



Universidade do Estado do Rio de Janeiro

Centro Biomédico

Instituto de Nutrição

Tânia Muzy da Silva

Gestão da unidade de alimentação e nutrição e promoção da alimentação adequada e saudável na perspectiva da segurança alimentar e nutricional: construção de modelo teórico

Rio de Janeiro

2019

Tânia Muzy da Silva

Gestão da unidade de alimentação e nutrição e promoção da alimentação adequada e saudável na perspectiva da segurança alimentar e nutricional: construção de modelo teórico

Tese apresentada, como requisito parcial para obtenção do título de Doutor, ao Programa de Pós-Graduação em Alimentação, Nutrição e Saúde, da Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Área de concentração: Linha de Pesquisa: Políticas, Saberes e Práticas em Alimentação, Nutrição e Saúde.

Orientadora: Inês Rugani Ribeiro de Castro

Co-orientadora: Odaleia Barbosa de Aguiar

Rio de Janeiro

2019

CATALOGAÇÃO NA FONTE
UERJ / REDE SIRIUS / BIBLIOTECA CEH/A

S586 Silva, Tânia Muzy da.
Gestão da unidade de alimentação e nutrição e promoção da alimentação adequada e saudável na perspectiva da segurança alimentar e nutricional: construção de modelo teórico / Tânia Muzy da Silva. – 2021.
216 f.

Orientadora: Inês Rugani Ribeiro de Castro.
Tese (Doutorado) – Universidade do Estado do Rio de Janeiro.
Instituto de Nutrição.

1. Serviços de alimentação – Teses. 2. Alimentação coletiva – Teses. 3. Segurança alimentar e nutricional – Teses. I. Castro, Inês Rugani Ribeiro de. II. Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Instituto de Nutrição. III. Título.

bs

CDU 612.3

Autorizo, apenas para fins acadêmicos e científicos, a reprodução total ou parcial desta dissertação, desde que citada a fonte.

Assinatura

Data

Tânia Muzy da Silva

Gestão da unidade de alimentação e nutrição e promoção da alimentação adequada e saudável na perspectiva da segurança alimentar e nutricional: construção de modelo teórico

Tese apresentada, como requisito parcial para obtenção do título de Doutor, ao Programa de Pós-graduação em Alimentação, Nutrição e Saúde da Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Linha de Pesquisa: Políticas, Saberes e Práticas em Alimentação, Nutrição e Saúde.

⇒

⇒

Aprovada em 18 de dezembro de 2019

⇒

⇒

Banca Examinadora:

Prof.^a Dr.^a Inês Rugani Ribeiro de Castro (Orientadora)

Instituto de Nutrição - UERJ

Prof.^a Dr.^a Daniela Silva Canella

Instituto de Nutrição - UERJ

Prof.^a Dr.^a Luciléia Granhen Tavares Colares

Instituto de Nutrição – UERJ

Prof.^a Dr.^a Cláudia Roberta Bocca Santos

Escola de Nutrição - UNIRIO

Prof.^a Dr.^a Fábio Francisco de Araújo

Instituto de Nutrição Josué de Castro - UFRJ

Rio de Janeiro

2019

DEDICATÓRIA

Dedico esta tese à minha família, minha base e fonte de amor!

AGRADECIMENTOS

A Deus, fonte de vida e alegria, agradeço por ter me conduzido sempre no caminho do bem e por colocar pessoas especiais em minha vida. Obrigada por me dar saúde e condições para estudar e crescer no caminho do conhecimento.

Ao meu marido, pai dos meus lindos filhos, parceiro, amigo e incentivador do meu crescimento pessoal e profissional. Você, que em muitos momentos foi pai e mãe, especialmente para o Lucas (nosso pequeno) quando eu entrava no meu “casulo” para estudar! Somos um só! Te amo!

Aos meus filhos, Patrícia, Thiago e Lucas, meu amor maior, razão da minha vida, agradeço a paciência e compreensão pelos momentos de ausência e de *stress*. Vocês são a minha motivação para crescer e buscar ser sempre uma pessoa boa, justa e honesta. Esse é o maior legado que posso deixar para vocês: os valores do bem!

À Inês Rugani, uma pessoa incrível que consegue tratar de diversos temas com uma segurança e habilidade admirável. Sempre disponível, doce e compreensiva em todos os momentos. À Odaleia, que me acompanha desde o mestrado, uma pessoa maravilhosa, que eu tenho um amor profundo, sempre amiga e exemplo de caráter para mim. Agradeço a paciência, a doçura e a força de mulher de fé que sempre me deu nessa trajetória. Ao longo desse doutorado passei por um momento difícil de minha saúde física e principalmente a mental, que me fez parar algumas vezes a execução desta tese, especialmente quando meu filho pequeno experimentou uma síndrome do pânico. Me senti tão culpada que pensei em parar e abandonar o doutorado. Se não fosse pela generosidade das minhas orientadoras, neste momento emocional difícil da minha vida, não teria conseguido terminar meu doutorado. Vocês me levaram no colo e isso não tem preço. Gratidão eterna a vocês. À Daniela Canella, que sempre foi atenciosa e disponível para contribuir com o meu trabalho, meu carinho e gratidão.

Durante o doutorado acompanhei de perto a crise da UERJ e fui testemunha do amor e dedicação de vocês três, ao ofício do ensino e da produção de conhecimento, além da luta pela Universidade. Mesmo com muito sofrimento, vocês permaneceram firmes e mantiveram seus compromissos acadêmicos. Nunca nos deixaram, pelo contrário, creio que a força dos alunos as ajudou a superar esse momento tão difícil. Isso é admirável e inspirador. Agradeço a vocês por tudo! Estarão sempre em meu coração e nas minhas orações!

Ao programa de pós-graduação em Alimentação, Nutrição e Saúde do INU (UERJ), onde pude cursar o meu mestrado e perceber a excelência dos professores, a dedicação, o profissionalismo e também por vivenciar um ambiente acolhedor. Lugar que me apaixonei e que fiz questão de continuar na conquista do doutorado. Eu amo a UERJ!

Aos meus pais, Paulo e Nilce (*in memoriam*) pela intercessão no céu durante todo esse percurso. Eu sempre senti a força de vocês!

A todos os que participaram desta pesquisa e que contribuíram de forma competente e profissional para a qualidade desse trabalho e para a produção do conhecimento científico, o meu carinho e agradecimento.

Eu sou aquela mulher
a quem o tempo muito ensinou.
Ensinou a amar a vida
e não desistir da luta,
recomeçar na derrota,
renunciar a palavras
e pensamentos negativos.
Acreditar nos valores humanos
e ser otimista.

Cora Coralina

RESUMO

MUZY, T.D.S. Gestão da unidade de alimentação e nutrição e promoção da alimentação adequada e saudável na perspectiva da segurança alimentar e nutricional: construção de modelo teórico. 2019. 205 f. Tese (Doutorado em Alimentação, Nutrição e Saúde) – Instituto de Nutrição, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2019.

A promoção da alimentação adequada e saudável (PAAS) na perspectiva da segurança alimentar e nutricional (SAN) oportuniza uma ressignificação da promoção da saúde que sempre fez parte do escopo de atuação da UAN. Neste sentido, as ações de gestão da UAN devem favorecer a concretização desse objetivo. O propósito desse estudo foi o de elaborar um modelo teórico que articule os componentes de gestão da UAN com os elementos da promoção da alimentação adequada e saudável, na perspectiva da SAN. Trata-se de um estudo teórico-conceitual dividido em três fases: análise conceitual e elaboração da interface entre a gestão da UAN e os elementos da AAS, consulta aos especialistas e elaboração de uma proposta de modelo teórico. A base teórica deste estudo abarcou SAN, Alimentação Coletiva (AC) e Teorias da Administração e foi desenvolvida por meio de ampla revisão bibliográfica. Um quadro de interface entre os componentes de gestão da UAN e os elementos de AAS foi construído e avaliado por especialistas. Por fim, foi elaborado um modelo teórico. Ao todo, 35 especialistas, 26 de AC (12 docentes e 08 nutricionistas), 6 de saúde coletiva (05 docentes e 1 profissional) e 3 da administração (sendo 1 docente e dois docentes e profissionais), opinaram sobre duas propostas de interface por meio de entrevistas e painel presencial. Discussões em grupo, entrevistas semiestruturadas e momento para discussão geral foram algumas das técnicas utilizadas. O resultado das oficinas trouxe contribuições para a melhoria do material de interface e outras temáticas para discussão geral da tese. O modelo teórico aqui proposto, denominado de “Gestão da UAN e promoção da alimentação adequada e saudável na perspectiva de SAN” (GUANAASSAN), apresenta uma arquitetura constituída por um conjunto de informações organizadas pelos seguintes eixos: o eixo estruturante, que abarca os elementos da AAS (adequação e equilíbrio nutricional, sustentabilidade, aspectos socioculturais, acesso e qualidade) tendo em vista seu objetivo principal, que é a PAAS; o eixo processual, que compreende as variáveis da administração (estrutura, tarefas, ambiente, pessoas, tecnologia e competitividade) que, em função de sua adequação e interação, subsidiam o processo de administração da UAN; e o eixo base que apresenta as atividades-chave de cada componente de gestão da UAN (planejamento de cardápios, processo produtivo, estrutura físico-funcional e equipamentos, gestão de pessoas, gestão de materiais e gestão de custos) que são essenciais para a concretização da PAAS no funcionamento da UAN. Conclui-se que a AC é um importante espaço para a concretização de SAN por meio de ações de PAAS, e espera-se que os produtos apresentados nesta tese subsidiem o(a) nutricionista, gestor(a) da UAN, e outros profissionais, numa perspectiva multidisciplinar, para a implementação de um sistema de gestão voltado para a PAAS, que contribua para a qualificação de sua atuação como profissional de saúde e gestor(a), e também para a consolidação da produção científica em alimentação coletiva, colocando em diálogo as três áreas acima citadas. Cabe destacar ainda, a importância de se apropriar de abordagens mais modernas da administração, pouco incorporadas na literatura (e na prática) de AC.

Palavras-chave: Serviços de alimentação. Alimentação coletiva. Segurança alimentar e nutricional. Alimentação saudável. Organização e administração.

ABSTRACT

MUZY, T.D.S. Foodservice management and promotion of adequate and healthy food from the perspective of food and nutrition security: development of a theoretical model. 2019.204f. Tese (Doutorado em Alimentação, Nutrição e Saúde) – Instituto de Nutrição, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2019.

The promotion of adequate and healthy food (PAAS) from the perspective of health security (SAN) allows the resignification of health promotion that has always been part of the scope of foodservice actions. Thus, the actions of foodservice management should favor the implementation of this objective. This study aimed to build a theoretical model that articulates the components of foodservice management with the elements of the promotion of adequate and healthy food (A.A.S.). It is a theoretical-conceptual study divided into three steps: conceptual analysis and elaboration of the interface between food service management and the elements of A.A.S., expert consultancy, and development of a theoretical model. The theoretical basis of this study comprised SAN, A.C., and management, and it was developed through broad bibliographical research. A board of interface between the foodservice management components and the elements of A.A.S. were built and assessed by experts. Lastly, a theoretical model was elaborated. In all, 35 experts, 26 of A.C. (12 professors and eight dietitians), 6 of public health (5 professors and one professional), and 3 of management (professors and also professionals), discussed two propositions of the interface through interviews and on-site workshops. Group discussions, semi-structured interviews, and a moment for general debate were some of the used techniques. The result of the workshop brought about contributions for the improvement of the interface material and other topics for general discussion of the thesis. The theoretical model proposed here is called " Foodservice management and promotion of adequate and healthy food from the perspective of food and nutrition security: development of a theoretical model" (GUANAASSAN in portuguese). It presents an architecture built by a set of information organized by the following axes: structural axis, comprising elements of A.A.S. (nutritional adequacy and balance, sustainability, socio-cultural aspects, access, and quality) according to its primary objective, that is PAAS; process axis, comprising the management variables (structure tasks, environment, people, technology and competitiveness) that, in function of their adequacy and interaction, subsidize the challenge of foodservice management; and the basis axis that present the key activities of each component of foodservice management (menu planning, productive process, physical and functional structure, equipment, people management, material management and costs management), essential to implement PAAS in the foodservice operation. It is concluded that A.C. is a critical space in the implementation of SAN through the actions of PAAS. The products presented in this thesis are expected to subsidize the dietitian, which is the foodservice manager, for the implementation of a management system focused on PAAS. This system is expected to contribute to his qualification as a health professional and manager, and also for the consolidation of the scientific production on collective catering, articulating the three areas referred. The importance of understanding the most modern management approaches, poor incorporated in literature (and in practice) of A.C., is worth noting.

Key words: Foodservice. Collective feeding. Food and nutrition security. Healthy diet. Organization and administration.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 –	Percurso metodológico da pesquisa	68
Figura 2 –	Variáveis básicas da teoria geral da administração.....	103
Figura 3 –	Esboço da representação gráfica do modelo teórico da gestão da unidade de alimentação e nutrição e promoção da alimentação adequada e saudável na perspectiva da segurança alimentar e nutricional – GUANAASSAN (elaborada pela autora).....	141
Figura 4 –	Representação gráfica final do modelo teórico da gestão da unidade de alimentação e nutrição e promoção da alimentação adequada e saudável na perspectiva da segurança alimentar e nutricional – GUANAASSAN (elaborada por designer gráfico).....	142

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 -	Temáticas sobre Alimentação Adequada e Saudável ou Segurança Alimentar e Nutricional em Alimentação Coletiva (de 2003 a 2019).	42
Quadro 2 -	Teorias administrativas, suas ênfases e seus principais enfoques	47
Quadro 3 -	Referencial Teórico de Segurança Alimentar e Nutricional. Julho, 2017	62
Quadro 4 -	Definições da Alimentação Adequada e Saudável utilizadas no estudo.	63
Quadro 5 -	Cotejamento das definições de Alimentação Adequada e saudável contidas em documentos de referência das políticas e normativas de Segurança Alimentar e Nutricional no Brasil, 2018.	72
Quadro 6 -	Interface entre Elementos-chave da Alimentação Adequada e Saudável e as atividades da Unidade Alimentação e Nutrição.	77
Quadro 7 -	Elementos-chave de Alimentação Adequada e Saudável relacionados aos componentes de gestão da Unidade de Alimentação e Nutrição. Rio de Janeiro, 2018.	78
Quadro 8 -	Matriz de Interface entre o Planejamento de Cardápios e os elementos de Alimentação Adequada e Saudável.	80
Quadro 9 -	Matriz de Interface entre a Estrutura Físico-Funcional e os elementos da Alimentação Adequada e Saudável.	82
Quadro 10 -	Matriz de Interface entre a Gestão de Materiais e os elementos de Alimentação Adequada e Saudável.	84
Quadro 11 -	Matriz de Interface entre a Gestão de Custos e os elementos de Alimentação Adequada e Saudável.	86
Quadro 12 -	Matriz de Interface entre a Gestão de Pessoas e os elementos de Alimentação Adequada e Saudável.	88
Quadro 13 -	Matriz de Interface entre o Processo Produtivo e os elementos de Alimentação Adequada e Saudável	90
Quadro 14 -	Perfil dos especialistas que participaram das entrevistas. Rio de Janeiro, 2019.	92
Quadro 15 -	A UAN como equipamento de Segurança Alimentar e Nutricional em busca da Promoção da Alimentação Adequada e Saudável sob a ótica dos especialistas em alimentação coletiva. Rio de Janeiro, 2019.	94

Quadro 16 -	Respostas dos especialistas às perguntas da análise do esboço da matriz de interface entre a alimentação adequada e a gestão da UAN (n=6). Rio de Janeiro, 2018.	97
Quadro 17 -	Sugestões dos especialistas para a matriz de interface entre os componentes de gestão da UAN e os elementos da alimentação adequada e saudável (n=6). Rio de Janeiro, 2018.	98
Quadro 18 -	Variáveis básicas da administração e sua relação com as teorias e movimentos da administração.	104
Quadro 19 -	Perfil do Painel dos Especialistas. Rio de Janeiro, 2019.	107
Quadro 20 -	Descrição dos componentes do modelo teórico GUANAASSAN para Adequação e Equilíbrio Nutricional. Rio de Janeiro, 2019	109
Quadro 21 -	Descrição dos componentes do modelo teórico GUANAASSAN para Sustentabilidade. Rio de Janeiro, 2019.	113
Quadro 22 -	Descrição dos componentes do modelo teórico GUANAASSAN para Aspectos Sócio culturais. Rio de Janeiro, 2019.	115
Quadro 23 -	Descrição dos componentes do modelo teórico GUANAASSAN para Acesso. Rio de Janeiro, 2019.	118
Quadro 24 -	Origem de cada componente do Modelo Teórico da Gestão da UAN e Promoção da Alimentação Adequada e Saudável na Perspectiva da SAN. Rio de Janeiro, 2019.	121
Quadro 25 -	Descrição conceitual dos componentes do Modelo Teórico da Gestão da UAN e Promoção da Alimentação Adequada e Saudável na Perspectiva da SAN – Eixo Estruturante. Rio de Janeiro, 2019	124
Quadro 26 -	Descrição conceitual dos componentes do Modelo Teórico da Gestão da UAN e Promoção da Alimentação Adequada e Saudável na Perspectiva da SAN - Eixo Intermediário. Rio de Janeiro, 2019.	126
Quadro 27 -	Descrição conceitual dos componentes do Modelo Teórico da Gestão da UAN e Promoção da Alimentação Adequada e Saudável na Perspectiva da SAN – Eixo Base. Rio de Janeiro, 2019.	127
Quadro 28 -	Componente do Modelo Teórico de Gestão da UAN e promoção da alimentação adequada e saudável na perspectiva de SAN – estruturado pelos três eixos. Rio de Janeiro, 2019.	128
Quadro 29 -	Práticas da gestão da UAN para Adequação e Equilíbrio Nutricional	130

Quadro 30 -	Evolução do pensamento administrativo e da gestão das organizações	144
Quadro 31 –	Evolução do pensamento administrativo e da gestão das organizações	186
Quadro 32 –	Exemplos de práticas de gestão da UAN para a PAAS.	189

LISTA DE ABREVIATURA E SIGLAS

5S *SEIRI, SEITON, SEISO, SEIKETSU, SHITSUKE*

5W2H *What, Who, Where, When, Why, How, How much*

ABERC Associação Brasileira de Refeições Coletivas

APPCC Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle

AQPC Avaliação Qualitativa das Preparações do Cardápio

CAISAN Câmara Interministerial de Segurança Alimentar e Nutricional

CAPES Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CFN Conselho Federal de Nutricionistas

CIPA Comissão Interna de Prevenção de Acidentes

CNSA Conferência Nacional de Segurança Alimentar

CONSEA Conselho de Segurança Alimentar

DHAA Direito Humano à Alimentação Adequada

EPC Equipamento de Proteção Coletiva

EPI Equipamento de Proteção Individual

FAO Food and Agriculture Organization

GAPB Guia Alimentar para a População Brasileira

GT-AAS Grupo de Trabalho – Alimentação Adequada e Saudável

HUPE Hospital Universitário Pedro Ernesto

IN Instrução Normativa

KPI Key Performance Indicator

MDS Ministério do Desenvolvimento Social

NR Norma Regulamentadora

OGM Organismos Geneticamente Modificados

OMS Organização Mundial de Saúde

PAA Programa de Aquisição de Alimentos

PANC Plantas Alimentícias não convencionais

PAS Programa de Alimentação Saudável

PAT Programa de Alimentação do Trabalhador

PCD Pessoa com Deficiência

PCMSO Programa de Controle Médico e Saúde Ocupacional

PDCA *Plan, Do, Check and Action*

PPF Planejamento Físico-Funcional

PIDESC Pacto Internacional sobre Direitos Econômicos, Sociais e Culturais

PIQ Padrão de Identidade e Qualidade

PLANSAN Plano Nacional de Segurança Alimentar

PNAE Programa Nacional de Alimentação Escolar

PNAN Política Nacional de Alimentação e Nutrição

PNSA Política Nacional de Segurança Alimentar

PNSAN Política Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional

POF Pesquisa de Orçamentos Familiares

PPRA Programa de Prevenção de Riscos Ambientais

PRONAF Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar

RH Recursos Humanos

RP Restaurante Popular

RU Restaurante Universitário

SISAN Sistema de Segurança Alimentar e Nutricional

SUAS Sistema Único de Assistência Social

TR Termo de Referência

VET Valor Energético Total

SUMÁRIO

	APRESENTAÇÃO	16
	INTRODUÇÃO	19
1	REFERENCIAL TEÓRICO	20
1.1	A Promoção da Alimentação Adequada e Saudável na perspectiva da Segurança Alimentar e Nutricional	20
1.1.1	<u>A trajetória da Segurança Alimentar e Nutricional no Brasil</u>	21
1.1.2	<u>A Abordagem da Alimentação Coletiva nas políticas, programas, marcos e ações de Segurança Alimentar e Nutricional</u>	32
1.1.3	<u>O cenário da pesquisa de Segurança Alimentar e Nutricional em Alimentação Coletiva</u>	41
1.2	Administração	
1.2.1	<u>A Gestão das Organizações</u>	43
1.2.2	<u>O Setor de Alimentação Coletiva</u>	48
1.2.3	<u>A Gestão da Unidade de Alimentação e Nutrição</u>	52
2	JUSTIFICATIVA	57
3	OBJETIVO	59
3.1	Geral	59
3.2	Específicos	59
4	MÉTODOS	60
4.1	Caracterização do estudo	60
4.2	Percurso Metodológico	61
4.2.1	<u>Etapas de elaboração do projeto</u>	61
4.2.2	<u>Aspectos éticos</u>	68
4.2.3	<u>Financiamento do estudo</u>	69
5	RESULTADOS E DISCUSSÃO	70
5.1	A construção do modelo teórico	70
5.1.1	<u>Definição dos elementos-chave da alimentação adequada e saudável</u>	70
5.1.2	<u>Definição dos componentes de gestão da unidade de alimentação e nutrição</u>	73
5.1.3	<u>A interface entre a promoção da alimentação adequada e saudável e a</u>	75

	<u>gestão da Unidade de Alimentação e Nutrição</u>	
5.2	As Entrevistas individuais e oficinas com especialistas: dinâmica de funcionamento e resultados	91
5.2.1	<u>As entrevistas individuais: análise do esboço de interface</u>	91
5.2.2	<u>Os componentes do modelo teórico</u>	100
5.2.3	<u>O pensamento administrativo aplicado ao modelo teórico</u>	101
5.2.4	<u>O Painel de Especialistas: análise dos componentes do modelo teórico</u>	106
5.3	Os produtos desta tese	123
5.3.1	<u>Modelo teórico da Gestão da Unidade de Alimentação e Nutrição e Promoção da Alimentação Adequada e Saudável na perspectiva da Segurança Alimentar e Nutricional.....</u>	123
5.3.2	<u>Reflexões sobre as temáticas da tese.....</u>	146
	CONSIDERAÇÕES FINAIS	154
	REFERÊNCIAS	155
	APÊNDICE A - Projeto enviado para entrevista com os (as) nutricionistas	170
	APÊNDICE B - Questionário enviado para a entrevista com os (as) nutricionistas	173
	APÊNDICE C - Roteiro para entrevista com os (as) nutricionistas	175
	APÊNDICE D - Convite enviado para o Painel de Especialistas (<i>google docs</i>).	176
	APÊNDICE E - Projeto enviado para entrevistas com os administradores	178
	APÊNDICE F - Questionário utilizado nas entrevistas com os administradores	182
	APÊNDICE G - Material de apoio utilizado no Painel de Especialistas	184
	APÊNDICE H - Programação do Painel de Especialistas	185
	APÊNDICE I - Evolução do pensamento administrativo e da gestão das organizações	186
	APÊNDICE J - Exemplos de práticas da gestão da UAN para cada	189

	elemento da Alimentação Adequada e Saudável	
	APÊNDICE K - Síntese de Estudos (n=250) em Alimentação Coletiva (UAN) com interface entre as temáticas de SAN (últimos 17 anos).	208
	ANEXO A - Aprovação no CEP UERJ – Hospital Universitário Pedro Ernesto	210
	ANEXO B - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido	213

APRESENTAÇÃO

Esta tese está inserida no projeto de pesquisa maior intitulado “Avaliação da Gestão da Unidade de Alimentação e Nutrição na perspectiva da alimentação adequada e saudável: construção de modelo teórico-lógico e de instrumento”. Inicialmente, havia uma expectativa de realizar toda a pesquisa no doutorado, entretanto, no caminhar da pesquisa observamos que a construção do modelo teórico, por ser um trabalho pioneiro, necessitaria de um grande aprofundamento da autora e muitas reflexões entre os pesquisadores e com os especialistas. Portanto, entendemos que seria mais adequado focar a tese no modelo teórico e posteriormente a ele, seguir com as demais etapas da pesquisa maior.

A motivação para essa pesquisa surgiu de minha aproximação com a temática da Segurança Alimentar e Nutricional (SAN) que me fez refletir o quanto a alimentação coletiva tem a contribuir para a garantia da SAN, sendo as Unidades de Alimentação e Nutrição (UAN) um espaço para ações de concretização de suas diretrizes e normativas. Esse sentimento foi reafirmado quando as professoras Inês e Odaleia assumiram o desafio de aproximação das áreas de saúde coletiva (SC) e alimentação coletiva (AC) e me proporcionaram a oportunidade de orientação no doutorado.

Outro aspecto importante para me interessar por esse tema foi a minha experiência profissional de 15 anos de gestão de UAN institucional e de cinco anos em gestão de recursos humanos, que me permitiu identificação das normativas com muitas ações já realizadas na minha prática como gestora de UAN (mas que na época não se atribuía à SAN ou que eu não as reconhece desta forma), além de oito anos de docência na área de alimentação coletiva e gestão de serviços de alimentação (gastronomia) que me permitiram aprofundamento teórico em gestão. Entretanto, essa experiência me fez perceber, especialmente pelas supervisões de estágio, que existe um “*gap*” de conhecimento e aplicação prática das ações de SAN na UAN e, também, na alimentação comercial, seja por falta de uma visão mais ampla do(da) nutricionista como gestor(a), pela carência de formação para a gestão ou pela escolha dos modelos de serviços adotados no setor de refeições coletivas, face ao processo de terceirização que a área sofreu nas últimas décadas, dentre outros motivos.

A experiência em gestão me trouxe a certeza de que a capacitação em gestão é fator fundamental para o sucesso da missão da UAN na promoção da saúde. Entretanto, o meu ingresso na área acadêmica me fez perceber que a produção científica em alimentação coletiva ainda é tímida, sobretudo sobre a gestão da UAN, o que contribui para a realidade tão

distante da teoria. Diante do exposto, escolhi me enveredar por esse caminho no doutorado, na certeza de que esta pesquisa que coloca em diálogo duas áreas da nutrição, e que traz uma aproximação (mesmo não aprofundada) com a área da administração, tão necessária para a gestão da UAN, poderá trazer muitas contribuições para a área de Alimentação Coletiva (AC), tanto para os (as) profissionais nutricionistas que nela atuam quanto para o fomento da produção científica na área. A seguir, apresenta-se o caminho teórico-metodológico percorrido nesta pesquisa.

No capítulo intitulado de A Promoção da Alimentação Adequada e Saudável na perspectiva da Segurança Alimentar e Nutricional, apresentamos a construção do conceito de alimentação adequada e saudável sob a perspectiva histórica das políticas públicas de segurança alimentar e nutricional, e descrevemos sucintamente os principais programas, políticas, ações e marcos que fazem interface ou que são instrumentalizados pela área de alimentação coletiva. Em seguida, apresentamos um resumo do cenário da pesquisa em alimentação coletiva relacionada à promoção da alimentação adequada e saudável a partir das temáticas da Segurança Alimentar e Nutricional.

No capítulo de Administração, considerando a amplitude do tema, optamos por fazer um recorte sobre a *Gestão das Organizações*, apresentando um breve relato da evolução da administração contemplando as teorias administrativas e suas ênfases ao longo do tempo, além de sua importante contribuição para o desenvolvimento da Gestão Organizacional. Em seguida apresentamos um panorama de como se constitui *o Setor de Alimentação de Alimentação Coletiva*, área da nutrição que se aproxima da administração e que tem como local de atuação as *Unidades de Alimentação e Nutrição*, também apresentadas em sua forma de estruturação e gestão.

