das mãos, foram as mais avaliadas; alguns estudos, inclusive, utilizaram as análises bacteriológicas para fortalecer os resultados avaliados. Somente o estudo de Pollitt (2007) não avaliou questões relacionadas diretamente com a segurança alimentar, uma vez que analisou as ações dos funcionários em relação à hospitalidade e atendimento ao cliente.

Alguns estudos especificam o tempo entre o treinamento e a reavaliação dos funcionários. Verifica-se que algumas avaliações ocorreram, aproximadamente, 48 horas (Singh, 2004), duas semanas (Lillquist et al., 2005), sete meses (Cenci-Goga et al., 2005) e três meses (Malhotra et al., 2008), após a realização do treinamento.

2.3.2.1.5 DISCUSSÃO

Os temas abordados nos treinamentos estão de acordo com as recomendações de Sousa (2008), que verificou que, para reduzir as doenças transmitidas por alimentos, as intervenções de saúde pública devem focalizar as medidas de higiene em geral, higiene e procedimentos adequados na manipulação dos alimentos, a higienização das mãos com sabão e a frequente higienização dos utensílios.

Dentre as ferramentas de controle da qualidade, verificou-se que os estudos realizados na Itália capacitaram seus funcionários em relação ao sistema de Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle (APPCC). Baş, Ersun, & Kıvanç (2007) consideram essa capacitação uma medida correta, uma vez que discutem serem os programas de treinamentos a base para a segurança alimentar e para a implementação do APPCC. Além disso, para os autores a falta de capacitação dos manipuladores de alimentos é apontada como uma barreira para a não implantação de sistemas de controle de qualidade.

De acordo com Di Pietro (2006), a formação dos profissionais é fundamental para o sucesso das organizações. Dois estudos apresentaram, além da preocupação com a segurança do alimento, também a discussão da importância da capacitação relativamente ao gerenciamento da empresa (Pollitt, 2007; DiPietro, 2007). Ressalta-se que ambos estudos referem-se a empresas multinacionais, que dispõem de filiais em diversos países. Esse fato demonstra iniciativas das organizações de aliar a gestão da empresa e a segurança do alimento em serviços de alimentação, enfocando a importância econômica dessa ação e a preocupação com a empresa, com o funcionário e com o comensal.

Mitchell et al. (2007) discutem que os treinamentos nos serviços de alimentação, normalmente, apresentam o conhecimento básico dos fatores que contribuem para as causas de doenças transmitidas por alimentos, ou em alguns casos, conteúdos específicos enfatizando o comportamento do indivíduo. Howells et al. (2008) reforçam que é importante que nos treinamentos não seja enfocada somente a segurança alimentar como base teórica. Assim, nas atividades de treinamentos realizadas, DiPietro (2006) e Howells et al. (2008) constataram a importância de considerar as dificuldades encontradas no sistema produtivo e na empresa quando da determinação dos conteúdos de formação, discutindo os tópicos que tratam dos obstáculos para a realização de atividades importantes, buscando atender às necessidades de conhecimento dos funcionários mais próximas do real.

No estudo realizado por Howells et al. (2008), um grupo de manipuladores que recebeu treinamento identificou como barreiras para a limpeza e a sanitização dos locais de trabalho: a limitação do tempo, a falta de incentivo ou vontade para a realização das práticas e falta de cuidado dos gerentes e empregados. Conforme Singh (2004) e Nieto-Montenegro et al. (2008), para contribuir com a execução das atividades ensinadas, o gerenciamento da empresa deve dispor de um responsável para a supervisão das atividades realizadas após o oferecimento do

treinamento, comprometendo-se com a oferta de utensílios e materiais para a realização.

O tipo de método de treinamento utilizado pode interferir na aceitação e desenvolver maior satisfação aos participantes. Singh (2004) acredita que a estrutura empregada no treinamento em serviços de alimentação pode ser significativamente efetiva para o aumento das práticas adequadas e do conhecimento desses profissionais. Conforme Egan et al. (2007) e Mortimore (2001), há necessidade de desenvolver métodos para a formação dos manipuladores de alimentos que contribuam para a mudança comportamental e para a transmissão do conhecimento.

Para Malhotra et al. (2008), além de palestras e pôsteres, são necessárias mais técnicas de treinamento para solucionar o problema da insegurança alimentar. Em estudo realizado por DiPietro (2006), o treinamento utilizando mídia interativa foi mais aceito pelos participantes, em comparação com os outros métodos. Esse método de formação produziu mais mudanças positivas para o desempenho.

DiPietro (2006) argumenta que a realização do treinamento com mídia interativa é relativamente barato em longo prazo. O custo inicial pode ser elevado, pois são desenvolvidos os materiais de formação, mas, uma vez confeccionados, os materiais podem ser usados outras vezes. Para esse mesmo autor e Pollitt (2008), outro benefício é que, conforme a mídia interativa é utilizada, os componentes de formação podem ser usados variando as configurações, tais como no trabalho ou em casa, e os participantes podem fazer o treinamento em um momento que seja conveniente para eles (DiPietro, 2006).

Em estudo realizado por Lillquist et al. (2005), quando os participantes foram questionados quanto à preferência do modo de aprendizagem, aqueles que não realizaram práticas preferiram a leitura (52%), o vídeo (38%) e a forma escrita (10%). Já os participantes do outro grupo preferiram as atividades práticas (47%), seguida da leitura (33%) e do vídeo (19%). Aproximadamente 50% dos participantes do grupo que recebeu treinamento acharam que as práticas de higienização das mãos é o método mais informativo no treinamento. Para Sousa (2008), a utilização de atividades práticas enfocando a higiene pessoal e a manipulação de alimentos é recomendada em treinamentos com foco microbiológico.

Ao considerar o custo do treinamento, Lillquist et al. (2005) constataram que o tempo e o custo de investimento para incorporar as práticas de higienização das mãos é pequeno. Destacam que, em

aproximadamente sete minutos, é possível fazer a demonstração e a participação prática da higienização das mãos. Salientam, ainda, que o custo financeiro para a realização das práticas é mínimo, pois os materiais utilizados, como escova de unha, papel toalha, sabonete e água, são relativamente baratos e devem estar disponíveis nas unidades.

De acordo com DiPietro (2006), o treinamento em sala de aula é uma vantagem ao considerar a possibilidade de juntar várias pessoas em um mesmo local, ao mesmo tempo, podendo até diminuir os custos, além de contribuir para a interação dos participantes. Ao ser realizado no ambiente de trabalho, o treinamento oferece às pessoas a oportunidade de ver na própria ocupação o que está sendo ensinado, possibilitando comentários adequados. No entanto, o custo de formação por pessoa pode ser maior.

Entre os recursos utilizados nos estudos analisados, destacam-se os recursos visuais, como animação interativa, utilização de vídeos, slides, confecção de cartazes, flip chart, tiras cômicas e ilustrações. Para Singh (2004), pôsteres e panfletos podem ser empregados para lembrar os funcionários em relação a práticas que devem ser realizadas. Esses materiais, após serem usados no treinamento, podem ser disponibilizados nos locais de trabalho e afixados nas paredes, em local apropriado.

Considerando os métodos dos treinamentos, os estudos que obtiveram diferenças significativas utilizaram, em sua maioria, palestras com apoio de multimídia, vídeos e ilustrações, como pôsteres, leitura, escrita e práticas. Esses recursos também estiveram associados a mudanças positivas de atitudes e comportamentais, juntamente com o treinamento no trabalho e a utilização de atividades recreativas.

A formação deve ser avaliada para garantir que está contribuindo positivamente com a empresa, pois mesmo a formação sendo importante, é necessário produzir benefícios que superem os custos (DiPietro, 2006). Essa, como qualquer outra avaliação, pode ser complexa, já que diversos fatores podem contribuir para um maior ou menor aprendizado, como o tipo de treinamento, o nível do treinamento oferecido, a motivação do funcionário e as dimensões culturais (Egan et al., 2007).

Diversos estudos mostraram que a realização de treinamentos pode aumentar o conhecimento e as práticas de higiene pessoal e das mãos (Singh, 2004; Lillquist et al., 2005; Cenci-Goga et al., 2005; Capunzo et al., 2005; DiPietro, 2006; Salazar et al., 2006; Quaranta et

al., 2007; Pollit, 2007; Pollitt, 2008; Malhotra et al., 2008; El Derea et al., 2008; Acikel et al., 2008; Howells et al., 2008).

Nos estudos analisados, a análise microbiológica realizada após a aplicação do treinamento indicou melhoria da qualidade na higiene alimentar (Cenci-Goga et al., 2005; Capunzo et al., 2005; El Derea et al., 2008; Acikel et al., 2008). Para Singh (2004) a análise bacteriológica pode ser utilizada para verificar tanto as práticas de higienização das mãos, como as demais tarefas exercidas por esses profissionais.

Estudo realizado por Hedberg et al. (2006) aponta que os estabelecimentos que realizam capacitação de segurança alimentar apresentam menor risco de causar doenças transmitidas por alimentos. Green (2007) observou que, quando o estabelecimento oferece treinamento a seus funcionários, estes tendem a realizar a higienização das mãos de forma correta.

A formação e o treinamento de funcionários de serviços de alimentação influencia a correta higienização das mãos. Os quatro estudos que realizaram práticas de higienização das mãos obtiveram diferenças positivas após o treinamento em relação a esse comportamento (Singh, 2004; Lillquist et al., 2005; Salazar et al. 2006; Acikel et al., 2008); contudo, somente no estudo de Lillquist et al., (2005), essa diferença foi significativa. Entre as práticas realizadas por Salazar et al. (2006), constatou-se a abordagem da utilização de luvas, tema importante nos serviços de alimentação ao considerar que alguns estudos assinalam que manipuladores de alimentos utilizam luvas descartáveis por um longo período de tempo pela idéia de redução da contaminação bacteriana (Lynch, Phillips, Elledge, Hanumanthaiiah, & Boatright, 2005).

Após o treinamento, estudos apresentaram diferenças significativas na redução dos microrganismos (Cenci-Goga et al., 2005; El Derea et al., 2008), na preparação e manipulação dos alimentos (Capunzo et al., 2005), no conhecimento (Salazar et al., 2006; Quaranta et al., 2007; Malhotra et al., 2008; El Derea et al., 2008) e na utilização de adornos (Acikel et al., 2008). Outros estudos apresentaram diferenças, porém não significativas.

No estudo feito por Acikel et al. (2008), o treinamento contribuiu significativamente para a redução do uso de adornos, colaborando para a diminuição dos microrganismos. Em estudo realizado por Wongworawat e Jones (2007), verificou-se que a utilização de jóias pode colaborar para a contaminação das mãos dos manipuladores. Essa contaminação pode ser diminuída com a correta higienização e

sanitização das mãos. Assim, enfoca-se a importância da realização do treinamento.

Apenas em um dos estudos analisados, o programa de educação não contribuiu para o aumento do conhecimento e para as práticas de higiene, assim como para as práticas na prevenção de patógenos. Conforme esses autores, outras abordagens de treinamento devem ser procuradas, além daquelas que eles utilizaram, como palestras e leituras (Danchaivijitr et al., 2005). Embora os demais estudos tenham verificado, de modo geral, mudanças positivas no aumento do conhecimento e nas atitudes dos participantes, em alguns estudos o conhecimento não foi refletido em todos os comportamentos, como no realizado por Acikel et al. (2008).

Dentre os benefícios verificados após o treinamento nos artigos analisados, tem-se o aumento da satisfação do cliente com o serviço oferecido (Pollitt, 2007), a satisfação dos funcionários com os benefícios adicionais recebidos e com as supervisões (Salazar et al., 2006), a melhoria do conhecimento dos funcionários (Singh, 2004; Lillquist et al., 2005; Salazar et al. 2006; Pollitt, 2007; Quaranta et al., 2007; Malhotra et al., 2008; El Derea et al. 2008; Acikel et al., 2008), a melhoria das práticas de higienização das mãos (Singh, 2004; Lillquist et al., 2005; Malhotra et al., 2008), a redução dos microrganismos nas mãos dos manipuladores, nas preparações dos alimentos e nos utensílios e equipamentos utilizados para a preparação dos alimentos (Cenci-Goga et al., 2005; Capunzo et al., 2005; El Derea et al., 2008; Acikel et al., 2008), a melhoria nas práticas de segurança alimentar (Capunzo et al., 2005; Malhotra et al., 2008; El Derea et al., 2008; Acikel et al., 2008), a melhora no trabalho em equipe, nas atividades dos funcionários e da organização (Pollitt, 2008) e no atendimento ao cliente (Pollitt, 2007).

A satisfação dos funcionários, posteriormente ao treinamento, pode estar associada ao conhecimento desses profissionais da importância do seu trabalho na manipulação segura do alimento (Tokuç, Ekuklu, Berberoglu, Bilge, & Dedeler, 2009). Salazar et al. (2006) verificaram que a satisfação dos empregados e a satisfação com o treinamento contribuíram com a segurança alimentar.

Em relação ao tempo de treinamento realizado, os estudos que apresentaram o maior tempo de capacitação, onze horas (Quaranta et al., 2007) e cinco horas (Salazar et al., 2006), obtiveram diferença positiva significativa no conhecimento dos funcionários após a intervenção. Já nos treinamentos realizados com tempo inferior ou igual a quatro horas,

observou-se um avanço nos conhecimentos e atitudes, porém nem todas as melhorias foram significativamente diferentes.

Conforme Veiros, Proença, Santos, Kent-Smith e Rocha (2009), a não realização de formação periódica dos manipuladores de alimentos pode contribuir ou induzir com a insegurança nos procedimentos de manipulação dos alimentos e no uso de luvas descartáveis. Entretanto, os estudos analisados realizaram a avaliação do treinamento somente uma vez após a capacitação. Malhotra et al. (2008) sugerem que seria interessante retornar aos locais para verificar as ações dos funcionários e, se necessário, realizar reorientações de educação aos profissionais, uma vez que esse processo deve ser contínuo e periódico, contribuindo com a segurança alimentar nos serviços de alimentação.

2.3.2.1.6 CONCLUSÃO

Verifica-se, na capacitação dos manipuladores de alimentos, a importância da integração de conteúdos que abordem as qualidades dos alimentos e a higiene pessoal, conforme normas e diretrizes para estabelecimentos alimentares preconizadas por entidades/instituições internacionais.

Os temas mais abordados nos programas educativos de funcionários de serviços de alimentação é a higiene pessoal, a segurança alimentar, as boas práticas, a análise de perigos e pontos críticos de controle, a higiene do ambiente, a higiene das mãos e a microbiologia básica.

Dentre os recursos a serem utilizados, a mídia interativa parece ter uma melhor aceitação pelos profissionais das empresas, destacando, ainda, os recursos audiovisuais, vídeos, palestras, além da realização de atividades recreativas, como as atividades práticas incorporadas nos cursos, oferecendo maiores benefícios nos treinamentos. Ainda, observou-se a utilização de modelos teóricos específicos de treinamentos.

A realização de atividades práticas nos programas educativos, normalmente, relaciona-se com prática de higienização das mãos e conjuntamente com outros métodos educativos. Além do custo desta ação ser pequeno, a prática é bem aceita pelos funcionários, favorecendo resultados positivos na capacitação de segurança alimentar.

A avaliação realizada sobre os treinamentos, analisou o conhecimento dos funcionários pelo método pré e o pós-treinamento e observou alterações de atitudes e comportamento no trabalho. Para a

avaliação do conhecimento dos funcionários utilizou-se questionários com questões de múltipla escolha e dissertativas, sendo que o número de questões variou de acordo com o estudo. Para a avaliação das atitudes e dos comportamentos no trabalho os estudos utilizaram questionários, monitoramento analítico, *check list* e escala de Likert. O item mais avaliado relacionado ao conhecimento, as atitudes e ao comportamento dos funcionários foi a higiene das mãos.

Após a realização do treinamento, estudos apresentaram um maior conhecimento dos funcionários e mudanças positivas de atitudes e comportamentos. Em alguns estudos observou-se diferenças significativas na redução dos microrganismos, na preparação e manipulação dos alimentos, no conhecimento dos funcionários e na utilização de adornos.

Observa-se que a elaboração e execução do treinamento são fundamentais para a contribuição de mudanças comportamentais e alterações do conhecimento; todavia, poucos estudos exploram as metodologias utilizadas nos cursos. Assim, enfatiza-se a importância do detalhamento das estratégias metodológicas utilizadas nos treinamentos de funcionários de serviços de alimentação.

Sugere-se que sejam realizados mais estudos sobre treinamento do tipo comparativo experimental randomizado controlado. Os estudos poderão auxiliar na compreensão dos métodos utilizados nos treinamentos dos funcionários de serviços de alimentação e a influência destes na aprendizagem de conteúdos que abordem a segurança alimentar.

REFERÊNCIAS

Acikel, C. H., Ogur, R., Yaren, H., Gocgeldi, E., Ucar, M., & Kir, T. (2008). The hygiene training of food handlers at a teaching hospital. *Food Control*, 19(2), 186-190.

Adams M; Mortarjemi Y. Basic Food Safety for Health Workers. WHO. Geneva. 1999.

Baş, M., Ersun, A. S., & Kivanç, G. (2006). The evaluation of food hygiene knowledge, attitudes, and practices of food handlers' in food businesses in Turkey. *Food Control*, 17(4), 317-322.

Campos, A. K. C., Cardonha, A. M. S., Pinheiro, L. B. G., Ferreira, N. R., Azevedo, P. R. M., & Stamford, T. L. M. (2009). Assessment of personal hygiene and practices of food handlers in municipal public schools of Natal, Brazil. *Food Control*, 20(9), 807–810.

Capunzo, M., Cavallo, P., Boccia, G., Brunetti, L., Buonomo, R., & Mazza, G. (2005). Food hygiene on merchant ships: The importance of food handlers' training. *Food Control*, 16(2), 183-188.

CDC (2008). Foodborne Diseases Active Surveillance Network (FoodNet): FoodNet Surveillance Final Report for 2005. Atlanta, Georgia: U.S. Department of Health and Human Services, CDC.

Cenci-Goga, B. T., Ortenzi, R., Bartocci, E., Oliveira, C. A. , Clementi, F., & Vizzani, A. (2005). Effect of the implementation of HACCP on the microbiological quality of meals at a university restaurant. *Foodborne Pathogens and Disease*, 2(2), 138-145.

Danchaivijitr, S., Rongrungruang, Y., Kachintorn, U., Techasathit, V., Pakaworavuthi, S., & Kachintorn, K. (2005). Prevalence and effectiveness of an education program on intestinal pathogens in food handlers. *Journal of the Medical Association of Thailand*, 88 (10), S31-35.

Dipietro, R. B. (2006). Return on investment in managerial training: Does the method matter? *Journal of Foodservice Business Research*, 7(4), 79-96.

Egan, M. B., Raats, M. M., Grubb, S. M., Eves, A., Lumbers, M. L., Dean, M. S., et al. (2007). A review of food safety and food hygiene training studies in the commercial sector. *Food Control* 18(10), 1180–1190.

El Derea H., Salem E., Fawzi M., & Abdel Azeem M. (2008). Safety of patient meals in 2 hospitals in Alexandria, Egypt before and after training of food handlers. *Eastern Mediterranean Health Journal*, 14(4), 941-952.

Green, L. R., Radke, V., Mason, R., Bushnell, L., Reimann, D. W., Mack, J.C., et al. (2007). Factors related to food worker hand hygiene practices. *Journal of Food Protection*, 70(3), 661-666.

Howells, A. D., Roberts, K. R., Shanklin, C. W., Pilling, V. K., Brannon, L. A., & Barrett, B. B. (2008). Restaurant Employees' Perceptions of Barriers to Three Food Safety Practices. *Journal of the American Dietetic Association*, 108(8), 1345-1349.

Liberati, A., Altman, D. G., Tetzlaff, J., Mulrow, C., Gøtzsche, P. C., Ioannidis, J. P.A., et al (2009). The PRISMA Statement for Reporting Systematic Reviews and Meta-Analyses of Studies That Evaluate Health Care Interventions: Explanation and Elaboration. *Annals of Internal Medicine*, 151(4). W1-W30.

Lillquist, D. R., McCabe, M. L., & Church, K. H. (2005). A comparison of traditional handwashing training with active handwashing training in the food handler industry. *Journal of Environmental Health*, 67(6), 13-16.

Lues, J. F. R., & Van Tonder, I. (2007). The occurrence of indicator bacteria on hands and aprons of food handlers in the delicatessen sections of a retail group. *Food Control*, 18(4), 326-332.

Lynch, R. A., Phillips, M. L., Elledge, B. L., Hanumanthaiah, S., & Boatright, D. T. (2005). A preliminary evaluation of the effect of glove use by food handlers in fast food restaurants. *Journal of Food Protection*, 68(1), 187-190.

Malhotra, R., Lal, P., Krishna Prakash, S., Daga, M. K., & Kishore, J. (2008). Evaluation of a health education intervention on knowledge and attitudes of food handlers working in a medical college in Delhi, India. *Asia-Pacific Journal of Public Health*, 20(4), 277-286.

Mead P. S., Slutsker L., Dietz V., Mccaig L. F., Bresee J. S, Shapiro C., et al. (2000). Food related illness and death in the United States. *Journal of Environmental Health*, 62(7), 9-18.

Mitchell, R. E., Fraser, A. M., & Bearon, L. B. (2007). Preventing food-borne illness in food service establishments: Broadening the framework

for intervention and research on safe food handling behaviors. *International Journal of Environmental Health Research*, 17(1), 9-24.

Mortimore, S. (2001). How to make HACCP really work in practice. *Food Control*, 12(4), 209–215.

Nieto-Montenegro S., Brown J. L., & LaBorde L. F. (2008). Development and assessment of pilot food safety educational materials and training strategies for Hispanic workers in the mushroom industry using the Health Action Model. *Food Control*, 19(6), 616–633.

Pollitt D. (2007). McDonald's serves up better customer care and lower employee turnover: Two-stage training for more than 4,000 staff. *Human Resource Management International Digest*, 15(1), 23-26.

Pollitt, D. (2008). Whitbread gets the right blend for training: E-learning combined with classroom teaching benefits company and employees *Human Resource Management International Digest*, 16(7), 18-20.

Pontello, M., Dal Vecchio, A., Doria, M. G., & Bertini, I. (2005). Ristorazione pubblica: indagine campionaria in due AASSLL dell'area milanese. Nota 2: Grado di preparazione del personale. *Annali di igiene : medicina preventiva e di comunita*, 17(3), 253-260.

Quaranta, G., Laurenti, P., Cairo A., & Ricciardi, G. (2007). La formazione dei membri delle commissioni mensa delle ristorazioni collettive aziendali: analisi di un'esperienza. *Igiene e sanità pubblica*, 63(4), 383-401.

Salazar, J., Ashraf, H-R., Tchong, M., & Antun, J. (2006). Food service employee satisfaction and motivation and the relationship with learning food safety. *Journal of Culinary Science and Technology*, 4(2/3), 93-108.

Singh, S. (2004). Effect of structured teaching programme on knowledge & practices related to hand washing technique among food handlers. *The Nursing journal of India*, 95(6), 125-126.

Sousa, C. P. (2008). The Impact of Food Manufacturing Practices on Food borne Diseases. *Braz. arch. biol. technol.* 51(4), 815-823.

Tokuç, B., Ekuklu, G, Berberoglu, U, Bilge, E., & Dedeler, H. (2009). Knowledge, attitudes and self-reported practices of food service staff regarding food hygiene in Edirne, Turkey. *Food Control*, 20(6), 565–568.

Veiros, M. B., Proença, R. P. C., Santos, M. C. T., Kent-Smith, L., & Rocha, A. (2009). Food safety practices in a Portuguese canteen. *Food Control*, 20(10), 936–941.

Wongworawat, M. D., & Jones, S. G. (2007). Influence of rings on the efficacy of hand sanitization and residual bacterial contamination. *Infection Control and Hospital Epidemiology*, 28(3), 351–353.

World Health Organization – WHO. (2006). Five keys to safer food manual. Geneva, Switzerland.

World Health Organization – WHO. (2007). Food safety and foodborne illness. March. Disponível em: <<http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs237/en>>. Acessado em: 31 de jul. 2008.

World Health Organization. (2002a). WHO global strategy for food safety : safer food for better health. Geneva, Switzerland.

2.4 CONCLUSÃO DO CAPÍTULO

No presente capítulo, foi abordado o referencial teórico sobre a gestão de pessoas em restaurantes comerciais, ressaltando os resultados de estudos que aliam o gerenciamento com a segurança alimentar. Verificou-se que, com uma crescente contribuição da pesquisa científica para a oferta de um alimento seguro ao comensal, ainda são escassos os estudos que envolvem o tema com o gerenciamento de pessoas. Sendo assim, foi proposto um estudo múltiplo que contribua no preenchimento da lacuna existente e para as ações do nutricionista no gerenciamento de uma UPR. A relação entre o gerenciamento de pessoas e a segurança alimentar é apresentada na Figura 3.

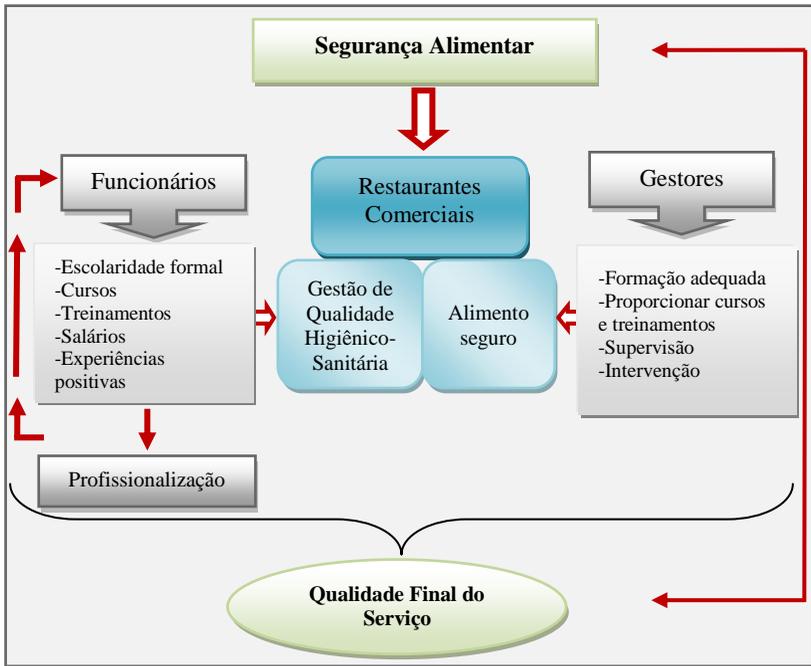


Figura 3 – Representação esquemática da relação entre a gestão de restaurantes comerciais e a segurança alimentar

3 MÉTODO

3.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO

O estudo realizado adotou os procedimentos de uma pesquisa de natureza descritiva (CONTANDRIOPOULOS et al., 1997; RICHARDSON, 1999). A pesquisa foi realizada em duas etapas, uma de caráter exploratório qualitativo e a outra de caráter investigatório quantitativo (RICHARDSON, 1999).