Após o aprofundamento nos referenciais teóricos, foram feitos diversos exercícios pela equipe de pesquisadores para a definição dos elementos da alimentação adequada e saudável a serem utilizados nesta tese e, também, de quais seriam os componentes da gestão da UAN mais importantes para a aplicação prática das recomendações das normativas de SAN em busca da promoção da alimentação adequada e saudável. Em seguida, foram feitos os exercícios de criação da interface entre a gestão da UAN e os elementos de AAS, partindo-se, num primeiro momento, da visão tradicional da UAN, a da perspectiva do processo produtivo de refeições, e posteriormente (na versão final), colocando os elementos de AAS como estruturantes, considerando que a gestão da UAN, neste trabalho, deve estar a serviço da garantia da PAAS.

O material elaborado foi submetido a um grupo de 35 especialistas das áreas de alimentação coletiva, saúde coletiva e administração para garantir uma contribuição mais completa nos campos de conhecimento utilizados nesta tese. As contribuições advindas desse processo serviram não somente para os produtos desta tese, mas serão, com certeza, utilizadas nas demais etapas da pesquisa após o término do doutorado, principalmente para o aperfeiçoamento do modelo teórico.

A partir das contribuições dos especialistas foram elaborados os produtos da tese que são a definição e descrição dos componentes do modelo teórico, a representação gráfica do mesmo, uma sistematização de exemplos práticos de aplicação do modelo teórico, assim como algumas reflexões sobre as temáticas da tese. Cabe destacar que o modelo teórico ainda é uma proposta inicial da autora que deverá ser submetida a outras etapas pós-defesa, para seu aperfeiçoamento e validação. Para as reflexões da tese, diante de inúmeros temas possíveis de discussão, como desdobramentos das discussões dos pesquisadores e das contribuições dos especialistas, face à amplitude de temas que esta pesquisa abarca, optamos por fazer uma escolha de temas centrais para a discussão nesta tese, e os demais identificados serão utilizados na continuidade da pesquisa, pós-defesa.

Esta tese é fruto de um trabalho coletivo, da reunião dos saberes de muitas pessoas que, por amor à ciência e às áreas de alimentação coletiva, saúde coletiva e administração, e por entenderem a importância desta pesquisa, acolheram este tema e me ajudaram a chegar até aqui. Gostaria de destacar a minha grande alegria e entusiasmo em conseguir reunir 27 pesquisadores das três áreas, de diferentes instituições e estados do país, para a participação no painel de especialistas. Esses profissionais durante 4 horas se debruçaram sobre um material enorme e conseguiram no tempo estipulado para isso, analisá-lo e apresentar muitas contribuições para a minha tese. Para mim foi uma certeza da importância da minha pesquisa!

Muitos frutos hão de vir! Como disse a professora Inês: “sua tese vai dar muito caldo”! Foi dada a largada! Boa leitura!

INTRODUÇÃO

A área de Alimentação Coletiva (AC) tem crescido como campo de atuação profissional do (da) nutricionista, acompanhando o crescimento de mercado dos setores de alimentação comercial e de refeições coletivas, forma como a área se constitui. O setor de refeições coletivas é constituído por Unidades de Alimentação e Nutrição (UAN) que possuem como objetivo principal a oferta de alimentação saudável à sua clientela por meio da produção e distribuição de refeições para coletividades. O cumprimento deste objetivo envolve um complexo processo de funcionamento, com diversas etapas desde a concepção da UAN até a finalização na prestação de serviços de alimentação.

A compreensão sobre a promoção da alimentação saudável no âmbito da UAN sempre esteve relacionada ao equilíbrio de nutrientes dos cardápios, ao controle de qualidade higienicossanitária e às ações de educação alimentar e nutricional para a população atendida. A construção do arcabouço teórico sobre Segurança Alimentar e Nutricional (SAN), que tem, entre suas diretrizes, a promoção da alimentação adequada e saudável (PAAS) compreendendo a alimentação em todas as suas dimensões (do direito humano, econômica, social, política, cultural e ambiental) (CASTRO; CASTRO; GUGELMIN, 2011), oferece uma oportunidade de ressignificação para a atuação da UAN na promoção da saúde.

Nesta perspectiva, é necessário que as ações da UAN em seus componentes estratégicos de gestão sejam desenhadas e organizadas para a garantia da promoção da alimentação adequada e saudável, sendo imprescindível que o(a) nutricionista, responsável técnico por esses serviços, esteja consciente do papel da UAN como instrumento de SAN. Neste sentido, é essencial que ele tenha uma visão mais ampla de quais são os aspectos-chave da gestão que podem traduzir as recomendações da PAAS em ações concretas no processo de produção de refeições e, também, de como os elementos do processo administrativo podem ser usados para esse fim.

O propósito deste estudo é elaborar um modelo teórico que articule a alimentação coletiva, mais especificamente os componentes de gestão da UAN, com os elementos da promoção da alimentação adequada e saudável na perspectiva da SAN.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

1.1 A Promoção da Alimentação Adequada e Saudável na perspectiva da Segurança Alimentar e Nutricional

As mudanças relacionadas às práticas alimentares das populações e aos sistemas alimentares hegemônicos nas últimas décadas trouxeram resultados negativos para a saúde coletiva. Dentre eles, cabe destacar o aumento da frequência de excesso de peso (IBGE, 2010) e de doenças crônicas não transmissíveis (BRASIL, 2019), a ocorrência ainda expressiva de deficiência de micronutrientes como, por exemplo, a anemia em crianças e adolescentes (ANDRÉ et al., 2018; SBP, 2018) e hipovitaminose A, ainda que endêmica (MILAGRES; NUNES; PINHEIRO-SANT'ANNA, 2007; RIBEIRO-SILVA; NUNES; ASSIS, 2014; NOGUEIRA et al., 2019), além da emergência de desvios de comportamento alimentar, como compulsão alimentar, anorexia nervosa e bulimia (PROENÇA, 2010)

Para o enfrentamento dessa situação, ações do Estado voltadas para a realização do Direito Humano à Alimentação Adequada para toda a população têm sido realizadas por meio da construção de estratégias que envolvem a construção de políticas públicas visando à garantia da Segurança Alimentar e Nutricional que incorporam a diretriz da Alimentação Adequada e Saudável (AAS) (CONSEA, 2007a; CAISAN, 2016).

Cabe aqui destacar que o referencial teórico de SAN para essa tese foi desenhado com base no esforço e nas conquistas realizados no período de 2003 a 2019, e que foram interrompidos e têm sido gravemente impactados pelo sistema político do atual governo que se inicia com a extinção do CONSEA pela Medida Provisória nº 870 (MP 870), estratégia que fragiliza o funcionamento do SISAN e compromete a governança de todas as ações de garantia do Direito Humano à Alimentação Adequada. O cenário se caracteriza pelo desmonte das políticas sociais a partir de uma política de austeridade fiscal que poderá trazer consequências graves como o retorno do Brasil ao Mapa da Fome (CASTRO, 2019).

1.1.1A trajetória da Segurança Alimentar e Nutricional no Brasil

O desenvolvimento do conceito de segurança alimentar e nutricional (SAN) e de todo o arcabouço teórico construído ao longo nas últimas décadas implicou na ampliação do conceito de promoção da alimentação adequada e saudável (PAAS), tema de interesse para a presente tese. A seguir, descrevemos brevemente o histórico da construção teórica de SAN, com o intuito de explicitar como se insere a PAAS na perspectiva de SAN.

Um marco fundamental para a elaboração do conceito de SAN foi a aprovação da Declaração Universal dos Direitos Humanos, em 1948, em que se consagra a noção de que, enquanto indivíduos pertencentes a uma sociedade, os seres humanos têm direitos, e que estes devem ser reconhecidos e expressos em suas diversas dimensões. A noção dos direitos incluía questões sociais, econômicas, civis e políticas, as quais foram essenciais para a identificação da vinculação com as liberdades fundamentais e com a dignidade humana, incluindo a segurança alimentar e nutricional (ALBUQUERQUE, 2009).

A SAN tem como referência a noção de que as pessoas precisam comer para sobreviver. Ainda que muitas vezes não representada na forma de uma política, a ideia de que é necessário dispor de alimentos para sobreviver sempre permeou os relatos e histórias ao longo do tempo (SILVA et al., 2016). Esse conceito está em permanente construção e disputa, sendo assunto debatido por diversos segmentos da sociedade no Brasil e no mundo. A questão alimentar e nutricional está relacionada com diferentes interesses e diversos aspectos sociais, culturais, políticos e econômicos e o conceito evolui à medida que avança a história da humanidade e se alteram a organização social e as relações de poder em uma sociedade (VALENTE et al., 2007; BURITY, 2010; LEÃO et al., 2013).

As diversas dimensões da vida de pessoas, comunidades, grupos sociais e países estão relacionadas a fatores individuais envolvidos na SAN. Condições socioeconômicas, gênero, etnia, acesso aos alimentos, disponibilidade de bens, além da sua qualidade sanitária e nutricional dos alimentos estão estreitamente ligados à segurança alimentar e nutricional. No contexto global, ela está relacionada às relações comerciais e ao mercado internacional (MALUF; REIS, 2013).

O termo Segurança Alimentar (SA) passou a ser utilizado na Europa durante a I Guerra Mundial, com foco na segurança nacional destinada à autonomia de cada país na produção de seus alimentos, e ganhou força a partir da II Guerra Mundial em função da insuficiente disponibilidade de alimentos. A criação da Organização das Nações Unidas

(ONU) em 1945 reforçou esse conceito, mas com disputas políticas entre as instituições intergovernamentais, pois algumas tinham a visão do acesso ao alimento de qualidade como um direito humano (por exemplo, a *Food and Agriculture Organization*) e outras (Fundo Monetário Internacional e Banco Mundial) que entendiam que a segurança alimentar seria garantida por mecanismos de mercado (BURITY, 2010).

Após a Segunda Guerra, a insegurança alimentar foi tratada como uma questão referente à insuficiência na disponibilidade de alimentos, com ações focadas na assistência alimentar, utilizando-se os excedentes de produção dos países ricos. O entendimento era de que o problema estava relacionado à produção insuficiente de alimentos nos países pobres. Nesse contexto, foram realizadas iniciativas para aumentar a produtividade de alguns alimentos, associadas ao uso de novas variedades genéticas, fortemente dependentes de insumos químicos, chamadas, em seu conjunto, de Revolução Verde (VALENTE et al., 2007; BURITY, 2010).

As primeiras experiências deste tipo de iniciativa foram realizadas na Índia, proporcionando um grande aumento da produção, mas nenhum impacto nos índices de fome do país. Além disso, foram observadas graves consequências ambientais, econômicas e sociais dessa proposta, como a redução da biodiversidade, a contaminação do solo e dos alimentos, a menor resistência a pragas e grande êxodo rural da população (VALENTE et al., 2007; BURITY, 2010).

A década de 1970 foi marcada por uma crise mundial de alimentos e, nesse contexto, foi realizada, em 1974, a Conferência Mundial de Alimentação, que apontou que a garantia da segurança alimentar passaria por uma política de armazenamento estratégico e de oferta de alimentos, associada ao aumento da produção de alimentos (o foco era no produto). Essa época foi marcada pela intensificação da Revolução Verde que, além de não melhorar o acesso aos alimentos, intensificou a fome no mundo (VALENTE et al., 2007; BURITY, 2010; LEÃO et al., 2013).

Na década de 1980 e início dos anos 1990, o conceito de Segurança Alimentar foi ampliado e passou a incorporar os aspectos relacionados ao acesso a alimentos seguros, à qualidade nutricional, biológica, sanitária e tecnológica dos alimentos, respeitando aspectos da produção sustentável e das culturas (VALENTE et al., 2007; BURITY, 2010). A Conferência Internacional de Nutrição (1992) consolidou essa visão ao agregar os aspectos nutricional e sanitário ao conceito, que, a partir de então, passou a ser denominado Segurança Alimentar e Nutricional (SAN) (BURITY, 2010).

A década de 1990 foi caracterizada pela consolidação do direito humano à alimentação adequada (DHAA) nas ações de SAN, conforme previsto na Declaração Universal dos Direitos Humanos (1948) e no Pacto Internacional dos Direitos Econômicos, Sociais e Culturais - PIDESC (1966), reafirmado tanto pela Conferência Internacional de Direitos Humanos (1993), quanto pela Cúpula Mundial da Alimentação (1996), em que os chefes de estado e os governos pactuaram políticas públicas voltadas à produção de alimento para garantir o direito de estar livre da fome e combater a desnutrição. A partir daí, SAN passa a ser compreendida como uma possível estratégia de garantia do DHAA (BURITY, 2010; LEÃO et al., 2013).

A evolução conceitual de SAN ocorre em nível internacional como um processo contínuo, que acompanha as diferentes necessidades de cada povo e de cada época (BURITY, 2010). Processo semelhante ocorre no Brasil, que apresenta uma trajetória do conceito de SAN que expressa um objetivo público, estratégico e permanente de políticas públicas vinculadas aos princípios do DHAA e da Soberania Alimentar (CONSEA, 2007a; MALUF & REIS, 2013; LEÃO et al., 2013).

No Brasil, podemos contextualizar a construção da SAN a partir do início do século XX, pela mobilização de organizações e movimentos sociais, governos e pesquisadores, com avanços importantes na construção de ações que acarretaram a melhoria das condições de alimentação e nutrição no país. Podemos citar algumas delas como: a instituição do salário mínimo em 1940, os programas de abastecimento, a alimentação escolar e os refeitórios para trabalhadores (anos 1950) além dos programas de suplementação alimentar para a população (anos 1970) (BRASIL, 1940; SILVA, 1995; PEIXINHO, 2013).

Nas últimas duas décadas, a experiência brasileira expressa uma trajetória com diversas conquistas importantes que culminam com a institucionalização de um sistema de governança para atuar com o tema de SAN, de forma articulada e intersetorial no país (BURITY, 2010). Apresentaremos a seguir, em ordem cronológica, iniciativas e/ou marcos importantes para a concretização de um sistema de políticas que contempla as dimensões que compõem SAN.

Num contexto de fome e profundas desigualdades no país, foi realizada em 1986, a I Conferência Nacional de Alimentação e Nutrição, sob o tema “Fome, uma questão nacional”, que contribuiu para o debate sobre SAN na sociedade. Nela foi apresentada uma primeira proposta de definição de SAN, que articulava as dimensões alimentar, voltada para a disponibilidade (produção, comercialização e acesso ao alimento), e nutricional, que dizia

respeito à escolha, ao preparo, ao consumo alimentar e à sua relação com a saúde e com a utilização biológica do alimento (LEÃO et al., 2013).

A I Conferência Nacional de Alimentação e Nutrição (1986) (CONSEA, 1995) definiu SAN como:

... a garantia, a todos, de condições de acesso a alimentos básicos de qualidade, em quantidade suficiente, de modo permanente e sem comprometer o acesso a outras necessidades básicas, com base em práticas alimentares que possibilitem a saudável reprodução do organismo humano, contribuindo, assim, para uma existência digna (Doc. Final da I Conferência Nacional de Alimentação e Nutrição, 1986).

Essa definição foi consolidada pela I Conferência Nacional de Segurança Alimentar – I CNSA (1994), sob coordenação do Conselho Nacional de Segurança Alimentar (CONSEA), criado em 1993 com o objetivo de buscar soluções para a problemática da fome e miséria no Brasil (CONSEA, 1995; MALUF, REIS, 2013). Entretanto, o termo SAN ganhou força após a Cúpula Mundial de Alimentação, de 1996, e da criação do Fórum Brasileiro de Segurança Alimentar e Nutricional (FBSAN), em 1998 (BURITY, 2010; LEÃO et al., 2013).

No contexto de pressão dos movimentos sociais, a I CNSA produziu orientação política sobre as condições e requisitos para a implantação de uma Política Nacional de Segurança Alimentar (PNSA) no país, apresentando três eixos de organização: ¹ ampliar o acesso à alimentação e reduzir o peso da alimentação no orçamento familiar; ² assegurar saúde e alimentação a grupos determinados e assegurar a qualidade biológica, sanitária, nutricional e tecnológica dos alimentos, estimulando práticas alimentares e estilos de vida saudáveis (CONSEA, 1995).

A partir do ano de 2003, em uma nova gestão do Governo Federal, o tema SAN foi incorporado pelo Projeto Fome Zero, com a proposta de criação de uma Política Nacional de Segurança Alimentar para o Brasil (PNSA) (MALUF, REIS, 2013). A recriação do CONSEA em 2003 (que havia sido extinto em 1994), vinculado diretamente à Presidência da República, foi um marco importante para o fortalecimento da agenda de SAN, tanto por sua perspectiva intersetorial, quanto pela prioridade dada a ele na agenda do Governo Federal (BURITY, 2010).

Como desdobramento da recriação do CONSEA, foi realizada, em 2003, a II CNSA, com o tema “A construção da Política Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional” (PNSAN). A conferência fortaleceu o debate sobre a construção da PNSAN com foco na oferta e no acesso aos alimentos para toda a população, destacando a importância da articulação entre os setores de produção, comercialização, controle de qualidade, acesso e consumo. Nela, foram definidos princípios gerais que devem estar associados à segurança

alimentar e nutricional e contemplados nas ações e políticas públicas voltadas para promovê-la (CONSEA, 2004).

A PNSAN foi elaborada em 2010 como estratégia de articulação das ações de SAN, envolvendo as políticas públicas de vários setores de governo e as instâncias de participação, acompanhamento e controle, com a participação da sociedade (IPEA, 2014). Seus objetivos são: i) melhorar a qualidade dos programas que são induzidos a ultrapassar as fronteiras do diagnóstico setorial dos objetos de sua ação; ii) fortalecer a área da SAN nos diversos setores de governo implicados; iii) identificar carências ou ações faltantes; e iv) explicitar e equacionar visões distintas de programas que guardam interfaces entre si, para os quais tem papel decisivo a participação social (MALUF, 2010).

A partir da II CNSA, o conceito de SAN foi ampliado, incorporando a dimensão de soberania alimentar, que considera que cada nação tem o direito de definir políticas que garantam a SAN aos seus povos, preservando práticas de produção e de alimentação tradicionais e com bases sustentáveis (CONSEA, 2004). Esse conceito foi afirmado posteriormente pela Lei Orgânica de Segurança Alimentar e Nutricional (LOSAN) de 15/09/06 e passou a ser adotado nos demais marcos legais vigentes no Brasil:

A Segurança Alimentar e Nutricional consiste na realização do direito de todos ao acesso regular e permanente a alimentos de qualidade, em quantidade suficiente, sem comprometer o acesso a outras necessidades essenciais, tendo como base práticas alimentares promotoras de saúde que respeitem a diversidade cultural e que sejam ambiental, cultural, econômica e socialmente sustentáveis (Artigo 3º, Lei 11.346/2006 - LOSAN).

A LOSAN consagrou o conceito de SAN e instituiu o Sistema Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional (SISAN), concebido para ser um instrumento normativo que possibilitasse a integração entre as várias políticas e estruturas ligadas à SAN nas três esferas de poder federativo. Trata-se de um sistema de políticas públicas que se diferencia dos demais pelo espaço e pela importância que a participação social possui e por sua característica intersetorial (IPEA, 2014), uma vez que busca promover a intersetorialidade das ações e programas, de forma integrada e organizada (BURITY, 2010).

Sua estrutura de funcionamento estabelece duas diretrizes para atuação. A primeira é a intersetorialidade das ações, políticas e programas, que visa atender às múltiplas dimensões que condicionam a segurança alimentar e nutricional dos indivíduos, famílias, grupos sociais e, também, do país, dimensões essas que requerem a formulação de programas integrados e a coordenação das ações dos vários setores de governo da sociedade civil (BRASIL, 2010a).

A segunda diretriz corresponde à participação social, que se expressa em ações conjuntas entre Estado e sociedade civil com objetivo de superar concepções tecnocráticas e

centralizadas de políticas públicas. Essa diretriz reflete também a já extensa experiência de democracia participativa na formulação de políticas em diversos campos no Brasil, com a instituição de arenas de diálogo e concertação entre poder público e sociedade civil na forma de conferências, conselhos, orçamentos participativos e planos diretores urbanos nas três esferas de governo (BRASIL, 2010a).

O SISAN busca articular um conjunto de programas, projetos, ações, serviços, benefícios e mecanismos com objetivos de: identificar e divulgar os fatores condicionantes da insegurança alimentar e nutricional no Brasil; articular programas e ações em todas as dimensões da SAN que atendam às dimensões de respeitar, proteger, prover e promover o DHAA, bem como disponibilizar instrumentos para sua exigibilidade; traduzir os objetivos da Soberania e Segurança Alimentar e Nutricional em política de estado baseada em modelos justos e sustentáveis; promover a soberania e segurança alimentar e nutricional em âmbito internacional (BURITY, 2010).

As instâncias previstas para compor o SISAN são: a Conferência Nacional de SAN - instância responsável pela indicação ao CONSEA, das diretrizes e prioridades da Política e do Plano Nacional de SAN, bem como pela avaliação do SISAN; o CONSEA - órgão de assessoramento imediato do Presidente da República; a Câmara Interministerial de SAN (CAISAN), integrada por Ministros de Estado e secretários Especiais responsáveis pela elaboração e monitoramento da PNSAN; os órgãos e entidades de SAN da União, Estados, Distrito Federal e Municípios; e as Instituições privadas, com ou sem fins lucrativos, que manifestem interesse na adesão e que respeitem os critérios, princípios e diretrizes do SISAN (BURITY, 2010).

As Conferências Nacionais ocorrem a cada quatro anos, sendo precedidas de conferências estaduais, distritais e municipais que escolhem os delegados da Conferência Nacional, além de abordarem temas que são específicos às suas esferas. A III CNSA, realizada em 2007, sob o tema “Por um desenvolvimento sustentável com soberania e segurança alimentar e nutricional”, teve como um de seus eixos temáticos a regulamentação e efetivação do SISAN da esfera local até a Federal. Entretanto, havia a percepção do tempo necessário para o enfrentamento dos desafios de efetivação do sistema (CONSEA, 2007a; BURITY, 2010).

No ano de 2010, conquistas institucionais importantes para a estruturação de SAN podem ser destacadas tais como: (i) a publicação do Decreto nº 7.272/2010 (BRASIL, 2010a), que regulamentou o SISAN e instituiu a PNSAN, consolidando-a de vez como política de Estado no país, e (ii) a publicação da Emenda Constitucional nº 64, de fevereiro de 2010

(BRASIL, 2010b), que, por meio da alteração do artigo 6^a da Constituição Federal, introduziu a alimentação no rol dos direitos fundamentais da população brasileira, com vistas a assegurar o DHAA (BRASIL, 2010b; IPEA, 2014). Segundo Recine & Leão (2010), a partir dessa conquista, o Estado assume suas obrigações em relação ao DHAA, que são: respeitá-lo, protegê-lo, promovê-lo e provê-lo.

Em 2011, a CAISAN lançou o I Plano Nacional de SAN (I PLANSAN) com o propósito de consolidar e expandir os avanços e conquistas na institucionalização das políticas públicas de SAN e concretizar a intersetorialidade, pressuposto da SAN, dando visibilidade e propondo um monitoramento sistemático dos programas e ações que deveriam, em última instância, garantir o DHAA para a população. Sua elaboração foi orientada pelas diretrizes da PNSAN, tendo sido construído de forma intersetorial pela CAISAN com base nas prioridades estabelecidas pelo CONSEA a partir das deliberações da CNSAN. O PLANSAN 2012-2015 integra dezenas de ações do conjunto destes órgãos voltadas para a produção, o fortalecimento da agricultura familiar, o abastecimento alimentar e a promoção da alimentação saudável e adequada (CAISAN, 2011).

Em 2011, foi realizada a IV CNSAN, sob o tema “Alimentação Adequada e Saudável: Direito de Todos”, e que teve como objetivo principal a construção de compromissos para efetivar o direito humano à alimentação adequada e saudável, previsto no artigo 6^o da Constituição Federal, e promover a soberania alimentar, por meio da implementação da Política e do Sistema Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional (SISAN) nas diferentes esferas de governo e com a participação da sociedade. A conferência analisou avanços, as ameaças e as perspectivas para a efetivação do DHAA, assim como elaborou recomendações para a implementação do SISAN nas três esferas do governo, fortalecendo a intersetorialidade (CONSEA, 2011).

A V CNSA foi realizada em 2015 sob o tema “Comida de verdade no campo e na cidade: por direitos e soberania alimentar”. Teve como objetivo sensibilizar a sociedade brasileira para o tema e democratizar os conceitos de soberania e segurança alimentar e nutricional com suas várias dimensões (social, econômica, política, ambiental e cultural). A conferência trabalhou na identificação dos avanços e obstáculos para a efetivação do DHAA, apresentou os desafios atuais da Política e do PLANSAN para o avanço da garantia do DHAA, a promoção da soberania alimentar em âmbito nacional e internacional e o compromisso da sociedade brasileira na construção do SISAN (CONSEA, 2015a).

Durante a V CNSA, o governo federal lançou o Pacto Nacional pela Alimentação Saudável, a ser coordenado pela CAISAN. Os eixos a serem trabalhados eram: o aumento da

oferta e da disponibilidade de alimentos saudáveis, com destaque aos provenientes da agricultura familiar, orgânicos, agroecológicos e da sociobiodiversidade; redução do uso de agrotóxicos; fomento à Educação Alimentar e Nutricional (EAN) nos serviços de saúde, de educação e de assistência social; promoção de hábitos alimentares saudáveis para a população brasileira; redução de forma progressiva dos teores de açúcar adicionado, de gorduras e de sódio nos alimentos processados e ultraprocessados; incentivo ao consumo de alimentos saudáveis no ambiente escolar, bem como a regulamentação da comercialização, da propaganda, da publicidade e da promoção comercial de alimentos e bebidas em escolas públicas e privadas, em âmbito nacional; fortalecimento das políticas de comercialização e de abastecimento da agricultura familiar; e aperfeiçoamento dos marcos regulatórios para o processamento, a agro indústria e, a comercialização dos produtos da agricultura familiar (CONSEA, 2015a).

Ainda como desdobramento da V CNSA e, com base em suas deliberações, a CAISAN, cumprindo sua atribuição de ser a instância governamental responsável pela coordenação da Política Nacional de SAN em nível nacional, lançou, em 2016, o II Plano Nacional de SAN (PLANSAN). Ele foi elaborado considerando-se o dever de manter as conquistas e enfrentar os novos desafios relativos a SAN e possui uma forte relação com o Plano Plurianual (PPA) 2016-2019 na questão do DHAA (CAISAN, 2016).

Em 10 anos de existência do SISAN, podem ser constatados importantes avanços na sua institucionalização e em seu fortalecimento, tais como a normatização do funcionamento da CAISAN e do CONSEA nacionais, a instituição da PNSAN e a elaboração e monitoramento do primeiro e do segundo Plano Nacional de SAN. O processo de descentralização do SISAN aponta para uma nova frente de atuação voltada para a adesão dos Estados e Municípios com a criação dos Planos de SAN estaduais e municipais (CAISAN, 2016).

Iniciativas voltadas para o exercício/concretização da intersetorialidade na garantia da SAN foram adotadas, merecendo destaque: a criação de espaços institucionais permanentes para as negociações das esferas de governo; a formação de grupos de trabalhos técnico-operacionais que possam articular ações conjuntas; os mecanismos de indução de ações conjuntas; a identificação de ações convergentes, evitando-se superposições; a alocação de recursos de forma pactuada e com fluxos estáveis de financiamento e criação de instâncias integradas de coordenação, avaliação e monitoramento (BURLANDY; MAGALHÃES; FROZI, 2013).

Como exemplo do exercício de articulação intersetorial realizado no âmbito da CAISAN, podemos destacar a Estratégia Intersetorial de Prevenção e Controle da Obesidade, em parceria com o Ministério da Saúde e Organização Panamericana de Saúde, que teve o objetivo de promover a alimentação adequada e saudável e atividade física no ambiente em que vivemos (CAISAN, 2014).

A alimentação adequada e saudável ganha destaque no arcabouço teórico de SAN a partir da criação, no âmbito do Consea Nacional, do grupo de trabalho - Alimentação Adequada e Saudável (GT-AAS) em 2006, com o propósito de elaborar subsídios conceituais e estratégicos para a formulação de ações para promoção da alimentação adequada e saudável no Brasil. Foram realizados debates e diálogos intersetoriais e interdisciplinares entre setores governamentais e da sociedade civil para uma proposta de institucionalização da PAAS como política ou programa (CONSEA, 2007b).

O GT – AAS cunhou uma definição ampla para o conceito de alimentação adequada e saudável. Este conceito foi incorporado pela III Conferência Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional (CONSEA, 2007b) da seguinte forma:

... a realização de um direito humano básico, com a garantia ao acesso permanente e regular, de forma socialmente justa, a uma prática alimentar adequada aos aspectos biológicos e sociais dos indivíduos, de acordo com o ciclo de vida e as necessidades alimentares especiais, considerando e adequando quando necessário o referencial tradicional local. Deve atender aos princípios da variedade, qualidade, equilíbrio, moderação e prazer (sabor), às dimensões de gênero, raça e etnia e às formas de produção ambientalmente sustentáveis, livres de contaminantes físicos, químicos e biológicos e de organismos geneticamente modificados (CONSEA, 2007b, p. 26).

Essa definição inclui o termo “adequada”, conforme descrito no Comentário Geral nº 12 do Comitê dos Direitos Econômicos e Sociais da ONU, em 1999, que abrange outras dimensões como cultura, prazer, hábitos, comensalidade, regionalidade, etnia, gênero, além do acesso, da sustentabilidade e da biodiversidade. Desta forma, extrapola as questões abarcadas pelo termo “saudável” que expressa a dimensão biológica (nutrientes) (CONSEA, 2007b).

A construção desse conceito se baseou nos princípios do Direito Humano à Alimentação Adequada, da Soberania Alimentar e de SAN; na intersetorialidade das ações de políticas e programas; na produção de alimentos com base agroecológica que permita a incorporação das dimensões de segurança e soberania alimentar. Com base nesse conceito, foram estabelecidas diretrizes para a PAAS em todos os programas e políticas de SAN (CONSEA, 2007b).

Em 2010, o conceito de AAS sob a perspectiva de SAN foi incorporado na revisão da Política Nacional de Alimentação e Nutrição (PNAN), fortalecendo a proposta de interligação

das ações entre as esferas do governo (PNAN, 2012). Ainda que com uma abordagem menos arrojada do que a definição do CONSEA apresentada anteriormente, a PNAN vigente define a AAS como:

... a prática alimentar apropriada aos aspectos biológicos e socioculturais dos indivíduos, bem como ao uso sustentável do meio ambiente. Ou seja, deve estar em acordo com as necessidades de cada fase do curso da vida e com as necessidades alimentares especiais; referenciada pela cultura alimentar e pelas dimensões de gênero, raça e etnia; acessível do ponto de vista físico e financeiro; harmônica em quantidade e qualidade; baseada em práticas produtivas adequadas e sustentáveis com quantidades mínimas de contaminantes físicos, químicos e biológicos (PNAN, 2012).

Já o novo Guia Alimentar para a População Brasileira (GAPB), publicado em 2014 (BRASIL, 2014b), concebido como instrumento para a educação alimentar e nutricional e indutor de políticas públicas, definiu a AAS da seguinte forma:

... um direito humano básico que envolve a garantia ao acesso permanente e regular, de forma socialmente justa, a uma prática alimentar adequada aos aspectos biológicos e sociais do indivíduo e que deve estar em acordo com as necessidades alimentares especiais; ser referenciada pela cultura alimentar e pelas dimensões de gênero, raça e etnia; acessível do ponto de vista físico e financeiro; harmônica em quantidade e qualidade, atendendo aos princípios da variedade, equilíbrio, moderação e prazer; e baseada em práticas produtivas adequadas e sustentáveis (BRASIL, 2014b).

A definição do GAPB (2014) se diferencia daquela construída pelo CONSEA por não explicitar que a AAS requer alimentos livres de contaminantes físicos, químicos, biológicos e de organismos geneticamente modificados, ainda que afirme que as práticas produtivas devem ser “adequadas e sustentáveis”. Ainda assim, o CONSEA reforça a importância do GAPB como documento de referência no campo da alimentação e nutrição, tanto nacional como internacionalmente, que favorece o diálogo com os mais diferentes setores de governo e da sociedade brasileira comprometidos com a realização do direito humano à alimentação adequada, soberania e segurança alimentar e nutricional (CONSEA, 2015b).

Como se pode observar, o conceito de Alimentação Adequada e Saudável evoluiu junto com o processo de evolução do conceito de Segurança Alimentar e Nutricional, trazendo para aqueles que atuam na formulação e implementação de políticas públicas uma ancoragem teórica e, ao mesmo tempo, o desafio de implementar ações de PAAS, nesta perspectiva mais ampla, em diferentes realidades.

Em 2014 o Brasil saiu do Mapa Mundial da Fome, segundo relatório global da Organização das Nações Unidas para a Alimentação e a Agricultura (FAO). Os avanços no combate à fome e pobreza decorrem, segundo a FAO, da priorização da agenda de Segurança Alimentar e Nutricional (SAN) a partir de 2003, dando destaque ao lançamento da Estratégia

Fome Zero, à recriação do CONSEA, à institucionalização da política de SAN e à implementação, de forma articulada, de políticas de proteção social e de fomento à produção agrícola. Segundo relatório de 2014, a colaboração entre ministérios e setores é um desafio, porém, o CONSEA e a CAISAN cumpriram suas funções como mecanismos de coordenação de estratégias interministeriais conjuntas (IPEA, 2019).

Após um ciclo virtuoso de avanços na realização de políticas de alimentação e nutrição, por meio da Lei 13.844 de junho de 2019 (BRASIL, 2019), o CONSEA foi extinto, o que fragiliza sobremaneira o funcionamento do SISAN e compromete processos de garantia do Direito Humano à Alimentação Adequada em todas as esferas de governo (CASTRO, 2019). Diversas entidades reagiram contra a extinção do órgão (CFN, 2019; ENEN, 2019; REAJA, 2019; FBSSAN, 2019, SLOWFOOD, 2019). O Fórum Brasileiro de Soberania e Segurança Alimentar e Nutricional divulgou nota elaborada pelos representantes da sociedade civil no CONSEA ressaltando que “o formato de participação social adotado pelo Brasil na área de segurança alimentar e nutricional tem sido exemplo para inúmeros países” (FBSSAN, 2019). A Associação Brasileira de Saúde Coletiva emitiu nota afirmando que “com a extinção do CONSEA fica automaticamente fechado o principal canal de diálogo, compartilhamento de experiências e vocalização de demandas concretas relacionadas ao tema” (ABRASCO, 2019).

A extinção do CONSEA representa um cenário preocupante, que diante da crise econômica do país e política de austeridade fiscal, se expressa com o desmonte de políticas sociais e pelo estancamento ou piora de indicadores sensíveis à degradação das condições de vida: recrudescimento da mortalidade infantil, interrupção do processo de diminuição da desigualdade de renda e de raça, aumento do desemprego e da pobreza (com indícios de que o Brasil retornará ao Mapa da Fome), recrudescimento da violência no campo, entre outros. Além disso, a extinção do CONSEA representa um retrocesso social, uma vez que desmonta um espaço de participação, um dos pilares da democratização do Estado, conforme pactuado na Constituição Federal (CASTRO, 2019).

Outra medida do atual governo que causa profunda preocupação é o ritmo acelerado de liberação de agrotóxicos, que se iniciou com o chamado “Pacote do Veneno” em 2018, diminuindo a importância das medidas de proteção à saúde e ao ambiente no processo e registro e fiscalização do uso de agrotóxicos em nome de uma suposta desburocratização e produção de “alimentos mais seguros”. Tal fato causou reação da comunidade científica, e aqui podemos destacar um aspecto dessas medidas que é a de favorecer o negócio das grandes corporações transnacionais que são proprietárias das “*comodities*” de sementes e provocam o

enfraquecimento de todo o esforço impetrado em favor da agricultura orgânica e da agroecologia nas últimas décadas (ABRASCO; ABA, 2018).

1.1.2 Abordagem da Alimentação Coletiva nas políticas, programas, marcos e ações de Segurança Alimentar e Nutricional

A promoção da alimentação adequada e saudável estabelece uma interface com a área de alimentação coletiva uma vez que, conforme já descrito anteriormente, sempre fez parte do escopo de trabalho da Unidade de Alimentação e Nutrição (UAN) oferecer uma alimentação adequada, além de favorecer a incorporação de hábitos alimentares mais saudáveis pelos seus clientes (TEIXEIRA et al., 2010; ABREU et al., 2016; MEZOMO, 2016). Entretanto, o conceito de AAS incorporado pelas Políticas de SAN possibilita um olhar mais amplo do espectro de atuação da UAN, considerando outras dimensões ainda não contempladas.

O eixo central das atividades da UAN era o provimento de alimentação, mas, ao longo do tempo, incorporou a qualidade em suas diversas dimensões (higiênicossanitária, nutricional, sensorial, simbólica, do serviço e regulamentar) (PROENÇA, 2009; ABREU et al., 2016).

A articulação entre a UAN e a promoção da alimentação adequada e saudável, sob a perspectiva de SAN, deve refletir desde a definição do modelo de gestão (próprio ou terceirizado) até a realização de todas as etapas dos processos de produção e distribuição das refeições. Nesse sentido, é importante identificar, entre os preceitos e políticas públicas de SAN que inclui a PAAS, quais podem ser traduzidos na prática da UAN.

Na perspectiva dessa articulação entre a PAAS sob a perspectiva de SAN e a prática de gestão da UAN, serão apresentados a seguir políticas, programas, marcos e ações públicas em que foram identificadas, a priori, algumas interfaces com a área de Alimentação Coletiva.

- Políticas Públicas de Alimentação e Nutrição que contemplam a Segurança Alimentar e Nutricional

Entre as diretrizes da Política Nacional de SAN estão: a promoção do acesso universal à AAS; a promoção do abastecimento e estruturação de sistemas sustentáveis e descentralizados, de base agroecológica, de produção, extração, processamento e distribuição de alimentos; a instituição de processos permanentes de educação alimentar e nutricional, pesquisa e formação nas áreas de SAN e do DHAA; e a promoção do acesso universal à água de qualidade e em quantidade suficiente (BRASIL, 2009c).

Essas diretrizes foram desdobradas na forma de objetivos e ações no I e II Plano Nacional de SAN. Entre essas ações, podemos destacar a PAAS para alunos da educação básica, para idosos, e para trabalhadores; o fortalecimento da agricultura familiar; o provimento de refeições e alimentos em equipamentos públicos de alimentação e nutrição; o fomento ao abastecimento alimentar com base na agroecologia e produção local; a garantia da qualidade higienicossanitária dos alimentos e ambiente; a EAN e a sustentabilidade no uso de recursos hídricos, na produção e comercialização de alimentos. As ações previstas envolvem diversos programas e políticas que podem ser operacionalizados pelas UAN, conforme veremos adiante (CAISAN, 2011; 2016).

No setor saúde, a PAAS é um elemento de interseção entre a promoção da saúde e a promoção de SAN, possibilitando o exercício do diálogo intersetorial, imprescindível tanto para a garantia da SAN quanto para a saúde. Como exemplo disso, podemos citar a Política Nacional de Alimentação e Nutrição (PNAN) que, em sua primeira versão (1999) teve como propósito a garantia da qualidade dos alimentos, a promoção de práticas alimentares saudáveis e a prevenção e o controle dos distúrbios nutricionais (BRASIL, 1999). Desde sua primeira edição, a PNAN inseria o debate da SAN na saúde, ainda que, naquele momento, não houvesse instâncias ou normativas de governo que promovessem iniciativas para a realização da SAN (ALVES & JAIME, 2014).

Após cerca de 10 anos, uma nova versão da PNAN (2011) foi lançada legitimando a PNAN como interlocutora do SISAN (ALVES & JAIME, 2014). Nesta última versão, a PNAN adota a definição de AAS descrita anteriormente e a inclui como uma das diretrizes da política. Com objetivo de melhoria da qualidade de vida da população, por meio de ações intersetoriais voltadas ao coletivo, aos indivíduos e ao ambiente, a PNAN (2011) apresenta um elenco de estratégias de saúde direcionadas à PAAS, que inclui, dentre outras ações, o incentivo à criação de ambientes institucionais promotores de AAS, o que inclui a oferta de alimentos saudáveis nas escolas e nos ambientes de trabalho. Identifica-se assim uma interface com a AC, por estes serem espaços de atuação das UAN (BRASIL, 2012).

Ainda no setor saúde, cabe destacar a Política Nacional de Promoção da Saúde (PNPS), lançada em 2006 e revisada em 2014, que tem como um de seus temas prioritários a Promoção da Alimentação Saudável (PAS). Compreende a promoção de ações relativas à alimentação adequada e saudável, visando à promoção da saúde e à segurança alimentar e nutricional, contribuindo com as ações e metas de redução da pobreza, com a inclusão social e com a garantia do direito humano à alimentação adequada e saudável (BRASIL, 2006; 2014a).

Em sua primeira versão, PNPS apresentava, em suas vertentes de atuação, medidas de incentivo, de apoio e de proteção e envolvia ações educativas para a promoção de hábitos saudáveis que incluíam ambientes escolares, coletivos e programas de alimentação institucional (BRASIL, 2006b). Em sua segunda versão, a PNPS apresenta como um dos temas prioritários as ações para a promoção da alimentação adequada e saudável visando à promoção da saúde e a SAN (BRASIL, 2014a). Essas ações também incluem ambientes coletivos que podem ser atendidos por UAN.

•Programas de Alimentação e Nutrição

Dentre os programas de alimentação e nutrição que fazem interface com a alimentação coletiva, descrevemos aqueles que estão relacionados ao fornecimento de refeições e os que se referem ao financiamento de produção e a aquisição de alimentos. Descreveremos a seguir desde os programas mais antigos como o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) e o Programa de Alimentação do Trabalhador (PAT), que já existiam antes da construção de SAN no país, mas que sofreram mudanças ao longo dessa trajetória, se adequando ao contexto de SAN, até aqueles que foram criados dentro do contexto das políticas de SAN, como os restaurantes populares.

O Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) é o primeiro programa de alimentação e nutrição do país. Criado em 1955, tem como objetivo oferecer alimentação e ações de educação alimentar e nutricional a estudantes de todas as etapas da educação básica pública. O governo federal repassa aos estados, municípios e escolas federais, valores financeiros de caráter suplementar efetuados em 10 parcelas mensais (de fevereiro a novembro) para a cobertura de 200 dias letivos, conforme o número de estudantes matriculados em cada rede de ensino (BRASIL, 2017a).

A oferta de refeições, realizada por meio da unidade de alimentação e nutrição escolar, tem como objetivo a promoção da alimentação adequada e saudável, compreendendo o uso de alimentos variados, seguros, que respeitem a cultura, as tradições e os hábitos alimentares saudáveis, contribuindo para o crescimento e o desenvolvimento dos alunos e para a melhoria do rendimento escolar, em conformidade com a sua faixa etária e seu estado de saúde (BRASIL, 2009).

Podemos destacar a revisão e o estabelecimento de critérios técnicos e operacionais visando maior flexibilidade, eficiência e eficácia na gestão do Programa, o fortalecimento do papel dos Conselhos de Alimentação Escolar (CAE) no controle social e as estratégias normativas para as ações do (da) nutricionista como Responsável Técnico. Como estratégia de intersetorialidade do SISAN, essas conquistas foram fortalecidas pela Lei nº 11.947, de 16 de junho de 2009, que estabeleceu as novas diretrizes para implementação do PNAE (PEIXINHO; ALBANEIDE, 2013).

A lei prevê o apoio ao desenvolvimento sustentável, com incentivos para aquisição de gêneros alimentícios diversificados, produzidos localmente, respeitando a sazonalidade, a cultura e a tradição alimentar. Para isso, foi definida a obrigatoriedade da alocação de no mínimo 30% dos recursos financeiros repassados pelo Governo Federal na aquisição de gêneros alimentícios oriundos da Agricultura Familiar e do Empreendedor Familiar ou de suas organizações, priorizando os assentamentos da reforma agrária, as comunidades tradicionais indígenas e as comunidades quilombolas. Além disso, estabelece uma exceção para compra direta sem licitação (BRASIL, 2009c).

O segundo programa de alimentação mais antigo, o PAT, foi criado na década de 1970 e tem como objetivo promover o acesso à alimentação visando à promoção da saúde, à prevenção de doenças relacionadas ao trabalho e à melhoria da produtividade do trabalhador. Deve atender com prioridade aos trabalhadores que possuem renda de até cinco salários mínimos, podendo ser estendido aos demais trabalhadores. O atendimento pode ser feito por meio de refeições fornecidas no local de trabalho, benefícios refeição ou alimentação ou cestas básicas (BRASIL, 1991).

O PAT atualmente está vinculado ao Ministério da Economia e pressupõe a participação entre governo, empresa e trabalhador que inclui a participação financeira do empregado no custo da refeição de até 20% do custo da refeição. Sua gestão é feita pela Secretaria de Inspeção do Trabalho do Departamento de Segurança e Saúde do Trabalho vinculado ao Ministério da Economia (BRASIL, 2019).

Devido à transição nutricional vivenciada pela população brasileira e em busca do alinhamento às recomendações da Estratégia Global para Alimentação Saudável, Atividade Física e Saúde da Organização Mundial da Saúde (OMS, 2004), os requisitos nutricionais do programa foram reformulados em 2006, sendo alteradas as recomendações de valor energético e macronutrientes, e incluídas as de gorduras saturadas, fibras e sódio, que não estavam expressas na legislação anterior. Além disso, passou a ser obrigatória a oferta de frutas e hortaliças nas refeições (BRASIL, 2006c).

O Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF), criado em 1995, financia projetos individuais ou coletivos que gerem renda aos agricultores familiares e assentados da reforma agrária para o custeio da safra ou atividade agroindustrial, seja para o investimento em máquinas, equipamentos ou infraestrutura de produção e de serviços agropecuários ou não agropecuários (BRASIL, 2017b). Esse programa apresenta potencial para uma interface com a política de abastecimento da UAN na perspectiva de compras mais sustentáveis.

Criado em 2003, o Programa de Aquisição de Alimentos (PAA) é uma ação do Governo Federal para colaborar com o enfrentamento da fome e da pobreza no Brasil e, ao mesmo tempo, fortalecer a agricultura familiar. Para isso, o programa utiliza mecanismos de comercialização que favorecem a aquisição direta de produtos de agricultores familiares ou de suas organizações, estimulando os processos de agregação de valor à produção (BRASIL, 2003; CONTI, 2009; IPEA, 2019).

O programa funciona com parte dos alimentos adquirida pelo governo diretamente dos agricultores familiares, assentados da reforma agrária, comunidades indígenas e demais povos e comunidades tradicionais, para a formação de estoques estratégicos e distribuição à população em situação de vulnerabilidade social. A compra pode ser feita sem licitação, sendo que cada agricultor pode vender até um limite anual estabelecido por lei e os preços não devem ultrapassar o valor dos preços praticados nos mercados locais (CONTI, 2009; IPEA, 2019).

A parte da produção não adquirida pelo governo pode ser comprada pelos próprios agricultores para formação de estoques próprios e venda posterior em mercados públicos ou privados, permitindo maior arrecadação de valores nos produtos. Os produtos destinados à doação são oferecidos para entidades da rede socioassistencial, abrangendo: restaurantes populares, bancos de alimentos, cozinhas comunitárias e cestas de alimentos (CONTI, 2009; IPEA, 2019).

A previsão de adesão obrigatória ao PAA na oferta de alimentação em instituições públicas representa um desafio para a gestão da UAN, pois requer conhecimento e estruturação do processo de logística de abastecimento e operacionalização do programa, capaz de possibilitar a efetividade da compra de acordo com suas diretrizes (VIEIRA et al., 2008; CARVALHO, 2009; GRISA et al., 2010; SOARES et al., 2013; MARTINELLI et al., 2015; ALEXANDRE et al., 2016; SILVA; GRZEBIELUCKAS, SANTOS, 2019). Ainda que não seja obrigatória para o setor privado, é possível impetrar esforços para a implementação do PAA na gestão da UAN, com ações de estruturação da previsão orçamentária, estabelecendo um percentual dos recursos para compra de alimentos oriundos da agricultura familiar, o desenvolvimento de fornecedores locais com apoio na capacitação para o fornecimento, a melhor negociação no processo de compras e adequação do cardápio utilizando os produtos disponíveis.

As cozinhas comunitárias são equipamentos públicos implantados por meio de convênio formalizado entre o Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome (MDS), atualmente Ministério da Cidadania, e o Estado/Município para fornecer refeições saudáveis e com preço acessível às famílias em situação de insegurança alimentar e vulnerabilidade social urbana. As instalações apoiadas têm capacidade mínima de produção de 100 refeições diárias, com funcionamento de, no mínimo, cinco dias por semana. A distribuição de refeições é feita de forma gratuita a pessoas em situação de pobreza. Em 2014, 407 unidades funcionavam em 22 estados brasileiros, servindo cerca de 87 mil refeições diárias. (BRASIL, 2017c). Em 2019, 300 cozinhas comunitárias foram entregues e realizam o fornecimento de refeições a pessoas que estão cadastradas pelas unidades da rede de Assistência Social (BRASIL, 2019d).

O Programa de Restaurantes Populares (RP) são UAN que contribuem para a promoção do DHAA ao produzir e distribuir refeições saudáveis a trabalhadores urbanos em situação de insegurança alimentar ou que possuem renda insuficiente para se alimentar de outras formas. Além da oferta de uma alimentação adequada e saudável, devem conjugar ações de educação alimentar, conscientização para evitar o desperdício, além de resgatar a dignidade do ato de se alimentar (BRASIL, 2004; CONTI, 2009; BRASIL, 2011).

Sua operacionalização é feita por meio da oferta de refeições saudáveis a preços subsidiados e acessíveis à população de baixa renda. A quantidade mínima de refeições varia entre 400 e 1.000 por dia em cada unidade. A administração das unidades cabe ao poder público local e a implantação pode ser feita em municípios com mais de 100 mil habitantes e em locais de grande circulação e movimentação diária de pessoas que os frequentem. Em

2011, foram criados 89 restaurantes populares com apoio do então Ministério do Desenvolvimento Social (REDESAN, 2011). Não foram encontradas informações atualizadas a nível federal. Em âmbito estadual, em 2016, 16 restaurantes populares do Estado do RJ estavam em funcionamento, entretanto, em razão de sua crise financeira e econômica vivida desde 2015, os restaurantes foram fechados (PADRÃO; AGUIAR, 2019). Desde 2017, a prefeitura do Rio de Janeiro assumiu a gestão dos RP e atualmente somente três RP estão em funcionamento (PREFEITURA RJ, 2019).

Ainda que o fechamento dos restaurantes no RJ represente uma perda significativa para aqueles que tinham seu direito à alimentação parcial atendido, importa destacar que, apesar dos obstáculos, o programa dos restaurantes populares se mantém como uma política social efetiva, por atender a um público de grande vulnerabilidade social e em situação de insegurança alimentar e nutricional. A concretização desse objetivo se dá por meio da unidade de alimentação e nutrição.

•Ações e Marcos que possibilitam o diálogo entre Alimentação Coletiva e SAN

Dentre as estratégias de intersectorialidade de SAN, destacamos a publicação, em 2012, do Marco de Referência de Educação Alimentar e Nutricional (EAN) para Políticas Públicas, com objetivo de promover um campo comum de reflexão e orientação prática Alimentar e Nutricional que contemple os diversos setores vinculados ao processo de produção, distribuição, abastecimento e consumo de alimentos (BRASIL, 2012b). Um grupo de trabalho formado por membros de diversos setores (ministério do desenvolvimento social, ministério da saúde, ministério da educação, associação brasileira de nutrição, conselho federal de nutricionistas e universidade de Brasília) definiu a EAN na perspectiva do DHAA e da garantia de SAN. Neste Marco, entende-se Educação Alimentar e Nutricional como:

“...um campo de conhecimento e de prática contínua e permanente, transdisciplinar, intersectorial e multiprofissional que visa promover a prática autônoma e voluntária de hábitos alimentares saudáveis. A prática da EAN deve fazer uso de abordagens e recursos educacionais problematizadores e ativos que favoreçam o diálogo junto a indivíduos e grupos populacionais, considerando todas as fases da vida, etapas do sistema alimentar e as interações e significados que compõem o comportamento alimentar” (BRASIL, 2012).

No âmbito das políticas públicas, a EAN pode ocorrer em diversos setores e deverá observar os princípios organizativos e doutrinários do campo no qual está inserida. Assim, na

perspectiva da SAN, deverá observar os princípios do SISAN; na saúde, os princípios do Sistema Único de Saúde (SUS), na educação, os princípios da Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE), na rede sociassistencial, os princípios do Sistema Único de Assistência Social (SUAS) e assim sucessivamente (BRASIL, 2012b). A aplicação da EAN em alimentação coletiva se concretiza por ações para a PAAS em equipamentos públicos ou estabelecimentos privados, como hospitais, asilos, restaurantes populares, cozinhas comunitárias, escolas, creches, restaurantes universitários, clubes, instituições de ensino, indústrias, empresas produtoras de refeições coletivas e suas associações e unidades de Alimentação e Nutrição (BRASIL, 2012b).

O Marco destaca também a importância do tema de EAN na formação do profissional de nutrição e na educação permanente deste e de outros profissionais que atuem na educação, além de outros profissionais de saúde. Neste aspecto, a formação continuada do (da) nutricionista, como gestor da UAN, é essencial para que as estratégias de EAN na perspectiva de SAN sejam concretizadas na prática de funcionamento da UAN.

Outro marco importante para a PAAS foi o lançamento Guia Alimentar para a População Brasileira (2006) como um dos instrumentos construídos no âmbito das diretrizes da PNAN pelo Ministério da Saúde. Este é um documento de referência no campo da alimentação e nutrição, que deve gerar repercussões não apenas sobre as políticas públicas de saúde, mas de um conjunto de setores envolvidos direta ou indiretamente com todas as etapas do sistema alimentar (BRASIL, 2006c).

Sua nova versão (2014) tem como eixo central a adoção de uma classificação de alimentos baseada na extensão e no propósito do processamento industrial dos alimentos (MONTEIRO et al., 2010; 2017; MENEGASSI et al., 2018). Em decorrência, incentiva o consumo de alimentos *in natura* ou minimamente processados e de refeições preparadas com base nesses itens e desencoraja o consumo de alimentos ultraprocessados. Esse documento serve como orientador de ações de EAN, mas também como um instrumento de diálogo com os mais diferentes setores de governo e da sociedade brasileira comprometidos com a realização do DHAA e de SAN (CONSEA, 2015b; 2016).

Ainda que o GAPB seja um documento desenvolvido com orientações à população em geral, percebe-se que a adoção desta classificação de alimentos poderá ser utilizada na prática da UAN, especialmente no planejamento de cardápios, favorecendo escolhas alimentares mais saudáveis e também valorizando as técnicas culinárias mais saudáveis, gerando desdobramentos em todo o processo produtivo. Neste sentido, é importante estabelecer uma

interface entre o GAPB e a gestão da UAN, indicando elementos que possam auxiliar o (a) nutricionista na tomada de decisões, no que diz respeito à PAAS.

A Estratégia Intersetorial de Controle e Prevenção da Obesidade, conforme já descrito, abarca, entre seus objetivos, a promoção da alimentação adequada e saudável nos equipamentos públicos de SAN, merecendo destaque as UAN em restaurantes populares, restaurantes universitários, dentre outros com ações de incentivo à agricultura familiar por meio do apoio à instalação, modernização e adequação das estruturas físicas e dos equipamentos tecnológicos das centrais de abastecimento, apoiar as unidades de alimentação e nutrição de creches e escolas de educação básica por meio da aquisição de equipamentos e utensílios para recebimento e processamento de gêneros alimentícios, adesão ao PAA (CAISAN, 2014).