A primeira etapa teve a finalidade de caracterizar os restaurantes comerciais e subsidiar a segunda etapa da pesquisa. A segunda etapa objetivou identificar e analisar os recursos humanos e a gestão de pessoas dos restaurantes comerciais.

3.2 DEFINIÇÃO DOS TERMOS RELEVANTES DA PESQUISA

Alimentação fora de casa: É representada por estabelecimentos que produzem e distribuem alimentação para os comensais no ambiente fora do domicílio que, por razões de trabalho, falta de tempo, lazer, educação e outros motivos, não conseguem realizar suas refeições em casa. A alimentação fora de casa é representada pela alimentação coletiva, que se situa no trabalho, educação, saúde e outros, e pela alimentação comercial, localizada em restaurantes comerciais, hotelarias e outros (PROENÇA, 2000; PROENÇA et al., 2005). Ambas são comumente denominadas Unidade Produtora de Refeições (UPR) (PROENÇA et al., 2005).

Bufê por peso: Restaurante do tipo *self-service* (FONSECA, 2006), popularmente denominado restaurante “por quilo”. Nele, o comensal serve-se em um balcão onde estão expostos os pratos quentes e frios, após dirige-se a uma balança na qual sua refeição é pesada e paga o equivalente ao peso dos alimentos colocados no prato (MAGNÉE, 1996).

Churrascaria: Restaurante especializado em um gênero da culinária ou cultura do sul do Brasil, a carne assada (FONSECA, 2006). A distribuição da refeição nestes restaurantes pode ser do tipo *self-service*, incluindo o sistema bufê por peso e à la carte. Na maioria dos estabelecimentos, o comensal tem a opção de optar pelo rodízio de

carnes ou não; ou ainda escolher uma quantidade de carnes, pré-estabelecida pelo local, junto ao churrasqueiro.

Fast-food: Os *Fast-Food* são restaurantes de comida rápida, geralmente formados por redes de estabelecimentos, cujo principal aspecto é a rapidez e padronização no serviço (QUEIROZ; RODRIGUES; ALVAREZ, 2000; NEVES, CHADDAD, LAZZARINI, 2000).

Funcionários: Pessoas que possuem função permanente e atribuída (MICHAELIS, 1998; FERREIRA, 1999). Os funcionários que entram em contato direto ou indireto com o alimento, também, são denominados manipuladores de alimentos (BRASIL, 2004).

Gestão de pessoas: Administração que visa às funções do planejamento, organização e direção do pessoal da empresa, além de ser responsável pelos interesses do empregado e do empregador. Essa política objetiva acrescentar à empresa um quadro de pessoal integrado, produtivo, estimulado, de modo que os empregados contribuam para com a eficiência da organização e para a qualidade de vida da sociedade (SILVA, COELHO, BARRACA, 1999). Essa política está diretamente relacionada à filosofia empresarial, sendo uma de suas principais características a flexibilidade para se adaptar aos objetivos da empresa (CARVALHO, 1988).

Restaurantes comerciais: É um serviço de refeição que se enquadra na modalidade da alimentação comercial, a qual se caracteriza pela conquista do consumidor em todos os momentos, uma vez que ele não tem obrigatoriedade de realizar suas refeições nestes estabelecimentos (PROENÇA et al., 2005). Também, é um estabelecimento comercial destinado a produção, venda e serviços de alimentos e bebidas.

Segurança alimentar e de alimentos: Conceito que indica que os alimentos, quando preparados ou consumidos de acordo com o esperado, não causem dano ao consumidor (ABNT, 2006; OMS, 2006)

Self-Service (auto-serviço): Sistema no qual o comensal escolhe, de acordo com suas preferências, os alimentos que irá compor sua refeição em balcões onde estão dispostas as preparações culinárias (MAGNNÉ, 1996; FONSECA, 2003).

Gestor: Indivíduo responsável por administrar negócios, bens ou serviços (FERRREIRA, 1999).

Doença transmitida por alimentos (DTA): Doença de natureza infecciosa ou tóxica causada pelo consumo de alimento ou água (OMS, 2002b).

Manipuladores de alimentos: Pessoa do serviço de alimentação que entra em contato com o alimento, direta ou indiretamente (BRASIL, 2004).

Manipulação de alimentos: São procedimentos e técnicas realizadas sobre a matéria-prima para obtenção e entrega ao consumo do alimento preparado. Estas operações envolvem as etapas de preparação, embalagem, armazenamento, transporte, distribuição e exposição à venda (BRASIL, 2004).

Responsabilidade técnica: Atividade exercida por um profissional capacitado com legalidade comprovada por meio dos seus documentos de habilitação inerentes ao seu âmbito profissional ou ocupacional, como nos conselhos regionais pertinentes (BRASIL, 1976).

Responsável técnico: Indivíduo que assume a responsabilidade das técnicas utilizadas na organização e que tem competência para a elaboração e implementação das Boas Práticas de Fabricação e de Prestação de Serviços, conhecimento dos métodos de controle de qualidade, além de ter domínio dos princípios do Sistema de Análise e Pontos Críticos de Controle (BRASIL, 1993). O nutricionista como responsável técnico é um profissional habilitado que tem a responsabilidade de planejar, coordenar, administrar, supervisionar e avaliar a área de alimentos e nutrição (CFN, 2008).

Conhecimento: Ato de conhecer, de ter a informação, notícia, instrução (FERREIRA, 1999).

Formação: Maneira por que se constitui uma mentalidade ou um conhecimento profissional. (FERREIRA, 1999).

Qualificação: Considera-se qualificado o funcionário que possui o conhecimento do processo de trabalho ao qual está inserido. Essa

qualificação pode ser adquirida por cursos de formação profissional, ou através de treinamentos (PIACENTINI, 2000; CHIAVENATO, 2000).

Formação Profissional (Profissionalização): Educação profissional institucionalizada ou não, que visa preparar e formar um indivíduo para o exercício de uma profissão, em um determinado mercado de trabalho, objetivando qualifica-lo para uma futura profissão (CHIAVENATO, 2000).

Capacitação: Ato de tornar capaz; habilitar (FERREIRA, 1999).

Treinamento: Ato ou efeito de tornar apto, capaz para o exercício de uma determinada tarefa ou atividade (FERREIRA, 1999).

3.3 ETAPAS DA PESQUISA

Considerando a importância de realizar pesquisas em restaurantes comerciais, nos anos de 2000 e 2001, foi realizado um estudo investigatório e de análise de dados nas cidades de Campinas (SP) e Porto Alegre (RS), o qual objetivou verificar os sistemas de controle de qualidade, processo produtivo e recursos humanos em unidades de alimentação comercial. Dando continuidade ao estudo, no ano de 2007, a mesma investigação foi realizada na cidade de Florianópolis (SC), resultando em um estudo múltiplo.

A proposta do estudo foi investigar a gestão dos restaurantes comerciais e os funcionários com base em entrevista com os gerentes desses estabelecimentos, uma vez que muitas questões eram referentes à organização da empresa e que os gestores têm papel fundamental na contribuição da segurança alimentar.

Os estudos múltiplos ocorrem em uma situação quando um estudo é deliberadamente designado para fazer parte de um estudo maior. O estudo maior pode, intencionalmente, ter a necessidade de elucidar ou fazer uso de dados de outros levantamentos para definir a predominância ou a frequência de resultados. Nesse cenário de complementaridade dos estudos, é recomendável que as questões das investigações estejam coordenadas, podendo ocorrer em períodos de tempo distintos ou simultâneos (YIN, 2005).

A pesquisa foi realizada em duas etapas. Inicialmente, no ano de 2000, realizou-se um estudo exploratório, nas cidades de Campinas (SP)

e Porto Alegre (RS); posteriormente, efetuou-se o estudo investigatório em Campinas (SP) e Porto Alegre (RS), no ano de 2001, e em Florianópolis (SC) em 2007.

3.3.1 Estudo exploratório

No ano de 2000, foi realizado um estudo exploratório conduzido por Cavalli e Salay (2004) para caracterizar os restaurantes comerciais. Foram analisados dezoito restaurantes comerciais, divididos nos municípios de Campinas (SP) e Porto Alegre (RS), totalizando nove restaurantes em cada município. Os restaurantes foram selecionados de modo que cada linha de atuação (bufê por peso, churrascarias e *fast-food*), fossem representadas por três estabelecimentos cada uma. Ainda, as amostras foram selecionadas de tal forma que fossem contempladas as diferentes estruturas de uma empresa, micro, pequena, média e grande, para posterior averiguação.

Para a coleta dos dados, foi realizada uma entrevista com os gerentes dos restaurantes comerciais, utilizando um questionário com predomínio de perguntas abertas, objetivando obter maiores informações/opiniões dos entrevistados. As entrevistas foram realizadas durante os meses de julho, agosto e setembro de 2000, pela pesquisadora e duas nutricionistas colaboradoras.

O estudo possibilitou a realização de uma revisão e de um direcionamento dos aspectos da investigação, contribuiu para o treinamento do investigador e permitiu um maior conhecimento da temática estudada. Ainda, as informações obtidas no pré-teste do questionário forneceram subsídios sobre a caracterização das empresas e dos recursos humanos que atuam no setor de alimentação comercial, possibilitando junto com a revisão da bibliografia, maiores conhecimentos sobre o tema, contribuindo, assim, para a construção do instrumento de coleta de dados para a etapa seguinte da pesquisa.

3.3.2 Estudo investigatório

No ano de 2001, foi realizado o estudo investigatório nas cidades de Campinas (SP) e Porto Alegre (RS). Foram investigados 46 restaurantes no Estado de São Paulo e 62 no Rio Grande do Sul. Em Santa Catarina, o estudo foi realizado no ano de 2007, na cidade de Florianópolis (SC). Nesta cidade, foram investigados 105 restaurantes comerciais.

A Figura 4 mostra as etapas da realização da pesquisa e as atividades realizadas em cada uma delas. A primeira etapa corresponde às atividades realizadas por Cavalli (2003), no período de 1999 e 2000; a segunda etapa corresponde às atividades realizadas nas três cidades pesquisadas; no período de 2001 à 2007; e a terceira representa as atividades que tiveram início a partir do ano de 2008.

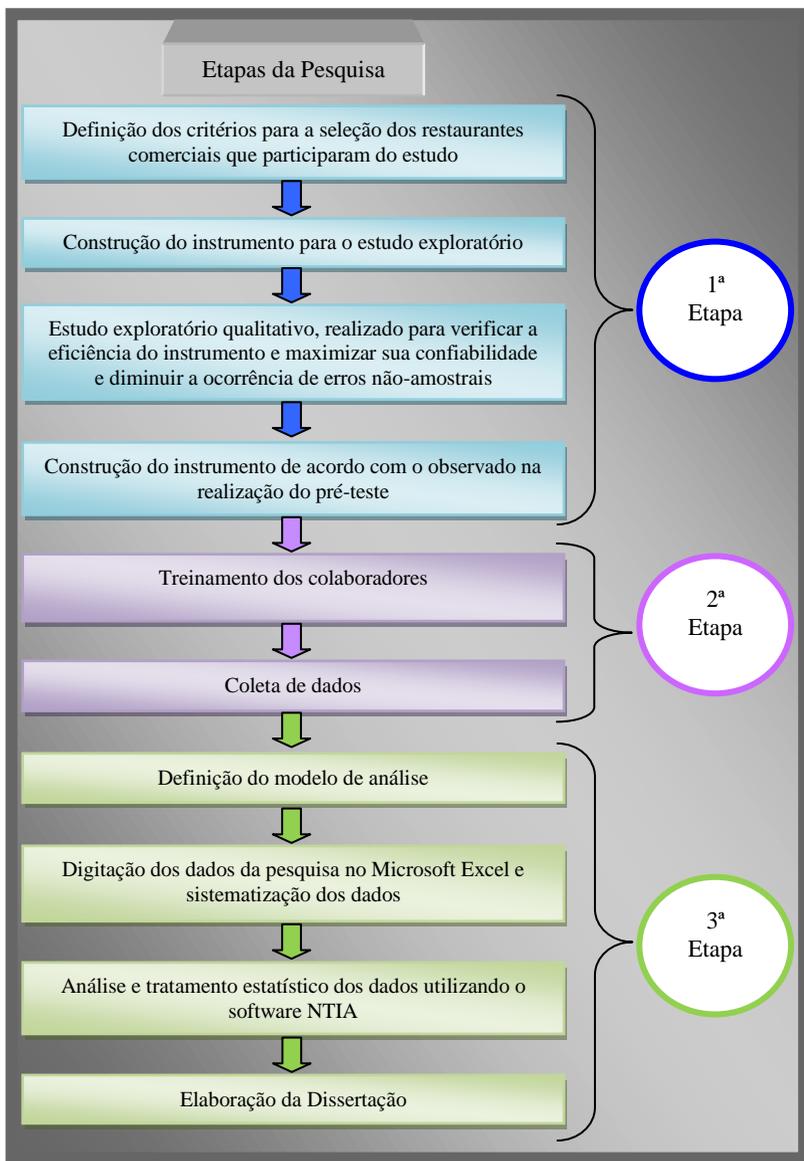


Figura 4 – Etapas da realização da pesquisa “Gestão de pessoas e segurança alimentar de restaurantes comerciais: um estudo em Campinas, Porto Alegre e Florianópolis”

3.4 MODELO DE ANÁLISE

O modelo de análise utilizado para o estudo foi construído como o proposto por Quivy e Campenhoudt (1992), o qual é um prolongamento natural da problemática que organiza as questões que serão utilizadas para a organização e a análise do trabalho. O modelo é construído por meio da definição de conceitos e hipóteses que se completam, formando um quadro de análise.

Para a construção dos conceitos, definem-se as dimensões e os indicadores, de modo que expressem somente o essencial para a realidade do pesquisador (QUIVY; CAMPENHOUDT, 1992).

3.4.1 Definição das dimensões e seus indicadores

Os quadros 4, 5 e 6 mostram as dimensões do estudo com seus respectivos indicadores.

Quadro 4 – Variável relacionada às características das empresas, suas dimensões, definições e indicadores.

Variável - Características das empresas		
Dimensões	Definição	Indicadores
Linha de atuação	Segmento do restaurante comercial	Bufê por peso Churrascaria <i>Fast-food</i>
Tipo de estrutura	Legislação fiscal do restaurante	Microempresa Pequena empresa Média empresa Grande empresa
Forma jurídica	Forma jurídica do restaurante	Individual Sociedade Rede Franquia Rede Filial
Movimentação de público	Quantidade de refeições servidas aos clientes no restaurante	40 – 140 refeições servidas ao dia 140 – 240 refeições servidas ao dia 240 – 340 refeições servidas ao dia 340 – 440 refeições servidas ao dia 440 – 540 refeições servidas ao dia > 540 refeições servidas ao dia

Quadro 5 – Variável relacionada aos funcionários dos restaurantes comerciais, suas dimensões, definições e indicadores (continua).

Variável - Características dos funcionários		
Dimensões	Definição	Indicadores
Sexo	Feminino ou Masculino	Feminino Masculino
Idade	Número de anos com que conta uma época, o tempo de vida de um indivíduo	< 18 anos 18-25 anos 26-30 anos 31-50 anos < 50 anos
Escolaridade	Capital cultural adquirida por frequência escolar	Ensino fundamental incompleto Ensino fundamental completo Ensino médio incompleto Ensino médio completo Ensino superior incompleto Ensino superior completo Pós-Graduação

Quadro 5 – Variável relacionada aos funcionários dos restaurantes comerciais, suas dimensões, definições e indicadores (continua).

Variável - Características dos funcionários		
Dimensões	Definição	Indicadores
Função do Funcionário	Atividade contínua assalariada exercida pelo funcionário	Gerente Subgerente Gerente de áreas Chefe de cozinha Cozinheiro Auxiliar de cozinha Saladeiro Churrasqueiro Atendente Serviços gerais Limpeza Supervisor Assistente Coordenadores Treinadores

Quadro 5 – Variável relacionada aos funcionários dos restaurantes comerciais, suas dimensões, definições e indicadores (conclusão).

Variável - Características dos funcionários		
Dimensões	Definição	Indicadores
Jornada de Trabalho	Tempo de trabalho (em horas) durante a semana	$20 \leq 30$ h/semanais $30 \leq 40$ h/semanais 40 h/semanais > 40 h/semanais
Remuneração	Ato do recebimento do salário	0 1 salário mínimo 1 2 salários mínimos 2 3 salários mínimos 4 5 salários mínimos > 5 salários mínimos
Tempo de serviço	Meses de trabalho na empresa	< 12 meses $12 \leq 24$ meses $24 \leq 36$ meses $36 \leq 48$ meses $48 \leq 60$ meses > 60 meses
Cursos técnicos ou profissionalizantes	Realização de atividade que segue um programa de estudo	Sim Não

Quadro 6 – Variável relacionada à gestão de pessoas dos restaurantes comerciais, suas dimensões, definições e indicadores (continua).

Variável - Características da gestão de pessoas		
Dimensões	Definição	Indicadores
Cursos técnicos ou profissionalizantes	Oferecimento de atividade que segue um programa de estudo	Assunto Função dos participantes Carga horária Custo Período de realização Horário de realização Empresa responsável pela realização
Recrutamento	Processo que busca candidatos para ocuparem as vagas existentes	Adoção de critérios Importância dos critérios adotados Dificuldade para recrutar
Avaliação	Meio pelo qual se avalia o indivíduo	Adoção de sistema de avaliação Importância da adoção do sistema de avaliação
Funcionários	Pessoas que possuem função permanente e atribuída em uma organização	Presença de responsável técnico Dificuldades enfrentadas e o grau de importância

Quadro 6 – Variável relacionada à gestão de pessoas dos restaurantes comerciais, suas dimensões, definições e indicadores (conclusão).

Variável - Características da gestão de pessoas		
Dimensões	Definição	Indicadores
Benefícios motivacionais	Recompensas e benefícios não previstos na legislação	Premiação em dinheiro Vale transporte Vale alimentação Plano particular de assistência médica Descanso Seguro de vida Aumento salarial Premiações

3.5 DELINEAMENTO AMOSTRAL E POPULAÇÃO DO ESTUDO

A população estudada foram restaurantes comerciais dos segmentos de bufê por peso, churrascarias e *fast-food* dos municípios de Campinas, Estado de São Paulo, Porto Alegre, Estado do Rio Grande do Sul, e Florianópolis, Estado de Santa Catarina.

A determinação da amostra foi por conveniência e o delineamento amostral foi realizado em dois momentos. Inicialmente, no ano de 2000, realizou-se o delineamento das cidades de Campinas (SP) e Porto Alegre (RS), e em 2006 foi realizado o delineamento da cidade de Florianópolis (SC). Considerando que essas cidades possuem características urbanas, populacionais e geográficas diferenciadas, os estratos de amostra foram particularizados.

Para obter a população de restaurantes comerciais das três cidades, foram utilizadas quatro fontes de informações: as fornecidas pelas Secretarias de Turismo, listas das Páginas Amarelas e Listel dos três municípios, e o site Hagah da cidade de Florianópolis (SC). As UPRs, cuja forma jurídica era rede – franquia ou filial –, foram contabilizadas somente uma vez, pois, ao considerar que é uma rede, espera-se que as formas de gestão sejam iguais para todas as unidades.

Posteriormente, os estabelecimentos foram subdivididos de acordo com sua tipologia (bufê por peso, churrascaria e *fast-food*), formando, assim, nove sub-estratos distintos dentro do estudo. Desse modo, para realizar o delineamento amostral, utilizou-se amostragem aleatória estratificada. O sorteio dos restaurantes foi de acordo com a amostra estipulada, e os entrevistados foram os gerentes.

Nas cidades de Campinas (SP) e Porto Alegre (RS), para a realização do cálculo da amostra, foi utilizada a metodologia de Cochran (1965), de modo que a amostra apresentasse um erro amostral máximo de $\epsilon_T = 0,03$ (ou pontos percentuais) e a probabilidade de confiança mínima de $P_f = 0,95$.

Para o delineamento amostral em Campinas (SP) e Porto Alegre (RS) considerou-se o tamanho total da amostra (n) igual a 108 restaurantes, sendo 46 em Campinas (SP) e 62 em Porto Alegre (RS). Em cada cidade, a amostra representou aproximadamente 40% da população de cada segmento de restaurante comercial, resultando nos subestratos de: 22 restaurantes bufê por peso em Campinas (SP) e dezessete em Porto Alegre (RS); vinte churrascarias em Campinas (SP)

e 36 em Porto Alegre (RS) e quatro *fast-food* em Campinas (SP) e nove em Porto Alegre (RS).

Em Florianópolis, considerou-se o tamanho total da amostra (n) igual a 107 restaurantes. Nessa cidade, a representatividade numérica da mostra teve um percentual aproximado de 100% da população de churrascaria e de *fast-food*, e 50% de bufê por peso, resultando em um subestrato de 49 bufês por peso, dezesseis churrascarias e 42 *fast-food*. Isso ocorreu pelos seguintes fatos:

- O percentual de 50% é uma proporção representativa da população.
- Os restaurantes bufês por peso apresentam um número bem maior que as demais empresas; assim sendo, ao se considerar 50%, minimizaram-se custos e tempo de coleta de dados.
- As comparações entre as empresas ficarão mais adequadas utilizando número de questionários e de empresas semelhantes.

Dessa maneira, o número total da amostra de restaurantes comerciais nas três cidades é de 213 estabelecimentos.

3.6 INSTRUMENTO

O instrumento para a coleta de dados (Anexo A) foi constituído por perguntas fechadas, cujos tópicos abordados estão representados na Figura 5.

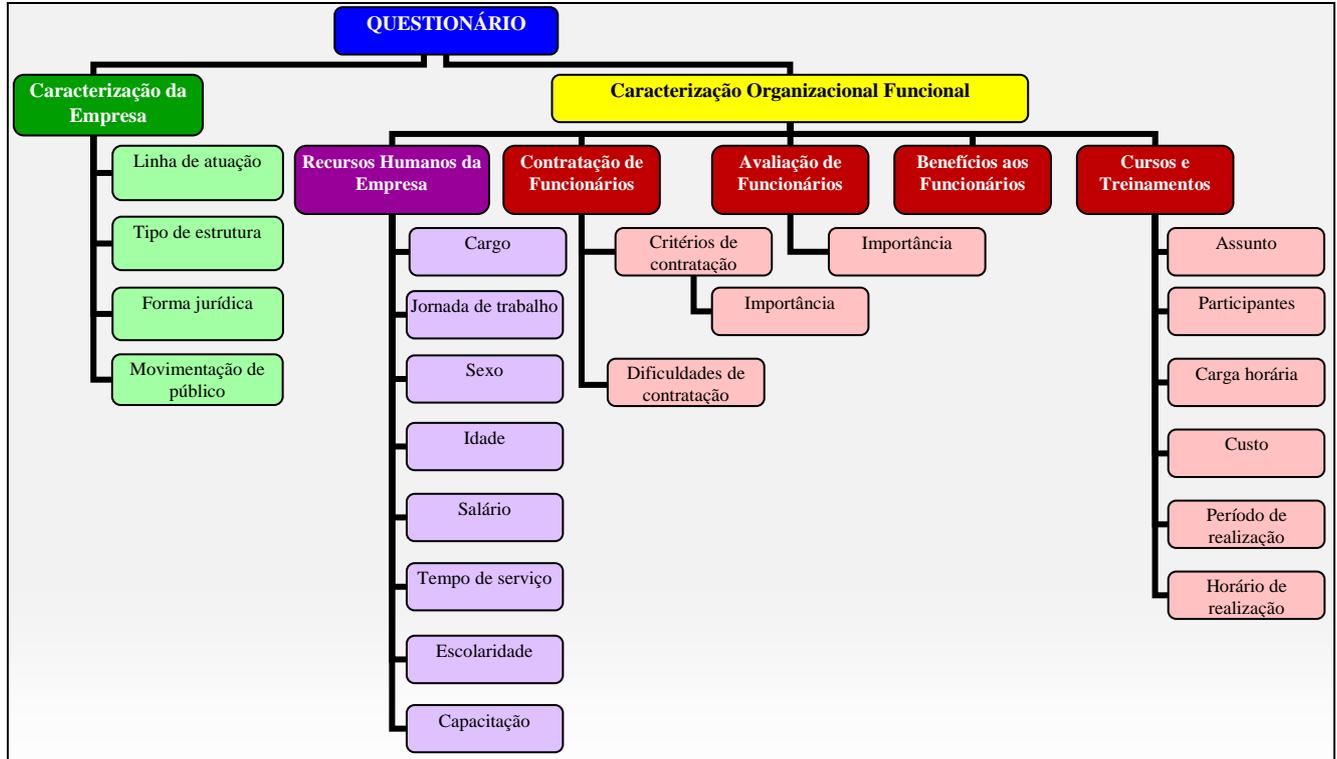


Figura 5 – Estrutura representativa do instrumento de coleta de dados

Caracterização das empresas

Os restaurantes comerciais foram identificados quanto às linhas de atuação, ou seja, em bufê por peso, churrascarias e *fast-food*. O tipo de estrutura dos estabelecimentos foi determinado de acordo com a legislação fiscal do restaurante em micro, pequena, média e grande empresa; e a forma jurídica em sendo individual, uma sociedade e uma rede, a qual poderia ser uma franquia ou uma filial. Além disso, verificou-se a movimentação do público, o que possibilitou identificar o número médio total de refeições servidas ao dia.

Os recursos humanos das empresas

A organização funcional dos restaurantes foi caracterizada com os gerentes e/ou proprietários. Verificaram-se as funções dos funcionários, a jornada de trabalho de cada um, o sexo, a idade, o salário, o tempo de serviço realizado na empresa, a escolaridade e a realização de cursos técnicos e profissionalizantes para a área de atuação.

Além disso, foi averiguado se a empresa adotava critérios para a contratação dos funcionários; sendo a resposta negativa – “não” –, foi verificado o motivo dessa não adoção; e sendo afirmativa – “sim” –, foi averiguada a importância da adoção desses critérios; Também foi indagado qual o cargo/ocupação para o qual a empresa encontrava maior dificuldade ao contratar funcionários. Do mesmo modo, foi questionado se a empresa avaliava periodicamente seu funcionário, buscando saber o porquê, caso a resposta fosse negativa – “não” –, e a importância dessa avaliação, caso fosse afirmativa – “sim”. Verificou-se, igualmente, quais os benefícios/recompensas não previstos na legislação trabalhista oferecidos pela empresa aos seus funcionários.