A articulação entre as diferentes esferas do governo e seus atores, no sentido de integrar as políticas de alimentação e nutrição já existentes com a agenda de SAN, tem se tornado um grande desafio a fim de consolidar a ótica do DHAA em diversas ações (BURLANDY, 2009). O conteúdo abordado neste tópico apresenta um elenco grande de experiências bem sucedidas que possibilitou o reconhecimento do Brasil como um país que avançou bastante no campo de SAN nas últimas décadas, se tornando referência para outros países. Cabe destacar que esse cenário vem se modificando face às mudanças políticas ocorridas no país como a extinção do CONSEA (já comentando anteriormente) e as mudanças nos ministérios, redirecionando as estratégias de alguns programas.

Ainda assim, pode-se notar que, no contexto da alimentação coletiva, existe um espaço imenso para o desenvolvimento de ações de PAAS, considerando a abrangência da área em diversidade de tipos de serviços e volume de atendimento. É importante o fortalecimento do diálogo entre a saúde coletiva e a alimentação coletiva para que as ações no âmbito das Unidades de Alimentação e Nutrição possam ser efetivamente voltadas para a promoção da alimentação adequada e saudável e para que se possa consolidar a área de alimentação coletiva como promotora da SAN. Para tanto, ter o domínio da inserção do arcabouço teórico de SAN, a percepção da importância da área para a conquista dos objetivos traçados nele, além de utilizar os preceitos da administração na gestão da UAN se torna essencial para a conquista de sua missão.

1.1.3O cenário da pesquisa sobre Segurança Alimentar e Nutricional em Alimentação Coletiva

De forma a compreender o contexto da produção de conhecimento científico relacionada AAS e/ou SAN em AC, foi realizado um levantamento, por meio de pesquisa bibliográfica, de estudos que apresentavam em seus objetivos, de forma direta ou indireta, alguma relação com AAS.

Dos 230 estudos encontrados (Quadro 1), identificamos uma concentração de duas temáticas: qualidade higiênicossanitária, nutricional, sensorial e sustentabilidade, entretanto, esta última focada exclusivamente no controle dos resíduos produzidos pela UAN. A limitação dos temas estudados em alimentação coletiva também foi observada por Santos & Alves (2014) que, ao investigar o perfil dos pesquisadores em UAN de 2000 a 2011, observaram que os temas mais pesquisados foram: boas práticas de fabricação, avaliação microbiológica e condições higiênicossanitárias.

Quadro1. Temáticas sobre Alimentação Adequada e Saudável ou Segurança Alimentar e Nutricional em Alimentação Coletiva (de 2003 a 2019).

Temáticas*	Número de estudos encontrados**
Qualidade Nutricional e Sensorial	50
Gestão de Resíduos Sólidos/ Sustentabilidade	50
Qualidade Higiênico-sanitária	40
Saúde e Segurança no trabalho na UAN/ Estrutura Físico-Funcional	25
Avaliação do Estado Nutricional em UAN	20
Gestão de Pessoas / Nutricionista como gestor	18
Promoção da Saúde/ Hábitos Alimentares e Educação Alimentar e Nutricional	15
Programa de Aquisição de Alimentos/ Gestão de Materiais	11
Gestão da Produção e Programas de Gestão da Qualidade Total/Satisfação da Clientela	9
Gestão de Custos	08
Modelo de serviço/ Gestão do processo de trabalho da UAN	06
Ficha técnica de preparação/ Fator de Correção	06
Conhecimento do PAT pelos gestores	02

(Elaborado pela autora, 2019)

* As temáticas foram definidas pela autora

** Foram localizados 250 estudos, sendo que 15 deles abordavam mais de uma temática.

*** A lista de estudos estão colocados no apêndice 11.

Ainda no estudo de Santos & Alves (2014), foi identificada uma possível relação dessa limitação de temas com as áreas de formação dos pesquisadores, na maioria vinculadas à saúde. Observou-se que 45% dos pesquisadores eram da área de nutrição, e 55%, de outras áreas biomédicas e da agronomia. A limitada abrangência dos temas também foi abordada pelos autores, tendo em vista a vasta possibilidade de temáticas e/ou assuntos potenciais para investigações. Campos et al. (2017) encontraram grupos de pesquisa em alimentação coletiva com concentração nas temáticas focadas nos aspectos nutricionais e sanitários dos alimentos, sendo a formação da maioria dos pesquisadores concentrada na área de ciência dos alimentos.

Dos objetos dos estudos sistematizados no Quadro 1, encontramos em quase todos eles uma inadequação das práticas de fabricação de alimentos nos processos avaliados, seja em relação às recomendações / normativas da literatura de AC ou em relação às obrigações regulamentares. Considerando que foram estudos feitos com dados empíricos, nas atividades que envolvem a rotina de funcionamento de uma UAN, parece haver um descompasso entre as recomendações previstas nas políticas públicas de SAN e a aplicação das ações de AAS nestes locais.

Em nenhum dos estudos analisados, encontramos uma análise mais aprofundada da relação das práticas relacionadas à AAS ou SAN aos aspectos de gestão da UAN como o modelo de serviço, a gestão de custos, a gestão de pessoas, as outras vertentes da sustentabilidade, a gestão da produção com foco nos aspectos da gestão propriamente dita, muito menos a abordagem da administração, mesmo nos 18 estudos catalogados sobre gestão de pessoas ou do (da) nutricionista como gestor. Entretanto, cabe ressaltar que os estudos recorrentemente apontaram para a necessidade de melhorias na estrutura e organização da UAN.

Neste sentido, é importante que se obtenha a compreensão de que a administração da UAN (caracterizada por atividades que são desenvolvidas sob circunstâncias tecnológicas e organizacionais complexas e com recursos limitados), sob a ótica de SAN, necessita de articulação entre elementos de uma gestão eficiente e os conhecimentos em saúde, de forma a encontrar uma equação que permita o equilíbrio entre o atendimento dos requisitos operacionais da produção de refeições e a promoção da alimentação adequada e saudável.

1.2 Administração

1.2.1.A Gestão das Organizações

Termos como gestão e administração, gerenciar e administrar, gerenciamento e *management* são encontrados na literatura especializada. O termo administração traz a ideia de coordenação de recursos e pessoas para a realização de tarefas. Pode-se dizer que administrar é uma atividade prática, relacionada com o alcance de objetivos por meio dos esforços de outras pessoas (SCHULTZ, 2016).

Ao discutir a gestão pública no século XXI Carneiro e Menicucci (2013) oferecem aos leitores as análises de Druker (1993), considerando que gestão não se refere à hierarquia organizativa de uma administração clássica, mas à capacidade de promover a inovação sistemática do saber e tirar dela o máximo rendimento na sua aplicação à produção. Metcalfe e Richards (1987) indicam que gerir significa assumir a responsabilidade sobre a ação de um sistema, o que remete à noção de um espaço onde se articulam relações e negociações. Quanto à gestão pública, os autores apontam que suas definições precisam se ajustar ao sistema completo da governança pública (CARNEIRO E MENICUCCI, 2013).

A Organização como entidade econômico-social pode ser definida como um grupo de pessoas estruturadas que tem como objetivo atender às necessidades de uma coletividade humana, auferindo um “prêmio” que pode ser em forma de reconhecimento e/ou lucro. Essa definição se aplica a todos os tipos de organizações, lucrativas ou não, como empresas, bancos, financeiras, hospitais, clubes, igrejas, empresas públicas etc. A entidade Social pode ser uma Organização formal, baseada em uma divisão de trabalho racional que especializa órgãos e pessoas em determinadas atividades. É, portanto, a organização planejada ou a organização que está definida no organograma, sacramentada pela direção e comunicada a todos por meio dos manuais de organização. Pode, também, ser uma Organização informal que emerge espontânea e naturalmente entre as pessoas que ocupam posições na organização formal e com base nos relacionamentos humanos como ocupantes de cargos (MOTTA; VASCONCELOS, 2006).

As organizações constituem a forma dominante de instituição da sociedade moderna representando a manifestação de uma sociedade altamente especializada e interdependente que se caracteriza por uma crescente melhoria no padrão de vida. As organizações permeiam

todos os aspectos da vida moderna e envolvem a participação de inúmeras pessoas. Cada organização apresenta uma limitação de recursos, fato que a obriga a determinar sua melhor alocação. A eficiência é obtida quando a organização aplica seus recursos naquela alternativa que produz o melhor resultado (CHIAVENATO, 2014).

A gestão das organizações pode ser definida como o processo de se conseguir obter resultados de produção de bens e serviços para a empresa. A evolução da administração como ciência apresenta papel fundamental para o desenvolvimento organizacional (VIEIRA, 2012).

A prática administrativa existe desde o surgimento de grupamentos humanos, ainda que de forma diferente da que conhecemos hoje. Apesar dos esforços em resgatar a história da administração no mundo, ainda existe pouco consenso sobre o período histórico exato em que essas práticas começaram, entretanto, é quase unânime entre os pesquisadores da área que as práticas administrativas são anteriores à Era Cristã (VIEIRA, 2012).

Todavia, a administração como área sistematizada (pensamento administrativo) surgiu no início do século XIX, a partir do advento da Revolução Industrial, que provocou a passagem de um sistema rural e feudal de organização de sociedade da pequena produção para a produção em larga escala (sociedade industrial), trazendo um desafio de como se organizar o trabalho e a produção, estabelecendo-se então, uma nova maneira de estruturar não somente o trabalho, mas a vida em geral das sociedades, no processo da modernização da sociedade (MOTTA; VASCONCELOS, 2006; VIEIRA, 2012).

O pensamento administrativo surge como fruto desse processo de modernização da sociedade em resposta às transformações sociais, políticas e econômicas ao longo do tempo (VIEIRA, 2006) com base na lógica de mercado e na consolidação das estruturas burocráticas como forma de organização do trabalho com objetivo inicial de aumentar a produtividade e gerar lucro. A gestão pública ainda não dispõe de um corpo teórico bem delimitado, em que se colocam diferentes enfoques e preocupações, desde uma perspectiva mais ampla de entender o formato da relação Estado-sociedade e os mecanismos de definição dos objetivos do governo, dificultando distinguir seu caráter instrumental e sua dimensão analítica. Diferentemente da gestão privada, a gestão pública deve permitir a expressão de valores que não são apenas instrumentais, mas políticos. Nesse sentido, não se limita aos meios, mas incorpora também os objetivos, sua definição e sua articulação operativa, orientando-se a partir de valores sociais (CARNEIRO & MENICUCCI, 2013).

Os estudos empíricos de Frederick Taylor, Henri Fayol, e posteriormente de Henry Ford entre os séculos XIX e XX (MOTTA; VASCONCELOS, 2006) foram importantes na consolidação da administração como prática utilizada nas empresas. A construção do

pensamento administrativo está baseada em diversas correntes filosóficas que deram origem a teorias da administração com enfoques diferentes de acordo com a realidade de cada época na gradativa caminhada da humanidade rumo ao desenvolvimento social e tecnológico (CHIAVENATO, 2014). A evolução do pensamento administrativo se inicia com o enfoque nos “tempos e movimentos” por meio da análise dos processos produtivos e sistematização das atividades dos trabalhadores preconizadas por *Taylor* (Teoria da Administração Científica). Com ênfase na “estrutura”, a Teoria Clássica de *Fayol* e a Teoria da Burocracia de *Max Weber* continuam a consolidar o pensamento da administração, desencadeando mais tarde a Teoria Estruturalista (MOTTA; VASCONCELOS, 2006; VIEIRA, 2012; CHIAVENATO, 2014).

No modelo de gestão pública, a conformação do paradigma da administração pública que preconiza a separação entre política e administração emerge na transição dos séculos XIX e o XX. Essa separação seria não apenas possível, mas recomendável, à medida que daria suporte à racionalização da atividade administrativa, movida pela busca da eficiência advinda da aplicação de método científico (CARNEIRO & MENICUCCI, 2013).

A reação humanista surgiu por meio da Escola das Relações Humanas, por volta do ano de 1929, com ênfase nas pessoas para a melhoria da produtividade, sendo mais tarde desenvolvida pela Teoria Comportamental e do Desenvolvimento Organizacional e Teoria Neoclássica. Posteriormente, incorporou-se a ênfase no Ambiente com a Teoria dos Sistemas, sendo complementada pela Teoria da Contingência com foco na tecnologia. No século XXI, novas abordagens vêm sendo incorporadas ao pensamento administrativo diante da intensificação da competitividade das organizações em um mundo globalizado e cheio de transformações que exigem do ser humano maior capacidade de inovação, integração e adaptação (MOTTA; VASCONCELOS, 2006; VIEIRA, 2012; CHIAVENATO, 2014).

No desenvolvimento da Teoria Geral da Administração destacamos as seis variáveis básicas da administração - tarefa, estrutura, pessoas, ambiente, tecnologia e competitividade. Cada Teoria, a seu tempo, privilegia uma ou mais variáveis. A ênfase nas tarefas é o foco das teorias que consideram a administração aplicada na racionalização e no planejamento das atividades operacionais. A ênfase nas estruturas caracteriza as teorias que consideram a administração aplicada à estruturação das organizações. A ênfase nas pessoas privilegia os indivíduos e suas atividades dentro das organizações. A ênfase na tecnologia se relaciona à aplicação da administração no uso da tecnologia na atividade organizacional. Já a ênfase no ambiente relaciona-se ao uso da administração para adequar a organização às demandas e

situações do contexto externo (CHIAVENATO, 2014). O Quadro 2 apresenta o resumo das ênfases, as teorias relacionadas e seus enfoques.

Quadro 2. Teorias administrativas, suas ênfases e seus principais enfoques.

Ênfase	Teorias Administrativas	Principais enfoques
Nas Tarefas	Administração Científica	Racionalização do trabalho no nível operacional
Na Estrutura	Teoria Clássica Teoria Neoclássica	Organização formal Princípios gerais da administração Funções do administrador
	Teoria da Burocracia	Organização formal burocrática Racionalidade organizacional
	Teoria Estruturalista	Múltipla Abordagem Organização formal e informal Análises intraorganizacional e interorganizacional
Nas Pessoas	Teoria das Relações Humanas	Organização informal Motivação, liderança, comunicações e dinâmica de grupo
	Teoria do Comportamento Organizacional	Estilos de Administração Teoria das Decisões Integração dos objetivos organizacionais e individuais
	Teoria do Desenvolvimento Organizacional	Mudança Organizacional planejada Abordagem do sistema aberto
No Ambiente	Teoria Estruturalista	Análises intraorganizacional e ambiental Abordagem de sistema aberto
	Teoria da Contingência	Análise Ambiental (imperativo ambiental) Abordagem de sistema aberto
Na Tecnologia	Teoria da Tecnologia	Administração da tecnologia (imperativo tecnológico)
Na Competitividade	Novas abordagens da administração	Caos e complexidade Aprendizagem organizacional Capital intelectual

Fonte: Chiavenato, 2014.

Os fundamentos das teorias administrativas e suas ênfases ao longo da evolução da sociedade contribuíram para que a gestão das Organizações fosse aprimorada em busca não somente de um melhor desempenho de seus negócios, mas também para compreender e se adaptar às mudanças do mundo moderno e em constante transformação, fato que exige dos gestores competências diversas que envolvem coordenação e atualização constantes de suas

práticas e processos, para o atingimento dos objetivos e metas estabelecidos pela Organização.

Dentro desta perspectiva ampla, considerando-se que não existe “ciência neutra” e que o conhecimento é construído sob a influência de diferentes ideologias e visões de mundo, as teorias da administração podem ser tidas tanto como solução quanto como causa dos grandes desafios que deverão ser enfrentados nas próximas décadas.

Feita esta introdução sobre os diversos conceitos das teorias da administração, passaremos à apresentação do setor de alimentação coletiva seguido pela abordagem da administração no setor.

1.2.2. Setor de Alimentação Coletiva

O segmento de alimentação fora do lar vem crescendo nas últimas décadas no Brasil e no mundo, tendo como elemento fundamental a mudança nos modos de vida da população a partir da industrialização; da profissionalização das mulheres com a entrada no mercado de trabalho sem a devida redistribuição das tarefas domésticas; do aumento do nível de educação e de renda; do aumento da frequência das viagens e atividades de lazer; das mudanças nos hábitos alimentares e da busca pela otimização do tempo, fatores que levam à valorização e ao aumento da frequência da prática de alimentação fora do domicílio (LEAL, 2010; QUEIROZ; COELHO, 2017).

No Brasil, essa tendência é confirmada por meio dos inquéritos populacionais que registraram um crescimento nos gastos com alimentação fora do domicílio nos últimos anos. Dados da última pesquisa de Orçamentos Familiares (POF), de 2017-2018, realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), mostram que a despesa mensal com alimentação fora do domicílio teve 32,8% de participação nos gastos mensais com alimentação pelas famílias, contra 31,1% na POF de 2008-2009 e 24,1% na POF de 2002-2003, representando um aumento significativo em todas as regiões do país entre os períodos de realização das pesquisas (IBGE, 2019). Esses dados apresentam um mercado potencial para o setor de alimentação coletiva.

Acompanhando essas mudanças, o mercado de alimentação fora do lar é dividido nos setores de Alimentação Comercial (que atende a restaurantes comerciais, bares, hotelaria, lanchonetes, dentre outros) e de Refeições Coletivas, que abarca serviços de produção e

distribuição de alimentação para coletividades. Inicialmente, eram chamados de Serviços de Alimentação e Nutrição (para coletividades sadias), e Serviços de Nutrição e Dietética (para coletividades enfermas). Mais recentemente, ambos passaram a ser denominados de Unidades de Alimentação e Nutrição (PROENÇA, 2009).

As refeições coletivas se caracterizam por atenderem a locais com concentração de pessoas por um período de tempo, fator que justifica o fornecimento de refeições (PROENÇA, 2009). O mercado real expandiu para atender às novas demandas de crescimento da alimentação fora do lar e se consolidou. Em 2018, no Brasil, foram fornecidas em torno de 20 milhões de refeições/dia, movimentou R\$51 bilhões em faturamento e gerou aproximadamente 230 mil empregos diretos. Para 2019, existe uma estimativa de fornecimento de aproximadamente 21,8 milhões de refeições com expectativa de aumento do faturamento para R\$52 bilhões (ABERC, 2019).

Para atuação neste setor, ocorreu o desenvolvimento de uma área de prática profissional do (da) nutricionista que surge a partir da década de 1940, com a criação do Serviço de Alimentação da Previdência Social (SAPS), numa perspectiva da alimentação humana para o plano coletivo (trabalhadores), inicialmente chamado de Alimentação Institucional e atualmente chamada de Alimentação Coletiva ou Alimentação para Coletividades (VASCONCELOS, 2002).

Dentre as áreas de atuação do (da) nutricionista, a resolução nº 600/18 do Conselho Federal de Nutricionistas (CFN, 2018) define a Área de Alimentação Coletiva conforme descrito a seguir:

Art. 3º São definidas as seguintes áreas de atuação do (da) nutricionista:

I. Área de Nutrição em Alimentação Coletiva – gestão de Unidades de Alimentação e Nutrição (UAN): A. Subárea – Gestão em Unidades de Alimentação e Nutrição (UAN): A.1. Segmento – Unidade de Alimentação e Nutrição (UAN) Institucional (pública e privada): A.1.1. Subsegmento – Serviços de alimentação coletiva (autogestão e concessão) em: empresas e instituições, hotéis, hotelaria marítima, comissarias, unidades prisionais, hospitais, clínicas em geral, hospital-dia, unidades de Pronto Atendimento (UPA), spa clínicos, serviços de terapia renal substitutiva, Instituições de Longa Permanência para Idosos (ILPI) e similares. A.1.2. Subsegmento – Alimentação Escolar – Rede Privada de Ensino. A.2. Segmento – Alimentação e Nutrição no Ambiente Escolar: A.2.1. Subsegmento – Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE). A.2.2. Subsegmento – Alimentação e Nutrição no Ambiente Escolar – Rede Privada de Ensino. A.3. Segmento - Programa de Alimentação do Trabalhador (PAT). A.3.1. Subsegmento – Empresas Fornecedoras de Alimentação Coletiva: Produção de Refeições (autogestão e concessão). A.3.2. Subsegmento – Empresas Prestadoras de Serviços de Alimentação Coletiva: Refeição-Convênio. A.3.3. Subsegmento – Empresas Fornecedoras de Alimentação Coletiva: Cestas de Alimentos. A.4. Segmento – Serviço Comercial de Alimentação. A.4.1. Subsegmento – Restaurantes Comerciais e similares. A.4.2. Subsegmento – Bufê de Eventos. A.4.3. Subsegmento – Serviço Ambulante de Alimentação.

A alimentação coletiva (AC) está pautada na culinária fundamentada na dietética, por meio de cardápios e providenciando sua execução, tendo na cozinha industrial seu *locus* de ação (BOSI; PRADO, 2011). Do ponto de vista do público atendido, é categorizada em Alimentação Comercial, que atende à clientela ocasional ou regular, e Alimentação Institucional, que atende a uma clientela definida, circunscrita a organizações públicas (escola, hospitais, asilos, presídios) e/ou privadas (empresas privadas). A segunda tem sua operação realizada por meio das Unidades de Alimentação e Nutrição (UAN), que são objeto desta tese (PROENÇA, 2009; TEIXEIRA et al., 2010; ABREU et al., 2016).

A literatura da área de Alimentação Coletiva (BRASIL, 2002; PROENÇA, 2009; TEIXEIRA, 2010; FIGUEIREDO & COLARES, 2014; MEZOMO, 2015; ABREU et al., 2016) apresenta as seguintes modalidades de prestação de serviços pelas UAN:

- Serviço Próprio ou Gestão Própria: quando a própria empresa assume toda a responsabilidade pela produção e distribuição de refeições aos seus trabalhadores; e,
- Concessão: quando o fornecimento de refeições é feito por uma empresa especializada no ramo, por meio de contrato firmado entre as partes. Trata-se da terceirização da prestação de serviços de alimentação.

Quando a modalidade de serviço é por meio de concessão (serviço terceirizado), pode ser feita por refeições transportadas, administração de cozinha e refeitório, refeições por convênio e alimentação por convênio e cesta de alimentos (PROENÇA, 2009; TEIXEIRA et al., 2010; MEZOMO, 2015; ABREU et al., 2016).

De acordo com o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (2007), os principais tipos de contrato de serviços de alimentação são: Gestão ou preço fixo; gestão mista; mandato puro e mandato derivado.

- Gestão ou preço fixo: é quando a empresa contratada utiliza o espaço da empresa contratante para o preparo e distribuição das refeições. A empresa recebe pelo total de refeições servidas durante o período estabelecido no contrato.
- Gestão Mista: semelhante ao contrato de gestão, mas são emitidas duas notas, uma de serviços e outra de alimentos.
- Mandato: a empresa contratada (terceiros) cobra um percentual sobre valores gastos para administrar o restaurante. Pode ser pelo montante total da folha de pagamento e do montante das compras de matéria-prima (funcionário da empresa contratada e estoque do cliente); ou somente pela folha de pagamento de trabalhadores.
- Taxa Fixa: um percentual pré-estabelecido pelo faturamento total da concessionária.

No âmbito do Programa de Alimentação do Trabalhador (PAT), as formas de prestação de serviços de alimentação são classificadas da seguinte forma (BRASIL, 2002):

- Empresa Beneficiária: pessoa jurídica ou a pessoa física a ela equiparada que concede os benefícios, seja em alimentos *in natura*, seja documentos de legitimação (tíquetes, vales) aos trabalhadores.
- Prestadoras de Serviços de Alimentação: empresa que administra o sistema de documentos de legitimação (tíquetes, vales, cupons, cheques, meios eletrônicos de pagamento), para compra de alimentos em restaurantes (refeição convênio ou vale-refeição) ou supermercados (alimentação convênio ou vale-alimentação).
- Empresa Fornecedora de alimentação coletiva: é a empresa que administra o fornecimento de alimentos aos trabalhadores, que pode ser a refeição pronta e/ou a cesta de alimentos. Existem três categorias de empresas fornecedoras: operadora de cozinha industrial e fornecedora de refeições preparadas e transportadas; administradora de cozinha da contratante e fornecedora de cestas de alimentos e similares para transporte individual.

As modalidades de execução da prestação de serviços de alimentação definidas pelo PAT são:

1. Serviço Próprio (autogestão): a empresa beneficiária assume toda a responsabilidade pela produção das refeições, desde a contratação de pessoal até a distribuição aos usuários. Ela mesma prepara a alimentação do trabalhador no próprio estabelecimento ou faz a distribuição de alimentos, inclusive não preparados (cestas de alimentos).
2. Terceirização (serviços terceirizados): o fornecimento das refeições, cestas de alimentos ou documentos de legitimação (impressos, cartões eletrônicos ou magnéticos) é contratado pela empresa beneficiária junto às fornecedoras ou prestadoras de serviços de alimentação coletiva.

Quanto ao sistema de distribuição das refeições, a UAN pode ser estruturada na forma de sistema centralizado, no qual todas as operações de produção e distribuição são feitas no mesmo local; serviço descentralizado, em que a produção é feita na cozinha central e as refeições são distribuídas em outro local, e o serviço misto, quando ambos os sistemas são utilizados na empresa, sendo este último bastante praticado em hospitais (TEIXEIRA et al., 2010).

Em relação às modalidades de serviço apresentadas anteriormente, o mercado real (nomenclatura dada pela Associação Brasileira de Refeições Coletivas), do setor de refeições coletivas forneceu, em 2018, 0,05 milhões de refeições na modalidade de autogestão, 13

milhões de refeições por empresas prestadoras de serviços e 7,4 milhões de refeições por meio de refeição convênio. Com relação à oferta de gêneros alimentícios, foram fornecidos 4,2 milhões de cestas básicas e 8,1 milhões por benefício alimentação (ABERC, 2019).

Este cenário é confirmado por dados do PAT de dezembro de 2018, que atendeu aproximadamente 21 milhões de trabalhadores beneficiados em 253 mil beneficiárias, sendo que, desse total de trabalhadores, 86% recebiam até cinco salários mínimos. As modalidades de Refeição-Convênio e Alimentação-Convênio foram as mais utilizadas (75%), seguidas pela administração de cozinha (8%), fornecimento de cesta básicas (9%) e por sistema próprio (8%). Outro dado importante foi a participação dos (as) nutricionistas no programa, com aproximadamente 27 mil cadastradas como responsável técnico em dezembro de 2018 (BRASIL, 2019).

Destaca-se a importância do setor para a economia nacional, pela movimentação financeira, de negócios, de geração de empregos e de contribuição em arrecadação tributária, sendo o Programa de Alimentação do Trabalhador um grande propulsor do desenvolvimento desse mercado (FIA, 2016). Entretanto, para além das questões econômicas citadas, possui papel importante na saúde coletiva, pois pode contribuir para o estado de saúde e o bem-estar da população por meio da alimentação que fornece. Neste contexto, o protagonismo do nutricionista no setor traz um diferencial, permitindo explorar seu potencial para ações de promoção da saúde.

1.2.3.A gestão da Unidade de Alimentação e Nutrição

A Unidade de Alimentação e Nutrição (UAN) pode ser definida como uma unidade ou órgão da empresa que desempenha atividades de alimentação e nutrição e, a depender de onde esteja inserida, atua como atividade-meio, em indústrias, creches, escolas, asilos, com a finalidade de reduzir índices de acidentes e de absenteísmo, melhorar a aprendizagem, prevenir e manter a saúde daqueles que são atendidos, ou como atividade-fim em unidades de saúde, destinada a prevenir, melhorar e/ou recuperar a saúde da população atendida (PROENÇA, 2009; TEIXEIRA et al., 2010).

As UAN são órgãos de estrutura administrativa simples, porém de funcionamento complexo, com diversas atividades desenvolvidas que podem ser divididas em funções técnicas, administrativas, comerciais, financeiras, contábeis e de segurança (TEIXEIRA et al.,

2010). A gestão da UAN envolve componentes do processo administrativo que proporcionam o alcance de seu objetivo por meio do exercício das funções administrativas de planejamento, organização, direção ou comando e controle, de uma forma integrada e com uma abordagem ampla. Para isso, cada uma dessas funções apresenta um conjunto de atividades anteriores, concomitantes ou posteriores ao processo produtivo que constituem o funcionamento de uma UAN (TEIXEIRA et al., 2010).

Quanto às atividades de Planejamento relacionadas à UAN podemos listar: o estabelecimento de padrões para o serviço; o planejamento do cardápio; a estimativa das necessidades nutricionais e do número de refeições; a definição do custo padrão da refeição e previsão orçamentária da UAN; a definição da política de abastecimento, o planejamento da estrutura física, o dimensionamento e definição das políticas de recursos humanos, além dos critérios de avaliação de desempenho da UAN (TEIXEIRA et al., 2010; MEZOMO, 2015; ABREU et al., 2016).

Entre as atividades de Organização podemos destacar a organização funcional (estrutura hierárquica); a estrutura e adequação dos recursos materiais e humanos; a elaboração das rotinas, manuais e documentos; compras, recebimento e estocagem; a organização do processo produtivo e a organização dos registros financeiros e contábeis (TEIXEIRA et al., 2010; MEZOMO, 2015; ABREU et al., 2016).

Entre as atividades de Direção podemos destacar a supervisão da equipe e da execução de todas as etapas do processo produtivo (TEIXEIRA et al., 2010; MEZOMO, 2015; ABREU et al., 2016). Entre as atividades de Controle de uma UAN podemos exemplificar com a análise e avaliação do processo produtivo; o controle de sobras e restos, o controle de custos, a adequação nutricional, higienicossanitária e aos demais padrões estabelecidos (TEIXEIRA et al., 2010; MEZOMO, 2015; ABREU, 2016).

Como principais processos de gestão das Unidades de Alimentação e Nutrição, podemos destacar (PROENÇA, 2009; TEIXEIRA et al.; 2010; MEZOMO, 2015, BALCHIUNAS, 2014; ABREU et al., 2016):

- Definição do Modelo de Serviço: refere-se à definição do modo de prestação de serviços de alimentação. Como já descrito anteriormente, a administração pode ser por autogestão ou terceirizada com suas diversas modalidades de atuação.
- Planejamento do Padrão de Cardápio: é o ponto de partida para todo o processo produtivo de refeições, pois a partir de sua definição, são dimensionados outros elementos do processo como: os recursos humanos, materiais, o cálculo do custo e dos recursos orçamentários necessários, a estrutura física, dentre outros.

- Definição da Estrutura Organizacional: envolve a definição e organização das tarefas, das pessoas, dos órgãos e suas relações de trabalho. No processo de organização, devem-se caracterizar as unidades operacionais, definir o fluxo e a sequência de trabalho, agrupar as unidades, estabelecer a estrutura de hierarquia e autoridade e, sistematizar o trabalho.
- Planejamento Físico-Funcional e de Equipamentos: dimensionamento das áreas e dos equipamentos necessários para a implantação da UAN considerando as áreas de processamento (produção), distribuição, consumo e de *background*, como armazenamento e áreas administrativas para a produção de refeições. O projeto deve atender aos aspectos funcionais da produção, de segurança do trabalho, de sustentabilidade, de logística de abastecimento e de otimização dos custos.
- Gestão de Pessoas: conjunto de normas e procedimentos que visa a suprir as empresas de mão de obra com o melhor desempenho, motivadas e alinhadas aos objetivos da UAN. Em relação ao nutricionista, deve ser um gestor eficaz, líder motivador em busca da qualidade do serviço. Esse componente da gestão envolve o dimensionamento de Recursos Humanos (RH) e a definição dos cargos; o recrutamento e seleção; o desenvolvimento e capacitação das equipes e o atendimento à legislação trabalhista.
- Gestão de materiais ou Logística de Abastecimento: é um processo dinâmico e complexo que envolve o fluxo diário de entradas e saídas de materiais necessários para suprir a operação da produção de refeições. Deve permitir a diversificação dos cardápios, o abastecimento contínuo que evite compras emergenciais; garantir a compra de alimentos de qualidade e minimizar os custos. Envolve as etapas de previsão de materiais, aquisição, recebimento, armazenamento e controle de estoques e consumo.
- Gestão de Custos: processo de definição do custo padrão, da aplicação e controle dos recursos orçamentários de receitas e despesas visando à plenitude das operações de produção de refeições, garantia da qualidade e obtenção de retorno financeiro, quando aplicável.
- Qualidade higienicossanitária: procedimentos que visam à prevenção das doenças de origem alimentar por meio de instrumentos como a implantação das boas práticas de fabricação (BPF), procedimentos operacionais padrão (POP), atendimento à legislação sanitária e de sistemas de garantia da qualidade como o de Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle (APPCC).
- Qualidade Nutricional e Sensorial: relacionada aos cuidados com as técnicas culinária e dietética aplicadas nos processos de produção das preparações de forma a evitar a perda ou redução do valor nutricional dos alimentos oferecidos e não comprometer seus aspectos

sensoriais, como cor, sabor, textura, apresentação etc. Para isso, podem ser desenvolvidos indicadores de monitoramento do processo operacional de modo a identificar as inconformidades e aplicar as ações corretivas.

- Gestão da Produção: envolve as atividades de organização dos fluxos e processos de trabalho de todos os setores da produção e distribuição, e de gerenciamento por meio da avaliação da produtividade (volume e forma), das técnicas utilizadas, do ambiente, da tecnologia empregada, das pessoas e da promoção da saúde.

- Gestão Ambiental: está relacionada ao planejamento e ações estratégicas de monitoramento e controle visando à sustentabilidade na utilização dos recursos naturais (água, energia, gás) e na geração de resíduos sólidos visando ao controle do desperdício. Envolve ações na estruturação dos recursos físicos, de processos, de capacitação das equipes, de uso de novas tecnologias e reaproveitamento de resíduos gerados pela UAN.

A gestão da UAN compete ao nutricionista, profissional que, no exercício de suas atribuições, é responsável por planejar, organizar, dirigir, supervisionar, avaliar, realizar assistência e educação nutricional à coletividade de indivíduos sadios ou enfermos, em instituições públicas ou privadas (CFN, 2018). Entretanto, a dinâmica complexa de funcionamento da UAN, com tempo exíguo para o cumprimento dos diversos processos e de tarefas simultâneas, além da diversidade de recursos utilizados, por vezes, torna difícil a aplicação dos elementos do processo administrativo.

Garantir o funcionamento de uma UAN exige uma gestão inteligente, sem desperdícios, com monitoramento e avaliação constantes de seu desempenho, e com atuação voltada para o alcance dos resultados com eficiência e eficácia. Portanto, a normatização das operações realizadas para o funcionamento adequado será importante não somente para a racionalização do trabalho, mas também para identificar reformulações ou redirecionamentos necessários visando a atender aos seus objetivos finais (PROENÇA, 2009; TEIXEIRA et al., 2010).

Para além das questões relacionadas ao funcionamento da UAN como produtora de refeições, destaca-se que esses ambientes que atendem a um grande número de pessoas, de clientela cativa e frequente, são estratégicos para o desenvolvimento de ações de promoção da saúde. Em especial, o (a) nutricionista, como gestor desses espaços, deve expressar e traduzir o seu conhecimento técnico-científico do campo da saúde, apoiado pelos elementos do processo administrativo, na busca da promoção da alimentação adequada e saudável (BALCHIUNAS, 2014).

Para um serviço que, apesar de estrutura simples, apresenta uma atividade de tamanha complexidade, com inúmeros processos, controles e volume de trabalho, é necessário uma aproximação maior do (da) nutricionista com a teoria da administração para que o objetivo principal da UAN, descrito na literatura como o da promoção da saúde, seja atingido, mesmo reconhecendo que outros desafios de gestão de uma Organização (como uma UAN se comporta muitas vezes no mercado de refeições coletivas), são inerentes ao cargo de qualquer gestor. Destaca-se que tanto a literatura quanto a legislação referente à área de alimentação coletiva ainda são tímidas no que se refere aos conhecimentos de gestão. A busca de investigações e publicações que têm como foco a temática de gestão propriamente dita apresentou escassez de estudos.

Percebe-se que existe uma necessidade de fomento a investigações sobre gestão na área de AC, pois a utilização das ferramentas da administração em qualquer serviço permite estabelecer estratégias mais apropriadas, reorganizar processos e propor melhorias contínuas. Isso vale tanto para o atingimento de resultados tangíveis como a entrega do alimento pronto para consumo e os resultados financeiros, quanto para os intangíveis, como a promoção da alimentação adequada e saudável.

2 JUSTIFICATIVA

A institucionalização da SAN por meio de atos normativos, políticas e programas, sob a premissa de intersetorialidade das ações, requer atuação de diferentes setores para o pleno alcance de seus objetivos. Uma das formas de estruturação das políticas de SAN, em seus diversos programas e ações, se dá por meio de equipamentos da área de alimentação coletiva que se concretiza por meio da promoção da alimentação adequada e saudável. Podemos mencionar programas tradicionais como o PAT e o PNAE, mas também outros, como os restaurantes populares, as cozinhas comunitárias, os restaurantes universitários, dentre outras ações, que são operacionalizadas pela UAN.

Na perspectiva da construção histórica de SAN, o crescimento do setor de refeições coletivas e sua abrangência de atuação (ABERC, 2019), assim como a expansão do PAT (FIA, 2016), as inflexões no desenho do PNAE (BRASIL, 2009) e a criação de equipamentos de SAN (CAISAN, 2011) apontam para a importância de se estabelecerem mecanismos de gestão de UAN que perpassem todas as etapas de planejamento, organização, direção e controle desses serviços de alimentação, de forma a traduzir, para esse espaço, os princípios e diretrizes do arcabouço teórico e das políticas públicas de SAN.

Embora seja grande o potencial que a AC apresenta para a concretização da PAAS dentro da perspectiva de SAN, são ainda escassos, na literatura, estudos que estabeleçam o diálogo entre essas duas áreas. Ainda é pequena a expressão da AC na produção do conhecimento no Brasil, inclusive nas pesquisas sobre a PAAS/SAN e, quando esta acontece, se dá mais na área de ciência e tecnologia (ciências agrárias) e com foco na segurança do alimento (PRADO et al., 2010; SANTOS; ALVES, 2014; CAMPOS et al., 2017). É incipiente a produção acadêmica em AC sobre a gestão da UAN utilizando como base os elementos do processo administrativo, assim como a realização de estudos avaliativos sobre as políticas de SAN que tenham foco na gestão da UAN. Como exemplo, destacamos estudos sobre avaliação do PAT e do PNAE, que se baseiam nos aspectos da política, mas não naqueles relacionados à gestão da UAN (SANTOS et al, 2007; SANTOS et al, 2007).

Diante deste cenário, o presente estudo teve o propósito de elaborar um modelo teórico que expressasse a articulação entre a gestão da UAN e a PAAS baseada nos princípios e diretrizes de SAN, e que, uma vez apresentado em ferramentas e traduzido por meio de estratégias de comunicação, possibilitasse ao gestor uma visão mais ampla do funcionamento

da UAN, com a compreensão dos elementos de intercessão entre ambos, de forma a concentrar seus esforços nas dimensões mais importantes para a PAAS. Nossa intenção é a de, com esse exercício, possibilitar o intercâmbio e a disseminação de saberes relevantes relativos à temática de SAN, identificar temáticas prioritárias de ações de PAAS (a partir da perspectiva de SAN) em AC, oferecer subsídios para a formação dos (as) nutricionistas gestores da UAN nas temáticas de SAN, colaborar para que a área de AC se consolide na execução das políticas de SAN e fortalecer a produção do conhecimento em AC.

Este estudo foi norteado pelas seguintes questões:

Quais elementos da alimentação adequada e saudável, sob a perspectiva de SAN, estabelecem interface com os elementos da gestão da UAN? Quais os componentes da gestão da UAN devem ser trabalhados pelo gestor em busca promoção da alimentação adequada e saudável? Como os fundamentos da administração podem instrumentalizar o (a) nutricionista para a garantia da PAAS na prática da gestão da UAN?

3 OBJETIVOS

3.1 Geral

- Desenvolver um modelo teórico que expresse a articulação entre a gestão de unidades de alimentação e nutrição e a promoção da alimentação adequada e saudável na perspectiva da Segurança Alimentar e Nutricional.

3.2 Específicos

- Estabelecer elementos de articulação entre a promoção da alimentação adequada e saudável, na perspectiva da Segurança Alimentar e Nutricional, e os componentes da gestão de Unidades de Alimentação e Nutrição (UAN).
- Elaborar um modelo teórico que expresse a interface proposta.

4 MÉTODOS

Esta seção de métodos será descrita apresentando as características do estudo e as etapas do percurso metodológico, como a definição dos conceitos adotados para a proposta do modelo teórico, a construção da interface, às técnicas para avaliação do material por especialistas, o aprimoramento da interface pós-análise dos especialistas e a proposta final do modelo teórico. Por fim, apresentam-se informações sobre o cumprimento do protocolo de aprovação no comitê de ética e sobre o financiamento da pesquisa.

4.1 Caracterização do estudo

Trata-se de pesquisa de caráter teórico-conceitual para a construção de modelo teórico que expresse o diálogo entre os componentes da gestão de Unidades de Alimentação e Nutrição, a partir de seus processos de funcionamento, e os elementos da promoção da alimentação adequada e saudável, com base na perspectiva da Segurança Alimentar e Nutricional.

O modelo teórico ou modelo conceitual corresponde a uma representação gráfica de uma teoria com objetivo de expressar as relações existentes entre os conceitos, que podem ser gerais e formalizados, ou mais específicos, apresentando uma solução teórica para a questão dada na pesquisa de forma a compreender uma realidade (CONTANDRIOUPOLUS, 2000; HARTZ, 2005). Os modelos teóricos são utilizados em diversos tipos de pesquisas científicas com objetivo de organizar conceitos de uma teoria, para fundamentar a construção de instrumentos de aferição e, também, para orientar ações de intervenção de um dado programa ou política pública. Eles podem ser construídos e estruturados com base em pesquisa bibliográfica, entrevistas e/ou oficinas com especialistas, ou pela realização de grupos focais (STREINER; NORMAN; CAIRNEY, 2015).

4.2 Percurso Metodológico

De forma a garantir a robustez do método científico para esta pesquisa, foram seguidas as etapas iniciais de construção de modelos teóricos previstas na literatura, como a revisão das teorias que embasam as relações propostas pelo modelo, por meio de revisão bibliográfica, o estabelecimento das relações entre os elementos do modelo por meio de técnicas de cotejamento e análise conceitual; assim como a participação de atores-chaves e/ou especialistas nas entrevistas e oficinas das temáticas estudadas (CONTANDRIOUPOLUS, 2000; HARTZ, 2005; STREINER; NORMAN; CAIRNEY, 2015). A figura 1 (página 69) apresenta as etapas metodológicas desta pesquisa.

4.2.1 Etapas de elaboração do estudo

Para identificar a existência de modelos teóricos ou de estudos que tratassem da interface entre as temáticas desta tese, foi realizado de 2017 a 2019 um levantamento bibliográfico dos últimos 15 anos, teses e dissertações no Brasil. Como estratégia, foram consultadas as bases *Scielo*, *Lilacs*, *Medline*, *Pubmed*, Biblioteca Virtual em Saúde, Catálogo de dissertações e teses da da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) utilizando as seguintes palavras-chave apresentados nos Descritores em Ciências da Saúde (DeCS) utilizando a combinação deles e seus equivalentes em inglês: “serviços de alimentação”, “*food service*”, “segurança alimentar e nutricional”, “*food security*”, “segurança nutricional”, “alimentação saudável”, “alimentação coletiva”, “administração de recursos humanos”, “administração financeira”, “refeições”, “administração de linha de produção”, “produção de alimentos”, “desenvolvimento sustentável”, “programas e políticas de alimentação e nutrição”, “planejamento de cardápio”, “equipamentos para alimentos”, “modelos teóricos”. Além dessas, foram procuradas palavras-chave que não constam no DeCS como “unidade de alimentação e nutrição”, “processo produtivo”, “produção de refeições”, gestão de pessoas, gestão de custos, sustentabilidade, “alimentação adequada e saudável”, “gestão das organizações”, “gestão de serviços de alimentação”, “gestão de unidades de alimentação e nutrição”, modelo conceitual”, “modelo lógico”, “modelo teórico-lógico”.

Como no levantamento realizado, não foram encontradas propostas de modelos teóricos que expressassem a interface entre AAS e a gestão da UAN, iniciamos o processo de construção do modelo teórico desta tese. Ele foi pautado em revisão bibliográfica dos principais temas relacionados, a saber: o arcabouço teórico de Segurança Alimentar e Nutricional; a literatura da área de alimentação coletiva que trata da gestão da unidade de alimentação e nutrição e a revisão da literatura da teoria geral da administração e gestão das organizações, conforme apresentado no capítulo de Referencial Teórico. A partir dessa análise algumas escolhas conceituais foram feitas, sendo inicialmente identificados o que chamamos de “elementos da AAS” e em seguida “os componentes de gestão da UAN (nome dado pela autora)”.

Para a identificação dos elementos-chave de AAS foi realizado levantamento e mapeamento das políticas, legislações, ações e marcos legais de SAN no Brasil, utilizando como referência de marco histórico no Brasil, o lançamento do Programa Fome Zero, pois foi a partir deste evento, que se constrói uma estrutura articulada de SAN no país. Os documentos utilizados para esse levantamento estão apresentados no Quadro 3.

Quadro 3. Referencial Teórico de Segurança Alimentar e Nutricional. Julho, 2017.

Políticas de SAN	Política Nacional de Alimentação e Nutrição (PNAN)
	Política Nacional de Promoção da Saúde (PNPS)
	Política Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional (PNSAN)
	Plano Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional I e II (PLANSAN I e II)
Programas	Programa de Alimentação do Trabalhador (PAT)
	Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE)
	Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF)
	Programa de Aquisição de Alimentos (PAA)
	Programa de Cozinhas Comunitárias
	Programa de Restaurantes Populares
Legislações, ações e marcos legais	Lei Orgânica de Segurança Alimentar e Nutricional (LOSAN)
	Sistema Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional (SISAN)
	Pareceres e Instruções do Conselho Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional (CONSEA)
	Conferências Nacionais de Segurança Alimentar e Nutricional (CNSAN)
	Relatórios da Câmara Interministerial de Segurança Alimentar e Nutricional (CAISAN)
	Guia Alimentar para a População Brasileira (GAPB)
	Marco Educação Alimentar e Nutricional (EAN)
Estratégia intersetorial de prevenção e combate à obesidade	

Fonte: a autora (2017)

A partir da análise do referencial teórico estudado, optou-se por extrair os elementos de AAS para a interface proposta, com base no cotejamento das definições de AAS

apresentadas em documentos normativos das políticas de SAN, a saber: a do Conselho de Segurança Alimentar e Nutricional (CONSEA, 2007b); a da Política Nacional de Alimentação e Nutrição (PNAN) (BRASIL, 2012); e a apresentada pelo Guia Alimentar para a População Brasileira (GAPB) (BRASIL, 2014) (Quadro 4). Para essa etapa, foi utilizado o método de análise conceitual que possibilita o esclarecimento de um conceito a fim de identificar seus principais atributos ou características, de forma a torná-lo mais compreensível e aplicável eficazmente à realidade da pesquisa (WILSON, 1963; WALKER; AVANT, 1995).

A partir da análise conceitual das definições de AAS (Quadro 4), foram identificados os atributos que aparecem repetidamente em todas elas, além dos que são diferentes em cada uma, mas que se complementavam, com objetivo de se utilizar um grupo de atributos mais abrangentes da AAS.

Quadro 4. Definições da Alimentação Adequada e Saudável utilizadas no estudo.

CONSEA, 2007
“A realização de um direito humano básico, com a garantia ao acesso permanente e regular, de forma socialmente justa, a uma prática alimentar adequada aos aspectos biológicos e sociais dos indivíduos, de acordo com o ciclo da vida e as necessidades alimentares especiais, pautada pelo referencial tradicional local. Deve atender aos princípios da variedade, equilíbrio, moderação e prazer (sabor), às dimensões de gênero e etnia, e às formas de produção ambientalmente sustentáveis, livre de contaminantes físicos, químicos e biológicos e de organismos geneticamente modificados”.
PNAN, 2011
“Alimentação adequada e saudável é a prática alimentar apropriada aos aspectos biológicos e socioculturais dos indivíduos, bem como ao uso sustentável do meio ambiente. Ou seja, deve estar em acordo com as necessidades de cada fase do curso da vida e com as necessidades alimentares especiais; referenciada pela cultura alimentar e pelas dimensões de gênero, raça e etnia; acessível do ponto de vista físico e financeiro; harmônica em quantidade e qualidade; baseada em práticas produtivas adequadas e sustentáveis com quantidades mínimas de contaminantes físicos, químicos e biológicos”.
GAPB, 2014
“A alimentação adequada e saudável é um direito humano básico que envolve a garantia ao acesso permanente e regular, de forma socialmente justa, a uma prática alimentar adequada aos aspectos biológicos e sociais do indivíduo e que deve estar em acordo com as necessidades alimentares especiais; ser referenciada pela cultura alimentar e pelas dimensões de gênero, raça e etnia; acessível do ponto de vista físico e financeiro; harmônica em quantidade e qualidade, atendendo aos princípios da variedade, equilíbrio, moderação e prazer; e baseada em práticas produtivas adequadas e sustentáveis”.

Fonte: a autora (2016)

Para a identificação dos componentes da gestão da UAN foi utilizada como referência a literatura da área de alimentação coletiva, principalmente aquela disponível nos livros de gestão/administração da UAN. Os componentes foram sistematizados e descritos de forma a subsidiar a escolha daqueles que deveriam fazer parte da estratégia de promoção da alimentação adequada e saudável das unidades. Destaca-se que os componentes foram estruturados utilizando-se a lógica de funcionamento do processo produtivo, seguindo a prerrogativa do processo administrativo (planejamento, organização, direção e controle)

adotado pela área de AC na organização da gestão da UAN (TEIXEIRA et al., 2010; ABREU et al., 2016).

Com base nessas referências, foi elaborado o primeiro esboço de expressão da interface proposta pela autora, sendo, para isso, construído um quadro para cada componente de gestão da UAN. Esses quadros foram organizados da seguinte forma: descrição das atividades da UAN; normativas de SAN que se relacionavam com a atividade e as recomendações encontradas na literatura/legislação de alimentação coletiva que expressavam direta ou indiretamente relação com a PAAS. A partir desse exercício foram escolhidos os componentes da Gestão da UAN para a PAAS que fariam parte do modelo teórico.

Questionários semiestruturados (Apêndice 2) foram elaborados para a entrevista com especialistas, com objetivo de identificar os elementos mais importantes a serem considerados nos constructos do modelo teórico. Para os (as) nutricionistas, o questionário continha três perguntas abertas sobre o cenário em que a UAN se insere como equipamento de Segurança Alimentar e Nutricional (SAN) em busca da Promoção da Alimentação Adequada e Saudável e quatro perguntas fechadas sobre a análise dos quadros de interface, sendo essas últimas com opções de resposta utilizando a escala *likert* (discordo totalmente, discordo parcialmente, nem discordo nem concordo, concordo parcialmente e concordo totalmente). Para os especialistas em administração, foram quatro questões sendo três fechadas e relacionadas à pertinência das funções administrativas no funcionamento da UAN e as possibilidades de descrição dos componentes de gestão da UAN, considerando a interface proposta, e se abordagem mais moderna da administração possibilitaria ao gestor maior sucesso na missão da UAN para a PAAS. A questão aberta estava relacionada à contribuição da administração moderna para a elaboração da interface proposta.

Os especialistas foram convidados por meio de contato telefônico e por e-mail. Após o aceite, foram agendadas as entrevistas sendo primeiramente com os (as) nutricionistas da área de alimentação coletiva (docentes e profissionais gestores de UAN) e posteriormente com os da administração (docentes e profissionais que atuam no mercado de trabalho) em dias e horários diferentes, de acordo com suas disponibilidades. Quinze dias antes da entrevista foi enviado o material para leitura prévia que compunha de: o resumo do projeto (Apêndice 3) para a contextualização da pesquisa, as matrizes de interface e um roteiro para direcionar o especialista na compreensão do material para a entrevista (Apêndice 4). Entrevistas face a face foram realizadas com esses especialistas nas dependências do Instituto de Nutrição da Uerj ou em local sugerido pelos entrevistados. Todas as entrevistas foram gravadas com o consentimento do entrevistado.

Com base nas respostas dos especialistas, o quadro foi complementado considerando as contribuições advindas desta etapa: (i) nutricionistas e docentes da área de alimentação coletiva - inclusão e/ou alteração de atividades dos componentes de gestão da UAN, descrição mais detalhada de cada elemento de AAS para cada componente de gestão, e complementação dos elementos de gestão da UAN para a PAAS anteriormente identificados; (ii) administradores e docente – contribuição para o referencial teórico da administração e enfoques da gestão a serem utilizadas no exercício de interface.

Após os ajustes feitos no esboço inicial de interface foram escolhidos os elementos das Teorias Administrativas a serem utilizados no modelo teórico. Em seguida foram elaboradas as “matrizes de interface” (nome dado pela autora) utilizando-se os elementos de AAS como estruturantes para a definição do modelo teórico que expressasse a interface entre os componentes de gestão da UAN utilizando o pensamento administrativo como elo entre eles. Essa escolha foi feita com o objetivo de desconstruir a visão tradicional da percepção da gestão da UAN, a partir do processo produtivo, forma como é apresentada pela literatura de AC. Ela foi baseada em algumas premissas: (i). a identificação dos componentes de gestão da UAN para o modelo teórico proposto teve como objetivo final a prática da PAAS; (ii). o referencial teórico ainda utilizado para a gestão da UAN se limita à abordagem da teoria neoclássica, aplicada especialmente pela perspectiva do processo administrativo (planejamento, organização, direção e controle), que limita à visão reducionista da UAN frente às abordagens da administração moderna; e (iii). a apresentação da perspectiva de gestão da UAN à luz das políticas públicas de segurança alimentar e nutricional considerando a importância da alimentação coletiva como equipamento de SAN.

Partiu-se então para a análise dos componentes do modelo teórico apresentados nas matrizes de interface, feita pela técnica de Painel de Especialistas. O painel de especialistas é uma técnica que pode ser utilizada quando um novo domínio de pesquisa está sendo estabelecido e não se conta com informações anteriores sobre o assunto; para validação de instrumentos ou procedimentos; ou para um estudo piloto que tem como objetivo testar algum instrumento ou procedimento a ser usado na coleta de dados de um estudo (PINHEIRO et al., 2013).

Para o painel de especialistas foram convidados docentes e profissionais de nutrição das áreas de alimentação coletiva, saúde coletiva e profissionais da área de administração. A oficina tinha como objetivo central a análise, a discussão e o aprimoramento do material que continha os componentes do modelo teórico.

O contato inicial com os docentes foi feito com convite por *email* ou telefone para a sondagem da disponibilidade de participação no Painel de Especialistas. Após o aceite informal, foi encaminhado um convite formal (Apêndice 5) por email, utilizando o recurso do formulário *google docs* contendo perguntas sobre o perfil do especialista e informações para a organização da oficina, como necessidade de transporte, passagem etc., além da opção de confirmação ou recusa. Uma semana antes do evento, também via *email (google docs)* (Apêndice 6), foi enviado o material para leitura (Apêndice 7) e análise prévia, com objetivo de dinamizar a discussão no dia do Painel, considerando o volume grande de conteúdo a ser avaliado num curto espaço de tempo e por muitas pessoas ao mesmo tempo. Esse material continha o resumo do projeto de pesquisa e os quadros com os componentes do modelo teórico utilizados no Painel.