Em relação à capacitação, foi verificado se as empresas ofereciam cursos e treinamentos a seus funcionários. Quando a resposta do gerente era negativa – “não” –, buscou-se conhecer o motivo do não oferecimento. Quando a resposta era positiva – “sim” –, perguntou-se aos entrevistados qual o assunto do curso e/ou treinamento oferecido, o número de funcionários participantes, a carga horária de cada um, o custo para a empresa, o período em que era realizado (mensal, semestral ou anual), se era realizado pela própria empresa ou se era terceirizado e se eles eram realizados no horário de trabalho, ou após o expediente. Ainda, foram verificados o conhecimento e a utilização pelos gerentes e/ou proprietários dos estabelecimentos de cursos de qualificação ministrados por algumas entidades específicas listadas.

Essas questões objetivaram identificar a política da empresa, com relação aos recursos humanos atuantes nos restaurantes comerciais. Foram estabelecidas relações entre a caracterização destas e os recursos humanos das empresas, com o escopo de identificar possíveis correlações.

3.7 TÉCNICAS E COLETA DE DADOS

Nas três cidades estudadas, os colaboradores entraram em contato com os restaurantes e solicitaram o agendamento da entrevista com o gerente da empresa. Os restaurantes que não foram localizados, ou cujo responsável não quis participar da entrevista, foram substituídos por outros, da mesma tipologia.

A sequência temporal da coleta de dados da pesquisa pode ser observada na Figura 6.

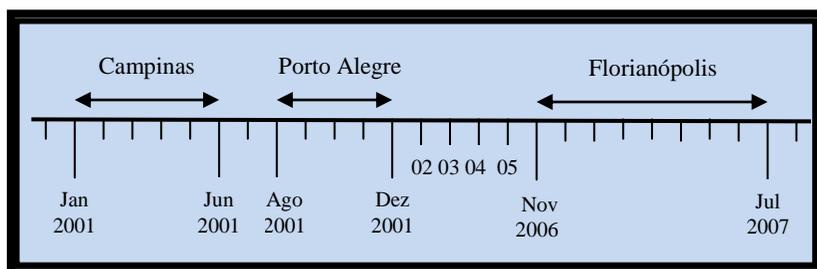


Figura 6 – Sequência temporal do levantamento de dados da pesquisa “Gestão de pessoas e segurança alimentar de restaurantes comerciais: um estudo em Campinas, Porto Alegre e Florianópolis” realizada em Campinas, Porto Alegre e Florianópolis de 2001 a 2007.

Na cidade de Campinas (SP), a coleta de dados contou com a participação de quatro alunos do GEPEA – Consultoria em Alimentos – UNICAMP (SP), no primeiro semestre de 2001, nos meses de janeiro a junho. Em Porto Alegre (RS), o levantamento dos dados foi realizado com a colaboração de quatro alunos do Curso de Nutrição do Instituto Metodista de Educação e Cultura – IMEC (RS), no segundo semestre de 2001, nos meses de agosto a dezembro. Na cidade de Florianópolis (SC), a coleta foi efetuada por quatro alunas do Curso de Graduação em Nutrição e do Programa de Pós-Graduação de Nutrição da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), nos meses de novembro de 2006 a

julho de 2007. Todos os colaboradores da pesquisa foram devidamente treinados para a participação na coleta de dados de acordo com o manual de instruções do entrevistador (Anexo B).

As entrevistas foram conduzidas pelos colaboradores, que preenchiam o questionário. Porém, caso o gerente preferisse preenchê-lo sozinho em outro momento, este era deixado no estabelecimento para preenchimento posterior. Nesse caso, era explicado ao gerente como proceder; junto foi entregue um glossário (Anexo C) para qualquer dúvida que surgisse. A data do recolhimento do instrumento era pré-definida entre o pesquisador e o gerente do restaurante, e agendada. No caso de serem realizadas três tentativas de recolhimento do instrumento e o gerente não ter preenchido o questionário, e se o gerente em três tentativas não ter participado da entrevista, o restaurante foi substituído por outro estabelecimento da mesma tipologia. A Figura 7 mostra os procedimentos realizados para a coleta de dados.

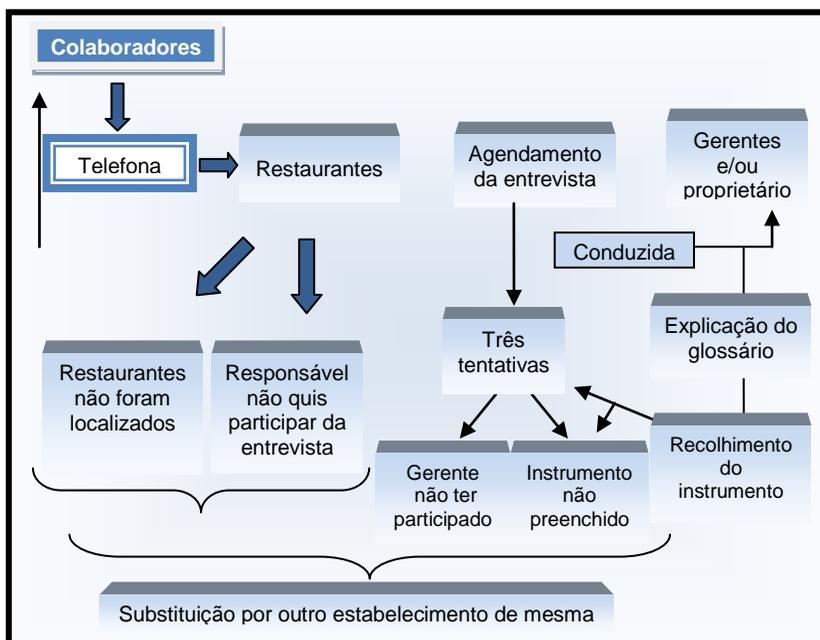


Figura 7 – Esquema representativo dos procedimentos realizados para a coleta de dados

3.8 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Os dados da pesquisa foram registrados em quatro planilhas no banco de dados do Microsoft Excel, de acordo com a cidade estudada, a sistematização dos dados e as explicações para a digitação dos dados conforme o anexo D e os apêndices B, C, e D. Para os dados de Campinas (SP) e Porto Alegre (RS), a versão do *Software* Excel foi a do ano de 1998 e 2003, já para os dados de Florianópolis utilizou-se o *Software* Excel 2003.

Os tratamentos estatísticos aplicados para as demais questões tiveram como finalidade diferenciar e caracterizar os estabelecimentos das três cidades e entre os segmentos, e assinalar a presença ou ausência de elementos que contribuam com a segurança alimentar. A análise estatística foi realizada considerando o ano da coleta de dados, 2001 – restaurantes das cidades de Campinas e Porto Alegre –; e 2007 – restaurantes da cidade de Florianópolis.

Como tratamento estatístico, realizou-se a associação entre as variáveis por intermédio do teste de Qui-quadrado, nas variáveis qualitativas, e, quando se obteve associação entre as variáveis, foi calculado o coeficiente de contingência, verificando assim o grau dessa relação. Para a análise de algumas variáveis quantitativas, foram utilizados a Análise de Variância (ANOVA) e o teste de Tukey nas variáveis quantitativas, comparando, dessa forma, as médias e as diferença entre elas. Para a análise estatística, utilizou-se o software NTIA, produzido pela EMBRAPA⁴ de Campinas (SP).

As questões referentes à caracterização das empresas foram relacionadas às referentes aos recursos humanos e gestão da empresa, com o objetivo de verificar possíveis correlações entre as variáveis estudadas.

⁴ Ambiente de *Software* NTIA/EMBRAPA, versão 4.2.2. – manual do usuário – ferramenta estatístico. Centro de Pesquisa Tecnológica em Informática para a Agricultura (Campinas, SP). 1997.

4 ARTIGO ORIGINAL - GESTÃO DE PESSOAS E SEGURANÇA ALIMENTAR DE RESTAURANTES COMERCIAIS: UM ESTUDO EM CAMPINAS, PORTO ALEGRE E FLORIANÓPOLIS

***Short title:* GESTÃO DE PESSOAS E SEGURANÇA ALIMENTAR**

4.1 RESUMO

O estudo caracterizou e analisou a gestão de pessoas dos restaurantes comerciais de Campinas, Porto Alegre e Florianópolis, no contexto da segurança alimentar. Estudo múltiplo de natureza descritiva realizado em 213 Unidades Produtoras de Refeições (UPRs) comerciais das cidades de Campinas (SP), Porto Alegre (RS) e Florianópolis (SC). Os gerentes das UPRs foram entrevistados com um questionário com perguntas fechadas, relacionadas à caracterização das empresas e à gestão dos recursos humanos. Para análise estatística, utilizaram-se teste de Qui-quadrado, contingência, ANOVA e teste de Tukey, com nível de significância de 5%. Os funcionários dos restaurantes comerciais, em sua maioria, apresentavam escolaridade até o primeiro grau completo, trabalhavam em média 41 horas/semana e recebiam entre um e dois salários mínimos. Os restaurantes que mais capacitaram seus funcionários foram de Florianópolis (74,3%), seguido de Campinas e Porto Alegre (30,7%). Os temas mais abordados nos cursos e treinamentos oferecidos referiam-se ao cumprimento das legislações sanitárias. A presença de responsável técnico foi verificada em 32,1% dos restaurantes comerciais, sendo 70,6% desses restaurantes localizados na cidade de Florianópolis. Nos locais em que havia responsável técnico, constatou-se maior frequência de avaliação periódica e oferta de treinamentos aos funcionários. A gestão de pessoas em restaurantes comerciais pode contribuir para com a segurança alimentar adotando processos de recrutamento, seleção, avaliação e qualificação dos funcionários. É importante que no restaurante haja um profissional com responsabilidade técnica, sendo fundamental que este funcionário seja habilitado na área de alimentos e nutrição e possua conhecimentos sobre a importância da gestão de pessoas neste segmento.

Termos de indexação: administração de recursos humanos; qualificação profissional, segurança do alimento, unidades produtoras de refeições, gerenciamento.

4.2 ABSTRACT

The objective of this research was to characterize and to analyze people management in commercial restaurants at the cities of Campinas, Porto Alegre and Florianópolis, in the context of food safety. This was a multiple descriptive study performed on 213 food service units at the cities of Campinas (state of São Paulo), Porto Alegre (state of Rio Grande do Sul) and Florianópolis (state of Santa Catarina). The managers of the food service units were interviewed on the characterization of business and human resources management, using a closed-question questionnaire. Statistical analysis was done using the chi-square test, contingency coefficient, ANOVA and Tukey's test, with significance level of 5%. It was observed that most employees of the food service units had completed primary school, worked on average 41 hours per week, received between one and two minimum wages. Restaurants that trained their employees most were in the city of Florianópolis (74.3%), followed by Campinas and Porto Alegre (30.7%). The most approached themes in the trainings courses related to compliance with the sanitary legislation. Only 32.1% of commercial restaurants had a responsible technician, with most of them located in the city of Florianópolis (70.6%). In places where there is a responsible technician, there is a better evaluation of employees and offer of training courses. The people management in commercial restaurant can contribute to food safety through recruitment, selection, evaluation and training of staff. Furthermore, it is important that the commercial restaurant has a responsible technician, it is important that employees be qualified in the food sector and nutrition and has knowledge about the importance of people management in this segment.

Keywords: human resources management, professional qualification, food security, food service, management.

4.3 INTRODUÇÃO

A segurança sanitária deve ser um pré-requisito para a construção da segurança alimentar, atributo básico de uma alimentação saudável, bem como para a promoção e a manutenção da saúde (1). Desse modo, uma alimentação saudável deve ser também uma alimentação segura de contaminação físico-química e biológica e dos possíveis perigos e riscos à saúde dos indivíduos (2).

De acordo com a Organização das Nações Unidas para Agricultura e Alimentação (FAO) e a *Organização Mundial da Saúde* (OMS), o consumidor está mais exigente com suas escolhas, buscando produtos que ofereçam mais segurança e qualidade (3). Ao considerar que a qualidade dos alimentos é um pré-requisito para o gerenciamento de segurança alimentar, com a globalização, a gestão da qualidade deve ser uma das estratégias da organização para se manter no mercado (4).

Henson et al. (5) destacam que muitos consumidores não frequentam estabelecimentos que não passem confiabilidade na oferta de um alimento seguro. Assim, a qualidade torna-se uma ferramenta que sustenta a boa gestão.

No setor de alimentação, a qualidade dos serviços está diretamente relacionada aos funcionários e aos gestores, uma vez que eles são responsáveis pela gestão de qualidade higiênico-sanitária e pela oferta de um alimento seguro ao comensal. Assim sendo, em uma empresa, a responsabilidade das atividades de manipulação dos alimentos é do proprietário e dos funcionários (6).

As decisões sobre o gerenciamento de segurança alimentar devem relacionar-se com as autoridades competentes designadas à proteção da saúde pública (7). Contudo, os estabelecimentos podem adicionar mecanismos privados e próprios, contribuindo para o controle da segurança alimentar e adoção e implementação dos sistemas de segurança alimentar (8).

De acordo com Macauslan (9), no século XXI, para o sucesso dos restaurantes é necessário liderança, capacitação, trabalho em equipe, consciência cultural, monitoramento e avaliação, combinados com um gerenciamento competente de higiene dos alimentos. É necessário que o gestor de restaurantes se preocupe com a gestão de pessoas da organização, muitas vezes esquecida nas pequenas empresas.

Considerando a contribuição ao tema de gerenciamento de pessoas e, em contrapartida, a escassez de estudos que associam os funcionários da empresa e a segurança alimentar em restaurantes

comerciais, este estudo objetivou caracterizar e analisar a gestão de pessoas dos restaurantes comerciais de Campinas, Porto Alegre e Florianópolis no contexto da segurança alimentar.

4.4 METODOLOGIA

Inicialmente, no ano de 2000, foi realizada uma pesquisa descritiva qualitativa de caráter exploratório, nas cidades de Campinas (SP) e Porto Alegre (RS), para caracterizar os restaurantes comerciais e subsidiar a próxima etapa da pesquisa. Na sequência, o estudo teve um caráter investigatório quantitativo, identificando e analisando os recursos humanos e a gestão de pessoas dos restaurantes comerciais nas cidades de Campinas (SP) e Porto Alegre (RS), em 2001, e em Florianópolis (SC), em 2007, resultando em um estudo múltiplo.

População do estudo

Foram estudadas Unidades Produtoras de Refeições (UPRs) comerciais representadas por restaurantes comerciais dos segmentos de bufê por peso, churrascarias e *fast-food* dos municípios de Campinas (SP), Porto Alegre (RS) e Florianópolis (SC).

Nas cidades de Campinas (SP) e Porto Alegre (RS), o cálculo amostral foi realizado de forma que a amostra apresentasse um erro amostral máximo de $\epsilon_r = 0,03$ (ou pontos percentuais) e a probabilidade de confiança mínima de $P_f = 0,95$.

Em Florianópolis (SC), a representatividade numérica da amostra teve um percentual aproximado de 100% da população de churrascaria e de *fast-food*, bem como 50% bufê por peso.

A obtenção da população de restaurantes comerciais das três cidades foi realizada utilizando-se quatro fontes de informações: as fornecidas pelas Secretarias de Turismo, listas das Páginas Amarelas e Listel dos três municípios, e o site Hgah da cidade de Florianópolis (SC). Posteriormente, os estabelecimentos foram subdivididos de acordo com sua tipologia, formando nove substratos distintos dentro do estudo (Figura 8). Dessa maneira, para realizar o delineamento amostral, utilizou-se amostragem aleatória estratificada.

Foram investigados 213 estabelecimentos nas cidades de Campinas (SP), Porto Alegre (RS) e Florianópolis (SC).

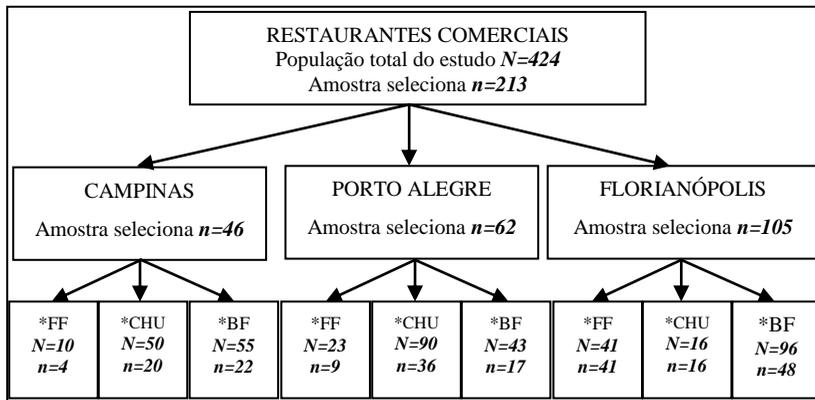


Figura 8 – Diagrama representativo da amostra populacional dos restaurantes de Campinas (SP) e Porto Alegre (RS), em 2001, e Florianópolis (SC), em 2007

* FF: *fast-food*, CHU: churrascaria, BF: bufê por peso

Instrumento de coleta de dados

Com o intuito de identificar a política da empresa relacionada aos recursos humanos atuantes, o instrumento para a coleta de dados foi constituído por perguntas fechadas abordando os seguintes temas:

Caracterização das empresas

Os restaurantes comerciais foram identificados quanto à tipologia do restaurante, ao porte da empresa e ao número de refeições ao dia.

Recursos humanos das empresas

Verificaram-se as funções dos funcionários, a jornada de trabalho de cada um, o sexo, a idade, o salário, o tempo de serviço realizado na empresa, a escolaridade, a realização de cursos técnicos e profissionalizantes para a área de atuação e a presença de responsável técnico⁵.

⁵ Indivíduo que assume a responsabilidade das técnicas utilizadas na organização e que tem competência para a elaboração e implementação das Boas Práticas de Fabricação e de Prestação de Serviços, conhecimento dos métodos de controle de qualidade, além de ter domínio dos princípios do Sistema de Análise e Pontos Críticos de Controle (10).

Ainda foi averiguado se as empresas adotavam critérios para a contratação dos funcionários, se os avaliavam periodicamente e quais os benefícios oferecidos não previstos na legislação trabalhista.

Em relação à capacitação, foi apurado se as empresas ofereciam cursos e treinamentos a seus funcionários, o assunto do curso e/ou treinamento oferecido, o número de funcionários participantes, a carga horária de cada curso, o custo para a empresa, o período e o horário em que a capacitação era realizada e se era realizado pela própria empresa.

Coleta de dados

Os colaboradores, após serem devidamente capacitados para a atividade, entraram em contato com os restaurantes e solicitaram o agendamento da entrevista com o gerente da empresa. Os restaurantes que não foram localizados, ou cujo responsável não quis participar da entrevista, foram substituídos por outros estabelecimentos da mesma tipologia.

Análise dos dados

Os dados da pesquisa foram registrados em duplicata no banco de dados do *Microsoft Excel*, e a análise estatística foi realizada pelo *software* NTIA, desenvolvido pela Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA), de Campinas (SP). A análise estatística foi realizada considerando o ano da coleta de dados, 2001 – restaurantes das cidades de Campinas e Porto Alegre –; e 2007 – restaurantes da cidade de Florianópolis. Foi realizada a associação entre as variáveis, por intermédio do teste de Qui-quadrado e do coeficiente de contingência (CC) nas variáveis qualitativas. As variáveis quantitativas foram tratadas estatisticamente através de análise de variância, ANOVA, e teste de Tukey. Os testes foram realizados considerando o nível de significância de 5% ($p < 0.05$).

4.5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Caracterização da empresa

Foram analisados os dados de 213 estabelecimentos nas cidades de Campinas (SP), Porto Alegre (RS) e Florianópolis (SC). A caracterização dos restaurantes comerciais analisados esta detalhada na tabela 4.

Tabela 4 – Distribuição percentual da caracterização dos restaurantes comerciais dos municípios de Campinas, Porto Alegre e Florianópolis, segundo o segmento, a legislação fiscal e o número de refeições servidas/dia. Campinas (SP) e Porto Alegre (RS), 2001, Florianópolis (SC), 2007.

Caracterização dos Restaurantes	Restaurantes comerciais (%)
Segmento	
<i>Fast-food</i>	23,9
<i>Churrascarias</i>	33,8
<i>Bufê por peso</i>	42,3
Legislação fiscal	
<i>Microempresas</i>	64,9
<i>Pequena empresa</i>	30,3
<i>Média empresa</i>	3,4
<i>Grande empresa</i>	1,4
Número de refeições servidas ao dia	
40 140 refeições	30,9
140 240 refeições	29,4
240 340 refeições	18,1
340 440 refeições	11,8
440 540 refeições	2
> 540 refeições	7,8

Caracterização dos funcionários

Conforme as características dos funcionários, 51% eram do sexo masculino e 49% do sexo feminino, a maioria apresentava escolaridade até o primeiro grau completo (51,3%), trabalhava em média 41 horas/semana e recebia entre um à dois salários mínimos.

As médias das idades dos funcionários diferiram entre si pelo teste de Tukey, a nível de 5% de significância, entre o segmento *fast-food* (25,0 anos), com os profissionais das churrascarias (31,0 anos) e bufê por peso (31,9 anos). A diferença também foi significativa nas médias dos salários dos funcionários nas três tipologias de segmentos, *fast-food* (1,8 salário mínimo), churrascarias (3,2 salários mínimos) e bufê por peso (2,2 salários mínimos); e em relação à média do tempo de serviços dos funcionários nesses locais: *fast-food* (18,8 meses), churrascarias (31,0 meses) e bufê por peso (35,8 meses).

Na Tabela 5, é possível observar as características dos funcionários das UPRs comerciais estudadas, de acordo com a tipologia do restaurante.

Tabela 5 – Distribuição percentual das características dos funcionários de restaurantes comerciais dos municípios de Campinas (SP) e Porto Alegre (RS), em 2001, e Florianópolis (SC), em 2007 (continua).

Características	% por segmento		Bufê por Peso
	Fast Food	Churrascaria	
*Idade			
<i>< 18 anos</i>	0,4	0,3	0,7
<i>18-25 anos</i>	68,8	28,7	26,8
<i>26-30 anos</i>	13,1	28,2	24,0
<i>31-50 anos</i>	14,4	36,2	36,3
<i>>50 anos</i>	3,3	6,6	12,2
*Sexo			
<i>Feminino</i>	48,0	41,0	63,0
<i>Masculino</i>	52,0	59,0	37,0
*Escolaridade			
<i>Ensino Fundamental Incompleto</i>	8,1	25,5	17,4
<i>Ensino Fundamental Completo</i>	10,0	37,6	43,2
<i>Ensino Médio Incompleto</i>	32,6	11,5	12,7
<i>Ensino Médio Completo</i>	37,7	19,3	21,0
<i>Superior Incompleto</i>	9,0	2,9	2,9
<i>Superior Completo</i>	2,4	3,1	2,3
<i>Pós-Graduação</i>	0,2	0,1	0,4
*Salário (em salário mínimo)			
<i>0-1 Salário mínimo</i>	27,7	0,7	2,2
<i>1-2 Salários mínimos</i>	45,7	20,1	52,1
<i>2-3 Salários mínimos</i>	9,0	26,8	16,6
<i>3-4 Salários mínimos</i>	4,7	12,6	6,1
<i>4-5 Salários mínimos</i>	1,4	4,7	2,2
<i>> 5 Salários mínimos</i>	11,5	35,1	20,8

Tabela 5 – Distribuição percentual das características dos funcionários de restaurantes comerciais dos municípios de Campinas (SP) e Porto Alegre (RS), em 2001, e Florianópolis (SC), em 2007 (conclusão).

Características	% por segmento		
	Fast Food	Churrascaria	Bufê por Peso
*Jornada de trabalho			
<i>20 ≤ 30 h/semanais</i>	0	1,6	0
<i>30 ≤ 40 h/semanais</i>	4,4	30,7	15,9
<i>40 h/semanais</i>	13,0	32,2	59,4
<i>> 40 h/semanais</i>	82,6	35,5	24,8
*Meses de trabalho na empresa			
<i>< 12 meses</i>	65,5	44,3	40,9
<i>12 ≤ 24 meses</i>	14,8	18,9	19,7
<i>24 ≤ 36 meses</i>	4,7	12,4	11,7
<i>36 ≤ 48 meses</i>	2,7	6,3	5,3
<i>48 ≤ 60 meses</i>	2,4	3,0	3,3
<i>> 60 meses</i>	9,9	15,1	19,1
*Funcionários realizaram cursos profissionalizantes			
<i>Sim</i>	41,9	36,9	44,4
<i>Não</i>	58,1	63,1	55,6

* Relação estatisticamente significativa da variável com os segmentos de restaurantes comerciais estudados, pelo teste Qui-Quadrado e coeficiente de contingência com 5% de significância.

A realização do estudo múltiplo contribuiu para a definição da predominância de alguns resultados encontrados nas cidades de Campinas e Porto Alegre em 2001 e em Florianópolis em 2007. Observou-se em ambos os momentos, que no segmento *fast-food* não houve predominância de sexo entre os funcionários, os profissionais eram mais jovens, recebiam salários menores, eram menos qualificados e trabalhavam a menos tempo no local estudado quando comparados com os funcionários dos outros segmentos. Nas churrascarias observou uma predominância de funcionários do sexo masculino e a maior oferta de salário. Nos restaurantes bufês por peso predominou profissionais do sexo feminino.

No estudo realizado em Florianópolis havia uma oferta inferior de salário aos funcionários dos restaurantes comerciais quando comparado com os salários ofertados em Campinas e Porto Alegre em

2001. Também observou-se redução na idade dos funcionários no segmento *fast-food* e do tempo de serviço no local. A redução do tempo de serviço no local de trabalho pode indicar o aumento da rotatividade de funcionários nestes restaurantes.

Somente 40,5% dos funcionários possuíam cursos e treinamentos na área em que atuam. Observou-se uma associação significativa entre as cidades estudadas e a capacitação dos funcionários. Em Florianópolis os funcionários realizaram mais cursos técnicos e profissionalizantes (59,8%) do que em Campinas e Porto Alegre (24,6%).

Possivelmente essa diferença relaciona-se com o período em que os estudos foram realizados nas cidades. Observou-se um crescimento de escolas de educação profissional no Brasil, assim como no número de matrículas realizadas em cursos profissionalizantes e de alunos com idade superior a 25 anos nos cursos técnicos no Brasil, conforme o censo de educação realizado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) (11,12), Outro fator que pode ter contribuído com este resultado é o aumento da demanda de profissionais qualificados⁶ no mercado de trabalho.

A realização de cursos técnicos e profissionalizantes teve uma associação estatisticamente significativa com a escolaridade ($p=0,000$) e com o tempo de serviço dos funcionários ($p=0,000$) nas UPRs. Os funcionários com maior escolaridade e com mais tempo de serviço, normalmente, eram mais qualificados na área de alimentos.

A escolaridade dos funcionários é um critério que deveria ser considerado na seleção do profissional que trabalhará no serviço de alimentação. Conforme a *National Restaurant Association* (14), gerentes dos estabelecimentos *fast-food* declaram que a alfabetização dos funcionários tem um impacto em seus negócios. Para Bellizzi et al. (15), o nível de escolaridade baixo dos manipuladores é uma das dificuldades da implementação dos cursos de treinamentos em UPRs.

Neste estudo, 53,3% dos funcionários que não realizavam cursos técnicos ou profissionalizantes tinham tempo de serviço inferior a doze meses. Sendo assim, verifica-se a importância de fornecer condições favoráveis para a realização das atividades e de haver um planejamento de gestão nos locais de trabalho, contribuindo para a diminuição da

⁶ Considera-se qualificado o funcionário que conhece o processo de trabalho ao qual está inserido. Essa qualificação pode ser adquirida por cursos de formação profissional, que prepara e forma para o exercício de uma profissão ou através de treinamentos que propiciam a educação profissional imediata, oferecendo elementos para o exercício de uma atividade ou cargo (13).

rotatividade e, conseqüentemente, para o aumento da qualificação dos funcionários.

No estudo, a idade dos funcionários do segmento *fast-food* assemelha-se com os dados de outros estudos, nos quais a idade dos funcionários em UPRs comerciais varia de aproximadamente vinte a trinta anos de idade (16, 17). Já a idade dos funcionários do segmento churrascaria e bufê por peso assemelha-se com o estudo realizado por Alvarez et al. (18), o qual observou uma predominância de funcionários com dezoito a quarenta anos e de Baş, Yüksel e Çavuşoğlu (19), pesquisadores internacionais, que verificou que 50,4% dos manipuladores de alimentos tinham idade entre 31 e cinquenta anos de idade.

O tempo de serviço considerado no estudo foi o período que o funcionário trabalhava na empresa investigada. Em estudo realizado por Baltazar et al. (16), o tempo de serviço de funcionários de redes de *fast-food* que trabalhavam com alimentos variou de até dois anos (32%), de dois a quatro anos (34%) e mais de cinco anos (34%).

A média salarial dos funcionários dos segmentos *fast-food* e bufê por peso assemelha-se com a pesquisa anual de serviços de 2005, do IBGE (20), que constatou que a remuneração média mensal dos funcionários dos serviços de alimentação era 1,5 salário mínimo.

Gomes e Miguez (21), utilizando uma escala de satisfação, verificaram que, em uma UPR coletiva, o salário é pouco satisfatório para 58,6% (n=17) e insatisfatório para 20,7% (n=6) dos funcionários entrevistados.

Verificou-se ainda, nos dois tempos deste estudo, uma correlação significativa entre o sexo e a salário dos funcionários ($p < 0,001$), sendo que as mulheres recebiam um salário inferior ao dos homens. Enquanto que 78,7% das mulheres recebiam até 3 salários mínimos, somente 50,6% dos homens tinham o mesmo salário mensal. Ao considerar salários maiores que 5 salários mínimos somente 6,4% das mulheres recebiam, enquanto 27,1% dos homens.

Conforme os dados do Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) de 2005, foi observado que o rendimento médio mensal de mulheres, na categoria dos empregados, representava 89,8% do auferido pelos homens (22). A diferença no nível de rendimento por sexo pode ser influenciada pelo segmento do mercado de trabalho; pela ocupação, atividade, posição na ocupação e horas trabalhadas e pela discriminação da população feminina no mercado de trabalho.

Gestão de pessoas dos restaurantes

A contratação de responsável técnico foi verificada em 32,1% dos restaurantes comerciais, sendo 70,6% dos restaurantes localizados na cidade de Florianópolis. Observou-se uma relação entre as cidades e a presença de responsável técnico ($p < 0.001$; $CC = 0,2838$), sendo que na cidade de Florianópolis a presença desse profissional (46,2%) era superior que em Campinas e Porto Alegre (18,5%). As características dos profissionais citados como responsável técnico pelo gerente do restaurante esta discriminado na tabela 6.

Tabela 6 – Distribuição percentual da formação profissional dos responsáveis técnicos dos restaurantes comerciais dos municípios de Campinas (SP) e Porto Alegre (RS), em 2001, e Florianópolis (SC), em 2007.

Formação profissional do Responsável Técnico*	Restaurantes comerciais (%)		
	Campinas/ Porto Alegre	Florianópolis	%
Ciências da Saúde			
<i>Nutricionista/Técnico em nutrição</i>	37,4	34,3	35,3
<i>Outras áreas</i>	0	2,9	2,0
Ciências econômicas	25,0	22,8	23,5
Outras			
<i>Chefes de cozinha/cozinheiros</i>	18,7	14,3	15,6
Ciências agrárias	0	8,6	5,9
Ciências humanas	0	8,5	5,9
Engenharias	6,3	2,9	3,9
Ensino médio	6,3	2,9	3,9
Ciências biológicas	0	2,9	2,0
Ensino superior [†]	6,3	0	2,0

[†]Não foi relatado a formação de ensino superior do responsável técnico

Nos restaurantes em que não havia responsável técnico, os principais motivos dos gerentes foram: acreditarem não ser necessário ter um profissional com essa função no local, considerarem que os funcionários já sabem realizar suas funções e a falta de estrutura e condições financeiras da empresa.

O resultado reforça a importância de políticas públicas no setor, uma vez que a pesquisa em Florianópolis foi realizada após a implantação da RDC 216. A RDC 216, de 15 de setembro de 2004, deve ser seguida por todos os serviços de alimentação. Esse regulamento estabeleceu procedimentos uniformes de Boas Práticas com o intuito de garantir condições higiênico-sanitárias favoráveis na manipulação dos alimentos, contribuindo para com a integridade da saúde da população e com a melhoria de ações de controle sanitário.

Contudo, ressalta-se a necessidade de maior fiscalização no setor uma vez que, de acordo com a legislação da ANVISA, todos os restaurantes comerciais deveriam ter um responsável técnico em seu quadro de funcionários. Para Akutsu et al. (23), a responsabilidade técnica em serviços de alimentação, quando exercida por um nutricionista, pode ser favorável para o cumprimento das boas práticas de fabricação.

Bandoni e Jaime (24) observaram que empresas de menor porte têm dificuldades em contratar e manter um responsável técnico no local. Neste estudo realizado, não foi observada relação entre a presença de responsável técnico com o porte dos restaurantes comerciais ($p=0,449$).

Considerando que a montagem e a manutenção de uma equipe de qualidade inicia-se com o recrutamento e a seleção de funcionários, verificou-se que 87,7% dos restaurantes estudados empregavam critérios para a contratação dos funcionários e 72,5% realizavam avaliação periódica. A realização de avaliação era maior nos restaurantes com responsável técnico, sendo a associação estatisticamente significativa ($p=0,001$). Nos locais em que não havia responsável técnico, 65,5% realizavam avaliação, enquanto nos locais em que havia esse profissional, a avaliação ocorreu em 86,8% dos restaurantes.

Dentre os motivos para a não adoção de critério de contratação, acreditava-se que treinar é melhor do que admitir funcionários experientes e com vícios. Em relação à avaliação dos funcionários, os gerentes acreditavam não ser um procedimento necessário.

Ao selecionar profissionais sem a adoção de critérios, uma empresa pode vir a contratar profissionais que não sejam qualificados ou não atendam às exigências básicas para o cargo.

Alvarez (18) estudou uma rede de restaurantes comerciais, observando que na seleção dos funcionários era exigido ensino fundamental, bem como que a empresa realizava avaliações periódicas e treinamentos para manter o padrão de qualidade no estabelecimento. Oliveira, Leone e Souza (25) constataram, em uma empresa familiar de

alimentação, que o recrutamento dos funcionários era realizado por indicação e considerando-se a experiência profissional do candidato. Após o recrutamento, a seleção ocorria realizando entrevistas e testes práticos na área de atuação. Além disso, realizava-se a avaliação de desempenho dos funcionários, considerando os aspectos técnico-operacionais.

A avaliação dos funcionários deve ser efetivada com a finalidade de verificar se esse profissional está realizando suas atividades conforme lhe foi estabelecido e, se necessário, intervir assegurando a qualidade dos serviços (17,26).

Os benefícios oferecidos aos funcionários das UPRs comerciais, em sua maioria foram: alimentação (75,8%), transporte (41,7%), prêmio em dinheiro (23,2%) e plano particular de assistência médica (11,8%). Verificou-se ainda, porém em menos quantidade, oferta de moradia, folgas, seguro de vida, bem como premiações e aumento salarial de acordo com o desempenho. No estudo, 13,3% das empresas não ofereciam nenhum benefício aos seus funcionários.

Em estudo realizado por Alvarez (18), dentre os benefícios oferecidos aos funcionários de uma rede de restaurantes comerciais destacavam-se: vale transporte (benefício previsto pela legislação trabalhista), alimentação no local com cardápio diferenciado e plano de assistência médica.

Para Seaman e Eves (27), a oferta de treinamento ao funcionário pode ser considerada um benefício a ele, já que, ao final de cada treinamento, ele poderá receber um certificado de participação e aumentar seu conhecimento no tema ministrado na capacitação.

Treinamento dos funcionários

No estudo, percebeu-se que a oferta de treinamento aos funcionários é realizada em 51,2% dos restaurantes comerciais, havendo uma correlação significativa entre a oferta de treinamento pelos restaurantes com as cidades estudadas ($p=0.000$) e a tipologia dos restaurantes ($p=0.000$). Ao considerar a tipologia do restaurante, os *fast-food* capacitaram mais seus funcionários (70,6%), seguidos pelos bufês por peso (57,8%) e, por último, churrascarias (29,2%). As características dos treinamentos oferecidos estão apresentadas na Tabela 7.

Ressalta-se que na cidade de Florianópolis (SC), desde 2 de janeiro de 2002, os trabalhadores que manipulam alimentos de forma direta ou indireta, em qualquer fase da cadeia produtiva, devem ser treinados adequadamente para realizarem práticas higiênicas,

objetivando a preservação e qualidade do produto. Os treinamentos devem ser oferecidos pela direção dos estabelecimentos, com reciclagem a cada dois anos (28).

Outro fator que pode ter contribuído com o aumento da oferta de cursos e treinamentos aos funcionários nos serviços de alimentos, em 2007 quando comparado com 2001, é a implantação da RDC 216 e a diminuição do custo, para a empresa, do treinamento por funcionário.

A oferta de treinamentos nos restaurantes foi maior que em estudos internacionais. Baş, Yüksel e Çavuşoglu (19), ao pesquisarem 115 estabelecimentos da Turquia, verificaram que somente 31% dos funcionários haviam recebido treinamentos básicos de higiene do alimento. Resultados semelhantes encontraram Pontello et al. (29), na Itália, ao constatarem que somente 31,4% dos funcionários dos serviços de alimentação tinham recebido treinamento.

A maioria dos restaurantes comerciais que não oferecia cursos e treinamentos a seus funcionários não tinham responsável técnico (77,9%), já 66,2% dos restaurantes comerciais que possuem responsável técnico capacitam seus funcionários. A relação entre a presença de responsável técnico e a oferta de treinamento associou-se significativamente ($p=0,002$).

Tabela 7 – Distribuição percentual das características dos cursos e treinamentos oferecidos pelos restaurantes comerciais aos seus funcionários nos municípios de Campinas (SP) e Porto Alegre (RS), entre 1998 e 2001, e Florianópolis (SC), entre 2004 e 2007 (continua).

Características dos treinamentos oferecidos	Cidades	
	Campinas/Porto Alegre	Florianópolis
*Oferta de cursos e treinamentos (%)		
<i>Sim</i>	30,7	74,3
<i>Não</i>	69,3	25,7
**Média do número de participantes dos cursos	3,3 ^a	3,0 ^a
**Média dos custos dos cursos	22,3 reais ^a	15,2 reais ^b
**Média da carga horária dos cursos	3,3 horas ^a	3,7 horas ^a

Tabela 7 – Distribuição percentual das características dos cursos e treinamentos oferecidos pelos restaurantes comerciais aos seus funcionários nos municípios de Campinas (SP) e Porto Alegre (RS), entre 1998 e 2001, e Florianópolis (SC), entre 2004 e 2007 (conclusão).

Características dos treinamentos oferecidos	Cidades	
	Campinas/Porto Alegre	Florianópolis
*Período da realização dos cursos (%)***		
<i>Admissão</i>	2,6	1,0
<i>Único</i>	10,3	5,8
<i>Diário</i>	5,1	0
<i>Semanalmente</i>	10,3	1,0
<i>Quinzenalmente</i>	2,6	0
<i>Mensalmente</i>	35,8	13,5
<i>Semestralmente</i>	17,9	33,6
<i>Trimestralmente</i>	5,1	0
<i>Anualmente</i>	10,3	26,8
<i>Dois em dois anos</i>	0	15,3
*Cursos realizados pela própria empresa (%)		
<i>Sim</i>	60,3	35,0
<i>Não</i>	39,7	85,0
*Cursos realizados no horário de trabalho (%)		
<i>Sim</i>	70	29,1
<i>Não</i>	30	70,9

* Relação estatisticamente significativa da variável com as cidades estudadas, pelo teste Qui-Quadrado e coeficiente de contingência com 5% de significância.

** As médias de cidades, não seguidas por mesma letra, diferem entre si pelo teste de Tukey, em nível de 5% de erro.

*** Outros períodos da realização dos cursos na cidade de Florianópolis: Eventualmente (1,0%), Periodicamente (1,0%), De três em três anos (1,0%).

Os motivos alegados para o não oferecimento dos cursos e treinamentos aos funcionários foram: falta de recurso financeiro (31,37%), desconhecimento dos cursos (27,45%), falta de tempo dos funcionários (26,46%), ausência de profissional na empresa para ministrar o curso (24,50%), não haver necessidade (19,60%), falta de cursos nas localidades próximas (14,70%). Alguns gerentes ainda

indicaram a falta de interesse dos funcionários como um dos motivos do não oferecimento dos cursos.

Dentre as razões para a não oferta de capacitação dos funcionários, destacou-se a falta de profissional na empresa para ministrar os cursos. O motivo foi apontado por 23,9% dos restaurantes que tinham responsável técnico. Analisando quem eram esses profissionais, verificou-se que 66,7% eram administradores, 16,7% eram o proprietário do local e 16,7% um funcionário com algum curso superior. Observa-se que, quando o responsável técnico não tem uma formação na área de alimentação e nutrição, sua presença não garante a oferta de cursos e treinamentos aos funcionários, provavelmente por não estar qualificado para efetuar treinamentos que contribuam com a segurança alimentar.

Embora a RDC 216 não cite a qualificação que o responsável técnico em serviços de alimentação deve ter, conforme a Portaria 1428, na área de alimentos, este profissional deve ter autoridade e competência para: elaborar as Boas Práticas de Fabricação e Boas Práticas de Prestação de Serviços; responsabilizar-se pela aprovação ou rejeição de matérias-primas, insumos, produtos, procedimentos, métodos ou técnicas, equipamentos ou utensílios do local; avaliar os registros de produção, inspeção, controle e de prestação de serviços; supervisionar os procedimentos de fabricação; adotar métodos de controle de qualidade adequados e procedimentos que garantam a identidade e qualidade da produção e serviços oferecidos; e adotar o método de APPCC (10).

Em estudo de Marais et al. (30), 68,8% dos gerentes de restaurantes afirmaram que seus funcionários não tinham treinamento formal em segurança alimentar. As principais razões para o não oferecimento do treinamento foram: consideração que os funcionários já haviam sido treinados, falta de tempo e a consideração que higiene não é algo que precise ser ensinado.

Observou-se relação significativa entre os temas abordados nos treinamentos ofertados e as cidades estudadas ($p=0,0004$). A cidade de Florianópolis oferecia mais diversidade de cursos e treinamentos a seus funcionários do que as cidades de Campinas e Porto Alegre. Em Campinas e Porto Alegre havia mais capacitação para o treinamento interno da empresa, seguido de curso de gastronomia e atendimento ao cliente. Já em Florianópolis a maioria das capacitações abordavam os temas de manipulação dos alimentos, seguido de atendimento ao cliente, gastronomia, treinamento interno e boas práticas. Essa diferenciação

pode estar relacionada com a preocupação do cumprimento das legislações sanitárias, a RDC 216 e a lei municipal nº 5980 da cidade de Florianópolis.

Semelhantemente ao estudo realizado em Florianópolis, Kraemer & Aguiar (31), observaram que a capacitação de funcionários de serviços de alimentação enfatizava o cumprimento da legislação da segurança alimentar, sendo limitado o oferecimento de cursos técnicos e profissionalizantes na área de atuação. Ainda, Bellizzi et al. (15) após revisarem dezoito estudos, constatara que o tema relacionado à higiene e manipulação dos alimentos prevaleceu como conteúdo programático dos cursos de treinamentos realizados em UPRs.

É indispensável que os manipuladores de alimentos sejam supervisionados e instruídos quanto à higiene dos alimentos e as suas atividades no trabalho, sendo importante que o treinamento seja oferecido quando o funcionário inicia o serviço no estabelecimento e sempre que julgado necessário (32, 33).

Conforme a resolução RDC do Ministério da Saúde (MS) nº 216, de 2004, os responsáveis pelas atividades de manipulação dos alimentos devem ser comprovadamente capacitados, em relação aos contaminantes alimentares; às doenças transmitidas por alimentos; à manipulação higiênica dos alimentos; e às Boas Práticas (6).

Nos restaurantes bufês por peso, eram ministrados mais cursos de gastronomia e boas práticas, quando comparados com os outros segmentos. No segmento *fast-food*, enfatizava-se cursos de atendimento ao cliente, vendas e de barista .

Os temas abordados na capacitação dos funcionários podem estar relacionados aos objetivos dos segmentos de alimentação. Embora ambos restaurantes busquem por comensais cativos, o restaurante bufê por peso focaliza a oferta de um serviço de mesa completo e de qualidade, ofertando mais opções de preparações para a realização da refeição. Já o restaurante *fast-food* tem como principal aspecto a rapidez e a padronização dos serviços, buscando conquistar o cliente pela qualidade e rapidez de atendimento, assim como pela praticidade da refeição ofertada. Na cidade de Florianópolis (SC), a maioria dos cursos e treinamentos foi realizada por empresas terceirizadas. Essa oferta relaciona-se com a lei municipal local, a qual determina que os cursos e treinamentos dos funcionários devem ser realizados por empresas credenciadas na Vigilância em Saúde Municipal.

⁷ Profissional especializado em preparar cafés e *drinks* com frutas ou outras bebidas.

Sobre o local e ao horário da realização do treinamento, observou-se relação estatisticamente significativa com a tipologia do restaurante ($p < 0.004$; $p < 0.033$). Nos segmentos bufê por peso e *fast-food*, os treinamentos foram frequentemente realizados por empresas terceirizadas (73,8%; 52,2%) e após o expediente (71,0%, 56,5%). Contrariamente, nas churrascarias, frequentemente, os treinamentos foram desempenhados pelas empresas (60,0%) e no horário de trabalho (57,7%).

Normalmente os treinamentos internos da empresa foram realizados mensalmente e os de manipulação dos alimentos, anualmente (39,2%). A maioria dos cursos de manipulação de alimentos era realizada por empresa terceirizada (75,4%) e fora do horário de trabalho (75,0%). Já os cursos de higiene eram efetuados pela empresa (66,7%) e durante o expediente (83,3%).

Na avaliação do estudo realizado por Seaman e Eves (27), os autores verificaram que os treinamentos feitos fora do horário de trabalho podem não ser efetivos, pois alguns manipuladores de alimentos relataram não gostar de realizá-lo em período extratrabalho.

Ao considerar que para a segurança alimentar somente o treinamento não é garantia para a oferta de um alimento seguro, é necessário haver um acompanhamento do funcionário em seguida à capacitação. Após o treinamento, a avaliação contribui para a verificação da compreensão do funcionário em relação às informações que lhe foram repassadas, além do comprometimento do funcionário para com a organização. Nesse momento, é importante que, se verificada alguma inconformidade nas ações dos funcionários, ela seja corrigida. Desse modo, é essencial que o profissional que realize a avaliação seja qualificado para exercer a atividade.

É necessária uma ação mais efetiva na implementação de programas de incentivo à capacitação de funcionários dos serviços de alimentação, principalmente em empresas de menor porte (34). Além disso, a divulgação e a expansão dos programas de capacitação e de apoio disponíveis deveriam ser realizadas com o intuito de melhorar a oferta de cursos e treinamentos aos funcionários dos serviços de alimentação (34, 35).

4.6 CONCLUSÃO

Os segmentos de alimentação comercial apresentaram diferenças evidentes e predominantes em relação à gestão de pessoas. O segmento

fast-food pagava salários menores e empregava funcionários mais jovens, com menos cursos profissionalizantes e com pouco tempo de serviço no local de trabalho, quando comparado com os outros segmentos. As churrascarias, normalmente ofertavam maior salário que os restaurantes *fast-food* e bufê por peso e empregavam mais funcionários do sexo masculino. Ao contrário, no restaurante bufê por peso predominava funcionários do sexo feminino. Os funcionários dos segmentos bufê por peso e churrascarias apresentam idade, tempo de serviço e escolaridade semelhantes, observando uma predominância de profissionais com escolaridade até o ensino fundamental completo.

Nas cidades estudadas, entre os anos de 2001 a 2007, observou-se, uma redução na idade dos funcionários do segmento *fast-food* e na oferta de salário dos profissionais nos três segmentos estudados; e um aumento na realização de cursos técnicos e profissionalizantes.

A presença de responsável técnico e a oferta de treinamento foram superiores nos restaurantes da cidade de Florianópolis, em 2007, quando comparada com os restaurantes de Campinas e Porto Alegre, em 2001. Destaca-se que o período que foi realizado o estudo em Florianópolis já vigorava a RDC nº 216/2004 da ANVISA.

No estudo realizado após a implementação da RDC nº 216, nos cursos oferecidos pelas empresas, houve uma predominância de assuntos referentes ao cumprimento das legislações sanitárias. Contudo, verificou-se que mesmo após a resolução da ANVISA 53,8% dos restaurantes da cidade de Florianópolis não havia restaurantes com responsável técnico.

Nos locais que havia responsável técnico a realização de avaliação periódica e a oferta de cursos e treinamentos era maior que nos restaurantes que não tinham este profissional. Assim, observou-se que a presença de responsável técnico pode contribuir com as atividades de gestão de pessoas nos restaurantes comerciais. Porém, é necessário que o profissional seja habilitado para as práticas de segurança alimentar em unidade produtoras de refeições, para que sua presença no estabelecimento contribua para ações que auxiliem a oferta de alimento seguro ao comensal.

Verificou-se, a importância das normas regulamentadoras no setor; como a RDC 216 da ANVISA e lei municipal 5980 de Florianópolis contudo, recomenda-se maior fiscalização por parte dos órgãos competentes na verificação do cumprimento do regulamento técnico das boas práticas, em relação ao oferecimento de cursos de

capacitação e a presença de responsável técnicos nos serviços de alimentação.

Como continuidade para estudos nesta área, sugere-se a realização de um estudo que analise a percepção dos funcionários de restaurantes comerciais quanto à gestão de pessoas da UPR e à oferta de segurança alimentar.

AGRADECIMENTOS

À Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP), pela concessão do financiamento do projeto na cidade de Campinas e ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), pela concessão do financiamento do projeto multicêntrico realizado na cidade de Florianópolis.

REFERÊNCIAS

1. BRASIL. Ministério da Saúde. Guia alimentar para a população brasileira. Brasília: Ministério da Saúde, 2005.
2. Ministério da Saúde. O que é uma alimentação saudável? Considerações sobre o conceito, princípios e características: uma abordagem ampliada. Maio 2005. [acesso em 14 set 2008]. Disponível em: http://dtr2004.saude.gov.br/nutricao/documentos/o_que_e_alimentacao_saudavel.pdf
3. Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura e la Alimentación - FAO; Organización Mundial de la Salud – OMS. Garantizar la inocuidad de los alimentos em los âmbitos de la producción y la elaboración. Documento baseado na Conferencia Regional FAO/OMS sobre Inocuidad de los Alimentos para las Américas y el Caribe. Costa Rica, 2005.
4. Manning L. Food safety and brand equity. *British Food Journal*. 2007; 109(7):496-510.
5. Henson S. et al. Consumer assessment of the safety of restaurants: the role of inspection notices and other information cues. *Journal of Food Safety*. 2006; 26:275–301.
6. BRASIL. Ministério da Saúde. Resolução RDC nº 216, de 15 de setembro de 2004. Dispõe sobre o Regulamento técnico de Boas Práticas para Serviços de Alimentação. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 16 Set. 2004 [acesso em 16 jun 2008]. Disponível em:

- <http://e-legis.anvisa.gov.br/leisref/public/showAct.php?id=12546->
7. Szabo EA, Porter WR, Sahlin CL. Outcome based regulations and innovative food processes: An Australian perspective. *Innovative Food Science and Emerging Technologies*. 2008; 9(2):249-254.
 8. Martinez MG, Fearnle A, Caswell JA, Henson S. Co-regulation as a possible model for food safety governance: Opportunities for public-private partnerships. *Food Policy*. 2007; 32(3):299-314.
 9. MacAuslan E. The boss, the owner, the proprietor...the food hygiene manager? *The Journal of the Royal Society for the Promotion of Health* 2003; 123(4): 229-232.
 10. BRASIL. Ministério da Saúde. Portaria nº 1428, de 26 de novembro de 1993. Aprova Regulamento Técnico para Inspeção Sanitária de Alimentos. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 2 Dez. 1993 [acesso em 16 jun 2009]. Disponível em: <http://e-legis.anvisa.gov.br/leisref/public/showAct.php>
 11. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP). **Educação profissional técnica de nível médio no censo escolar**. Brasília: INEP, 2006. Disponível em: <http://www.oei.es/quipu/brasil/estadisticas/educacao_profissional_2006.pdf>. Acesso em: 15 mar 2010.
 12. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP). **Resultado do censo da educação básica 2009**. Brasília: INEP, 2009. Disponível em: <http://www.inep.gov.br/imprensa/noticias/censo/escolar/news09_11.htm> Acessado em: 15 mar 2010.
 13. CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2000.
 14. National Restaurant Association. State of the restaurant industry workforce: an overview. Washington, June 2006. [cited 15 jul 2008]. Available from: <<http://www.restaurant.org>>.
 15. Bellizzi A, Santos CL, Costa EQ, Verruma-Bernardi MR. Treinamento de manipuladores de alimentos: uma revisão de literatura. *Higiene Alimentar*. 2005; 19(133):36-48.
 16. Baltazar C, Shimozako HJ, Amaku M, Pinheiro SR, Perondi AMT. Avaliação higiênico-sanitária de estabelecimentos da rede de *fast-food* no município de São Paulo. *Rev. Higiene Alimentar*. 2006; 21(148):38-42.
 17. Van Tonder I, Lues JFR, Theron MM. The personal and general hygiene practices of food handlers in the delicatessen sections of

- retail outlets in south Africa. *Journal of Environmental Health*. 2007; 70(4):33-38.
18. Alvarez D, Moreira CM, Blanco B, Medeiros CM. Produtividade em serviço: comunicação e competência agregando valor e fidelização no ramo hoteleiro e alimentício. *Produto & Produção*. 2008; 9(2):33-55.
 19. Baş, M, Yüksel M, Çavuşoglu T. Difficulties and barriers for the implementing of HACCP and food safety systems in food businesses in Turkey. *Food Control*, 2007; 18(2):124-130.
 20. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Pesquisa anual de serviços. Rio de Janeiro; 2005.
 21. Gomes FS, Miguez MAP. Avaliação da Satisfação e Estresse no trabalho entre os funcionários de uma Unidade de Alimentação e Nutrição no Rio de Janeiro. *Ceres: Nutrição & Saúde*. 2006; 1(1):29-42.
 22. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios. Síntese de Indicadores** 2005. Rio de Janeiro, 2006.
 23. Akutsu RC, Botelho RA, Camargo EB, Savio KEO, Araujo WC. Adequação das boas práticas de fabricação em serviços de alimentação. *Revista de Nutrição*. 2005; 18(3):419-427.
 24. Bandoni DH, Jaime PC. A qualidade das refeições de empresas cadastradas no Programa de Alimentação do Trabalhador na cidade de São Paulo. *Rev. Nutr.* 2008; 21(2):177-184.
 25. Oliveira PWS, Leone NMCPG, Souza T. Restaurante Sabor de Casa. *Rev. adm. contemp.* 2009; 13(1):154-166.
 26. Howells, A.D., Roberts, K.R., Shanklin, C.W., Pilling, V.K., Brannon, L.A., Barrett, B.B. Restaurant Employees' Perceptions of Barriers to Three Food Safety Practices. *Journal of the American Dietetic Association*, 2008;108(8):1345-1349.
 27. Seaman P, Eves A. Food hygiene training in small to medium-sized care settings. *International Journal of Environmental Health Research*, 2008; 18(5): 365-374.
 28. FLORIANÓPOLIS. Lei municipal nº 5980, de 02 de janeiro de 2002. Dispõe sobre a "Obrigatoriedade de treinamento em higiene de alimentos e da outras providências" [acesso em 16 maio 2008]. Disponível em: <http://www.leismunicipais.com.br/cgi-local/forpgs/showinglaw.pl>
 29. Pontello M, Dal Vecchio A, Doria MG, Bertini I. Ristorazione pubblica: indagine campionaria in due AASSLL dell'area milanese.