Não foi apresentada nenhuma expressão gráfica do modelo teórico, considerando que seus constructos ainda precisavam de amadurecimento por parte dos pesquisadores e que a opinião dos especialistas possibilitaria uma maior contribuição para a definição daqueles que seriam utilizados. Tendo em vista a complexidade dos temas e a ausência de estudos para comparação, consideramos que esta etapa seria mais importante naquele momento, do que propriamente a apresentação do desenho final (gráfico) do modelo.

O detalhamento da realização e dos resultados das Entrevistas, assim como do Painel de Especialistas, estão apresentados na seção de resultados.

O painel de especialistas foi realizado no dia 05 de junho de 2019 com a participação de 27 docentes e profissionais nutricionistas das áreas de alimentação coletiva e saúde coletiva e, docentes/profissionais administradores. O evento foi realizado no Instituto de Nutrição da Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ), com duração de 4 horas e contou com a seguinte dinâmica de funcionamento: apresentação inicial com breve exposição sobre o tema; organização em três grupos com cinco especialistas e dois grupos com seis especialistas. Cada grupo analisou dois componentes do modelo teórico (total de cinco), permitindo que cada componente fosse analisado repetidamente por dois grupos diferentes.

Os grupos foram orientados a escolher um líder que ao final da discussão fez o relato somente com intervenções dos componentes do grupo para todos os participantes presentes. Após a apresentação de todos os grupos, abriu-se para a plenária de comentários gerais sobre o material analisado. Além disso, estava disponível um varal de ideias para que os especialistas pudessem contribuir com palavras-chave ou *insights* sobre o tema. O material de apoio elaborado para a utilização no dia do Painel, encontra-se no Apêndice 7.

Os resultados do Painel foram extraídos dos relatos dos grupos, das anotações feitas diretamente nos quadros entregues aos especialistas, do varal de ideias e da gravação de áudio. A compilação dos relatos dos grupos e da análise de conteúdo do áudio contou com apoio de bolsistas do Programa de Pós-Graduação em Alimentação, Nutrição e Saúde da UERJ.

O tratamento dos dados foi feito a partir da organização de categorias (quadro 25) contendo dados primários, extraídos das informações colhidas nas entrevistas e painel de especialistas a partir da análise de conteúdo (MINAYO, 2005); Dados secundários por meio de levantamento bibliográfico realizado pela autora, e de dados fenomenológicos a partir da reflexão da autora. A fenomenologia consiste em descrever, de forma reflexiva e interpretativa a experiência vivida pelos sujeitos (TAROZZI, 2011).

Após esta etapa, foi elaborada a proposta final de modelo teórico que expressa a interface entre a Gestão da UAN e a Promoção da Alimentação Adequada e Saudável na perspectiva da SAN. A expressão gráfica final contou com a elaboração de um *design* gráfico.

Ressalta-se que, como o objetivo central desta tese foi desenvolver um modelo teórico que comporta diversas áreas (AC, SAN e Administração), que apresentam uma amplitude consideravelmente grande, ao invés de texto corrido, optou-se por desenvolvê-lo com o auxílio de planilhas e ao final, com esquema visual, no caso, o modelo teórico, pois se acredita que a visualização da imagem facilita o entendimento da organização das ideias e dos conceitos.

A Figura 1 sistematiza as etapas metodológicas da pesquisa.

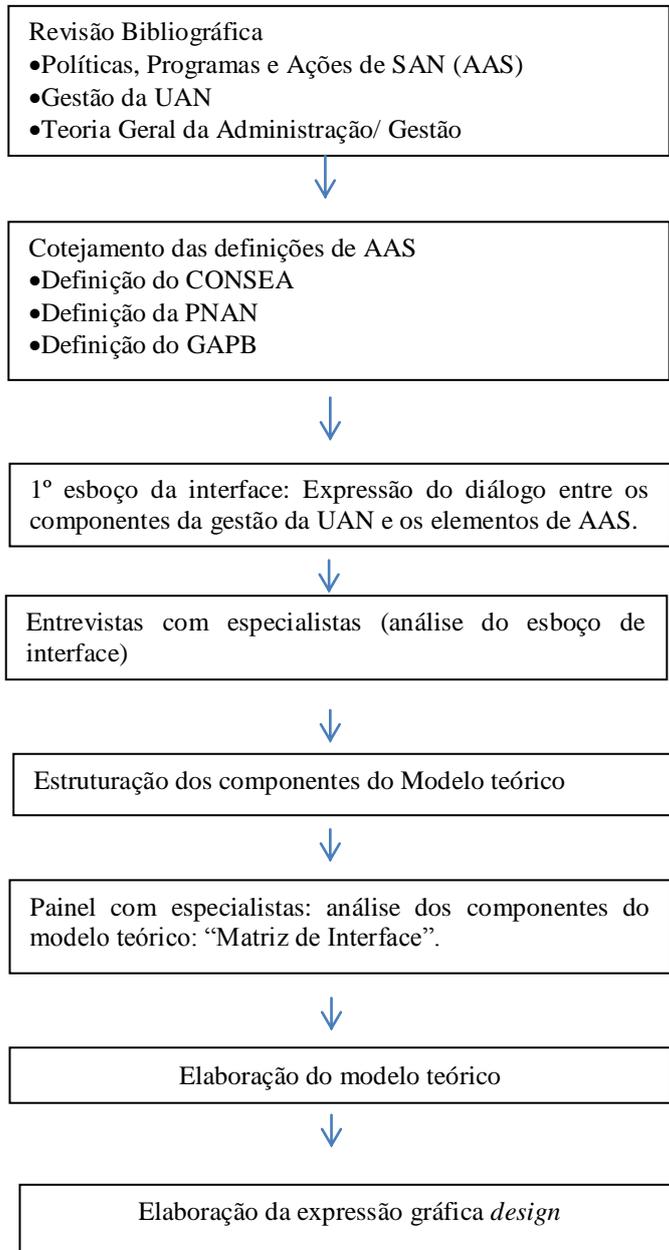


Figura 1. Percurso metodológico da pesquisa

4.2.2 Aspectos Éticos

O presente estudo foi aprovado pelo Comitê de Pesquisa em Ética do HUPE/UERJ, número de registro CAAE 10528919.0.0000.5259 e parecer número 3.295.074 (ANEXO A). Só foram incluídos no estudo os especialistas que concordaram em participar da pesquisa e

assinaram Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (ANEXO B). Não existem riscos relacionados aos procedimentos que realizados nesse estudo.

4.2.3 Financiamento do Estudo

O presente estudo contou com apoio financeiro e logístico do Núcleo de Alimentação e Nutrição em Políticas Públicas, do Instituto de Nutrição da Universidade do Estado do Rio de Janeiro, no qual está inserido.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Na revisão de literatura realizada pela autora, não foram encontrados nas bibliotecas digitais de bases de dados científicos pesquisadas, artigos, teses ou dissertações que apresentassem um modelo teórico sobre a gestão da UAN na perspectiva da AAS no Brasil. Encontramos artigos com temáticas relacionadas à SAN e/ou sobre a PAAS, mas nenhum que expressasse o tema escolhido para esta tese. Tal fato confirma o ineditismo do tema e a importância desse estudo para influenciar a formação profissional de futuros nutricionistas, subsidiar o gestor da UAN com ferramentas que ajudem a prática de PAAS na gestão e, também, para contribuir para o reconhecimento e a consolidação da área de AC como equipamento de SAN.

Esta seção está organizada de forma a relatar os resultados do processo de construção do modelo teórico e das reflexões dele decorrentes. Inicialmente descrevemos os resultados da construção da interface entre AAS e a AC, com identificação e escolha dos conceitos a partir do referencial teórico utilizado, da elaboração do esboço da interface e da definição dos constructos para o modelo teórico. Este produto foi apresentado na primeira rodada de trabalho com os especialistas.

Os resultados da proposta de componentes para construção do modelo teórico foram submetidos ao painel de especialistas, que produziu contribuições para o aprimoramento da proposição da interface entre a AAS e AC.

Os produtos centrais da tese são: o modelo teórico que expressa a gestão da UAN na perspectiva da promoção da alimentação adequada e saudável e o quadro de exemplos de aplicação do modelo teórico.

5.1 A construção da interface entre os elementos da promoção da alimentação adequada e saudável e os componentes de gestão da UAN

5.1.1 Definição dos elementos-chave da alimentação adequada e saudável

Após a análise de documentos normativos de SAN (PLANSAN, PNAN, PNSAN, dentre outros), optou-se por identificar os elementos-chave da AAS para a interface com a gestão da UAN a partir das definições de AAS empregadas em três documentos, conforme já descrito na seção de métodos, ou seja, a do CONSEA (2007b), a da PNAN (2012) e a do GAPB (2014). Essas definições partem de uma visão ampliada da alimentação adequada, que é uma das dimensões do Direito Humano à Alimentação Adequada e incorpora, para além do atendimento das necessidades energéticas ou de equilíbrio de nutrientes (saudável), a compreensão do processo de transformação da natureza em gente saudável e cidadã. Neste sentido, o termo “adequada” foi incorporado para abranger diversos aspectos que envolvem justiça social e econômica (ABRANDH, 2013).

A partir do cotejamento das três definições, foram extraídos os atributos em comum e os que os diferenciavam, para a definição dos elementos-chave de AAS a serem utilizados no modelo teórico. O Quadro 5 apresenta o resumo deste exercício de cotejamento com a escolha inicial dos elementos-chave a serem utilizados.

Quadro 5. Cotejamento das definições de Alimentação Adequada e saudável contidas em documentos de referência das políticas e normativas de Segurança Alimentar e Nutricional no Brasil, 2018.

Elementos-chave	CONSEA ^a	PNAN ^c	GAPB ^b
Adequação nutricional	Prática alimentar adequada aos aspectos biológicos e sociais do indivíduo e de acordo com necessidades especiais.	Adequação aos aspectos biológicos e socioculturais e de acordo com as necessidades de cada fase da vida.	Prática alimentar adequada aos aspectos biológicos e sociais do indivíduo e de acordo com necessidades especiais.
Sustentabilidade	Produção ambientalmente sustentável.	Uso sustentável do meio ambiente e práticas adequadas e sustentáveis.	Práticas produtivas adequadas e sustentáveis.
Aspectos socioculturais	Alimentação socialmente justa e pautada no referencial tradicional local e que atenda ao direito humano básico. Proporcionar prazer ao comensal Atender às dimensões de etnia.	Referenciada pela cultura e dimensões de gênero, raça e etnia.	Prática alimentar socialmente justa e que atenda ao direito humano básico. Ser referenciada pela cultura, pelas dimensões de gênero, raça e etnia. Proporcionar prazer.
Acesso (equidade)	Acesso permanente e regular de forma socialmente justa.	Acessível do ponto de vista físico e financeiro.	Acesso permanente e regular.
Equilíbrio Nutricional	Variedade, equilíbrio, moderação.	Harmonia em quantidade e qualidade.	Harmonia em quantidade e qualidade. Variedade, equilíbrio, moderação.
Qualidade (segurança do alimento)	Livre de contaminantes físicos, químicos e biológicos e OGM.	Quantidades mínimas de contaminantes físicos, químicos e biológicos.	-----

Fonte: a autora, 2018.

^a CONSEA, 2007b.

^b MS, 2014.

^c MS, 2012.

Com base na análise conceitual das definições de AAS (CONSEA, 2007b; PNAN, 2012; BRASIL, 2014) produzimos uma síntese dos elementos-chave utilizados no trabalho, a saber:

- Adequação nutricional (prática alimentar adequada aos aspectos biológicos e sociais do indivíduo e de acordo com suas necessidades especiais);
- Sustentabilidade (produção de alimentos ambientalmente sustentável do ponto de vista econômico, ambiental e social);

- Aspectos socioculturais (que atenda ao direito humano básico, às dimensões de etnia, ofereça prazer ao comensal, que seja socialmente justa e pautada no referencial tradicional local);
- Acesso (acesso permanente e regular ao alimento, sendo viável do ponto de vista físico e financeiro);
- Equilíbrio Nutricional (que atenda aos princípios da variedade, do equilíbrio e da moderação) e;
- Segurança do Alimento (oferta de alimentos livres de contaminantes físicos, químicos e biológicos, e de organismos geneticamente modificados-OGM).

A partir dessa escolha, partiu-se para a identificação dos componentes de gestão da UAN elencados para a interface proposta.

5.1.2 Definição dos componentes de gestão da unidade de alimentação e nutrição

Com base na revisão da literatura sobre alimentação coletiva identificamos os principais componentes de gestão da UAN para a construção dos elementos que seriam integrados ao conjunto de proposições da PAAS. Apresentamos a seguir a descrição das atividades de gestão da UAN inicialmente identificadas:

- O Modelo de Serviço que trata da gestão da UAN pela modalidade de serviços próprios de refeições (auto-gestão); por prestadoras de serviços de alimentação coletiva ou serviços de terceiros ou contratado (administração de cozinha, refeição transportada, refeição e alimentação-convênio, cesta de alimentos) (TEIXEIRA et al., 2010; ABREU et al., 2016). Considerando que a terceirização tem como foco aumentar o rendimento e produtividade das empresas por meio da redução de custos e concentração de esforços dos tomadores de serviços (AGUIAR; KRAEMER; MENEZES et al, 2013), e que o mercado de refeições coletivas é atendido em sua maioria por empresas terceiras (ABERC, 2019), a definição do modelo de serviço da gestão da UAN se torna um ponto de atenção para uma estruturação adequada nas relações contratuais, de forma a garantir o cumprimento das práticas de PAAS na gestão da UAN.
- O Planejamento de Cardápios é a ferramenta inicial do processo produtivo de refeições e instrumento gerencial da administração de qualquer serviço de alimentação. Na UAN devem ser elaborados cardápios balanceados, de modo a satisfazer as necessidades energéticas e em

nutrientes, garantindo, ao mesmo tempo, saúde, capacitação para o trabalho e desempenho físico desejável do indivíduo (TEIXEIRA et al., 2010). Segundo Abreu et al. (2016) o cardápio deve ser equilibrado em nutrientes e também deve atender aos hábitos alimentares da clientela, a situação geográfica, a apresentação, e adequar a distribuição de macronutrientes (PAT), o valor percentual de proteína líquida oferecida pelo valor calórico do cardápio (NDPCal), leis do Pedro Escudero, GAPB, especificidades alimentares e hábitos culturais (ABREU et al., 2016).

- O planejamento da Estrutura Físico-Funcional (EFF) trata da determinação dos fluxos de matéria-prima, de pessoal e de lixo e da utilização dos equipamentos e deve considerar os cruzamentos no processo produtivo (contaminação alimentar), a execução adequada do cardápio planejado (equipamentos) e a saúde do trabalhador da UAN (ABREU et al., 2016).

- A Gestão de Materiais tem como finalidade suprir adequadamente todas as necessidades de materiais (insumos) para o processo produtivo e envolve as etapas de planejamento e previsão dos materiais; aquisição; recebimento; armazenamento; controle de estoques e consumo (ISOSAKI, 2009). Essas etapas devem acontecer de forma interligada e criteriosa para que o resultado final seja atingido (ABREU et al., 2016).

- A Gestão de custos envolve a previsão orçamentária para a projeção, a manutenção e o controle dos valores destinados a uma empresa. Neste sentido, a correta alocação dos recursos financeiros disponíveis deve ser uma preocupação constante do gestor (BALCHIUNAS, 2014). Uma UAN apresenta diversos fatores envolvidos no aporte de recursos orçamentários (área física, instalações e equipamentos), processo produtivo, estoques e pessoal, portanto, para se obterem os resultados esperados, o planejamento e o acompanhamento do orçamento por profissionais da área se torna essencial (MEZOMO, 2015). A determinação dos custos e preço de venda deve ser feita de forma responsável e eficiente para a elaboração dos recursos orçamentários necessários ao cumprimento de seus objetivos (ABREU et al., 2016).

- A Gestão de Pessoas deve assegurar a existência de grupos potencialmente capazes de produzir bens e serviços com eficiência, eficácia e efetividade e produzir refeições no padrão cientificamente definidos pela UAN (TEIXEIRA et al, 2010). Está relacionada aos processos de dimensionamento dos recursos humanos, recrutamento e seleção, capacitação, desenvolvimento de pessoas, segurança e saúde no trabalho (AGUIAR; KRAEMER; MENEZES et al., 2013; ABREU et al, 2016).

- A Sustentabilidade na produção de refeições constitui o gerenciamento de grande volume de resíduos e do uso de grandes quantidades recursos naturais como água e energia, motivo pelo

qual a gestão de resíduos deve ser inserida no planejamento da unidade (ABREU et al, 2016). A responsabilidade social da UAN é papel fundamental na elaboração de estratégias de redução de resíduos para menor impacto ambiental, dentre outras ações (BALCHIUNAS, 2014). Ações como seleção de fornecedores; capacitação da equipe no armazenamento, controle e produção, além dos aspectos estruturais são essenciais (ABREU et al, 2016).

- A Gestão do Processo Produtivo estabelece a adequação da produção ao cardápio planejado por meio de instrumentos como a ficha técnica, a avaliação da Qualidade Nutricional e Sensorial, o uso de técnicas culinárias saudáveis, uso de ingredientes mais naturais e menos processados; a adequação da estrutura ao volume de produção (PROENÇA, 2009; ABREU et al, 2016); o controle de sobras e restos como indicadores de aceitabilidade da refeição e controle de custos (TEIXEIRA et al., 2010).

- A Qualidade Sanitária abarca um conjunto de normas técnicas, procedimentos, equipamentos e instalações físicas, adicionado às medidas educacionais e de saúde do trabalhador, empregado para prevenir ou minimizar riscos à saúde da clientela (BALCHIUNAS, 2014). A segurança do alimento e da água está relacionada à adequação na estrutura física, boas práticas de fabricação, procedimentos operacionais padronizados, programas como o da Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle (APPCC) e atenção às legislações vigentes.

- Ações de Promoção da Saúde no ambiente de trabalho que preveem a realização de programas e políticas voltados para os trabalhadores para melhorar a saúde e bem-estar. Dentro desses ambientes, considera-se que um gestor em locais de produção de refeições pode contribuir para a oferta de um padrão de consumo alimentar adequado. Além disso, deve haver a participação de gestores públicos orientando e fiscalizando o estabelecimento e cumprimento de padrões para uma alimentação saudável. Exemplo disso é o PAT, que estabelece exigências nutricionais para o cardápio. Outras recomendações são as ações para a promoção de práticas alimentares saudáveis por meio da educação alimentar e nutricional, sendo o(a) nutricionista o(a) protagonista dessas ações (BALCHIUNAS, 2014).

Concluída essa etapa, partiu-se para o exercício de interface proposta neste estudo.

5.1.3A interface entre a promoção da alimentação adequada e saudável e a gestão da unidade de alimentação e nutrição

O processo de construção da interface passou por algumas etapas, a partir de diversos exercícios de identificação da relação entre os elementos de AAS extraídos do cotejamento e dos componentes de gestão da UAN descritos a partir da literatura de AC, além da descrição das atividades da UAN que podem expressar a PAAS, até chegar ao esboço inicial de interface apresentado nas entrevistas com especialistas.

A 1ª etapa está apresentada no Quadro 6 e sistematiza um exercício inicial para cada elemento de AAS e as atividades da UAN que guardam relação com cada um deles e que, portanto, têm um potencial de concretização desses elementos. Nota-se que as atividades da UAN se apresentam de forma repetida em mais de um elemento de AAS. A partir disso, foi possível identificar atributos em comum para agregar alguns deles e/ou para encontrar os pontos mais importantes para a elaboração dos constructos do modelo.

Neste momento, após análise e discussão entre os especialistas consultados sobre o que seria essencial para a gestão da UAN, optou-se por não incluir o componente de Modelo de Serviço no esboço da interface, pelos seguintes motivos: 1º) a instrumentalização ou a tradução da AAS na gestão da UAN terá os mesmos eixos de atuação independentemente da modalidade de serviço, próprio ou de terceiros; 2º) a maioria das UAN é gerida na modalidade terceirizada (ABERC, 2019), portanto, já existe uma realidade no mercado de refeições coletivas, por conseguinte, o diferencial estará em quais instrumentos de gestão devem ser cumpridos para garantir a aplicação da AAS na prestação de serviços. Optou-se, então, por discutir os aspectos relacionados ao modelo de serviço no capítulo de “reflexões sobre as temáticas da tese”.

Quadro 6. Interface entre Elementos-chave da Alimentação Adequada e Saudável e as atividades da Unidade Alimentação e Nutrição.

Elementos-chave	Atividades da UAN
Adequação nutricional Prática alimentar adequada aos aspectos biológicos e sociais do indivíduo e de acordo com necessidades especiais	Cardápio ¹ Termo de Referência Técnicas de preparo ³ Capacitação de RH em SAN
Sustentabilidade Produção ambientalmente sustentável	Termo de Referência Aspectos Físicos Fornecedor, agricultura familiar Capacitação em de RH em SAN
Aspectos socioculturais Direito humano básico Socialmente justa Pautada no referencial tradicional local Prazer Atender às dimensões de etnia	Cardápio Termo de referência Agricultura familiar Ambiência Capacitação de RH
Acesso Acesso permanente e regular Acessível do ponto de vista físico e financeiro	Cardápio Preço acessível Gestão de Materiais Recursos Físicos Capacitação de RH
Equilíbrio Variedade, equilíbrio, moderação	Cardápio, Recursos materiais, Gestão de finanças Capacitação de RH
Qualidade Livre de contaminantes físicos, químicos e biológicos e organismos geneticamente modificados	Qualidade sanitária dos alimentos e água na produção e na aquisição de alimentos BPF Capacitação de RH

Fonte: A autora, 2018.

Na etapa seguinte, foram realizados exercícios para identificar a interface utilizando os componentes de gestão da UAN (conforme descrito no item 5.1.2) como ponto de partida, acrescentando-se as atividades da UAN de forma ainda resumida ou agrupadas em tópicos, e os elementos de AAS a eles associados. Nesta etapa, o exercício incorpora a EAN como uma atividade importante que deveria ser contemplada no modelo teórico. O quadro 7 apresenta o resumo desse exercício.

Quadro 7. Elementos-chave de Alimentação Adequada e Saudável relacionados aos componentes de gestão da Unidade de Alimentação e Nutrição. Rio de Janeiro, 2018.

Componentes de Gestão da UAN	Atividades da UAN	Elemento-chave da AAS
Planejamento de Cardápios	Cardápio Termo de Referência Técnicas de preparo Capacitação de RH em SAN	Adequação Nutricional Variedade, equilíbrio e moderação Respeito aos aspectos sócio culturais
Estrutura Físico-Funcional	Termo de Referência Aspectos Físicos Fornecedor, agricultura familiar Capacitação de RH	Sustentabilidade
Gestão de Materiais	Cardápio Termo de referência Agricultura familiar Ambiência Capacitação de RH	Adequação Nutricional Sustentabilidade
Gestão de Custos e Finanças	Cardápio Preço acessível Gestão de Materiais Recursos Físicos Capacitação de RH	Adequação nutricional Variedade, equilíbrio, moderação Sustentabilidade Acesso (preço, localização, transporte) Qualidade sanitária
Gestão de Recursos Humanos / Gestão de Pessoas	Cardápio, recursos materiais, gestão finanças Capacitação de RH	Adequação nutricional Equilíbrio, variedade Sustentabilidade Aspectos sócio culturais Acesso Qualidade sanitária
Gestão do Processo Produtivo	Capacitação de RH Técnicas de preparo (temperatura, aspectos sensoriais, produção de toxinas, temperos, etc) Qualidade nutricional e sensorial	Adequação nutricional Variedade, equilíbrio e moderação Sustentabilidade Qualidade sanitária
Sustentabilidade	Destino do lixo Gestão de resíduos sólidos Ambiência Equipamentos	Sustentabilidade Qualidade sanitária Acesso
Qualidade Sanitária	Qualidade sanitária dos alimentos e água BPF	Qualidade sanitária dos alimentos e água BPF
Educação Alimentar e Nutricional	Programas, palestras, rotulagem	Adequação nutricional Aspectos sócio culturais

Fonte: a autora, 2018.

Em seguida, o material elaborado nas etapas anteriores foi ampliado com a descrição mais detalhada das atividades da UAN para cada componente de gestão, inclusão das recomendações em AC com base no referencial teórico, das normativas de SAN e dos elementos de AAS que seriam contemplados. Esse material começou a se concretizar no primeiro esboço do que seria o que chamamos de “**matriz de interface**”. A partir de reflexões do grupo de pesquisa em que a autora da tese está inserida sobre quais componentes de gestão deveriam entrar no modelo teórico, decidiu-se que a Sustentabilidade, a Qualidade Sanitária e a EAN não deveriam entrar como componentes de gestão separados, mas incorporados pelos demais, como temas transversais. Essa escolha se apoia no fato de que, ao montar o quadro de

interface, observamos que as atividades de ambos os componentes estavam expressas nos demais, se tornando repetitivo em muitos deles.

A elaboração da primeira versão da matriz de interface seguiu a ordenação a partir do fluxo do processo produtivo, forma como se estrutura o referencial da área de alimentação coletiva e que apresenta a gestão da UAN a partir dos elementos do processo administrativo, planejamento, organização, direção ou comando e controle. Compreendemos que esta seria a melhor forma de apresentação para uma primeira análise pelos especialistas. Neste momento, nenhuma outra abordagem da administração foi incorporada, pois havia uma expectativa de que a entrevista com especialistas de administração nos ajudasse a construir o modelo teórico com uma perspectiva teórica da administração diferente daquela que utilizamos tradicionalmente em AC, modelo antigo no campo da administração. Seguindo esse percurso, foi construída uma matriz de interface para cada componente de gestão, sendo escolhidos os componentes de “planejamento de cardápios”, “estrutura físico-funcional”, “gestão de materiais”, “gestão de custos”, “gestão de pessoas” e “processo produtivo” conforme apresentado nos quadros 8 a 12. Esse material foi apreciado na etapa de entrevista com especialistas.

Quadro 8. Matriz de Interface entre o Planejamento de Cardápios e os elementos de Alimentação Adequada e Saudável.

Componente da Gestão	Descrição	Atividades	Políticas e Programas de SAN	Recomendações da Literatura AC	Elementos de AAS	Elementos-chave da Gestão p/ PAAS
Hábitos da clientela	<ul style="list-style-type: none"> •Identificação dos hábitos alimentares da população atendida. •Atendimento às regionalidades. •Atendimento às necessidades especiais. 	Mediante sondagem de preferências mediante entrevistas e/ou preenchimento de formulários ou por análise dos restos.	<ul style="list-style-type: none"> •PAT: obrigatório o atendimento a pessoas com necessidades alimentares especiais. •PNAE: respeito aos hábitos alimentares da localidade. •GAPB: priorizar alimentos que estejam de acordo com o referencial tradicional da cultura local. 	<ul style="list-style-type: none"> •Adequação aos hábitos da clientela desde que mantido o padrão já estabelecido. •Preparações específicas de cada região. •Padrão de cardápios adequado às condições socioeconômicas dos clientes. 	Adequação nutricional Aspectos socioculturais Equilíbrio	Protocolo para implantação de pesquisas pré-operação da UAN, utilizando mecanismos formais (escritos, orais ou eletrônicos).
Estimativa das necessidades nutricionais	Adequação da alimentação às necessidades nutricionais da clientela.	Estimativa do valor energético total do cardápio oferecido através de: <ul style="list-style-type: none"> •Cálculo do VET pelo método da OMS com base dos dados do perfil médio da população atendida. •Utilização das recomendações do PAT (trabalhadores) e PNAE (escolas) para valor energético total. •Distribuição adequada dos macro e micronutrientes dos cardápios. 	<ul style="list-style-type: none"> •PAT: apresenta as recomendações de VET das refeições e sua distribuição de macro e micronutrientes para as pequenas e grandes refeições, visando a melhoria das condições nutricionais dos trabalhadores e a promoção da saúde. Cardápios elaborados por nutricionistas. •PNAE: recomendações nutricionais para atendimento de 15% das necessidades diárias de VET para os escolares. Cardápios elaborados por nutricionistas com a participação dos CAE. 	<ul style="list-style-type: none"> •Oferecer alimentação equilibrada em nutrientes. •Definir previamente as necessidades em calorias. •Adequação de micronutrientes de acordo com o padrão de distribuição de uma dieta saudável. 	Adequação Equilíbrio	<ul style="list-style-type: none"> •Implantar sistema de cálculo das necessidades nutricionais (relatórios e indicadores pré e pós operação (<i>softwares</i> ou planilhas). •Caracterização da clientela com necessidades especiais.
Estimativa do número de refeições	Previsão do quantitativo para identificação do volume de produção e das possibilidades de opções do cardápio.	<ul style="list-style-type: none"> •Deve considerar a rigidez no cumprimento de normas em relação à oferta de refeições e o plano de expansão ou retração da empresa. •Permite avaliar a frequência de indivíduos ao refeitório, desempenho do serviço, previsão orçamentária, dentre outros. 	Devemos nos guiar pela previsão de demanda para saber se o restaurante tinha a perspectiva de acesso universal à comunidade ou focalizada com prioridade para determinados segmentos ou quem chegar e tiver comida dentro dos horários de funcionamento.. Práticas sustentáveis no planejamento do uso de recursos naturais.	Uma estimativa de refeições bem planejada possibilita a viabilidade de um cardápio variado que contemple a adequação nutricional para toda a clientela atendida. A estrutura para o funcionamento da UAN depende do número de refeições.	Acesso Equilíbrio Adequação Sustentabilidade	<ul style="list-style-type: none"> •Base nos dados funcionais da empresa. •Monitoramento diário das refeições servidas (volatilidade).