- Nota 2: Grado di preparazione del personale. *Annali di igiene: medicina preventiva e di comunita*. 2005; 17(3):253-260.
30. Marais M, Conradie N, Labadarios D. Small and micro enterprises - Aspects of knowledge, attitudes and practices of manager's and food handlers' knowledge of food safety in the proximity of Tygerberg Academic Hospital, Western Cape. *South African Journal of Clinical Nutrition*. 2007; 20(2):50-61.
 31. Kraemer, Fabiana Bom and Aguiar, Odaléia Barbosa de. **Gestão de competências e qualificação profissional no segmento da alimentação coletiva**. *Rev. Nutr.* [online]. 2009, vol.22, n.5, pp. 609-619.
 32. Acikel CH, Ogur R, Yaren H, Gocgeldi E, Ucar M, Kir T. The hygiene training of food handlers at a teaching hospital. *Food Control*. 2008; 19(2):186-190.
 33. European Federation Of Contract Catering Organisations - FERCO. European Guide to Good Practice For Food Hygiene In The Contract Catering Sector. Maio de 2009 [cited 21 Jul 2009]. Available from: http://www.ferco-catering.org/docs/Hygiene_Guide_May_2009.doc
 34. Cavalli SB, Salay E. Cursos e Treinamentos para funcionários de restaurantes comerciais dos municípios de Campinas (SP) e Porto Alegre (RS) e a segurança alimentar. *Rev. Revisa*. 2006; 2(2):170-177.
 35. Cavalli SB, Salay E. Food quality and safety control activities in commercial foodservice in the cities of Campinas (SP) and Porto Alegre (RS), Brazil. *Foodservice Research International*. 2004; 14(4):211-223.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1. Conclusões Gerais e Recomendações

O presente estudo teve por objetivo caracterizar e analisar se a gestão de pessoas dos restaurantes comerciais de Campinas, Porto Alegre e Florianópolis influenciam no oferecimento da segurança alimentar.

A revisão bibliográfica possibilitou reflexões sobre a gestão de pessoas de restaurantes comerciais e a capacitação dos funcionários do segmento num momento em que a segurança alimentar é uma preocupação de órgãos nacionais e internacionais. Ainda, foram apresentadas as características do setor de alimentação e dos profissionais que nele trabalham, além de uma abordagem sobre o assunto de segurança alimentar em UPRs comerciais.

A revisão contribuiu para a seleção das variáveis em face do instrumento de coleta de dados. Com a seleção das variáveis do estudo, foi possível analisar e interpretar os dados do estudo multicêntrico, considerando os objetivos propostos na pesquisa.

Dentre as limitações do estudo, tem-se a dificuldade de localização dos restaurantes comerciais. Para a realização da pesquisa, havia a necessidade de identificação de todos os restaurantes comerciais das cidades estudadas nas tipologias *fast-food*, churrascarias e bufê por peso. Porém, não havia disponível uma listagem dos restaurantes comerciais nos municípios. Para suprir tal dificuldade, buscou-se a relação dos restaurantes em órgãos municipais e estaduais, meios impressos e digitais.

De modo geral, não houve problemas na participação dos restaurantes comerciais; contudo, em alguns casos, os gerentes dos estabelecimentos não consentiram a realização da pesquisa ou não atendiam o colaborador no horário combinado para a realização da entrevista.

Mesmo o estudo sendo realizado em dois momentos, o primeiro nas cidades de Campinas (SP) e Porto Alegre (RS) no ano de 2001, e o segundo na cidade de Florianópolis, em 2007, acredita-se que as mudanças ocorridas nesse período não afetaram a análise dos dados, uma vez que para a análise e interpretação dos dados, foram consideradas as características e legislações da época da coleta de dados, em nível nacional, estadual e municipal, como, por exemplo, a implantação da RDC nº216/2004 da ANVISA.

Além disso, a realização de um estudo múltiplo contribuiu para a definição da predominância e frequência dos dados encontrados. Uma contribuição relevante ao tema de estudo devido à escassez de trabalhos científicos sobre a gestão de pessoas em restaurantes comerciais e a caracterização desses funcionários. Assim, percebeu-se nesta pesquisa uma oportunidade de investigar tais fatores.

Acredita-se que os resultados do estudo contribuíram com o conhecimento das estruturas organizacionais dos restaurantes comerciais das cidades de Campinas (SP), Porto Alegre (RS) e Florianópolis (SC), assim como para o conhecimento das características dos funcionários dos estabelecimentos e das políticas de gestão as quais contribuem para a oferta de alimento seguro ao comensal.

Apesar de o estudo ser realizado em UPRs comerciais, a pesquisa apresenta questões que podem ser consideradas em UPRs coletivas. O trabalho realizado pode servir como base para a determinação de questões importantes no gerenciamento de pessoas de UPRs. Essa gestão já é realizada por muitos nutricionistas em UPRs coletivas, e em UPRs comerciais este profissional está ganhando cada vez mais espaço para a realização de sua tarefa. Apesar disso, ressalta-se a importância de aliar a gestão de pessoas com a segurança alimentar das UPRs.

Através do estudo múltiplo observou-se uma predominância na caracterização dos funcionários dos restaurantes comerciais, independente do período de realização do estudo. O segmento *fast-food* ofertava salários inferiores aos seus funcionários quando comparados com os salários de funcionários dos segmentos de churrascarias e bufê por peso; empregava funcionários mais jovens, com pouco tempo de serviço inferior, com menos formação profissional e com mais escolaridade. As churrascarias ofertavam salários superiores aos funcionários quando comparado com os demais segmentos e empregavam mais funcionários do sexo masculino. Já os restaurantes bufê por peso empregavam mais funcionários do sexo feminino. A escolaridade predominante dos funcionários dos segmentos bufê por peso e churrascarias era a ensino fundamental completo.

No período de 2001 a 2007, verificou-se uma redução na idade dos funcionários e no tempo de serviço dos funcionários do segmento *fast-food*, assim como na oferta de salários aos profissionais dos três segmentos estudados. Neste período ocorreu ainda um aumento na oferta de cursos técnicos e profissionalizantes nos segmentos estudados.

Na cidade de Florianópolis, em 2007, a presença de responsável técnico e a oferta de treinamentos aos funcionários nos restaurantes foi

superior do que em Campinas e Porto Alegre em 2001. Ressalta-se que em Florianópolis o estudo foi realizado quando já vigorava a RDC nº216/2004 da ANVISA. Observou-se que após a implantação da RDC nº 216, nos cursos oferecidos pelas empresas, houve uma predominância de assuntos referentes ao cumprimento das legislações sanitárias.

Observou-se que a presença de responsável técnico pode contribuir para a adoção de ações positivas na gerenciamento de pessoas de restaurantes comerciais. Nos restaurantes que haviam este profissional, a realização de avaliação dos funcionários e a oferta de treinamento era maior, sendo esta relação estatisticamente significativa. Além disso, observou-se que normalmente a empresa que avaliava seu funcionário adotava critérios para contratação dos profissionais.

Dentre as atividades do gerenciamento de pessoas, identificou-se que 87,7% dos restaurantes estudados empregavam critérios para a contratação dos funcionários, 72,5% realizavam avaliação periódica e 86,7% ofereciam benefícios aos funcionários. Em sua maioria, os benefícios oferecidos foram: alimentação, transporte, prêmio em dinheiro e plano particular de assistência médica.

A responsabilidade técnica dos profissionais era exercida, na grande maioria, por nutricionistas e técnicos de nutrição. Contudo verificou-se a presença de responsável técnico com diferentes profissões, o que pôde limitar ações de contribuição para com a segurança alimentar. Verificou-se em alguns estabelecimentos, que mesmo havendo a presença de responsável técnico, quando este não era formando na área de alimentos e nutrição, não havia a oferta de cursos e treinamentos aos funcionários. Assim, é importante que o profissional, cuja atividade é de responsabilidade técnica, seja habilitado para as práticas de segurança alimentar em unidade produtoras de refeições e possua conhecimentos sobre a importância da gestão de pessoas neste segmento. Desse modo, a presença dele no estabelecimento contribuirá para ações que auxiliem a oferta de alimento seguro ao comensal.

Embora a maioria dos restaurantes tenham apresentado ações que refletiam a preocupação com a gestão de pessoas, muitos desses estabelecimentos comerciais precisam adotar procedimentos profissionalizados de recrutamento, seleção, avaliação e treinamentos dos funcionários, contribuindo assim para a segurança alimentar. Dentre os critérios a serem adotados na seleção, a escolaridade é uma das características fundamentais para o setor, uma vez que os funcionários com maior escolaridade mostraram-se mais qualificados na área de alimentos e nutrição.

Como proposta de continuidade do presente estudo, sugere-se uma investigação da percepção e atitudes dos funcionários de restaurantes comerciais diante do gerenciamento no local de trabalho e a segurança alimentar. Além disso, com o enfoque na segurança alimentar, também é possível estudar outras relações entre a gestão de pessoas com variáveis que foram coletadas no estudo multicêntrico, mas não foram utilizadas nesta pesquisa. Estas variáveis podem ser: o significado de um alimento seguro ao gerente do estabelecimento, a adoção de sistemas de controle de qualidade, a qualificação dos funcionários para a implementação dos sistemas de controle de qualidade e a necessidade de investimentos no setor por parte do governo.

Por fim, salienta-se a relevância do tema da pesquisa diante do crescimento do consumo das refeições realizadas fora de casa, aumento da empregabilidade do setor e da ocorrência de surtos alimentares em restaurantes.

5.2. Considerações Finais

Como pesquisadora, acredita-se ter atingido os objetivos propostos no estudo. O tema segurança alimentar e gestão de pessoas, embora muito estudado, não é abordado conjuntamente, havendo uma carência na literatura científica sobre a relação de gestão de pessoas e a segurança alimentar. Acredita-se que a pesquisa colaborou para com os estudos nestas áreas, para a compreensão do tema e para um gerenciamento mais envolvido com a segurança do alimento.

Para o âmbito pessoal, o tema despertou o interesse e contribuiu para uma maior preocupação com a gestão de pessoas nos restaurantes comerciais. Possibilitou a compreensão da importância desse gerenciamento que, muitas vezes, é desconsiderado em um restaurante. No decorrer da busca por referências bibliográficas, a motivação na realização da pesquisa foi perceber que há escassez de estudos científicos sobre o assunto e a sua importância na oferta de um alimento seguro. A expectativa é que o trabalho possibilite melhorias no gerenciamento de UPR e que a gestão de pessoas seja vista como um aliado para o sucesso e a qualidade do serviço oferecido ao comensal.

Salientam-se outros fatores que contribuíram para a realização do estudo.

- As disciplinas de Metodologia do Ensino e da Pesquisa em Nutrição, Seminários avançados I e Elaboração de artigos científicos, do

Programa de Pós-Graduação em Nutrição da UFSC, cujas discussões auxiliaram no processo de desenvolvimento da pesquisa e possibilitaram uma visão mais crítica dos artigos científicos publicados.

- As discussões nas reuniões científicas do Núcleo de Pesquisa de Nutrição em Produção de Refeições (NUPPRE), sendo possível a troca de conhecimento e experiência, além do incentivo à realização da pesquisa.
- A orientação por uma pesquisadora competente e comprometida com a pesquisa científica, sendo fonte de incentivo para a realização dos projetos.
- A participação no projeto de pesquisa “A gestão de pessoas de restaurantes comerciais na cidade de Florianópolis-SC”, tornando-se possível a convivência com outros discentes envolvidos com o mesmo tema da pesquisa, a troca de informação com os demais colegas e o aprofundamento no tema de pesquisa.

REFERÊNCIAS

ABRASEL. **Consumidor gasta mais com refeições fora de casa**, 27 maio 2008a. Disponível em: <<http://www.abrasel.com.br/index.php/atualidade/item/4263/>>.

Acessado em: 15 Ago. 2008.

ABRASEL. Refeição fora do lar - Tendência leva a gastar mais. **Diário do Nordeste**, 23 abr. 2008b. Disponível em: <<http://www.abrasel.com.br/index.php/atualidade/item/4207/>>.

Acessado em: 15 Ago. 2008

ABRASEL. Refeição fora do lar - Tendência leva a gastar mais. **Diário do Nordeste**, 23 abr. 2008c. Disponível em: <<http://www.abrasel.com.br/index.php/atualidade/item/4207/>>.

Acessado em: 15 Ago. 2008.

ABS. Australian Bureau of Statistics. **1998–1999 Household Expenditure Survey: Detailed Expenditure Items**. ABS Catalogue No. 6535.0. Canberra: ABS, 2000. Disponível em: <<http://www.abs.gov.au/AUSSTATS/abs@.nsf/Lookup/65350Main+Features1199899?OpenDocument>>. Acesso em: 20 jul. 2009.

ACIKEL, C. H. et al. The hygiene training of food handlers at a teaching hospital. **Food Control**, v. 19, n. 2, p. 186-190, mar. 2008.

ADAMS, M.; MORTARJEMI, Y. **Basic Food Safety for Health Workers**. WHO. Geneva. 1999.

AGUT, S.; GRAU, R.; PEIRÓ, J.M. Competency needs among managers from Spanish hotels and restaurants and their training demands. **Hospitality Management** v. 22, n. 3, p. 281–295, sep. 2003.

AKUTSU, R. C. et al. Adequação das boas práticas de fabricação em serviços de alimentação. **Revista de Nutrição**, Campinas, v. 3, n. 18, p. 419-427, maio/jun., 2005.

ALVAREZ, D. et al. Produtividade em serviço: comunicação e competência agregando valor e fidelização no ramo hoteleiro e alimentício. **Produto & Produção**, v. 9, n. 2, p. 33-55, jun. 2008.

ARAGÃO, J. S. P.; XAVIER, M. M. B. B. S.; LOPES, M.O. A importância da saúde e do treinamento dos manipuladores de alimentos em restaurantes self-service. **Revista Higiene Alimentar**, v. 21, n. 150, p. 117, abr. 2007.

ARAÚJO, M. C. et al. **Da alimentação à gastronomia**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2005. 102 p.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS-ABNT. **Sistemas de gestão de segurança de alimentos – Requisitos para qualquer organização na cadeia produtiva de alimentos – ABNT NBR 22000:2006**. ABNT: Rio de Janeiro, 2006.

AZEVEDO, A.P.; VERRI, M.P.; AZEVEDO, R.V.P. Resistograma e fenotipagem de *Staphylococcus aureus*, isolados de manipuladores de alimentos. **Revista Higiene Alimentar**, v. 19, n. 128, p. 133-143, jan./fev. 2005.

BALTAZAR, C. et al. Avaliação higiênico-sanitária de estabelecimentos da rede de *fast-food* no município de São Paulo. **Revista Higiene Alimentar**, v. 21, n. 148, p. 38-42, jul. 2006.

BANDONI, DH; JAIME, PC. A qualidade das refeições de empresas cadastradas no Programa de Alimentação do Trabalhador na cidade de São Paulo. **Revista de Nutrição**, v. 21, n. 2, p. 177-184, mar./apr. 2008.

BAŞ, M.; ERSUN, A. S.; KIVANÇ, G. The evaluation of food hygiene knowledge, attitudes, and practices of food handlers' in food businesses in Turkey. **Food Control**, v. 17, n. 4, p. 317–322, apr. 2006.

BAŞ, M; YÜKSEL, M; ÇAVUŞOĞLU, T. Difficulties and barriers for the implementing of HACCP and food safety systems in food businesses in Turkey. **Food Control**. v. 182, n., p. 124-130, feb. 2007.

BELLIZZI, A. et al. Treinamento de manipuladores de alimentos: uma revisão de literatura. **Revista Higiene Alimentar**, v. 19, n. 133, p. 36-48, jul. 2005.

BELLIZZI, A. et al. **Perfil do manipulador de alimentos: uma revisão de literatura**. In: XIX Congresso Brasileiro de Nutrição, 2004, Campo Grande-MS. p. 78-79.

BERNHARDT, K. L.; DONTU, N.; KENNETT, P. A. A Longitudinal Analysis of Satisfaction and Profitability. **Journal of Business Research**, v. 47, n. 2, p. 161-17, fev. 2000.

BINKLEY, J. K. The Effect of Demographic, Economic, and Nutrition Factors on the Frequency of Food Away from Home. **The Journal of Consumer Affairs**, v. 40, n. 2, p. 372-391, 2006.

BLEIL, S. I. O Padrão Alimentar Ocidental: considerações sobre a mudança de hábitos no Brasil. **Cadernos de Debate**, v. 6, p. 1-25, 1998.

BOLTON, D.J. et al. Food safety knowledge of head chefs and catering managers in Ireland. **Food Control**. v. 19, n. 3, p. 291-300, mar. 2008.

BRASIL, CASA CIVIL. **Art.2º** O § 2º do art. 458 da Consolidação das Leis do Trabalho, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. LEI Nº 10.243 - DE 19 DE JUNHO DE 2001 - DOU DE 20/6/2001.

BRASIL, Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**: promulgada em 5 de outubro de 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/Constituicao/Constituicao.htm>. Acessado em 20 jan. 2009.

BRASIL. **Decreto nº77.052, DE 19 de janeiro de 1976**. Dispõe sobre a fiscalização sanitária das condições de exercício de profissões e ocupações técnicas e auxiliares, relacionadas diretamente com a saúde. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1970-1979/D77052.htm>. Acessado em: 9 de março de 2010.

BRASIL. I Conferência Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional: Ação da cidadania. **Relatório final**. CONSEA, Brasília, jul. 1994. Disponível em: <www.abrandh.org.br/artigos/Iconfnacsegalim.pdf>. Acessado em: 13 Jul. 2008.

BRASIL. MINISTÉRIO DA SAÚDE. **Guia alimentar para a população brasileira**. Brasília: Ministério da Saúde, 2005. 284 p.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Portaria nº 1428, de 26 de novembro de 1993**. Aprova Regulamento Técnico para Inspeção Sanitária de Alimentos. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 2 de Dezembro de 1993. Disponível em: <<http://e-legis.anvisa.gov.br/leisref/public/showAct.php>>. Acessado em 16 jun. 2009.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Resolução RDC n. 216, de 15 de setembro de 2004**. Dispõe sobre o Regulamento técnico de Boas Práticas para Serviços de Alimentação. Diário Oficial. Brasília, DF, 16 de setembro de 2004. Disponível em: <<http://e-legis.anvisa.gov.br/leisref/public/showAct.php?id=12546->>. Acessado em 16 jun. 2008.

BRICIO, S.M.; LEITE, S.G.F.; VIANA, C.M. Avaliação microbiológicas de salpicão de frango e salada de maionese com ovos servidos em restaurantes *self-service* na cidade do Rio de Janeiro. **Revista Higiene Alimentar**. v. 19, n. 137, p. 90-94, out. 2005.

BYRNE, Z. S. et al. The interactive effects of conscientiousness, work effort, and psychological climate on job performance. **Journal of Vocational Behavior**. v. 66, n. 2, p. 326-338, abr. 2005.

CAMPOS, A. K. C. et al. Assessment of personal hygiene and practices of food handlers in municipal public schools of Natal, Brazil. **Food Control**, v. 20, n. 9, p. 807–810, sep. 2009.

CAMPOS, K. C. L. et al. Avaliação do Sistema de Treinamento e Desenvolvimento em Empresas Paulistas de Médio e Grande Porte. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, Porto Alegre, v.17, n.3, p.435-446, 2004.

CAPUANO, D. M. et al. Enteroparasitoses em manipuladores de alimentos do município de Ribeirão Preto - SP, Brasil, 2000. **Revista Brasileira de Epidemiologia**, v. 11, n. 4, p. 687-695, dez. 2008.

CAPUNZO, M. et al. Food hygiene on merchant ships: The importance of food handlers' training. **Food Control**, v. 16, n. 2, p.183-188, 2005.

CARMO L. S. et al. An Outbreak of Staphylococcal Food Poisoning in the Municipality of Passos, Mg, Brazil. **Brazilian Archives of Biology and Technology**, v.46, n. 4, p. 581-586, dec. 2003.

CARMO, G. M. I. Ministério da Saúde. Secretaria de Vigilância em Saúde. **Vigilância Epidemiológica das Doenças Transmitidas por Alimentos no Brasil**. Porto Alegre, 11 de Abril de 2008. Disponível em:

<http://portal.saude.gov.br/portal/arquivos/pdf/apresentacao_dta.pdf>.

Acessado em 29 Maio de 2009.

CARVALHO, A.V. de. **Treinamento de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira, 1988. 251 p.

CAVALLI, S.B. **Sistemas de controle de qualidade e segurança do alimento, processo produtivo e recursos humanos em unidades de alimentação comercial de Campinas (SP) e Porto Alegre (RS)**. 2003. 238 f. Tese (Doutorado em Alimentos e Nutrição) – Universidade de Campinas, Campinas, SP, 2003.

CAVALLI, S.B.; SALAY, E. Cursos e Treinamentos para funcionários de restaurantes comerciais dos municípios de Campinas (SP) e Porto Alegre (RS) e a segurança alimentar. **Revista Revisa**. v. 2, n. 2, p. 170-177, 2006.

CAVALLI, S.B.; SALAY, E. Food quality and safety control activities in commercial foodservice in the cities of Campinas (SP) and Porto Alegre (RS), Brazil. **Foodservice Research International**. v. 14, n. 4, p. 211-223, jun. 2004.

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

CAVALLI, S.B.; SALAY, E. Segurança do alimento e recursos humanos: estudo exploratório em restaurantes comerciais dos

municípios de Campinas – SP e Porto Alegre - RS. **Rev. Higiene Alimentar**, São Paulo, v. 18, n. 126/127, p. 29-35, nov./dez. 2004.

CENCI-GOGA, B. T. et al. Effect of the implementation of HACCP on the microbiological quality of meals at a university restaurant. **Foodborne Pathogens and Disease**, v. 2, n. 2, p.138-145, jun. 2005.

CENTERS FOR DISEASE CONTROL AND PREVENTION – CDC. **Annual Listing of Foodborne Disease Outbreaks, United States**. 2007. Disponível em: <http://www.cdc.gov/foodborneoutbreaks/documents/2007/entire_report.pdf>. Acessado em: Julho de 2009.

CENTERS FOR DISEASE CONTROL AND PREVENTION - CDC. **Foodborne Diseases Active Surveillance Network (FoodNet): FoodNet Surveillance Final Report for 2005**. Atlanta, Georgia: U.S. Department of Health and Human Services, CDC, 2008.

CHIAVENATO, I. **Administração de recursos humanos**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1980. 341 p.

CHIAVENATO, I. **Como transformar o RH (de um centro de despesa) em um centro de lucro**. São Paulo: Makron Books, 1996.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando pessoas: mapeamento, treinamento, seleção e mensuração de resultados de treinamentos**. São Paulo: Makron Books, 1992. 236 p

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

CHOW, I. H. et al. The impact of developmental experience, empowerment, and organizational support on catering service staff performance. **International Journal of Hospitality Management**, v. 25, n 3, p. 478-495, set. 2006.

CLAYTON, D. A. et al. Food handlers' beliefs and self-reported practices. **International Journal of Environmental Health Research**, v. 12, n. 1, p. 25-39, mar. 2002.

COCHRAN, W.G. **Técnicas de amostragem**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura; 1965.

COLLAÇO, J. H. L. Um olhar antropológico sobre o hábito de *comer fora*. **Campos: Revista de Antropologia Social**, v. 4, n. 1, p. 171-194, 2003.

CONSELHO FEDERAL DE NUTRICIONISTAS. **Resolução CFN nº419/2008**. Dispõe sobre critérios para assunção de responsabilidade técnica no exercício das atividades do nutricionista e dá outra providência. Disponível em: <www.cfn.org.br/novosite/pdf/res/2008/res419.pdf>. Acessado em: 9 de março de 2010.

CONTANDRIOPOULOS, A. P. et al. **Saber preparar uma pesquisa: definição estrutura financiamento**. São Paulo – Rio de Janeiro: Hucitec - Abrasco, 1997. 275 p.

DAMASCENO, K.S.F.S.C.et al. Condições higiênico-sanitárias de “self-service” do entorno da UFPE e das saladas cruas por eles servidas. **Revista Higiene Alimentar**. v. 16, n. 102/103, p. 74-78, nov./dez. 2002.

DANCHAIVIJITR, S. et al. Prevalence and effectiveness of an education program on intestinal pathogens in food handlers. **Journal of the Medical Association of Thailand**, v. 88, n. 10, p. S31-35, dec. 2005.

DESCHMPS, C. et al. Avaliação higiênico-sanitária de cozinhas industriais no município de Blumenau, SC. **Revista Higiene Alimentar**. v. 17, n. 112, p. 12-15, set. 2003.

DIPIETRO, R.B. Return on investment in managerial training: Does the method matter? **Journal of Foodservice Business Research**. v. 7, n. 4, p. 79-96, feb. 2006.

EDUARDO M. B. P.; KATSUYA E. M.; BASSIT, N. P. **Características dos surtos de doenças transmitidas por alimentos associados a restaurantes no estado de São Paulo 1999-2002**. In: I Congresso Latino-Americano de Higienistas de Alimentos, VII

Congresso Brasileiro de Higienistas de Alimentos, 2003, Belo Horizonte, MG.

EGAN, M. B. et al. A review of food safety and food hygiene training studies in the commercial sector. **Food Control**, v. 18, n.10, p. 1180-1190, oct. 2007.

EL DEREHA, H. et al. Safety of patient meals in 2 hospitals in Alexandria, Egypt before and after training of food handlers. **Eastern Mediterranean Health Journal**, v. 14, n. 4, p. 941-952, 2008.

ENKE A. A. et al. Quality Management Procedures Influence the Food Safety Practices at Childcare Centers. **Early Childhood Education Journal**. v. 35, n. 1, p. 75-81, ago. 2007.

ENZ, C.A. Issues of Concern for Restaurant Owners and Managers. **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**. n.45, n. 4, p. 315-332. nov. 2004.

EUROPEAN FEDERATION OF CONTRACT CATERING ORGANISATIONS - FERCO. **European Guide to Good Practice For Food Hygiene In The Contract Catering Sector**. Maio de 2009. Disponível em: <http://www.ferco-catering.org/docs/Hygiene_Guide_May_2009.doc>. Acessado em: 21 de julho de 2009.

EUROPEAN MODERN RESTAURANT ASSOCIATION - EMRA. **European Modern Restaurant Association**. Disponível em: <<http://www.emrarestaurants.com/>>. Acessado em: 31 de jul. 2008.

FERCO. **Skills and People**. 2008?. Disponível em: <http://www.ferco-catering.org/eng/skills_and_people.html>. Acessado em: 20 de jul. de 2009.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. Novo Aurélio Século XXI: o dicionário da língua portuguesa. 3. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.2128 p.

FIGUEIREDO, D. Centro estadual de vigilância em saúde (CEVS) – RS. **Vigilância Epidemiológica das Doenças Transmitidas por**

Alimentos/RS. Porto Alegre, Abril, 2008. Disponível em: <http://www.anvisa.gov.br/ALIMENTOS/aulas/i_rvisa/investigacao_alimento_denise.ppt>. Acessado em 29 Maio de 2009.

FIGUEIREDO, V.F.de; NETO, P.L.O.C.. Implantação do haccp na indústria de alimentos. **Revista Gestão e Produção**, v.8, n.1, p. 100-111, abr. 2001.

FLORIANÓPOLIS. **Lei municipal n. 5980**, de 02 de janeiro de 2002. Dispõe sobre a “Obrigatoriedade de treinamento em higiene de alimentos e da outras providências”. Disponível em: <<http://www.leismunicipais.com.br/cgi-local/forpgs/showinglaw.pl.>> Acesso em: 16 maio 2008.

FONSECA, M.T. **Tecnologias gerenciais de restaurantes**. 4. ed. São Paulo: Editora Senac, São Paulo, 2006. 187 p.

FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION OF THE UNITED NATIONS; WORLD HEALTH ORGANIZATION. **Assuring food safety and quality: guidelines for strengthening national food controls systems**, 73p. Rome, 2003. Disponível em: <http://www.who.int/foodsafety/publications/capacity/en/Englsih_Guidelines_Food_control.pdf>. Acessado em: 01.10.2009.

FOOD AND DRUG ADMINISTRATION - FDA. **FDA report on the occurrence of foodborne illness risk factors in selected institutional foodservice, restaurant, and retail food store facility types**. Food and Drug Administration, 2004. Disponível em: <<http://www.cfsan.fda.gov/acrobat/retrsk2.pdf>>. Acessado em Jun. 2008.

FOOD STANDARDS AGENCY. **Food hygiene legislation – what you need to know**. England, 2006. Disponível em: <<http://www.food.gov.uk/foodindustry/regulation/hygleg/hygleginfo/foodygknow/>>. Acessado em: 31 de jul. 2008.

GARCIA, P.M.S.; A.V.J.B.R.; ROSA, S.V. Treinamento de manipuladores: essencial para um alimento seguro. **Revista Higiene Alimentar**, v. 21, n. 150, p. 488-489, abr. 2006.

GARCIA, R. W. D. Reflexos da globalização na cultura alimentar: considerações sobre as mudanças na alimentação urbana. **Revista de Nutrição**, v.16, n.4, p.483-492, out./dez. 2003.

GOMES, F.S.; MIGUEZ, M.A.P. Avaliação da Satisfação e Estresse no trabalho entre os funcionários de uma Unidade de Alimentação e Nutrição no Rio de Janeiro. **Ceres: Nutrição & Saúde**. v. 1, n. 1, p. 29-42, 2006.

GOTTARDI, C.P.T.; SOUZA, C.A.S.; SCHMIDT, V. Surto de toxinfecção alimentar no município de Porto Alegre/RS, no período de 1995 a 2002. **Revista Higiene Alimentar**. v. 22, n. 160, p. 48-53, ago. 2006.

GOTTARDO, J.A. **A criação e gestão do conhecimento em empresas brasileiras – um estudo exploratório**. 2000. 154 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

GREEN, L. R. et al. Factors related to food worker hand hygiene practices. **Journal of Food Protection**, v. 70, n. 3, p. 661-666, mar. 2007.

HEDBERG, C. W. et al. Systematic Environmental Evaluations To Identify Food Safety Differences between Outbreak and Nonoutbreak Restaurants. **Journal of Food Protection**. v. 69, n. 11, p. 2697-2702, nov. 2006.

HEDBERG, C. W. et al. The use of clinical profiles in the investigation of foodborne outbreaks in restaurants: United States, 1982-1997. **Epidemiology and Infection**, v. 136, n.1, p. 65-72, jan. 2008.

HENSON S. et al. Consumer assessment of the safety of restaurants: the role of inspection notices and other information cues. **Journal of Food Safety**, v. 26, n. 4, p. 275-301, out. 2006.

HOCUTT, M. A.; STONE, T. H. The impact of employee empowerment on the quality of a service recovery effort. **Journal of Quality Management**. v. 3, n. 1, p. 117-132, jan. 1998.

HOWELLS, A. D. et al. Restaurant Employees' Perceptions of Barriers to Three Food Safety Practices. **Journal of the American Dietetic Association**, v. 108, n.8, p. 1345-1349, aug. 2008.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE Fiscal) 2002. Disponível em: <<http://www.cnae.ibge.gov.br>>. Acesso em: 07 set. 2009.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Pesquisa anual de serviços**. Diretoria de Pesquisas, Coordenação das Estatísticas Econômicas e Classificações, Coordenação de Serviços e Comércio. Rio de Janeiro, v. 7, p.36-37. 2005.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Pesquisa de orçamentos familiares 2002-2003 : primeiros resultados: Brasil e grandes regiões / IBGE**. Rio de Janeiro : IBGE, 2004.

JEVŠNIK, M.; HLEBEC, V.; RASPOR, P. Food safety knowledge and practices among food handlers in Slovenia. **Food Control**, v.19, n.12, p. 1107-1118, dez. 2008.

JONES T. F.; ANGULO F. J. Eating in Restaurants: A Risk Factor for Foodborne Disease? **Clinical Infectious Diseases**. v. 43, n. 10, p. 1324–8, oct. 2006.

KIM, W. G.; LEONG, J. K.; LEE Y.K. Effect of service orientation on job satisfaction, organizational commitment, and intention of leaving in a casual dining chain restaurant. **International Journal of Hospitality Management**. v. 24, n. 2, p. 171-193, jun. 2005.

KIMURA, A. C. et al. A multi-state outbreak of Salmonella serotype Thompson infection from commercially distributed bread contaminated by an ill food handler. **Epidemiology and Infection**, v. 133, n. 5, p. 823-828, apr. 2005.

KRZEMIEN, E.; WOLNIAK, R. Problems of Incentives for Employees in the Quality Management of the Service Sector. **Quality & Quantity**, v. 41, n.5, p. 749–756, oct. 2007.

KUO, H.-W. A foodborne outbreak due to norovirus in Austria, 2007. **Journal of Food Protection**, v. 72, n. 1, p. 193-196, jan. 2009.

LAMBERT, J. L. et al. As principais evoluções dos comportamentos alimentares: o caso da França. **Revista de Nutrição**, v.18, n.5, p.577-591, set./out. 2005.

LIBERATI, A. et al. The PRISMA Statement for Reporting Systematic Reviews and Meta-Analyses of Studies That Evaluate Health Care Interventions: Explanation and Elaboration. **Annals of Internal Medicine**, v. 151, n.4, W1-W30, 2009.

LILLQUIST, D. R.; MCCABE, M. L.; CHURCH, K. H. A comparison of traditional handwashing training with active handwashing training in the food handler industry. **Journal of Environmental Health**, v. 67, n.6, p. 13-16, 2005.

LIPPEL, I. L. **Gestão de custo em restaurantes: utilização do método ABC**. 2002. 170 f Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

LUES, J. F. R.; VAN TONDER, I. The occurrence of indicator bacteria on hands and aprons of food handlers in the delicatessen sections of a retail group. **Food Control**, v. 18, n. 4, p. 326–332, 2007.

LYNCH, R. A. ET AL. A preliminary evaluation of the effect of glove use by food handlers in fast food restaurants. **Journal of Food Protection**, v. 68, n.1, p. 187–190, 2005.

MACAUSLAN, E. The boss, the owner, the proprietor...the food hygiene manager? **The Journal of the Royal Society for the Promotion of Health**, v. 123, n. 4, p. 229-232, nov. 2003.

MAGNEÉ, H.M. **Manual de self-service**. São Paulo: Livraria Varela, 1996, p. 242.

MALHOTRA, R. et al. Study of hand hygiene and enteroparasite infestation among food handlers working in a medical college of North India. **Indian Journal of Pathology Microbiology**, v. 49, n. 2, p. 296-301, apr. 2006.

MALHOTRA, R. Evaluation of a health education intervention on knowledge attitudes of food handlers working in a medical college in Delhi, India. **Asia-Pacific Journal of Public Health**, v. 20, n.4, p. 277-286, 2008.

MANNING, L. Food safety and brand equity. **British Food Journal**. v. 109, n. 7, p. 496-510. 2007.

MARAIS, M.; CONRADIE, N.; LABADARIOS, D. Small and micro enterprises - Aspects of knowledge, attitudes and practices of manager's and food handlers' knowledge of food safety in the proximity of Tygerberg Academic Hospital, Western Cape. **South African Journal of Clinical Nutrition**. v. 20, n. 2, p. 50-61, 2007.

MARTINEZ ALVARES, J.R. et al. Sociedad Española de Dietética e Ciências de la Alimentación; Instituto de Control e Desarrollo Alimentario. **Elaboración de programas formativos para manipuladores de alimentos – en el contexto de um sistema HACCP**. Madrid: 2002?.

MARTINEZ, M. G. et al. Co-regulation as a possible model for food safety governance: Opportunities for public-private partnerships. **Food Policy**. v. 32, n. 3, p. 299-314, jun. 2007.

MEAD, P. S. et al. Food related illness and death in the United States. **Journal of Environmental Health**, v. 62, n. 7, p. 9–18., 2000.

MICHAELIS: moderno dicionário da língua portuguesa. 10. ed. São Paulo: Companhia Melhoramentos, 1998.

MILTON HALL, C. **Employee Training in the Public Service; A Report Submitted to the Civil Service Assembly of the United States and Canada by the Committee on Employee Training in the Public Service**. Chicago: Civil Service Assembly of the United States and

Canada, 1941, 172 p. by The American Political Science Review, v. 35, n. 5, out. 1941. 991-992 p.

MINISTER OF INDUSTRY. **Food Expenditure in Canada**. Ottawa, 2003. Disponível em: <<http://www.statcan.gc.ca/pub/62-554-x/62-554-x2001001-eng.pdf>> Acesso em: 20 jul. 2009.

MINISTER OF INDUSTRY. **Restaurant, Caterer and Tavern Statistics. March 2004**. v. 36, n. 3. jun. 2004. Disponível em: <<http://dsp-psd.tpsgc.gc.ca/Collection-R/Statcan/63-011-XIE/0030463-011-XIE.pdf>>. Acessado em: 20 jul. 2009.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. **O que é uma alimentação saudável? Considerações sobre o conceito, princípios e características: uma abordagem ampliada**. maio 2005. Disponível em: <http://dtr2004.saude.gov.br/nutricao/documentos/o_que_e_alimentacao_saudavel.pdf>. Acessado em 14 de setembro de 2008.

MIRANDA, L.K.; DAMASCENO, K.S.F.S.C.; CORDONHA, M.A.S. Panos de prato e mãos de manipuladores: avaliação das condições higiênico-sanitárias. **Revista Higiene Alimentar**. v. 16, n. 102/103, p. 51-58. nov./dez. 2002.

MITCHELL, R. E.; FRASER, A. M; BEARON, L. B. Preventing food-borne illness in food services establishments: Broadening the framework for intervention and research on safe food handling behaviors. **Internation Journal of Environmental Health Research**, v. 17, n. 1, p. 9-24, feb. 2007.

MORAES, I.Ã. et al. Condições higiênico-sanitárias na comercialização de alimentos em *shoppings* da cidade do Rio de Janeiro. **Revista Higiene Alimentar**. v. 19, n 134, p. 35-39, ago. 2005.

MORTIMORE, S. How to make HACCP really work in practice. **Food Control**, v. 12, n. 4, p. 209–215, jun. 2001.

MOURÃO, L. Oportunidades de Qualificação Profissional no Brasil: Reflexões a partir de um Panorama Quantitativo. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 13, n. 1, art. 8, p. 136-153, jan./mar. 2009.

NATIONAL RESTAURANT ASSOCIATION. **2008 - Restaurant industry overview.** 2007e. Disponível em: <http://www.restaurant.org/research/ind_galncc#employment>. Acessado em: 31 de jul. 2008.

NATIONAL RESTAURANT ASSOCIATION. **Business-ownership gains reported for women, minorities.** July 29, 2005. Disponível em: <<http://www.restaurant.org/research/new/story.cfm?ID=434>>. Acessado em: 31 de jul. 2008.

NATIONAL RESTAURANT ASSOCIATION. **Consumer Demand for Ways to Fit Quality Meals Into Heactic Schedules Shape Restaurant Trends in 2008, According to National Restaurant Association.** December 12, 2007b. Disponível em: <<http://www.restaurant.org/pressroom/pressrelease.cfm?ID=1537>>. Acessado em: 31 de jul. 2008.

NATIONAL RESTAURANT ASSOCIATION. **Restaurant by the Numbers.** 2007a. Disponível em: <<http://www.restaurant.org>>. Acessado em: 31 de jul. 2008.

NATIONAL RESTAURANT ASSOCIATION. **Restaurant Industry in all 50 States to Grow Sales, Add Jobs in 2008 and Beyond, According to national Restaurant Association Research.** December 12, 2007f. Disponível em: <<http://www.restaurant.org/pressroom/pressrelease.cfm?ID=1536>>. Acessado em: 31 de jul. 2008.

NATIONAL RESTAURANT ASSOCIATION. **Restaurant Industry to Continue to Be Major Driver in Nation's Economy Through Sales, Employment Growth in 2008.** December 12, 2007c. Disponível em: <<http://www.restaurant.org/pressroom/pressrelease.cfm?ID=1535>>. Acessado em: 31 de jul. 2008.

NATIONAL RESTAURANT ASSOCIATION. **State of the restaurant industry workforce: an overview.** Washington, June 2006. Disponível em: <<http://www.restaurant.org>>. Acessado em: 15 de jul. 2008.

NEVES, F.N.; CHADDAD, F.R.; LAZZARINI, S.G. **Alimentos novos tempos e conceitos na gestão de negócios**. São Paulo: Pioneira, 2000.

NIETO-MONTENEGRO S.; BROWN J. L.; LABORDE L. F. Development and assessment of pilot food safety educational materials and training strategies for Hispanic workers in the mushroom industry using the Health Action Model. **Food Control**, v. 19, n.6, p. 616–633, jun. 2008.

OBERKIRCHER, Oscar. Food Service Management in Krasnoyarsk, Russia. **Journal of Foodservice Business Research**, v. 10, n 2, p 109-114, Aug. 2007.

OLIVEIRA, P. W. S. de; LEONE, N. M. C. P. G.; SOUZA, T. Restaurante Sabor de Casa. **Revista Administração Contemporânea**, v.13, n.1, p. 154-166, jan./mar. 2009.

ORGANIZACIÓN PANAMERICANA DE LA SALUD; ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD – OMS. **Propuesta de plan de acción del instituto panamericano de protección de alimentos y zoonosis (INPPAZ)**. Espanha, 2001. 19 p.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE. **Cinco Chaves para uma Alimentação mais Segura: manual**. Tradução Instituto Nacional de Saúde Dr. Ricardo Jorge. Portugal, 2006. 28 p.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE. **Segurança básica dos alimentos para profissionais da saúde**. ADAMS, M.; MOTARJEMI, Y.; tradução Andréa Favano. São Paulo: Roca, 2002b. 128 p.

ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA AGRICULTURA E LA ALIMENTACIÓN - FAO; ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD – OMS. **Garantizar la inocuidad de los alimentos em los âmbitos de la producción y la elaboración. Documento baseado na Conferencia Regional FAO/OMS sobre Inocuidad de los Alimentos para las Américas y el Caribe**. Costa Rica, 2005. 13 p.

ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD. **Estratégia global de la OMS para la inocuidad de los alimentos: alimentos más sanos una salud mejor**. Ginebra, Suiza, 2002a. 28 p.

PIACENTINI, C. T. **Um toque sobre a qualificação do trabalhador**. Disponível em: <<http://www.mte.gov.br/artigos.htm>>. Acesso em: 10 dez. 2000.

POLLITT, D. McDonald's serves up better customer care and lower employee turnover: Two-stage training for more than 4,000 staff. **Human Resource Management Internatioal Digest**, v.15, n. 1, p. 23-26, 2007.

POLLITT, D. Whitbread gets the right blend fr training: E-learning combined with classroom teaching benefits companv and employees. **Human Resource Management Internation Digest**, v.16, n.7, p. 18-20, 2008.

PONTELLO, M. et al. Ristorazione pubblica: indagine campionaria in due AASSLL dell'area milanese. Nota 2: Grado di preparazione del personale. **Annali di igiene : medicina preventiva e di comunita**, v. 17, n.3, p. 253-260, 2005.

POWELL L. M., CHALOUPKA F. J., BAO Y. The Availability of Fast-Food and Full-Service Restaurants in the United States Associations with Neighborhood Characteristics. **American Journal of Preventive Medicine**, v.3, n. 4, p.S240-5, oct. 2007.

PRAGLE, A. S.; HARDING, A. K.; MACK, J. C. Food Workers' Perspectives on Handwashing Behaviors and Barriers in the Restaurant Environment. **Journal of Environmental Health**. v. 69, n. 10, p. 27-32, jun. 2007.

PROENÇA, R.P.C. Desafios contemporâneos com relação à alimentação humana. **Revista Nutrição em pauta**, São Paulo, p.32-36, jan./fev. 2002.

PROENÇA, R.P.C. **Inovações tecnológicas na produção de alimentação coletiva**. 2 ed. Florianópolis: Insular, 2000. 136 p.

PROENÇA, R.P.C.; SOUSA, A.A.; VIEIROS, M.B.; HERING B. **Qualidade nutricional e sensorial na produção de refeições.** Florianópolis: Ed. Da UFSC, 2005, 221 p.

QUARANTA, G. et al. La formazione dei membri delle commissioni mensa delle ristorazioni collettive aziendali: analisi di un'esperienza. **Igiene e sanità pubblica**, v. 63, n. 4, p. 383-401, 2007.

QUEIROZ, A.T.A.; RODRIGUES, S.R.; ALVAREZ, G.G. et al. Boas práticas de fabricação em restaurantes “self-service” a quilo. **Revista Higiene Alimentar**, v.11, n. 78-79, p. 45-49, jul./ago. 2000.

QUIVY, R.; CAMPENHOUDT, L.V. **Manual de investigação em ciências sociais.** Tradução: MARQUES, J.M.; MENDES, M.A. Lisboa: Grávida, 1992. 275 p.

REBELATO, M.G. Um modelo para a gestão da qualidade em serviços de alimentação do tipo *self-service*. In: XXVII EGENEP - Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2007, Foz do Iguaçu. **Anais do XXVII EGEPEP**, 2007.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas.** São Paulo: Atlas, 1999.

RIVERA, M. et al. Multi-unit managers: Training needs and competencies for casual dining restaurants. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 20, n. 6, p. 616-630, 2008.

ROSA, C. M. A.; NETTO, M. T.; DALCIN, E. B. **Investigação de Surtos de DTA.** Florianópolis, 2009. Disponível em: <http://www.vigilanciasanitaria.sc.gov.br/index.php?option=com_content&task=view&id=927&Itemid=605>. Acessado em: 15 out 2009.

ROSEMAN, M. G. Changing Times: Consumers Choice of Ethnic Foods When Eating at Restaurants. **Journal of Hospitality & Leisure Marketing**, v. 14, n. 4, p 5-32, jul. 2006.

ROSSI, D.A. et al. Coliformes termotolerantes e *Staphylococcus coagulase* positiva em pratos quentes servidos em restaurantes *self-*

service de Uberlândia, MG. **Revista Higiene Alimentar**. v 19, n 136, p. 90-95, out. 2005.

SALAY, E. et al. Food Safety Issues in Developing Nations: A Case Study of Brazil. In: Hooker, N. H; Murano, E. A. **Interdisciplinary Food Safety Research**. Washington: CRC Press, 2001.

SALAZAR, J. et al. Food service employee satisfaction and motivation and the relationship with learning food safety. **Journal of Culinary Science and Technology**, v. 4, n. 2/3, p. 93-108, jun, 2006.

SANTOLIA, F. **Identificação das competências de gestores de negócios em serviços de alimentação instalados nos arredores da estação conceição do metrô de São Paulo**. 2006. 137 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Municipal de São Caetano do Sul – IMES, São Caetano do Sul, RS.

SEAMAN, P., EVES, A. Food hygiene training in small to medium-sized care settings. **International Journal of Environmental Health Research**, v. 18, n. 5, p. 365-374, oct. 2008.

SILVA, A.B.P.; COUTO, S.M.; TÓRTORA, J.C.O. O controle microbiológico dos manipuladores, como indicativo da necessidade de medidas corretivas higiênico-sanitárias, em restaurante comercial. **Revista Higiene Alimentar**. v. 20, n. 145, p. 36-40, out. 2006.

SILVA, C.H.P.M.; NETTO, H.T. Presença de coliformes em mãos e unhas de manipuladores de alimentos no município de Vitória-ES. In: I Congresso Latino-Americano de Higienista de Alimentos e VII Congresso Brasileiro de Higienista de Alimentos, 2003, Belo Horizonte-MG. **Revista Higiene Alimentar**, v. 17, n. 101/105, p. 190, jan./fev. 2003.

SILVA, M.C.; OLIVEIRA, Y.S. Avaliação microbiológica da superfície de mãos de manipuladores, ferramenta para monitorização. In: 2º Congresso Brasileiro de gastronomia, 2006, São Paulo. **2º Congresso Brasileiro de gastronomia**, 2006.

SILVA, N.F.; COELHO, C.U.F.; BARRACA, R. **Recursos humanos, administração e qualidade**. Rio de Janeiro: Ed. Senac Nacional, 1999. 72 p.

SINGH, S. Effect of structures teaching programme on knowledge & practices related to hand washing technique among food handlers. **The Nursing journal of India**, v. 95, n. 6, p. 125-126, jun. 2004.

SOUSA, C. P. The Impact of Food Manufacturing Practices on Food borne Diseases. **Brazilian Archives of Biology and Technology**. v. 51, n.4, p. 815-823, july/aug. 2008.

SOUSA, J.G. et al. Pesquisa de estafilococos coagulase positiva em manipuladores de uma unidade de alimentação, na cidade de São Luís, MA. **Revista Higiene Alimentar**. v. 21, n. 152, p. 69-75, jun. 2007.

SOUZA, L.H.L. A manipulação inadequada dos alimentos: fator de contaminação. **Revista Higiene Alimentar**. v. 20, n. 116, p. 32-39, nov. 2006.

STEWART, H. et al. United States Department of Agriculture. USDA. **The demand for food away from home: full-service or fast food?** 2004. Disponível em: <<http://www.ers.usda.gov>>. Acessado em: 08 out. 2008.

STEWART, H.; BLISARD, N.; JOLLIFFE, D. **Department of Agriculture. Let's eat out : Americans weigh taste, convenience, and nutrition. Report Summary**. Economic information bulletin, n. 19, Oct. 2006, p. 16. Disponível em: <<http://www.ers.usda.gov/Publications/EIB19/>>. Acessado em: 16 de Ago de 2008.

SY, T., TRAM, S., O'HARA, L.A. Relation of employee and manager emotional intelligence to job satisfaction and performance. **Journal of Vocational Behaviour**, v. 68 n.3, p. 461-473. jan. 2006.

SZABO, E. A.; PORTER, W. R.; SAHLIN, C. L. Outcome based regulations and innovative food processes: An Australian perspective. **Innovative Food Science and Emerging Technologies**. v. 9, n. 2, p. 249-254, apr. 2008.

TAVOLARO, P.; OLIVEIRA, C. A. F.; LEFEVRE, F. Avaliação do conhecimento em práticas de higiene: uma abordagem qualitativa. **Interface (Botucatu)**. v.10, n.19, p. 243-254, jan./jun. 2006.

TOKUÇ, B. et al. Knowledge, attitudes and self-reported practices of food service staff regarding food hygiene in Edirne, Turkey. **Food Control**, v. 20, n. 6, p. 565–568, jun. 2009.

TOLFO, S. da R.; PICCININI, V. C. As Melhores Empresas para Trabalhar no Brasil e a Qualidade de Vida no Trabalho: Disjunções entre a Teoria e a Prática. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. 1, p. 165-193, jan./abr. 2001.

TORRES, A.B.; FERNADÉZ, M.E.L. Causas más frecuentes de problemas sanitários em alimentos. **Revista de Cubana Alimentação e Nutrição**, v. 12, n. 1, p. 20-3, 1998.

ULBRICHT, L. **Ergonomia e qualidade na organização do trabalho em serviços de saúde: um estudo de caso no setor de Vigilância Sanitária**. 1998. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1998.

UNITED STATES DEPARTMENT OF AGRICULTURE - ECONOMIC RESEARCH SERVICE - USDA-ERS. (2009). **Table 1 - Food and alcoholic beverages: Total expenditures**¹. Disponível em: <http://www.ers.usda.gov/Briefing/CPIFoodAndExpenditures/Data/Expenditures_tables/table1.htm>. Acessado em: 20 jul. 2009.