Fonte: a autora, 2018.

Quadro 8. Matriz de Interface entre o Planejamento de Cardápios e os elementos da Alimentação Adequada e Saudável (continuação).

Componente da Gestão	Descrição	Atividades	Políticas e Programas de SAN	Recomendações da Literatura AC	Elementos de AAS	Elementos-chave da Gestão p/ PAAS
Definição do per capita	Definição do per capita de cada alimento e seus prováveis substitutos no cardápio.	<ul style="list-style-type: none"> •Fixar o <i>per capita</i> dos alimentos com frequência diária no cardápio. •Definição do per capita por grupos de alimentos. •Analisar as preparações variáveis dos cardápios. •Estimar a diferença entre VET estimado e o realizado. •Definição das porções a serem servidas. 	<ul style="list-style-type: none"> •PAT/ PNAE: a definição dos per capita deve estar alinhada às recomendações nutricionais dos programas incluindo a distribuição entre as refeições. •Sustentabilidade: evitar o desperdício de alimentos 	<p>O equilíbrio de nutrientes nos cardápios e da adequação às necessidades nutricionais depende da definição do per capita.</p> <p>Além disso, é importante para a previsão de compras e requisições de saída para a produção.</p>	Adequação Equilíbrio Sustentabilidade	<ul style="list-style-type: none"> •Planejamento para a produção e compra baseado nos <i>per capita</i>s e não nas quantidades totais dos alimentos. •Acompanhamento dos per capita consumidos, principalmente nos serviços <i>self-service</i> e a quilo. •Monitoramento das porções servidas e consumidas.
Estrutura e padrão do cardápio	Definição da composição dos elementos do cardápio e do padrão das preparações que o compõe.	<ul style="list-style-type: none"> •Escolha do padrão do cardápio (popular, médio ou luxo). •Escolha do padrão das preparações (tipo, técnica e ingredientes). •Definição do padrão de identidade e qualidade (PIQ) dos insumos a serem utilizados. •Definição da responsabilidade na elaboração do cardápio. 	<ul style="list-style-type: none"> •PAT: normatização quanto à frequência de hortaliças e frutas no cardápio. Atendimento às recomendações nutricionais. Adequação às necessidades especiais da clientela Exigência do nutricionista. •PNAE: Oferta de frutas e hortaliças, restrição sódio, doces, alimentos industrializados e proibição de bebidas de baixo valor nutricional. Exigência do nutricionista. •GAPB: maior utilização de alimentos “in natura” ou minimamente processados em detrimento dos ultraprocessados. •PAA: utilização de produtos da agricultura familiar na elaboração de cardápios. 	<ul style="list-style-type: none"> •Regras sobre a variedade dos insumos utilizados, técnicas culinárias, combinação de preparações, ao peso das porções, a escolha do dia para a inclusão no cardápio, aos eventos realizados, as novidades. •Estabelecer as incidências dos alimentos e pratos (evitar monotonia). •Respeito à sazonalidade e grau de aceitação. •Elaboração deve ser mensal. •Elaboração feita por nutricionista. •Leis de Pedro Escudero. 	Adequação Equilíbrio Sustentabilidade	<ul style="list-style-type: none"> •Definições da estrutura e do padrão devem ser feitos por nutricionistas. •Aplicação das recomendações das políticas e do referencial teórico na definição do padrão dos cardápios. •Utilização para avaliação qualitativa e quantitativa da estrutura do cardápio.

Fonte: a autora, 2018.

Quadro 9. Matriz de Interface entre a Estrutura Físico-Funcional e os elementos da Alimentação Adequada e Saudável.

Componente da Gestão	Descrição	Atividades	Políticas e Programas de SAN	Recomendações da Literatura AC	Elementos de AAS	Gestão p/ PAAS
Dimensionamento das áreas e equipamentos	Planejamento das áreas e equipamentos que atendam à produção de refeições dentro de requisitos operacionais, de logística e de qualidade.	<ul style="list-style-type: none"> •Determinação da localização do serviço de alimentação •Determinação do dimensionamento das áreas e sua distribuição dentro do projeto arquitetônico. 	<p>Normas Regulamentadoras do (NR24).</p> <p>Política Nacional de Resíduos Sólidos.</p>	<p>Metragem mínima para o planejamento das áreas e de sua distribuição no projeto arquitetônico que permita a produtividade, a segurança no trabalho, a variedade do cardápio e a sustentabilidade ambiental.</p> <p>Uso de equipamentos que favoreçam a Qualidade Sensorial e Nutricional das preparações; menor impacto no uso dos recursos naturais; maior aproveitamento dos alimentos. Inovação tecnológica.</p>	Variedade Equilíbrio Adequação Sustentabilidade Acesso	<ul style="list-style-type: none"> •O PFF da UAN deve ser feita por equipe multidisciplinar incluindo nutricionista. •Relatório periódico do não cumprimento da legislação. •Análises de quais fatores do PFF são impeditivos para o cumprimento da PAAS (variedade no cardápio, sustentabilidade).
		<ul style="list-style-type: none"> •Dimensionamento da quantidade, capacidade e dos modelos dos equipamentos a serem utilizados. 	<p>PNAN/PNSAN/PNAE/PAA – práticas de sustentabilidade.</p>			
Ambiência	Determinação do conjunto de elementos que condicionam as atividades e propiciam condições favoráveis de trabalho.	<ul style="list-style-type: none"> •Determinação da localização do serviço de alimentação, do projeto luminotécnico, dos elementos de temperatura, umidade, ventilação, ruído e índice de reflexão. •Ambientação e decoração do espaço do refeitório. 	<ul style="list-style-type: none"> •Legislação sanitária. •Política Nacional de Resíduos sólidos: uso de recursos naturais •PNSAN: práticas sustentáveis no ambiente de trabalho e na produção. •Normas Regulamentadoras do Ministério do Trabalho (NR 24). 	<ul style="list-style-type: none"> •Recomendações para os fatores que favorecem a ambiência descrita na literatura. •Equipe multidisciplinar para uso de técnicas de design e decoração para o ambiente dos usuários. 	Variedade Equilíbrio Adequação Sustentabilidade Acesso	
Organização do fluxo de operação das áreas	Determinação dos fluxos de matéria-prima, de pessoal e de lixo, além da utilização dos equipamentos.	A determinação dos fluxos de matéria-prima, de pessoal, de lixo e da utilização dos equipamentos deve levar em consideração os seus cruzamentos e as suas interferências no processo; nas questões de saúde e possíveis riscos de contaminação alimentar.	<ul style="list-style-type: none"> •Legislação sanitária. •Política Nacional de Resíduos sólidos. •PNSAN (práticas sustentáveis). 	<ul style="list-style-type: none"> •Literatura de controle de qualidade higiênicossanitária. •Elaboração das rotinas de trabalho de cada área, de limpeza e de manutenção das instalações e equipamentos. •Manutenção preventiva e periódica dos equipamentos. 	Variedade Equilíbrio Adequação Sustentabilidade Acesso	<ul style="list-style-type: none"> •Estruturar os fluxos de operações para cada processo que permita a elaboração de cardápios variados, equilibrados, adequados à legislação e sustentáveis.

Fonte: a autora, 2018.

Quadro 9. Matriz de Interface entre a Estrutura Físico-Funcional e os elementos da Alimentação Adequada e Saudável (continuação).

Componente da Gestão	Descrição	Atividades	Políticas e Programas de SAN	Recomendações da Literatura AC	Elementos de AAS	Gestão p/ PAAS
Segurança no Trabalho	Adequação das áreas, bancadas e equipamentos visando à Ergonomia no Trabalho.	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de medidas adequadas para altura, comprimento e profundidade de bancadas. • Dimensionamento de equipamentos. • Elaboração do PPRA. • Compra de EPC. 	Normas Regulamentadoras do Ministério do Trabalho: <ul style="list-style-type: none"> • NR5 - CIPA • 6 - EPI • 9 - PPRA • 12 - máquinas e equipamentos) • 17 - Ergonomia, • NR24 - instalações 	<ul style="list-style-type: none"> • Recomendações sobre dimensionamento, organização e funcionamento da UAN para a ergonomia e segurança do trabalho. • Material técnico de fornecedores. • Inovação tecnológica. • Planejamento de compras de EPI no planejamento do modelo de serviço da UAN. • Manutenção preventiva e periódica dos equipamentos. 	Sustentabilidade	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar um plano operacional da UAN com as ações de Segurança no trabalho.
	Procedimentos operacionais de segurança.	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilização de EPIs. 				

Fonte: a autora, 2018.

Quadro 10. Matriz de Interface entre a Gestão de Materiais e os elementos de Alimentação Adequada e Saudável.

Componente da Gestão	Descrição	Atividades	Políticas e Programas de SAN	Recomendações da Literatura AC	Elementos de AAS	Gestão p/ PAAS
Compras ou Suprimentos (abastecimento)	Suprir as necessidades de materiais e serviços de acordo com o planejamento de cardápios e a previsão de compras.	<ul style="list-style-type: none"> •Definição da Periodicidade das compras para cada grupo de insumos (perecíveis e não perecíveis): diário, semanal, mensal ou trimestral. •Processo de compra de acordo com a natureza do estabelecimento: •Compras no setor privado (descrição detalhada dos itens, pesquisa de fornecedores, cotação de preços, pedido de compra e efetivação da compra). •Compras no setor público (termo de referência com a descrição de itens, edital de concorrência, licitação e compras). 	<ul style="list-style-type: none"> •Previsão orçamentária destinada à compra de produtos agricultura familiar (PAA). •Priorização de fornecedores regionais de produção orgânica e que pratique em sua operação práticas sustentáveis em relação ao uso dos recursos naturais e com condições dignas para seus empregados. •Capacitação técnica dos fornecedores. •Valorização da agricultura familiar •Compra de produtos da safra com frequência maior de produtos in natura ou minimamente processados. 	<ul style="list-style-type: none"> •Compras feitas de acordo com a previsão orçamentária e capacidade de armazenamento (espaço físico) e recursos humanos. •Descrição dos critérios técnicos (tamanho, espessura, características físico-químicas e sensoriais, embalagem e marca), comerciais e econômicos nos termos de referências. •Fornecedores que utilizem as boas práticas em seus processos de produção, processamento, embalagem e distribuição de seus produtos (qualidade sanitária, sensorial, físico-química e práticas sustentáveis). •Descrição técnica de produtos (alimentos, descartáveis, limpeza, etc.). 	<p>Qualidade sensorial e sanitária</p> <p>Sustentabilidade</p> <p>Acesso</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Elaboração dos padrões de qualidade e identidade dos produtos e materiais.
Desenvolvimento e Escolha de Fornecedores	Permitir, identificar e atrair os melhores fornecedores, visando criar novos graus de relacionamento como parcerias de longo prazo.	<ul style="list-style-type: none"> •Definir uma lista de atributos (localização, prazo, capacidade de atendimento, qualidade, política de preço, prazo de pagamento, referências, bom serviço, e condições de transporte). 	<ul style="list-style-type: none"> •Visita técnica aos fornecedores •Capacitação dos fornecedores •Redes de comercialização 	<ul style="list-style-type: none"> •Conhecimento do processo de produção e da descrição do alimento e/ou produto (ex: denominação de origem do alimento). 	<p>Qualidade sensorial e sanitária</p> <p>Sustentabilidade</p> <p>Acesso</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Procedimento de avaliação periódica de fornecedores e programa de desenvolvimento e capacitação de novos fornecedores.

Fonte: a autora, 2018.

Quadro 10. Matriz de Interface entre a Gestão de Materiais e os elementos de Alimentação Adequada e Saudável (continuação).

Componente da Gestão	Descrição	Atividades	Políticas e Programas de SAN	Recomendações da Literatura AC	Elementos de AAS	Gestão p/ PAAS
Recebimento	Recebimento dos insumos comprados de acordo com os padrões estabelecidos no pedido de compras e/ou no termo de licitação.	<ul style="list-style-type: none"> • Conferência do material recebido: quantidade e qualidade. • Conferência dos documentos fiscais e técnicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Definição e conferência de critérios de qualidade sanitária dos alimentos a serem comprados. • Aplicação de critérios de qualidade no <i>check-list</i> de recebimento (resolução 216). 	<ul style="list-style-type: none"> • Parecer técnico na aquisição dos itens. • Avaliação do transporte e da adequação da equipe de entrega (uniforme, postura, apresentação, cumprimento das regras). • Conferência do material. 	<p>Qualidade sensorial e sanitária</p> <p>Sustentabilidade</p> <p>Acesso</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Exigência dos padrões definidos no recebimento.
Estocagem	Oferece eficiência e organização do uso dos materiais para o processo produtivo.	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecimento dos níveis de estoque. • Guarda de Materiais dentro dos requisitos técnicos e econômicos e do fluxo de produção. • Controle dos estoques por meio de sistema ou manual (Auditoria no estoque: inventários, curva ABC e acompanhamento dos relatórios gerenciais). • Separação dos produtos para o processo produtivo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Adequação da estrutura física • Critérios de tempo, temperatura, embalagem, características sensoriais. • Organização dos materiais segundo a natureza e tipo de estocagem. • Adequação à legislação sanitária (RDC 216) e trabalhista (NR15). 	<ul style="list-style-type: none"> • Controle de validade dos produtos. • Identificação dos produtos com melhor relação custo x benefícios (rendimento e preço). • Controle por meio de relatórios. 	<p>Qualidade sensorial e sanitária</p> <p>Sustentabilidade</p> <p>Acesso</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de relatórios de controle por parte do gestor.

Fonte: a autora, 2018.

Quadro 11. Matriz de Interface entre a Gestão de Custos e os elementos de Alimentação Adequada e Saudável.

Componente da Gestão	Descrição	Atividades	Políticas e Programas de SAN	Recomendações da Literatura AC	Elementos de AAS	Gestão p/ PAAS
Gestão de custos e despesas	Fornecimento de informações para auxiliar os gestores sobre o desempenho da empresa no cumprimento da previsão realizada e do retorno esperado.	<ul style="list-style-type: none"> •Cálculo do custo padrão da refeição •Precificação •Classificação dos custos (direto, indireto, fixo e variável) •Apuração do custo unitário, total, por serviço, por clientela, por natureza da despesa (alimentar, descartáveis, limpeza, mão de obra, manutenção, EPI, depreciação, utensílios etc.) •Apuração dos tributos 	<ul style="list-style-type: none"> •Definição da participação da empresa e do cliente na participação do custo ou do preço da refeição •Em casos de adesão ao Programa de Alimentação do Trabalhador e/ou de equipamentos de assistência social deve ser limitado ao previsto em lei ou nas normas 	<p>Elaboração de relatórios de controle:</p> <ul style="list-style-type: none"> •Análise da relação custo x produtividade x qualidade dos insumos, especialmente dos mais saudáveis e com modos de produção mais sustentáveis. •Análise dos custos por fornecedor e por produtos comprados •Inclusão de todas as despesas no custo total da refeição (custo real) e no preço de venda. •Participação dos insumos da agricultura familiar no custo total de compras da UAN. •Relatório sobre custos intangíveis como produção mais sustentáveis, desenvolvimento da economia local (se possível criar indicadores quantitativos ou qualitativos para torna-los tangíveis). •Aplicação de métodos de custeio (por atividades – ABC, absorção, direto ou variável, margem de contribuição) de forma a estabelecer indicadores que demonstrem as ações de custos voltadas para a garantia da PAA. •Custo das ações de Segurança no Trabalho, EAN e BPF. 	<p>Adequação</p> <p>Equilíbrio</p> <p>Acesso</p> <p>Qualidade</p> <p>Sustentabilidade</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Custos reais elaborados pelos gestores da UAN •Conhecimento e acompanhamento dos indicadores de custos da UAN por parte do gestor. •Apropriação das despesas em suas naturezas de gastos corretas.

Fonte: a autora, 2018.

Quadro 11. Matriz de Interface entre a Gestão de Custos e os elementos de Alimentação Adequada e Saudável.

Componente da Gestão	Descrição	Atividades	Políticas e Programas de SAN	Recomendações da Literatura AC	Elementos de AAS	Gestão p/ PAAS
Previsão e alocação Orçamentária	Conjunto de projeções dos elementos da operação da empresa e relatórios de controle.	<ul style="list-style-type: none"> •Orçamento das receitas e despesas operacionais e administrativas •Previsão orçamentária dos bens e/ou ativos imobilizados •Previsão das despesas com tributos •Previsão da lucratividade •Eficiência no uso dos recursos financeiros (relatórios contábeis e financeiros, acompanhamento dos custos e da previsão orçamentária real x orçado, demonstrativo de resultados, rentabilidade, lucratividade, fluxo de caixa 	<ul style="list-style-type: none"> •Destinação de previsão orçamentária para compras da agricultura familiar (obrigatório para o serviço público e recomendável para o serviço privado. •Subsídio do preço da refeição para equipamentos públicos de SAN (RU, RP) 	<ul style="list-style-type: none"> •O custo da refeição deve contemplar o padrão do cardápio estabelecido na etapa de planejamento considerando todos os elementos utilizados para adequação nutricional. •Deve respeitar a relação custo-benefício. •O nutricionista deve participar da elaboração da previsão orçamentária do projeto arquitetônico e das despesas operacionais. •Alocação da parcela orçamentária referente ao desenvolvimento de fornecedores regionais, do uso da agricultura familiar. •Previsão dos custos relacionados à programas de qualidade e educação alimentar e nutricional para trabalhadores e clientes da UAN. •Investimento em inovação tecnológica •Preço ou custo da refeição acessível aos seus usuários 	<ul style="list-style-type: none"> Adequação Equilíbrio Acesso Qualidade Sustentabilidade 	<ul style="list-style-type: none"> •O gestor da UAN deve participar da elaboração do orçamento de despesas e de investimento da UAN •Deve criar um sistema de acompanhamento do orçamento e das respectivas aplicações nos elementos que compõem a garantia da PAAS •Domínios das prerrogativas das políticas e programas de Alimentação e Nutrição

Fonte: a autora, 2018.

Quadro 12. Matriz de Interface entre a Gestão de Pessoas e os elementos de Alimentação Adequada e Saudável.

Componente da Gestão	Descrição	Atividades	Políticas e Programas de SAN	Recomendações da Literatura AC	Elementos de AAS	Gestão da UAN p/ PAAS
Equipe de Trabalho	Normas e Procedimentos que visam garantir o bom funcionamento da empresa.	<ul style="list-style-type: none"> •Dimensionamento de RH. •Distribuição das tarefas e atividades. •Elaboração de rotinas e manuais. •Liderança e motivação no trabalho. •Relações Trabalhistas. •Qualidade no trabalho, produtividade, absenteísmo, rotatividade. •Desenvolvimento de carreira, educação e formação permanente. •Saúde e Segurança no trabalho (normas, legislações e ações espontâneas). •Estrutura física compatível com o bem-estar no trabalho. •Supervisão da equipe. 	<ul style="list-style-type: none"> •Normas Regulamentadoras do MT •Capacitação em SAN. •Normas e dimensionamento do PNAE e PAT para nutricionistas. 	<ul style="list-style-type: none"> •Dimensionamento de RH adequado que permita a prática de ações visando a PAAS (cardápio variado, boas práticas, técnicas culinárias, uso de produtos mais diversificados). •Adequada distribuição da equipe nos processos de trabalho. •Cumprimento do programa de prevenção de riscos ambientais (PPRA), programa de controle de saúde médico ocupacional (PCSMO) •Capacitação dos gestores e equipe de trabalho em SAN. •Capacitação dos nutricionistas em SAN aplicada à gestão da UAN. •Realização de oficinas culinárias para a alimentação saudável. •Capacitação em qualidade sanitária, nutricional e sensorial. •Ergonomia. •EAN para os trabalhadores da UAN. •Elaboração de manuais de SAN para a equipe e criação de indicadores de acompanhamento. 	<p>Qualidade</p> <p>Sustentabilidade</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Programa de motivação. •Capacitação. •Reconhecimento e recompensa.

Fonte: a autora, 2018.

Quadro 12. Matriz de Interface entre a Gestão de Pessoas e os elementos de Alimentação Adequada e Saudável (continuação).

Componente da Gestão	Descrição	Atividades	Políticas e Programas de SAN	Recomendações da Literatura AC	Elementos de AAS	Gestão da UAN p/ PAAS
Gestão do atendimento aos clientes	Atendimento às necessidades e demandas da clientela por meio de mecanismos que aproximem a relação entre prestador de serviço e cliente.	<ul style="list-style-type: none"> • Perfil da população atendida. • Pesquisa de satisfação. • Atendimento às necessidades da clientela. • Transparência nas atividades. • Prover Confiança. • Oferecer alimentação de qualidade. 	<ul style="list-style-type: none"> • Educação Alimentar e Nutricional (Marco de EAN, PAT, PNAE). • Guia Alimentar para a População Brasileira. 	<ul style="list-style-type: none"> • Informação nutricional do cardápio. • Ações de EAN. • Atendimento nutricional individualizado. • Avaliação nutricional da clientela. • Conhecimento dos hábitos alimentares regionais da clientela. • Divulgar a proposta de AAS da UAN para clientela por meio de visitas internas, programas de integração de funcionários, contato diário do nutricionista com a clientela durante a prestação serviços, uso das tecnologias digitais. 	<p>Acesso</p> <p>Qualidade</p> <p>Sustentabilidade</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Programas de EAN. • Publicidade e promoção do trabalho da UAN. • Canal direto nutricionista-clientela (uso de tecnologias de gestão da clientela).

Fonte: a autora, 2019.

Quadro 13. Matriz de Interface entre o Processo Produtivo e os elementos de Alimentação Adequada e Saudável.

Componente da Gestão	Descrição	Atividades	Políticas e Programas de SAN	Recomendações da Literatura AC	Elementos de AAS	Gestão p/ PAAS
Processo Produtivo de Refeições	Organização do processo produtivo visando a otimização da produção, o uso racional de recursos naturais, a qualidade nutricional e sanitária e a eficiência dos custos em todo o processo produtivo.	<ul style="list-style-type: none"> •Organização da dinâmica de operação da produção de acordo com a área e equipamentos disponíveis. •Distribuição das atividades. •Controle do processo produtivo. 	<ul style="list-style-type: none"> •Valorização da culinária como forma de preparo das refeições. •Uso de produtos in natura ou minimamente processados em detrimento dos ultraprocessados (criação de receitas). •Legislação sanitária (boas práticas de fabricação, análise microbiológica dos alimentos e da água). •Legislação ambiental sobre descarte de resíduos sólidos. •Capacitação da equipe. 	<ul style="list-style-type: none"> •Qualidade sanitária dos alimentos e da água (Boas práticas de fabricação). •Desenvolvimento de técnicas culinárias mais saudáveis e sustentáveis. •Controle dos métodos de pré-preparo e preparo. •Qualidade nutricional e sensorial (alterações nos alimentos sob a ação de temperatura, tempo, produção de toxinas, temperos, etc). •Destinação de resíduos (uso sustentável). •Inovação tecnológica. •Uso eficiente dos recursos naturais (água, gás, energia) e controle dos resíduos sólidos. •Uso de fontes de energias mais sustentáveis (eólica). •Oficinas de testagem de novas receitas, projetos de educação alimentar e nutricional. 	<p>Qualidade</p> <p>Acesso</p> <p>Sustentabilidade</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Desenvolver controles e indicadores de monitoramento de higiene, produção de toxinas, avaliação sensorial. •Programa de gestão de resíduos da UAN. •Elaborar relatórios sobre as mudanças físicas necessárias para ações sustentáveis.

Fonte: a autora, 2018.

5.2 A contribuição dos especialistas para a construção do modelo teórico

O processo de construção do modelo teórico contou com a colaboração de 35 especialistas entre docentes e profissionais das áreas de alimentação coletiva, saúde coletiva e administração. O perfil dos especialistas, a dinâmica de funcionamento e os principais resultados serão descritos a seguir.

5.2.1 As entrevistas individuais: análise do esboço de interface

As entrevistas foram realizadas entre outubro a dezembro de 2018 com seis especialistas da área de alimentação coletiva e em abril de 2019 com três especialistas da área de administração (Quadro 13). Sua duração foi de 120 a 180 minutos, sendo o tempo maior dispendido com especialistas de AC, que tinham maior domínio dos temas abordados e aprofundavam mais os temas relacionados ao processo produtivo.

As avaliações com os (as) nutricionistas se concentraram na relevância dos componentes de gestão da UAN propostos; inclusão, exclusão e/ou complementação da descrição das atividades de gestão da UAN e coerência da interface com os elementos da AAS. Quanto aos administradores, a avaliação teve como propósito mergulhar nas novas abordagens teóricas do pensamento administrativo, superando os elementos do processo administrativo baseados no planejamento, organização, controle e direção, como descritos na literatura de AC.

Quadro 14. Perfil dos especialistas que participaram das entrevistas. Rio de Janeiro, 2019.

Atividade	Área de Conhecimento (número de participantes)	Descrição
Entrevista com especialistas	Alimentação Coletiva (6)	<p>Nutricionista Mestrado em Saúde Pública (IMS/UERJ). Doutorado em Ciências Médicas (FCM/UERJ). Nutricionista do Sistema de Alimentação da UFRJ (Restaurante Universitário). Membro do CONSEA Estadual do RJ.</p>
		<p>²Nutricionista Especialização em Administração de Serviços de Alimentação (UNIRIO). Docente do Curso de Especialização em Gestão de Alimentos e Bebidas (ESTÁCIO). Gestora por 20 anos do Serviço de Alimentação do Jornal O Globo.</p>
		<p>³Nutricionista Mestrado em Nutrição Humana (UFRJ). Docente do Curso de Graduação em Nutrição da UFRJ. Diretora do Sistema de Alimentação da UFRJ (Restaurante Universitário).</p>
		<p>⁴Nutricionista Especialização em Gestão em Negócios de Alimentação (PONTO CRITICO) MBA em Administração de Marketing Empresarial Mestrado em Avaliação (FUNDAÇÃO CESGRANRIO). Docente do Curso de Graduação em Gastronomia da UFRJ. Experiência de 30 anos em gestão de serviços de alimentação e consultoria em alimentação comercial.</p>
		<p>⁵Nutricionista MBA em Gestão de Pessoas Nutricionista do Restaurante Universitário da UERJ. Ex-gestora do Serviço de Alimentação do CEPEL FUNDÃO.</p>
		<p>⁶Nutricionista Especialização em Nutrição Clínica. Nutricionista do Restaurante Universitário da UERJ.</p>
	Administração (3)	<p>¹Administrador Mestrado em Administração (COPPEAD/UFRJ). Doutorando em Administração (COPPEAD/UFRJ). Docente do Curso de Graduação em Administração (UCB) Ex-docente do Curso de Gastronomia da UFRJ. Atuação profissional em Desenvolvimento de Novos Negócios</p>
		<p>²Administrador Mestrado em Administração (COPPEAD/UFRJ). Doutorando em Administração (COPPEAD/UFRJ). Docente colaborador do Instituto COPPEAD (UFRJ) Docente colaborador da Escola Politécnica da UFRJ. Ex-docente do Curso de Gastronomia da UFRJ. Atuação profissional em Marketing e Métodos Quantitativos.</p>
		<p>³Administrador e Bacharel em Direito Especialista em Marketing (FGV-Rio). Especialista em Gestão Internacional (UCP/Porto). Mestrado em Administração (PUC-Rio). Doutorado em Administração (PUC-Rio). Docente do Curso de Graduação em Gastronomia da UFRJ. Ex-docente do Curso de Administração da UFF/Macaé. Ex-docente da FAETEC e PUC-Rio.</p>

Fonte: a autora, 2019.