VAN TONDER, I; LUES, J. F.R.; THERON, M. M. The personal and general hygiene practices of food handlers in the delicatessen sections of retail outlets in south Africa. **Journal of Environmental Health**, v. 70, n. 4, p. 33-38, nov. 2007.

VEIGA, C. F. et al. Estudo das condições sanitárias dos estabelecimentos comerciais de manipulação de alimentos do município de Maringá, PR. **Revista Higiene Alimentar**, v. 20, n. 138, p. 28-35, jan./fev. 2006.

VEIROS, M. B. et al. Food safety practices in a Portuguese canteen. **Food Control**, v. 20, n. 10, p. 936–941, oct. 2009.

VIDRIK, K.N. **Indicadores de qualidade do restaurante universitário da Universidade do Sagrado Coração – Bauru, SP: um**

estudo de caso. 130 f. Dissertação (Mestrado em Planejamento e Gestão Estratégica em Hospitalidade) – Universidade Anhembi Morumbi, São Paulo, 2006.

VIOLARIS Y., BRIDGES O., BRIDGES J. Small businesses – Big risks: Current status and future direction of HACCP in Cyprus. **Food Control**, v. 19, n. 5, p. 439–448, may. 2008.

WONGWORAWAT, M. D.; JONES, S. G. Influence of rings on the efficacy of hand sanitization and residual bacterial contamination. **Infection Control and Hospital Epidemiology**, v. 28, n. 3, p. 351–353, mar. 2007.

WORLD HEALTH ORGANIZATION – WHO. **Five keys to safer food manual.** Geneva, Switzerland, 2006.

WORLD HEALTH ORGANIZATION – WHO. **Food safety and foodborne illness. March,** 2007. Disponível em: <<http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs237/en>>. Acessado em: 31 de jul. 2008.

WORLD HEALTH ORGANIZATION – WHO. **WHO global strategy for food safety: safer food for better health.** Geneva, Switzerland, 2002a.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos.** 3. ed. Porto Alegre: Bookmann, 2005.

ANEXOS

ANEXO A – QUESTIONÁRIO DE COLETA DE DADOS



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO DE CIÊNCIAS DA SAÚDE – CCS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM NUTRIÇÃO

**INSTRUMENTO PARA COLETA DE DADOS -
QUESTIONÁRIO**

Questionário nº _____ Entrevistador nº _____

I - CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA:

1. Linhas de atuação

1. Tipo: _____

2. Tipo de estrutura (legislação fiscal): (.....)

1. Microempresa 2. Pequena empresa 3. Média empresa 4. Grande empresa

3. Forma Jurídica: (.....)

1. Individual

2. Sociedade

3. Rede: () Franquia ou () Filial

4. Outra: _____

4. Movimentação do público: (nº de refeições servidas)

Almoço (n.º) _____ Jantar (n.º) _____

Outras (n.º) _____

II – OS RECURSOS HUMANOS DA EMPRESA:**5. Caracterização da Organização Funcional****Legenda: Código das Funções**

1. Gerente
2. Subgerente
3. Gerente de áreas
4. Chefe de cozinha
5. Cozinheiro
6. Auxiliar de cozinha
7. Saladeiro
8. Copeiro
9. Garçom
10. Caixa
11. Forneiro
12. Chapeiro
13. Salgadeiro
14. Churrasqueiro
15. Atendente
16. Serviços gerais
17. Limpeza
18. Supervisor
19. Assistente
20. Coordenadores
21. Treinadores
22. Outros

Código das funções dos funcionários	Jornada de trabalho (h/semana)	Sexo 1-F 2-M	Idade	Salário R\$	Tempo de serviço na empresa	Escolaridade * legenda	Realizou Cursos Técnicos Profissionalizantes na área de atuação 1. Sim 2. Não
Outros (descrever)							

* legenda da escolaridade: (1) 1º grau incompleto; (2) 1º grau completo (ensino fundamental); (3) 2º grau incompleto; (4) 2º grau completo (ensino médio); (5) superior incompleto; (6) superior completo; (7) pós-graduação.

6. Possui Responsável Técnico?

1. (.....) Não Por quê? _____
2. (.....) Sim Qual a formação? _____

7. São adotados pela empresa critérios para a contratação de funcionários?

1. (.....) Não Por quê? _____
2. (.....) Sim

Se a resposta for afirmativa, responder:

8. Qual a importância dos critérios observados/desejados pela empresa para a contratação dos funcionários? Utilizar legenda/escala de importância.

Legenda de escala de importância:

- 1. MUITÍSSIMO importante**
- 2. Muito importante**
- 3. Importância regular**
- 4. Pouco importante**
- 5. Sem importância**
- 6. Não opinou**

Apresentação pessoal	(.....)
Escolaridade	(.....)
Cursos e treinamentos na área de atuação	(.....)
Cursos técnicos profissionalizantes na área	(.....)
Experiência profissional	(.....)
Idade	(.....)
Exame de saúde admissional	(.....)
Outros, citar: _____	(.....)

9. Adota sistema de avaliação periódica dos funcionários?

1. (.....) Não Por quê? _____
2. (.....) Sim

10. Qual a importância atribuída, pela empresa, na avaliação de desempenho do funcionário diretamente ligado à produção e manipulação dos alimentos aos seguintes quesitos? (utilizar legenda/escala de importância).

1. Produtividade (.....)
2. Conhecimento do trabalho (função/cargo) (.....)
3. Cooperação (colegas e clientes) (.....)
4. Criatividade (.....)
5. Apresentação pessoal (higiene, uniforme, cabelo, barba, etc.) (.....)
6. Responsabilidade (.....)
7. Assiduidade e pontualidade (.....)
8. Higiene na produção das refeições (.....)
9. Exame(s) de saúde, quais? _____ (.....)
10. Outros (especificar) _____ (.....)

11. Quais são as recompensas/benefícios, não formais, isto é, não previstos na legislação, que a empresa oferece aos funcionários? (escolha múltipla, se necessário).

1. (.....) Premiação em dinheiro
2. (.....) Transporte da empresa
3. (.....) Alimentação
4. (.....) Plano particular de assistência em saúde
5. (.....) Outra forma (citar) _____
6. (.....) Não oferece

12. Dentre os problemas que a empresa enfrenta com os funcionários diretamente ligados à produção e manipulação dos alimentos, atribua o grau de importância para cada um. (utilizar legenda/escala de importância).

1. (.....) Reclamação dos salários
2. (.....) Pouca pontualidade
3. (.....) Pouca assiduidade
4. (.....) Alta rotatividade
5. (.....) Pouca responsabilidade
6. (.....) Falta de escolaridade formal
7. (.....) Pouco conhecimento da função/cargo
8. (.....) Problemas de saúde
9. (.....) Problemas de higiene pessoal
10. (.....) Outros (especificar) _____

13. Informe em qual(is) ocupação(s)/cargo(s) a empresa encontra dificuldades de contratação no mercado de trabalho e por quê?

14. A empresa proporciona cursos e treinamentos aos funcionários (interno ou externo)?

1. (.....) Não
2. (.....) Sim

Se a resposta for negativa, responder à questão 16.

15. Quais os motivos do não oferecimento de cursos e treinamentos aos funcionários? (escolha múltipla).

1. (.....) Não é necessário
2. (.....) Falta de recursos financeiros
3. (.....) Desconhecimento de cursos
4. (.....) Falta de alternativas de cursos de localização próxima
5. (.....) Falta de profissional da empresa para ministrar o curso
6. (.....) Falta de tempo dos funcionários
7. (.....) Outros, citar? _____

Se a resposta for afirmativa, responder à questão 17

16. Responder o quadro abaixo sobre os cursos e treinamentos oferecidos ou promovidos aos funcionários da empresa, nos últimos três anos:

Assunto (citar)	Nº funcionários participantes e função	Carga Horária(h)	Custo (R\$)	Período Legenda: Mensal Semestral Anual	Realizado pela própria empresa Legenda: Sim ou Não	Realizado no horário de trabalho Legenda: Sim ou Não

17. Conhece ou já utilizou os cursos ministrados pelas seguintes entidades para a qualificação dos funcionários:

Entidades	Conhece	Já utilizou
1. SENAI	(.....)	(.....)
2. SENAC	(.....)	(.....)
3. SEBRAE	(.....)	(.....)
4. SINDICATOS	(.....)	(.....)
Qual(s)? _____		
5. HOTÉIS	(.....)	(.....)
Qual(s)? _____		
6. UNIVERSIDADES	(.....)	(.....)
Qual(s)? _____		
6. ESCOLAS TÉCNICAS ou PROFISSIONALIZANTES	(.....)	(.....)
Qual(s)? _____		
7. Outros citar: _____		

ANEXOS

ANEXO B – MANUAL DE INSTRUÇÃO DO ENTREVISTADOR



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO DE CIÊNCIAS DA SAÚDE – CCS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM NUTRIÇÃO

MANUAL DE INSTRUÇÕES DO ENTREVISTADOR

1. CONTATO COM AS EMPRESAS

- Cada entrevistador receberá uma lista das empresas, na qual constará o nome, endereço completo e telefone de cada uma delas.
- Confirmar o endereço da empresa por meio de contato telefônico.
- O contato inicial com as empresas deverá ser feito pessoalmente, para possibilitar a entrevista no momento ou o seu posterior agendamento. Os melhores horários são na primeira hora da manhã, até as 10:00 ou a partir das 15:00 horas.
- Deverá ser solicitada o quê? com o gerente ou proprietário da empresa, ou também subgerente e gerente de área (cargos de chefia).
- **A modalidade de entrevista preferencial é a realizada pelo entrevistador (o entrevistador fará as anotações das informações recebidas pelo gerente da empresa).** Se não for possível, em último caso, o gerente poderá optar em ficar com o questionário para entregá-lo posteriormente e agendar outra data para o estagiário buscar o questionário; neste caso, deixar o glossário para o entrevistado.
- A empresa deverá ser contatada para agendamento da entrevista três vezes; se não houver retorno da empresa nessas três tentativas, então será procurada outra empresa entre aquelas sorteadas para o estudo.
- O mesmo procedimento deverá ser adotado com os possíveis questionários que ficarem com o gerente para posterior preenchimento. Sempre deixar marcada a data para buscar o

questionário preenchido e proceder a busca em, no máximo, três tentativas.

2. ENTREVISTA

- Respeitar os horários estipulados para que não ocorra de chegar no momento de maior pique na empresa.
- No caso de agendamento da entrevista ou de busca do questionário, respeitar o horário marcado pelo gerente da empresa, ser extremamente pontual.
- Entregar a carta de apresentação, bem como proceder à sua apresentação pessoal.
- Esclarecer todas as dúvidas da pessoa entrevistada sobre os objetivos da pesquisa, evitando desconfiças e, conseqüentemente, o fornecimento por parte dela de informações inverídicas.
- Salientar que as informações recebidas serão utilizadas para fins acadêmicos e de nenhuma forma a empresa será identificada individual e nominalmente.
- Emprestar à pessoa entrevistada uma cópia do questionário a ser preenchido, para que ela acompanhe todas as perguntas que lhe serão feitas e a maneira como serão registradas.

3. QUESTIONÁRIO

I – Dados de Identificação

- Anotar, com antecedência, o nome da empresa e endereço.
- Anotar no campo superior da folha o número do questionário, que deverá ser igual para todas as folhas, e o número de sua identificação pessoal.
- Anotar o nome do entrevistado, no agendamento da entrevista e o cargo ocupado.

II – Caracterização da Empresa: informações relativas à empresa

1. Linhas de atuação: marcar o número correspondente ao tipo de restaurante.
 - Nos casos de churrascarias (2), colocar no tipo, se a empresa é espeto corrido, grelhado ou à *la carte*.

- No caso dos *fast-food* (3), colocar, no tipo, a especialização que a empresa oferece, ex.: lanches, pratos, comida japonesa, etc.
2. Anotar o tipo de estrutura da empresa de acordo com a legislação fiscal, se é microempresa, etc., ex.: (1)
 3. Perguntar a forma jurídica, se é individual (1), ou sociedade (2), ou outro (3); com relação à rede marcar (x) se é franquia ou filial.
 4. Movimentação do público: anotar o número de almoços e jantares (média).

III – Os recursos humanos da empresa

5. Com relação à organização funcional da empresa:
 - Utilizar o quadro legenda das funções para preencher a primeira coluna com o código das funções dos funcionários, utilizar quantas linhas forem necessárias para o preenchimento de todos os funcionários/funções.
 - Para cada funcionário preencher:
 - A jornada de trabalho (quantas horas o funcionário trabalha na empresa), registrar o número de horas, ex.: 20, ou 44, ou outro.
 - Sexo: F (feminino) ou M (masculino).
 - Idade, ex.: 20 anos.
 - Salário: é o salário bruto que o funcionário recebe, sem encargos sociais, sem descontos; o total do salário recebido pelo funcionário.
 - Tempo de serviço na empresa, ex.: 3 anos e 2 meses, registrar 3/2.
 - Escolaridade: utilizar a legenda e colocar o número correspondente, ex.: 2º grau incompleto, registrar (3).
- (1) 1º grau incompleto (ensino fundamental); (2) 1º grau completo (ensino fundamental); (3) 2º grau incompleto (ensino médio); (4) 2º grau completo (ensino médio); (5) superior incompleto; (6) superior completo; (7) pós-graduação.
- Se o funcionário realizou ou realiza cursos técnicos profissionalizantes na área de atuação, ex.: cozinheiro, garçom, técnico em nutrição e dietética, técnico em alimentos e outros, utilizar (1) para Sim e (2) para Não (ver glossário anexo).
6. Questões que averigua se a empresa possui uma pessoa que considera como Responsável Técnico – RT.

- Se a resposta for negativa/não, registrar (1) e perguntar o porquê de não ter RT.
- Se a resposta for positiva/sim, registrar (2), perguntar e anotar a informação do RT (se tem curso superior em que área ou qual curso e/ou escolaridade).

7. A questão refere-se à adoção ou não de critérios pela empresa para contratação (recrutamento, seleção e contratação) dos funcionários:

- Se não adota critérios, marcar (1), perguntar o porquê
- Se adota, marcar (2).

*** Se a resposta for afirmativa (2) responder à questão 8.**

8. Questões:

- Quais os critérios observados ou desejados pela empresa para a contratação dos funcionários.
- Utilizar a legenda da escala de importância.
- Entregar a legenda da escala de importância para o gerente responder.
- Perguntar sobre cada critério (apresentação pessoal, escolaridade, cursos e treinamentos na área de atuação, etc.) e solicitar ao gerente para utilizar a escala de importância para responder.
- Assinalar no questionário, de acordo com a numeração da escala de importância, o valor atribuído pelo gerente, ex.: aparência, assinalar (3) para “importância regular”.

9. A questão refere-se à avaliação periódica do funcionário, se a empresa realiza ou não este procedimento.

- Se não realiza, assinalar (1) e perguntar o porquê, qual a justificativa da empresa.
- Se a empresa realiza avaliação periódica, assinalar (2)

*** Se a resposta for positiva/sim (2), responder à questão 10.**

10. Questão sobre os quesitos que são utilizados na avaliação periódica dos funcionários [a produção e manipulação dos alimentos. Não entendi]

- Utilizar escala de importância.

- Proceder da mesma forma que as questões anteriores que utilizam a escala de importância.
- Citar os quesitos e anotar de acordo com a escala de importância informada pelo gerente. Ex.: para produtividade (2), se o grau escolhido for “muito importante”.
- E assim para todos os quesitos.
- No caso de “Outro” quesito, especificar, anotando-o _____ e determinar o grau da escala de importância assinalando no ().

11. A questão refere-se às recompensas/benefícios que a empresa oferece aos seus funcionários que não podem ser os previstos na legislação para serem considerados benefícios e/ou recompensas.

- A questão é de escolha múltipla; se necessário, assinalar a(s) escolhidas(s), assinalando com o número do item escolhido ex.: (3) alimentação.
- O gerente irá responder/escolher quais os benefícios que a empresa oferece.
- Se responder “outra forma”, assinalar (6) e pede-se ao gerente para citar qual é _____.

Se a empresa não tem um sistema de recompensas, marcar (7) “não oferece”.

12. Com relação aos problemas que a empresa enfrenta com os funcionários diretamente ligados à produção e manipulação dos alimentos.

- Utilizar a legenda de escala de importância.
- Proceder da mesma forma que as questões anteriores.
- Listar cada item e pedir para o gerente atribuir o grau de importância do problema.
- No caso de responder “outro”, especificar qual _____ e atribuir o grau de importância para este item ().

13. Pergunta aberta: perguntar ao gerente qual a ocupação ou cargo para o qual a empresa encontra dificuldade no mercado de trabalho na hora de contratação e o porquê dessa dificuldade. Ex.: cozinheiro, _____.

14. Averiguar se a empresa proporciona treinamentos para seus funcionários

- Podem ser treinamentos internos: ministrados na própria empresa.
- Ou externos: ministrados por instituições, escolas, sindicatos, hotéis, etc.
- Se a resposta for não, assinalar (1).
- Se for sim, assinalar (2).

*** Se a resposta for negativa (1), responder à questão 27.**

*** Se a resposta for positiva (2), responder à questão 28.**

15. Perguntar quais os motivos do não oferecimento de cursos e treinamentos para os funcionários.

- A questão é de escolha múltipla, pode ser assinalada mais de uma questão, colocando o número que corresponde, ex.: para falta de recursos financeiros, assinalar (1).
- No item “outro”, assinalar (6) e especificar o porquê anotando-o.

16. Se a empresa oferece/proporciona cursos e treinamentos aos funcionários, preencher o quadro presente no questionário:

- Assunto do curso, ex.: higiene dos alimentos.
- Número de funcionários que participaram e suas funções, ex.: 2 cozinheiros.
- A carga horária em horas, ex.: 20 horas.
- O custo aproximado do curso ou treinamento, ex.: R\$ 50,00 por pessoa.
- Qual é a periodicidade: (1) mensal, (2) semestral e (3) anual, colocar o número correspondente.
- Se é realizado pela própria empresa, (sim) ou (não).
- Se a realização é no horário de trabalho, (sim) ou (não).

17. Marcar na lista de entidades, se a empresa conhece e/ou já as utilizou para qualificar os seus funcionários

	Conhece	Já utilizou
Ex.: 1. SENAI	(1)	(1), no caso de conhecer e já ter utilizado.

2. SENAC (2) (-), no caso de só
conhecer.

3. SEBRAE (-) (-), no caso de não
conhecer e já ter utilizado.

- Para hotéis, universidades e escolas técnicas ou
profissionalizantes, se conhecem ou utilizaram, perguntar
qual(is)? _____
- No caso de outras entidades, citar quais _____

ANEXOS

ANEXO C – GLOSSÁRIO



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO DE CIÊNCIAS DA SAÚDE – CCS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM NUTRIÇÃO

GLOSSÁRIO

Alimento seguro: um produto que apresenta o mínimo de risco à saúde pública (SALAY, 1999).

Sistema de controle de qualidade: é a estrutura organizacional, envolvendo responsabilidades, procedimentos, processos, recursos, técnicas operacionais e atividades utilizadas pela empresa para atender aos requisitos da qualidade (ABNT, 1990).

Sistema de controle de qualidade operacional: é o sistema centrado nas atividades de gerenciamento da empresa. Ex.: qualidade total, série ISO 9000, Programa 5S e outros.

Sistema de controle de qualidade sanitário: é o sistema centrado nas atividades de produção e manipulação de alimentos. Ex.: Análise de Perigos em Pontos Críticos de Controle (APPCC), Boas Práticas de Fabricação (BPF).

Qualidade Total: caracteriza-se pelo conjunto de ferramentas aplicadas para conseguir a visão sistêmica da qualidade, ou seja, integrar os diferentes pontos de vista e estabelecer consensualmente na empresa o que fazer de fato para introduzir melhorias nos processos e nos produtos (REGO, 1996).

Série ISO 9000: estabelece padrões específicos de qualidade para determinado setor empresarial; é a consolidação do processo de garantia de qualidade. Envolve todas as ações planejadas e sistematizadas que

são necessárias para possibilitar confiança em um produto ou serviço, atendendo aos requisitos definidos da qualidade.

Programa 5S: conhecido como o programa que limpa e arruma a casa; é indicado para se iniciar um programa de qualidade. É definido por um conjunto de conceitos: organização, arrumação, limpeza, padronização e disciplina; é considerado de fácil compreensão, com o poder de estabelecer um padrão de comportamento favorável às mudanças (NITZ, 1996).

Check list: é a adoção de um manual de procedimentos que serão incorporados à rotina de atividades de trabalho.

APPCC: fundamenta-se na identificação dos perigos potenciais à segurança do alimento e em medidas de controle das condições que possam gerar os perigos; é constituído em uma série de etapas inter-relacionadas, podendo incluir todas as operações que decorrem da produção até o consumo do alimento. Caracteriza-se por um método preventivo (Projeto APPCC, 1999).

BPF: são pré-requisitos fundamentais e formam a base higiênico-sanitária na implantação do sistema APPCC. Envolvem requisitos fundamentais que vão desde as instalações do prédio, regras de higiene pessoal e limpeza do local de trabalho até a descrição dos procedimentos no processamento do produto.

Recursos humanos - Funcionários: pessoas dotadas de habilidades, capacidades, destrezas e conhecimento necessários para a tarefa organizacional (CHIAVENATO, 2000).

Produtividade: tempo (horas) x atividade de trabalho. É quantidade de tempo gasto na atividade de trabalho com fins de obter a produção específica.

Assiduidade: frequência diária de trabalho do funcionário na empresa, revela o grau de interesse do empregado em comparecer ao trabalho.

Pontualidade: obediência ao horário estipulado para a jornada diária de trabalho (TEIXEIRA, 1990).

Absenteísmo: é a ausência diária do funcionário ao serviço.

Rotatividade: expressa a relação percentual entre os desligamentos e o número médio de funcionários que compõem o quadro de pessoal, por um determinado período de tempo, ex.: mensal, anual, etc. (TEIXEIRA, 1990). É usada para definir a flutuação de pessoal de uma empresa: é definida pelo volume de pessoas que ingressam e que saem da empresa (CHIAVENATO, 2000).

ANEXOS

**ANEXO D – CODIFICAÇÃO PARA DIGITAÇÃO DO BANCO DE
DADOS
– QUESTÕES 1-4, 6-12, 14-15 e 17**



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO DE CIÊNCIAS DA SAÚDE – CCS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM NUTRIÇÃO

CODIFICAÇÃO

Questão	Código	Opções de resposta	Observação
1	c	1) Self service. 2) Churrascaria. 3) Fast Food.	Opção única de resposta.
2	e	1) Micro. 2) Pequena. 3) Média. 4) Grande.	Opção única de resposta.
3	f	1) Individual. 2) Sociedade. 3) Rede.	Opção única de resposta.
4 4 - Almoço 4 - Janta	j k	Número de almoços. Número de jantares.	-
6 6.2 Formação	bc bd	N – Não. S – Sim.	Na tabela, irá a abreviatura da formação.
7	be	N – Não. S – Sim.	-
8 8.1 até 8.7	bf até bl	1 a 6, conforme escala impor.	Opção única de resposta (1 a 6).
8.8 Outros	bm	Abreviatura do critério.	Descrever critério na tabela de forma

			abreviada. Se necessário, criar legenda.
8.8 Escala outros	bn	1 a 6, conforme escala impor.	Opção única de resposta (1 a 6).
9	bo	N – Não S – Sim	-
10 10.1 até 10.9	bp até bx	1 a 6, conforme escala impor.	Opção única de resposta (1 a 6).
10.9 Quais	dc	Abreviatura do exame.	Descrever exame na tabela de forma abreviada. Se necessário, criar legenda.
10.10 Outro 10.10 escala outro	by bz	Abreviatura do critério. 1 a 6, conforme escala impor.	Descrever exame na tabela de forma abreviada. Se necessário, criar legenda.
11	caa	<ol style="list-style-type: none"> 1) Premiação. 2) Transporte. 3) Alimentação. 4) Plano de saúde. 5) Outro. 6) Não oferece. 	Descrever na tabela todos os benefícios indicados pelo entrevistado. Ex.: Resposta Transp e Alim. Na tabela. ficará 23.
Questão	Código	Opções de resposta	Observação
11.5 Outro	cbb	Código do benefício.	Caso a escolha for outros , observar a legenda abaixo da tabela e, se

			não houver legenda para o benefício, criar uma nova, dando continuidade à numeração.
12 12.1 até 12.9	ccc até ckk	1 a 6, conforme escala impor.	Opção única de resposta (1 a 6).
12.10 Outro	CII	Abreviatura do problema.	Descrever exame na tabela de forma abreviada. Se necessário, criar legenda.
12.10 Escala outro	cmm	1 a 6, conforme escala impor.	Opção única de resposta (1 a 6).
14	cnn	N – Não S – Sim	-
15	côo	<ol style="list-style-type: none"> 1) Não necessário. 2) Falta \$. 3) Desconhecimento. 4) Faltam cursos. 5) Falta profissional. 6) Falta tempo. 7) Outro. 	Descrever na tabela todos os benefícios indicados pelo entrevistado. Ex.: Resposta Falta \$ e Falta tempo. Na tabela, ficará 26.
15.7 outro	cpp	Código do motivo.	Caso a escolha for outros , observar a legenda abaixo da tabela e, se não houver legenda para o motivo, criar

			uma nova, dando continuidade à numeração.
17 17.1 até 17.3	cqq até css	Conhece. Utilizou.	
17.4 17.4 qual	ctt cuu	Conhece. Utilizou. Código do ministrante.	No caso do item quais , utilizar legenda abaixo da tabela, se não houver legenda para o alimento, criar uma nova, dando continuidade à numeração.
17.5 17.5 qual	cvv cww	Conhece. Utilizou. Código do ministrante	No caso do item quais , utilizar legenda abaixo da tabela, se não houver legenda para o alimento, criar uma nova, dando continuidade à numeração.
17.6 17.6 qual	cxx cyy	Conhece. Utilizou. Código do ministrante.	No caso do item quais , utilizar legenda abaixo da tabela, se não houver legenda para o alimento, criar uma nova,

			dando continuidade à numeração.
17.7	czz	Conhece. Utilizou.	No caso do item quais , utilizar legenda abaixo da tabela, se não houver legenda para o alimento, criar uma nova, dando continuidade à numeração.
17.7 qual	daa	Código do ministrante.	No caso do item quais , utilizar legenda abaixo da tabela, se não houver legenda para o alimento, criar uma nova, dando continuidade à numeração.
17.8 citar	dbb	Código do ministrante.	No caso do item quais , utilizar legenda abaixo da tabela, se não houver legenda para o alimento, criar uma nova, dando continuidade à numeração.

LEGENDAS

Questão 6 – formação:

ADM.: Administrador

BIOL.: Bióloga

CH. COZ.: Chefe de Cozinha

CONS. NUTR.: Consultora de Nutrição

ADV.: Advogado

ECON.: Economista

ENG. ALIM.: Engenheiro de alimentos

GEOG.: Geógrafo

HIST.: Historiador

MED.: Médico

NUTR.: Nutricionista

TEC. ALIM.: Tecnóloga de alimentos

TURIS.: Turismólogo

MÉDIO: Ensino médio completo

Questão 8 – 8 (Outros):

ROTAT = Rotatividade

OUT SEL = Outra empresa que seleciona

AVA PSIC = Avaliação Psicológica

PAR E COPR = Parasitológico e Coprocultura

LOC MOR = Localização da moradia

DIS/IMP/RES = Disposição, impressão e respeito

CUR/OBJ = Currículo e objetivo

CAS/NFU = Casado e não-fumante

CT/TS/CUR = Carteira de trabalho, tempo de serviço e currículo

ENT E CUR = Entrevista e currículo

Questão 10 – 9 (qual):

FIS E MEN= Físico e mental

EXIG = Os exigidos pela Vigilância Sanitária

FEZ E URI = Fezes e urina

PER E MAN = Periódico a cada seis meses e exame de manipulação

MAN E ADM = Manipulação e admissional

PER/HEM/PUL = Periódico, hemograma e pulmões

HEM E FEZ = Hemograma e fezes

PER = Periódico

OCUP = Ocupacional

HEM/URI/FEZ = Hemograma, urina e fezes

GIN E HEM = Ginecológico e hemograma

ADM/MED = Admissional e exame médico

HEM E RX = Hemograma e Raios X

ADM E PER = Admissional e periódico

HEM/URI/FEZ = Hemograma, urina e fezes

HEM/PAR/SIF = Hemograma, parasitológico e sífilis

CONT E DEM = Na contratação e na demissão

PAR E HEM = Parasitológico e hemograma

RES = Respeito

Questão 11 – 5 (Outro):

2351 = premiação em alimentos, tênis, roupas, perfume, etc.;

2352 = planos de incentivo locais;

2353 = moradia em alguns casos;

2354 = promoção em função da produtividade;

2355 = aumento salarial de acordo com o desempenho;

2356 = seguro de vida;

2357 = benefício em folgas;

2358 = auxílio funeral;

2359 = vale transporte e cesta básica;
 2360 = quem não falta, ganha um rancho por mês;
 2361 = Natal e Páscoa, ganha presentes;
 2362 = serviços bem prestados;
 2363 = sem descontos de encargos sociais (quando realizado um bom trabalho);
 2364 = comissão;
 2365 = festa;
 2366 = participação no lucro;
 2367 = dispensa no dia do aniversário;
 2368 = flexibilização com os funcionários;
 2369 = desenvolvimento profissional;
 2370 = farmácia – desconto;
 2371 = passeio;
 2372 = plano odontológico

Questão 12-10 (outro):

2411 = Relacionamento entre os funcionários

Questão 15 -7 (Outro):

2771 = A empresa é pequena.
 2772 = Falta de interesse dos funcionários.
 2773 = Descuido da própria empresa com excesso de compromisso.
 2774 = Os contratados já têm os cursos.
 2775 = O gerente treina os funcionários.

2776 = Os funcionários fazem por conta própria.
 2777 = Alta rotatividade.
 2778 = 2772 + 2777

Questão 17 - 4 (Qual):

294 = SindHot.
 2941 = Sindicato dos Funcionários.
 2942 = Sindicato dos Hotéis e Restaurantes de POA.
 2943 = Sindigeneros.
 2944 = CDL.
 2945 = Associação dos lojistas.
 2946 = SITRATUR.
 2947 = ACIF.
 2948 = Sindicato dos Estabelecimentos Comerciais.

Questão 17. - 5 (Qual):

295 = The Royal Palm Plaza.
 2951 = Água de São Pedro, Rede Transamérica.
 2952 = Palace Hotel, Hotel Marques, Royal Palm Plaza.
 2953 = Hotel São Pedro.
 2954 = Risort – SP.
 2955 = Plaza.

17 -6 (Qual):

296 = Puc/Unicamp/UNIP.
 2961 = PUC – RS.
 2962 = PUC – RS e Unisinos.
 2963 = IMEC.
 2964 = PUC e UFRGS.
 2965 = UDESC.
 2966 = UNIVALI.

2967 = ASSESC.
2968 = UFSC.
2969 = 2967 + 2968

17 - 7 (Qual):

297 = Confraria do Chefe.
2971 = SINE.
2972 = Ernesto Dornelles.

17 - 8 (Citar):

297 = Confraria do chefe.

298 = Empresa Fornecedora de Equipamentos.

2981 = Seminário e Curso de Higiene.

2982 = Central de cursos.

2983 = VN.

2984 = Empresa particular.

2985 = Empresa de culinária.

2986 = Clínica/

2987 = SESI.

2988= ABRASEL.

2989= Alimentum.

2990 = Consultor

APÊNDICES

APÊNDICE A – TERMO DE COMPROMISSO REFERENTE AO USO DOS DADOS DA PESQUISA “GESTÃO DE PESSOAS E SEGURANÇA ALIMENTAR DE RESTAURANTES COMERCIAIS: UM ESTUDO EM CAMPINAS, PORTO ALEGRE E FLORIANÓPOLIS”



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO DE CIÊNCIAS DA SAÚDE – CCS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM NUTRIÇÃO

**TERMO DE COMPROMISSO REFERENTE AO USO DOS
DADOS DA PESQUISA GESTÃO DE PESSOAS E SEGURANÇA
ALIMENTAR DE RESTAURANTES COMERCIAIS: UM
ESTUDO EM CAMPINAS, PORTO ALEGRE E
FLORIANÓPOLIS**

Eu, Caroline Opolski Medeiros, comprometo-me a utilizar parte dos dados da pesquisa “SEGURANÇA ALIMENTAR EM RESTAURANTES COMERCIAIS: UM ESTUDO MULTICÊNTRICO EM CAMPINAS, PORTO ALEGRE E FLORIANÓPOLIS”, a qual recebeu financiamento do CNPq, pelo edital MCT-CNPq / MS-DAB/SAS – Nº 51/2005 (CNPq/Processo 402094/2005), para elaboração de minha dissertação de mestrado, a qual será confeccionada na forma de um artigo científico a ser enviado para publicação em um periódico nacional ou internacional (Qualis, no mínimo, A) .

As variáveis e as dimensões que irei utilizar no meu estudo fazem parte do banco de dados da referida investigação, estando discriminadas na Tabela 1, anexada a este termo de compromisso.

Comprometo-me a utilizar os dados coletados exclusivamente para os fins previstos no protocolo da pesquisa e a publicar os resultados sejam eles favoráveis ou não. Declaro, ainda, que não há conflitos de interesses entre o/a (os/as) pesquisador/a (es/as) e participantes da pesquisa. Aceito as responsabilidades pela condução científica do estudo em questão.

Florianópolis, ___/___/___.

Mestranda Caroline Opolski Medeiros

Tabela 1 – Variáveis e Dimensões que a pesquisadora irá utilizar do banco de dados da pesquisa SEGURANÇA ALIMENTAR EM RESTAURANTES COMERCIAIS: UM ESTUDO MULTICÊNTRICO EM CAMPINAS, PORTO ALEGRE E FLORIANÓPOLIS (CNPq/Processo 402094/2005).

<i>VARIÁVEIS</i>	<i>DIMENSÕES</i>
Características das empresas	Linha de atuação Tipo de estrutura Forma jurídica Movimentação de público
Características dos funcionários	Sexo Idade Escolaridade Função do funcionário Jornada de trabalho Remuneração Cursos técnicos ou profissionalizantes
Características da gestão de pessoas	Cursos técnicos ou profissionalizantes Recrutamento Avaliação Benefícios motivacionais Funcionários

APÊNDICES

**APÊNDICE B – PROTOCOLO DE DIGITAÇÃO NO BANCO DE
DADOS – QUESTÃO 5**



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO DE CIÊNCIAS DA SAÚDE – CCS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM NUTRIÇÃO

PROTOCOLO DE DIGITAÇÃO DO BANCO DE DADOS QUESTÕES 5 – CARACTERÍSTICAS DOS FUNCIONÁRIOS

1. O Banco se refere à questão 5.
2. A coluna “A” se refere à **Cidade** → Coluna A: c = Campinas; p = Porto Alegre; f = Florianópolis.
3. A coluna “B” se refere à linha de atuação (**Segmento**) do restaurante.
4. A Coluna “C” se refere ao **Questionário** → Código para identificar os questionários, somente não pode haver códigos idênticos! Por exemplo, q3e1 (CAM), seria questionário 3 entrevistador 1.

ATENÇÃO: Em alguns casos, o “q” pode ser igual, mas o entrevistador diferente. Por exemplo, linha 3 e 6, em ambas, o questionário é o número 11; porém o “e” é diferente. Em um, o entrevistador é 2, e no outro é 1. Isso ocorre porque cada entrevistador numerou os questionários na ordem que fez, 1, 2, ...; portanto, sendo entrevistador diferente, será questionário diferente, mesmo com igual “q”.

5. A coluna “D” se refere ao sexo dos funcionários; “f” feminino e “m” masculino.
6. A coluna “E” se refere à idade dos funcionários.
7. A coluna “F” se refere ao salário do funcionário, sendo colocado o valor em reais.
8. A coluna “G” se refere ao salário do funcionário, conforme a quantidade de salários mínimos, de acordo com o valor deste na época da coleta de dados.

9. A coluna “H” se refere ao tempo de serviço do funcionário, sendo o valor especificado em meses.
10. A coluna “I” se refere à escolaridade do funcionário, conforme o código (1, 2, 3, 4, 5, 6, 7) que consta no questionário.
11. A coluna “J” se refere à resposta à realização de cursos técnicos profissionalizantes, sendo “s” para os que já realizaram (1), e “n” para os que não realizaram (2).

APÊNDICES

APÊNDICE C – PROTOCOLO DE DIGITAÇÃO NO BANCO DE DADOS – QUESTÃO 16



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO DE CIÊNCIAS DA SAÚDE – CCS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM NUTRIÇÃO

**PROTOCOLO DE DIGITAÇÃO DO BANCO DE DADOS
QUESTÕES 16 – TREINAMENTOS REALIZADOS**

1. O Banco se refere à questão 16, **“Responder o quadro abaixo sobre os cursos e treinamentos oferecidos ou promovidos aos funcionários da empresa, nos últimos três anos”**:
2. A coluna “A” se refere à **Cidade** → Coluna A: c = Campinas; p = Porto Alegre; f = Florianópolis.
3. A Coluna “B” se refere ao **Questionário** → Código para identificar os questionários, somente não pode haver códigos idênticos! Por exemplo, q3e1 (CAM), seria questionário 3, entrevistador 1.

ATENÇÃO: Em alguns casos, o “q” pode ser igual, mas o entrevistador diferente. Por exemplo, linha 3 e 6, em ambas, o questionário é o número 11, porém o “e” é diferente. Em um, o entrevistador é 2, e no outro é 1. Isso ocorre porque cada entrevistador numerou os questionários na ordem que fez, 1, 2, ...; portanto, sendo entrevistador diferente, será questionário diferente, mesmo com igual “q”.

4. A coluna “C” se refere à linha de atuação (**Segmento**) do restaurante.
5. A coluna “D” se refere à **Legislação fiscal** do restaurante.
6. A coluna “E” se refere aos assuntos dos cursos realizados (**Tema do treinamento**). → Escrever como quiser (sem acento e qualquer outro sinal); porém, os cursos que sejam idênticos aos respondidos em POA, CAM e FLO, para serem contabilizados como estes, terão que ser escritos da mesma forma destas cidades. Dificilmente em

FLO, haverá respostas idênticas aos de POA e CAM, quem sabe a resposta “treinamento interno” = treininterno.

ATENÇÃO: Nos questionários de Florianópolis, deve-se padronizar as respostas, ou seja, se mais de uma resposta for curso de culinária e for escrito “culi”, sempre deverá escrever assim para os demais.

7. A coluna “F” se refere à quantidade de funcionários (**Número de participantes**) que realizou o curso. Se há mais de um curso, é realizada a média.
8. A coluna “G” se refere ao cargo dos funcionários que realizaram o curso (**Função do participante**). → Usar os mesmos códigos para CAM, POA e FLO (análogo ao tópico 6; ver códigos das funções).
9. A coluna “H” se refere à **Carga horária** do curso (total).
10. A coluna “I” se refere ao **Custo** do curso.
11. A coluna “J” se refere ao **Período em** que o curso foi realizado. → Usar os mesmos códigos para CAM, POA e FLO (análogo ao tópico 6; ver códigos do período).
12. A coluna “K” se o curso é **Realizado pela** empresa (“s” para sim e “n” para não). Se há mais de um curso, no banco de dados, é colocada a maior repetição citada (moda).
13. A coluna “L” se o curso é **Realizado no** horário de trabalho (“s” para sim e “n” para não). Se há mais de um curso, no banco de dados é colocada a maior repetição citada (moda).

Códigos CAM/POA/FLO

1. Coluna “AK” → assuntos dos cursos realizados

CÓDIGO	ASSUNTO CURSO
contabi	Contabilidade
cipa	Cipa, Prevenção de acidentes
gastron	Culinária, Sushiman, Pratos típicos, Sobremesas, tudo para alimentação, Cozinha japonesa, Preparo de saladas, Panificação, Vinhos, Alimentos, Doces, Confeiteiro, Cozinha italiana, Saladas, Frutos do mar
cozinha	Cozinha

treinte	Treinamento, Treinamento interno, Orientação a funcionários novos, Treinamento interno – qualidade e organização, Execução de tarefas, Atividades da empresa, Treinamento agencial, Excelência operacional, <u>Introdutório/Produção, Ensinar o trabalho, Regulamento</u>
higien	Higiene, Higiene no local de trabalho
manipal	Manipulação de alimentos, Manipulação de alimentos/preparação de alimentos, Preparação de alimentos, Manipulação, Manipulador de alimentos, Manipulação no preparo de alimentos
qualid	Qualidade - Postura no trabalho, Qualidade total
bp	Higiene e controle de Pragas, Boas práticas, Boas práticas de manipulação de alimentos, Boas práticas de manipulação, Guarda de alimentos
senac	Senac, Curso SENAC
atendim	Atendimento, Como trabalhar e como lidar com o cliente, Atendimento ao cliente, Bom Atendimento
garçom	Aperfeiçoamento de garçom, Garçom
basico	Básico
higalim	Higiene de alimento
higpess	Higiene pessoal, Higiene pessoal na produção
alimseg	Alimento seguro – SEBRAE, Alimento seguro
barista	Barista
vendas	Vendas, Técnica em vendas, Vendas sugestivas
gespes	RH, Incentivo ao trabalho, Gerenciamento de pessoas
amantcl	Arte de manter clientes
appcc	APPCC
5s	5S
turism	Turismo
ética	Ética
comunic	Comunicação
feedbac	Feedback
teatro	Teatro
pas	PAS
apralim	Aproveitamento de alimentos
comput	Computação
tecalim	Técnico em alimentação
vigsani	Vigilância sanitária

2. Coluna “AM” → cargo dos funcionários que realizaram o curso

CÓDIGO	CARGO
subgeren	Subgerente
Garform	Garçom e forneiro
Cosalaj	Cozinheira, saladeira, ajudante
Cozchf	Chefe de cozinha e cozinheiro
Todos	Todos, não especificado
Coziaux	Geral cozinha, cozinha
Chefaux	Chefe de cozinha, auxiliar do chefe de cozinha
Coauxch	Todos da cozinha
Garçons	Garçons
Cozbalc	Cozinheiras e balconistas
Cozebar	Cozinha e bar
Todos	Cozinha, bar, todos os atendentes
Atenden	Atendentes
Cozinh	Cozinheira
Gcochau	Garçom, churrasqueiro, copeiro e auxiliar
Gerente	Gerente
Entrega	Entregador
Atenden	Atendentes
sushman	Sushman
Pizzaiolo	Pizzaiolo
Suprosa	Supervisor, proprietário, saladeiro

3. Coluna “AP” → período dos cursos realizados pelos funcionários

CÓDIGO ATUAL	PERÍODO
Único	Único
Tresano	A cada três anos
Periodi	Periodicamente
Doisano	Dois anos, Dois em dois anos
Event	Eventual
Maioria	A maioria
Admissa	Na admissão
Único	Único (duração de seis meses), um mês
anual	Anual

Trimest	Trimestral
Mensal	Mensal
Semanal	Semanal
diario	Diário
Semest	Semestral
Quinzen	Quinze dias

4. Coluna “AR → curso realizado no horário de trabalho (sim ou não)”

CÓDIGO	PERÍODO
asvezes	Às vezes
s n	Sim e não

APÊNDICES

**APÊNDICE D – PROTOCOLO DE DIGITAÇÃO NO BANCO DE
DADOS – QUESTÃO 5 e 16**



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO DE CIÊNCIAS DA SAÚDE – CCS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM NUTRIÇÃO

PROTOCOLO DE DIGITAÇÃO DO BANCO DE DADOS
QUESTÕES 5 e 16 – CARACTERÍSTICAS DOS FUNCIONÁRIOS E
TREINAMENTOS REALIZADOS

1. Este banco de dados está parcialmente completo, com as questões das cidades de Campinas (CAM), Porto Alegre (POA) e Florianópolis (FLO).
2. O Banco se refere às questões 5, (exceto sexo, idade, salário e tempo de serviços), 14, 15 e 16.
3. A coluna “A” se refere à Cidade → Coluna A: C = Campinas; p = Porto Alegre; f = Florianópolis.
4. A Coluna “B” se refere ao questionário → Código para identificar os questionários, somente não pode haver códigos idênticos! Por exemplo, q3e1 (CAM), seria questionário 3, entrevistador 1.

ATENÇÃO: Em alguns casos, o “q” pode ser igual, mas o entrevistador diferente. Por exemplo, linha 3 e 6, em ambas os questionário é o número 11, porém o “e” é diferente. Em um, o entrevistador é 2, e no outro é 1. Isso ocorre porque cada entrevistador numerou os questionários na ordem que fez, 1, 2, ...; portanto, sendo entrevistador diferente, será questionário diferente, mesmo com igual “q”.

5. A coluna “C” se refere à linha de atuação do restaurante.
6. A coluna “D” se refere à legislação fiscal do restaurante.
7. As colunas de “E” até “Z” se referem aos cargos dos funcionários, e o número que se coloca no banco é referente à

quantidade de funcionário que o restaurante tinha para aquele cargo → Por exemplo, a coluna “E” se refere a “Gerente”, coluna “F” “Subgerente”...assim, se no restaurante havia dois gerentes, coloca-se “2” na Coluna “E” e, se não havia nenhum Subgerente, coloca-se “0” na coluna “F”. esse procedimento segue até a coluna “Z” que se refere à opção Outros.

8. A coluna “AA” é a carga horária de trabalho. Se no questionário há mais de uma carga horária, no banco de dados é colocada a maior repetição citada (moda).
9. A coluna “AB” até “AH” (AB, AC, AD, AE, AF, AG, AH) se refere à escolaridade dos funcionários → Assim, na coluna “AB”, coloca-se a quantidade de funcionários que o restaurante tinha com o 1º grau completo..., na coluna “AC”, a quantidade com o 1º grau completo..., na coluna “AH”, a quantidade de funcionários com pós-graduação.
10. A coluna “AI” se refere à resposta “sim” realizou cursos técnicos profissionalizantes, a coluna “AJ” à resposta “não” (realizou cursos técnicos profissionalizantes). → Ai = número de “sim”; Aj = número de “não”.
11. A coluna “AK” se refere aos assuntos dos cursos realizados. → Escrever como quiser (sem acento e qualquer outro sinal), porém, os cursos que sejam idênticos aos respondidos em POA e CAM, para serem contabilizados como estes, terão que ser escritos da mesma forma destas cidades. Dificilmente terão respostas idênticas aos de POA e Campinas, quem sabe a resposta “treinamento interno” = treininterno.

ATENÇÃO: Nos questionários de Florianópolis, deve-se padronizar as respostas, ou seja, se mais de uma resposta for curso de culinária e for escrito “culi”, sempre deverá escrever assim para os demais.

12. A coluna “AL” se refere à quantidade de funcionários que realizou o curso. Se há mais de um curso, é realizada a média.
13. A coluna “AM” se refere ao cargo dos funcionários que realizaram o curso. → Usar os mesmos das respostas de Campinas e POA (análogo ao tópico 11).

14. A coluna “AN” se refere à carga horária do curso (total). Se há mais de um curso, é realizada a média.
15. A coluna “AO” se refere ao custo do curso. Se há mais de um curso é realizada a média.
16. A coluna “AP” se refere ao período que o curso foi realizado. Se há mais de um curso, no banco de dados, é colocada a maior repetição citada (moda).
17. A coluna “AQ” se o curso é realizado pela empresa (“s” para sim e “n” para não). Se há mais de um curso, no banco de dados é colocada a maior repetição citada (moda).
18. A coluna “AR” se o curso é realizado no horário de trabalho (“s” para sim e “n” para não). Se há mais de um curso, no banco de dados é colocada a maior repetição citada (moda).
19. Coluna “AS” NÃO UTILIZADA
20. A coluna “AT” se refere à resposta da questão 26. (“s” para sim e “n” para não).
21. A coluna “AU” quando negativo na questão 26, os números dos itens marcados na sequência na questão 27.
22. A coluna “AV” códigos para outros do item 7 questão 27 (códigos: 2771, 2772 e 2773).
23. As questões referente a sexo, idade, salário e tempo de serviço não estão neste banco de dados → Serão feitas análises individualizadas para estes itens.

Códigos CAM/POA/FLO

Coluna “AK” → assuntos dos cursos realizados

CÓDIGO ATUAL	ASSUNTO CURSO
contabili	Contabilidade
Cipa	Cipa
culinaria	Culinária
cozjaponesa	Sushman, cozinha

higmanalim	Higiene, manipulação de alimentos
tudoaliment	Pratos diários sobremesa, tudo para alimentação
treinamento	Treinamento, execução de tarefas, atividades da empresa
higposturacontrole	Postura no trabalho, higiene e controle de Pragas e Orientação a funcionários novos
cozjaponesa	Cozinha japonesa
Senac	Preparo de saladas e Senac
higeatendimgarcon	Higiene e atendimento, garçon
Básico	Básico
manipulalim	Manipulação de alimento, manipulação
lidarc/clientes	Como trabalhar e como lidar com o cliente
garconmanipulalim	Garçon, manipulação de alimento
higeatendim	Higiene de alimento e pessoal, atendimento ao cliente
bomatend	Bom atendimento
panificação	Panificação
alimseguro	Alimento seguro – SEBRAE
manprepbar	Manipulação de alimentos/preparação de alimentos/barista
Barven	Barista/Vendas
contabiliman	Contabilidade/manipulação de alimentos
Barista	Barista
manalimaten	Atendimento/manipulação
vinbebmanipu	Vinhos/bebidas/manipulação
manipurh	Manipulação/RH
manalimaten	Manipulação de alimentos/Atendimento
barvenate	Barista/ técnicas em vendas/ Atendimento ao cliente
manipulalim	Manipulação
Amvtqa	Atendimento ao cliente/Manipulador de alimentos/Vendas/Treinamento Agencial/Qualidade total/Arte de manter clientes
atendincent	Atendimento ao cliente/Incentivo ao trabalho
bpapp5stueticom	Boas práticas APPCC/5S/Turismo/Ética/Comunicação

Bpm	Boas práticas de manipulação de alimentos
mafeatenexcger	Manipulação/Feed back/Atendimento/Excelência operacional/ Gerenciamento de pessoas
alimaniptea	Alimentos/Manipulação/Teatro
atevenhig	Atendimento Vendas sugestivas/A higiene no local de trabalho
maniputrein	Manipulação/Treinamento
introducliemani	Introdutório/Produção/Clientelomania/Atendimento/Manipulação
Doces	Doces
manipconfei	Manipulação/Confeiteiro
manip5satend	Manipulação, 5s, Atendente
aproalimentos	Aproveitamento de alimentos
manipcompu	Manipulação e computação
higpessoal	Higiene pessoal
higeatendim	Higiene de alimento, Atendimento ao cliente
higeatendim	Higiene de alimento, Atendimento ao cliente
Bp	Manipulação
cozitaliana	Cozinha italiana
treininterno	Ensinar o trabalho
frutsalbpm	Frutos do mar, Saladas, Boas práticas de manipulação
manipprevarm	Manipulação de alimentos, Prevenção de acidentes, Guarda de alimentos (armazenamento)
alimseguro	Alimento seguro
tecalimvigsan	Técnico em alimentação e Vigilância sanitária
maniptreinint	Manipulação e Regulamento interno
Vinhos	Vinhos

Coluna “Z” → Outros

CÓDIGO ATUAL	CARGO
doceira	Doceira
vigia	Vigia
outro	Outros (não especificou)

motoque	Motoqueiro
nutri	Nutricionista
metri	Metri
entrega	Entregador
barista	Barista
sushima	Sushman
pizzaio	Pizzaiolo
barman	Barman
confeit	Confeiteiro
blança	Balança Buffet
estoq	Estoquista

Coluna “AM” → cargo dos funcionários que realizaram o curso

CÓDIGO ATUAL	CARGO
subgeren	Subgerente
Garform	Garçom e forneiro
cozsaladaj	Cozinheira, saladeira, ajudante
Todos	Todos, não especificado; *Cozinha, bar, todos os atendentes; *Geral cozinha
chdecozauxdecoz	Chefe de cozinha, auxiliar do chefe de cozinha
chdecozeco	Chefe de cozinha e cozinheiro
Coziaux	Cozinha
coziauxchu	Todos da cozinha
Garçom	Garçons; Garçom
garcozibalc	Garçons, cozinheiros, balconistas
Cozinh	Cozinheira
garcopchuaux	Garçom, churrasqueiro, copeiro e auxiliar
Gerente	Gerente
Barista	Barista

*Verificado conforme os cargos exercidos

Coluna “AP” → período dos cursos realizados pelos funcionários

CÓDIGO ATUAL	PERÍODO
único	Um mês; Único
anual	Anual
mensal	Mensal
semest	Semestral
diário	Diário
trimest	Trimestral
quinzen	Quinze dias
semanal	Semanal ou quinzenal
tresano	A cada três anos
periodi	Periodicamente
doisano	Dois anos; Validade de dois anos
maioria	A maioria
admissa	Na admissão

Coluna “AR → curso realizado no horário de trabalho (sim ou não)

CÓDIGO ATUAL	PERÍODO
às vezes	Às vezes
s n	Sim e não

Coluna “AV → Outros questão 27

CÓDIGO ATUAL	DESCRIÇÃO
2771	A empresa é pequena
2772	Falta de interesse do funcionário; Falta de vontade dos funcionários; Desinteresse dos funcionários; Falta de interesse
2773	Descuido da empresa
2774	Muita rotatividade da equipe

2775	Os contratados já têm os cursos, saber fazer; Funcionários fazem por conta própria
2776	Funcionários já têm noção
2777	Alta rotatividade e falta de interesse