As entrevistas foram feitas de forma individual com sete especialistas e em dupla para duas nutricionistas que atuavam no mesmo serviço de alimentação e preferiram conversar juntas, entretanto, apresentaram respostas separadas.

O quadro 14 sistematiza os principais pontos discutidos pelos especialistas de acordo com as perguntas apresentadas no questionário semiestruturado utilizado na entrevista (Apêndice 2). Cabe informar que as perguntas iniciais foram feitas com o intuito de levantar, junto aos especialistas, questões importantes que poderiam subsidiar não somente a proposta de interface, mas também reflexões adicionais sobre o objeto da tese. Assim, alguns dos aspectos comentados pelos especialistas serão abordados no capítulo intitulado “Reflexões sobre as temáticas da tese”.

Quadro 15. A UAN como equipamento de Segurança Alimentar e Nutricional em busca da Promoção da Alimentação Adequada e Saudável sob a ótica dos especialistas em alimentação coletiva. Rio de Janeiro, 2019.

Perguntas	Principais pontos elencados
<p>Quais os desafios e mudanças na gestão da UAN para a concretização da PAAS na perspectiva da SAN?</p>	<p>Desafios profissionais e institucionais:</p> <ul style="list-style-type: none"> •A percepção de que o espaço da UAN tem um enorme potencial para a PAAS e é muito mais amplo do que somente produzir e servir refeições, mas, para isso, deve contemplar as diretrizes das políticas públicas de alimentação e nutrição em sua concepção e gestão da operação com ações de: escolha de alimentos saudáveis; redução de utilização de alimentos ultraprocessados no cardápio, valorização da agricultura familiar; valorização da cultura e da diversidade regional, sustentabilidade, saúde do trabalhador, atendimento às necessidades nutricionais, garantia da qualidade dos produtos adquiridos (cumprimento da legislação) e ações de EAN. •Dificuldade de planejar uma alimentação saudável diante das metas de custos e de satisfação do cliente. •Terceirização: contratos com custos muito baixos prejudicando a elaboração de cardápios saudáveis. •Incentivo à flexibilidade dos gestores para mudanças, modernização e aproximação do mercado de trabalho. •Qualificação sistemática do gestor e da equipe (<i>network</i>, compromisso com a formação acadêmica, automotivação e motivação profissional, formação continuada). •Competências: formação da marca profissional, conquista e sustentação dos espaços profissionais tradicionais como a obrigatoriedade do nutricionista para a UAN, mas com uma visão para novos ambientes; ter a percepção dos que elas fazem (“as nutris não tem percepção do que elas fazem”) e do quanto estão numa condição mais avançada do conhecimento ou não; ausência de compreensão de quais áreas os profissionais querem ou devem dialogar; percepção sobre a interface entre saúde coletiva e alimentação coletiva; reconhecimento pelo nutricionista da importância da gestão para a PAAS/SAN (“o nutricionista muitas vezes reduz a AC e fica somente na rotina”) <p>Sociedade, Governo e Instituições de formação:</p> <ul style="list-style-type: none"> •Percepção e atuação do nutricionista sobre o compromisso com a sociedade para uma atuação como agente da promoção da saúde. •Aprofundamento de SAN nas disciplinas de AC nos cursos de graduação. •Melhorar a intersectorialidade de SAN entre o micro (UAN) com os demais setores (macro) por meio das políticas. •Fiscalização mais atuante do cumprimento das políticas de SAN pelos órgãos responsáveis. •Compromisso com a União, Estado, colaboradores diretos e indiretos, sociedade e ambiente físico.

Fonte: a autora, 2019.

Quadro 15. A UAN como equipamento de Segurança Alimentar e Nutricional em busca da Promoção da Alimentação Adequada e Saudável sob a ótica dos especialistas em alimentação coletiva. Rio de Janeiro, 2019 (continuação).

Perguntas	Principais pontos elencados
<p>Como os elementos do processo administrativo utilizados na estruturação da gestão da UAN podem favorecer o alcance da missão da UAN na PAAS?</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Definição dos objetivos e fluxo adequado de informações. •Organização de recursos e direcionamento da UAN, definição das atividades a serem realizadas e resultados a serem alcançados. •Planejamento, execução e controle eficiente da UAN. Aplicação do planejamento, atualização, acompanhamento e avaliação constante. •Uso de ferramentas técnicas e administrativas da área e de outras áreas de formação na gestão da UAN. •Maior foco na gestão das pessoas (o mais importante do processo administrativo). •Melhorar a legislação de atuação da área (“por ex. a CFN 600 não se atualizou nesse assunto”). •O nutricionista não deve sentir culpa por se aproximar da administração. •Desenvolvimento de pesquisa e conhecimento científico para capacitação do profissional de nutrição em AC. •Ter instrumentos e indicadores para saber “como trabalhar”. •Verificação de falhas e erros e tomar ações corretivas e preventivas. •Dar maior destaque para a importância da função de coordenação (materiais, pessoas e máquinas). •Desenvolvimento de métodos e estratégias para implementar programas com o foco na EAN contínua.
<p>Quais as competências e habilidades necessárias aos gestores para a PAAS na UAN?</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Busca de diálogo entre as áreas de nutrição já que a formação é generalista. •Reconhecimento daquilo que já é feito na prática e de sua importância na gestão da UAN para a PAAS. •Percepção do quanto as políticas públicas de alimentação existentes favorecem o desenvolvimento da AC. •Qualificação profissional: conhecimento sobre administração, nutrição e saúde (especialmente dos programas e políticas de SAN); capacidade de comunicação, motivação e liderança; atualização profissional, desejo de aprendizagem e compartilhamento. •Ser crítico e exigente, ter orgulho pelo que realiza, ser humilde, ter boa autoestima, fazer <i>networking</i>. •Usar plenamente as ferramentas disponíveis para gestão. •Ter visão ampla. Não se limitar à cadeia produtiva de refeições. •Ter capacidade de avaliação e análise do serviço. •Ter capacidade de tomada de decisões para além da resolução de problemas. •Transformar habilidades técnicas em competências, trabalhar com inovação e empreendedorismo. •Ter empatia (entender o cliente interno e externo). •Percepção do que é tangível e intangível dentro do serviço.

Fonte: a autora, 2018.

A segunda parte da entrevista foi voltada para as contribuições a respeito da matriz de interface entre AC e AAS. Os (as) nutricionistas apresentaram suas dúvidas quanto à sua estrutura, as descrições das atividades, além de fornecerem importantes contribuições para o aprimoramento do material. Para cada componente de gestão foram feitas algumas perguntas sobre a concordância ou a discordância das afirmativas feitas, além de serem solicitadas sugestões de melhoria do material de forma geral. Nos quadros 16 e 17 estão sistematizadas as contribuições dos especialistas em alimentação coletiva.

Quadro 16. Respostas dos especialistas às perguntas da análise do esboço da matriz de interface entre a alimentação adequada e a gestão da UAN (n=6). Rio de Janeiro, 2018.

Questões apresentadas aos especialistas	Planejamento de Cardápios		Estrutura Físico-Funcional		Gestão de Materiais		Gestão de Custos		Gestão de Pessoas		Gestão do Processo Produtivo	
	CP - 1	CT - 5	-	CT - 6	CP - 2	CT - 4	-	CT - 6	CP - 2	CT - 4	CP - 2	CT - 4
1.A descrição deste componente de gestão da UAN contempla suas principais atividades? <i>(relacionada às colunas de descrição e atividades)</i>												
2.As normativas de SAN para a AAS são adequadas à interface estabelecida? <i>(relacionada à coluna de políticas e programas de SAN)</i>												
3.Os elementos de AAS elencados na interface estão adequados a este componente de gestão da UAN? <i>(relacionada à coluna de elementos de AAS)</i>	-	CT - 6	CP - 2	CT - 4	-	CT - 6	-	CT - 6	-	CT - 6	-	CT - 6
4.As atividades de gestão da UAN elencadas como fundamentais para a PAAS, expressam a interface proposta? <i>(relacionada à coluna de gestão para PAAS)</i>	CP - 1	CT - 5	CP - 2	CT - 4	-	CT - 6	-	CT - 6	-	CT - 6	-	CT - 6

Fonte: a autora, 2018.

CP - concordo parcialmente

CT - concordo totalmente

As principais contribuições dos seis especialistas para melhoria da matriz de interface estão sistematizadas no Quadro 16. As demais sugestões de detalhamento foram feitas diretamente nos quadros dos quais o conteúdo está transcrito nos quadros dos componentes do modelo e das práticas de gestão da UAN, no capítulo sobre a construção do modelo teórico.

Quadro 17. Sugestões dos especialistas para a matriz de interface entre os componentes de gestão da UAN e os elementos da alimentação adequada e saudável (n=6). Rio de Janeiro, 2018.

Dimensão do formulário de entrevista	Sugestões apresentadas
Descrição do componente de gestão	Melhorar a descrição e o detalhamento das atividades dos componentes. Incluir a qualidade nutricional e sensorial no planejamento de cardápios. Acrescentar na descrição básica as atividades com interface com a AAS. Procurar na literatura de AC elementos da sustentabilidade que fazem interface com as políticas de SAN. Ampliar a gestão de pessoas com foco na saúde e segurança do trabalhador.
Normativas de SAN	Detalhar mais os conteúdos e recomendações das políticas de SAN que fazem a interface com a UAN. Acrescentar outras normativas que fazem interface com AC e que não foram consideradas em todos os quadros (legislações e marcos legais). Procurar nas políticas de SAN elementos da sustentabilidade. Ampliar o conceito de sustentabilidade. Incluir capacitação para atividades políticas de SAN.
Elementos de AAS elencados	Descrever melhor os elementos de AAS. Dar maior ênfase aos aspectos socioculturais no planejamento de cardápio. Melhorar fundamentação teórica (DHAA). Incorporação dos elementos de AAS e EAN para trabalhadores.
Atividades de gestão para PAAS	Considerar o processo de terceirização. Considerar as diferenças da gestão no público e privado (compras, orçamento, custos, licitação etc.). Maior reflexão do que colocar nesta dimensão da matriz considerando a complexidade e amplitude de ações. Quais são os imprescindíveis?

De forma geral, os especialistas em AC reforçaram a importância da pesquisa, especialmente para a área, concordaram com o esboço de interface proposto, mas reconheceram a complexidade dos temas escolhidos e a dificuldade para expressar tal articulação. A percepção geral foi a de que o material estava adequado para iniciar o esboço dos componentes do modelo teórico, entretanto, seria necessário maior detalhamento dos conceitos escolhidos, especialmente dos elementos de AAS, já que todos tinham domínio da parte do referencial de AC. Cabe destacar que nenhum especialista identificou ou sugeriu uma

forma diferente da visão do processo produtivo para a organização da interface, apesar de algumas delas reconhecerem que essa era uma questão importante a se pensar.

Em seguida, foram realizadas as entrevistas com os especialistas em administração. Todos receberam o material que continha o resumo do projeto (similar ao apresentado aos (as) nutricionistas, mas com algumas adequações) (Apêndice 5), os quadros com as matrizes de interface, já contemplando os ajustes feitos com base nas contribuições dos especialistas em AC, e um formulário (Apêndice 6), com perguntas fechadas e abertas para subsidiar a discussão e a proposta dos especialistas sobre as perspectivas teóricas da administração a serem utilizadas. Por não terem domínio do conteúdo técnico da gestão da UAN e de SAN, a contribuição deles foi concentrada em como a administração poderia ajudar na estruturação da interface e na construção do modelo teórico.

Os três especialistas da área de administração discordaram totalmente da questão 1 “A organização da UAN com base nas funções administrativas propicia uma visão abrangente do funcionamento da UAN”, por se apresentar como uma solução ultrapassada frente às abordagens modernas da administração e concordaram totalmente com as demais assertivas. Não apresentaram nenhuma proposta de como os componentes de gestão poderiam ser descritos de outra forma na interface por se tratar de um assunto muito técnico, sendo necessário um aprofundamento maior -sobre o funcionamento da UAN. Na abordagem sobre a contribuição da administração moderna ao diálogo proposto com os componentes da UAN foram apresentadas diferentes propostas entre os especialistas.

O primeiro especialista apresentou duas propostas: a primeira foi a utilização da Teoria da Mudança Organizacional com foco na Execução da Estratégia (DEMERS, 2007), que possibilitaria fazer uma tradução dos aspectos normativos das políticas para a execução de uma estratégia de mercado de serviços de alimentação, pensando na UAN como um modelo de negócio. A segunda seria trabalhar com a cadeia de valor de *Michael Porter* (PORTER; 1985, 1998), abrangendo os temas de Estratégia Competitiva e Vantagem Competitiva, que possibilitariam uma aproximação maior com as funções administrativas utilizadas em AC.

O segundo especialista apontou para a perspectiva de *Marketing* de Serviços (KOTLER; KELLER, 2012), trazendo luz à missão da UAN na promoção da saúde como um valor agregado ao produto e ao serviço oferecidos, que precisa ser compreendido para além do processo produtivo e, também, da visão de profissional de saúde. Neste sentido, a propaganda não no sentido da venda, mas da comunicação seria imprescindível para a garantia da PAAS.

O terceiro especialista nos apresentou duas perspectivas: a da Teoria Institucional (MOTTA; VASCONCELOS, 2006), que trata da estrutura e do funcionamento das organizações como um ente que atua em função de regras, procedimentos e normas (compreendendo a UAN como uma organização), e a do Desenvolvimento Organizacional (MOTTA; VASCONCELOS, 2006), que aborda as mudanças organizacionais a partir das estruturas e do comportamento humano. Ambas poderiam auxiliar o processo de mudança de cultura a partir da interface proposta. Ao final, o especialista sugeriu que, qualquer que fosse a abordagem escolhida, partíssemos do referencial teórico de Prestes Motta (MOTTA; VASCONCELOS, 2006), por ser um autor que apresenta a evolução das teorias administrativas de uma forma crítica e se tornou uma referência no campo de ensino da administração.

Após vários exercícios e esboços realizados, optamos por fazer a proposta de estruturação dos componentes do modelo teórico adotando como *inputs* os elementos de AAS. Tal decisão foi apoiada nos seguintes argumentos: (i) o objetivo desta tese é apresentar a gestão da UAN na perspectiva da PAAS, ou seja, a AAS é o elemento norteador; (ii) os componentes de gestão escolhidos se manteriam os mesmos, pois ficou confirmado pelas entrevistas que seriam os mais importantes nessa interface; (iii) a proposta, ainda que passível de aprimoramento, se torna um ponto de partida para pensar a UAN a partir de uma forma de administrar diferente do tradicional, a fim de identificar elementos que a visão do processo produtivo não possibilita.

Após a leitura de todo referencial sugerido pelos administradores, optou-se por utilizar a obra de Prestes Motta (MOTTA; VASCONCELOS, 2006) como referencial teórico do processo administrativo incorporado ao modelo teórico, sem focar numa única teoria da administração, mas, sim, identificando elementos de todas elas que pudessem ser utilizados na interface proposta. Tal escolha se apoia na intenção desta tese que é a de aproximar a AC de uma abordagem mais moderna da administração, mas não de aprofundá-la neste momento, ação que pode e deve ser feita como desdobramentos dessa pesquisa.

5.2.2 Os componentes do modelo teórico

A contribuição dos especialistas subsidiou a melhoria da matriz de interface que foi a base para a escolha dos componentes do modelo teórico. Como não foram encontrados

estudos prévios que pudessem servir de comparação e inspiração para o trabalho, manteve-se a mesma linha de raciocínio acerca da proposta metodológica de construção do modelo teórico.

O resultado das entrevistas possibilitou a identificação de algumas questões importantes para a construção do modelo teórico, a saber: *(i)* a manutenção dos componentes de gestão da UAN e dos elementos de AAS escolhidos para o esboço da interface; *(ii)* a necessidade de melhoria da organização dos conceitos e da descrição das atividades de forma mais didática e compreensível, *(iii)* a identificação de qual a perspectiva teórica do pensamento administrativo seria incorporada no modelo teórico e, *(iv)* a certeza de que a construção da interface deveria ser feita fugindo do modo tradicional que a área de AC visualiza a gestão da UAN e trazendo um novo olhar para os profissionais da área.

O quadro contendo os componentes do modelo teórico foi construído em novo formato, utilizando os elementos de AAS como estruturantes, conforme já descrito anteriormente. Foram feitos um quadro para cada elemento de AAS, sendo que os elementos de adequação e equilíbrio nutricional foram unificados, pois tanto a descrição e as atividades de gestão, quanto as normativas para a PAAS eram muito similares para ambos. Os demais elementos, sustentabilidade, aspectos socioculturais, acesso e qualidade, permaneceram separados. Os componentes de gestão da UAN permaneceram os mesmos, entretanto, tiveram a ordem alterada de forma a tornar mais didática sua apresentação: planejamento de cardápios, processo produtivo, estrutura físico-funcional, gestão de pessoas, gestão de materiais e gestão de custos.

Após essas escolhas, passou-se para a incorporação do pensamento administrativo, que se concretizou a partir de estudo da obra de Prestes Motta (MOTTA; VASCONCELOS, 2006), conforme descrito no capítulo a seguir.

5.2.3 O pensamento administrativo aplicado ao modelo teórico

Para a incorporação do pensamento administrativo no modelo teórico, optamos por organizar os componentes de gestão a partir da evolução conceitual das teorias administrativas e da gestão das organizações, identificando as dimensões que poderiam ser aplicadas à área de alimentação coletiva, neste caso, na gestão da UAN para a PAAS, com o objetivo de mapear aquelas mais importantes para a proposta do modelo teórico. As teorias

administrativas contribuem para guiar as decisões dos gestores e para compreender a estrutura das organizações, além de serem fonte de novas ideias, pois descrevem o processo de mudança do mundo organizacional (ARAÚJO, 2004).

Tomamos como base o esforço teórico e analítico de Prestes Motta (MOTTA; VASCONCELOS, 2006), que apresenta a trajetória da evolução do pensamento administrativo dividindo-a no que ele considera como sendo (i) as teorias que configuram os conceitos básicos da administração e (ii) as proposições teóricas formuladas nos últimos anos a partir dos conceitos básicos. O apêndice 9 apresenta a sistematização desses conceitos em formato de quadros.

Para a gestão moderna das organizações, a partir da evolução do pensamento administrativo desde as teorias clássicas até as abordagens contemporâneas e modernas da administração, podem ser identificados elementos que se complementam em suas diferentes perspectivas e enfoques. De certo modo, todas as teorias são aplicáveis nos dias de hoje, apresentando ao administrador um leque de alternativas para a busca dos objetivos de eficiência, eficácia e efetividade organizacional, além da satisfação de seus funcionários e de sua clientela (ARAÚJO, 2004).

A partir do referencial estudado, optou-se por utilizar para o modelo teórico as variáveis básicas da Teoria Geral da Administração - tarefa, estrutura, pessoas, tecnologia, ambiente e, mais recentemente, a competitividade, que todas as teorias se apropriam, ora com enfoque voltado especificamente para uma das variáveis, ora tentando ser mais abrangente. O comportamento desses componentes é sistêmico e complexo: cada qual influencia e é influenciado pelos outros componentes (Figura 2) (CHIAVENATO, 2014).

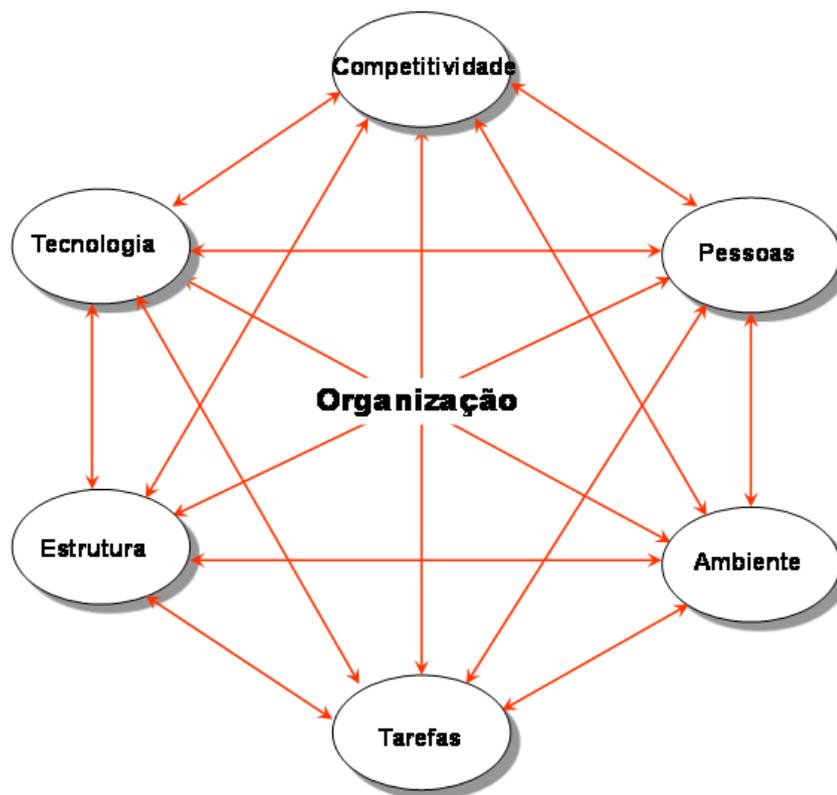


Figura 2: Variáveis básicas da TGA.
Fonte: CHIAVENATO, 2014.

As Tarefas tratam da maneira como o trabalho deverá ser executado dentro das organizações, identificando a melhor forma e o menor tempo para executá-lo, controlando seus custos. A Estrutura trata da forma como a instituição irá se organizar internamente para alcançar os seus objetivos (tamanho, tipo de autoridade, comunicação, relações formais ou informais etc.). A Tecnologia se refere ao conjunto de recursos de uma organização para otimização de seus processos, melhoria de seus produtos e serviços e enfrentar a competição do mercado. A Competitividade é um conjunto complexo de relações entre todos os *stakeholders* envolvidos direta ou indiretamente com a organização com objetivo de cumprir a sua missão com maior êxito do que as outras, ou atingir melhor rentabilidade. A dimensão de Pessoas trata da variável mais importante da administração por meio de ações de motivação, liderança e recompensa. E a do Ambiente trata de forças, tendências e instituições – externas e internas – de uma organização, que podem influenciar o desempenho da organização como um todo. Como força/ambiente interno, podemos exemplificar o nível de satisfação ou insatisfação dos trabalhadores (chamados de colaboradores pelo autor), e para o ambiente externo, as relações com clientes, fornecedores, instituições e governo (CHIAVENATO, 2014).

O Quadro 18 apresenta a relação das variáveis básicas com as teorias clássicas e as novas abordagens da administração.

Quadro 18: Variáveis básicas da administração e sua relação com as teorias e movimentos da administração.

TEORIA ADMINISTRATI-VA	CARACTERÍSTICAS	ABORDAGEM PRINCIPAL	VARIÁVEL BÁSICA
Administração científica	Criação de regras e normas administrativas para melhorar o desempenho e produtividade.	Tarefas	Máxima Eficiência
Burocrática	Criação de um modelo racional para a organização.	Estrutura Organização formal dos processos	Estrutura
Clássica	Criação da organização formal, das funções do administrador, dos princípios da administração e da departamentalização.		Máxima Eficiência
Neoclássica	Reafirmação dos princípios da Administração. Foco na administração por objetivos.		
Estruturalista	Múltipla abordagem: organização formal e informal. Análise inter e intra-organizacional.	Tarefas, estrutura, pessoas e ambiente	Mista
Relações Humanas	Trata da organização informal. Foco nos resultados das pessoas para maximizar a eficiência Dá ênfase à motivação, liderança e comunicação entre as pessoas.	Comportamento das pessoas	Pessoas
Comportamento Organizacional	Ênfase nos estilos da administração. Interação entre os objetivos da organização e os individuais		
Teoria Quantitativa	Medição de técnicas e conceitos gerenciais a partir de modelos matemáticos. Avaliação Quantitativa.		
Teoria dos sistemas	Trata da organização como um sistema aberto. Visão holística da organização. Conjunto de partes coordenadas (única) inserida em um ambiente maior (o externo).	Inter-relação entre as partes Tecnologia	Ambiente
Desenvolvimento Organizacional	Aborda a mudança organizacional de forma planejada. Mudança na cultura organizacional. Considera a organização como um sistema aberto (ambiente interno e externo).	Planejamento (estratégia)	Estrutura Ambiente
Teoria da Contingência	Refuta os princípios universais da administração. Aborda que a gestão deve ser situacional onde o ambiente provoca circunstâncias organizacionais.	Gestão situacional Depende do Ambiente	Ambiente
Cultura Organizacional	Conjunto de valores, crenças e hábitos partilhados pelos membros de uma organização que interagem com a sua estrutura formal produzindo normas de comportamento.	Valores institucionais	Estrutura

Fonte: a autora (2019). Adaptado de CHIAVENATO (2014); ARAÚJO (2004); MOTTA; VASCONCELOS (2006).

Quadro 18: Variáveis básicas da administração e sua relação com as teorias e movimentos da administração.
(continuação).

Movimentos da Abordagem Contemporânea da Administração			
Aprendizagem Organizacional	Aperfeiçoamento contínuo da mentalidade organizacional (novos métodos de assimilação do conhecimento, visão sistêmica e partilha do conhecimento).	Visão mais ampla da organização Uso da tecnologia	Todas
Estratégia	Importância do raciocínio estratégico (perspectivas financeiras, do cliente, dos processos e do aprendizado e crescimento). Valoriza o planejamento estratégico (missão, visão, valores e políticas).	Planejamento	Todas
Benchmarking	Investigação e análise das práticas das empresas consideradas as melhores visando o desenvolvimento organizacional.	Competitividade	Ambiente
Coaching / Mentoring	<i>Coaching</i> : Processo utilizado pela liderança no trabalho para melhorar o perfil do colaborador. O objetivo é orientar e não supervisionar. <i>Mentoring</i> : preparar pessoas para outros patamares qualitativos.	Liderança Pessoas	Pessoas
Empowerment	Autonomia para mudar o trabalho em si e a forma de executá-lo.	Liderança Pessoas	Pessoas
Gestão e Estrutura Horizontal em redes	Propõe a redução dos níveis hierárquicos com foco na competência pessoal e fortalecimento da ação de coordenação.	Organização da estrutura	Estrutura
Gestão pela Qualidade Total	Preocupação com desperdício e retrabalho. Busca do zero defeito. Preocupação em “encantar os clientes”	Qualidade Total	Todas as variáveis
Organização, Sistemas e Métodos (OSM)	Relacionada aos executivos. Afirma que os gráficos, fluxogramas e relatórios são importantes, mas devem ser aplicados de forma útil e válida para a organização.	Organização dos processos	Estrutura
Reengenharia	Quando a empresa repensa sua forma de trabalhar, descobrindo melhores formas de fazer o trabalho.	Reorganização dos processos Competitividade	Estrutura Competitividade
Terceirização (<i>outsourcing</i>)	Transferência de atividades que não são fins para outras empresas especializadas no trabalho. A empresa deve focar no seu core business para melhorar a competitividade.	Competitividade	Estrutura Competitividade
Cenários Futuros	Concorrência, Globalização, inovação, economia da informação, tecnologia avançada.	Inovação Empreendedorismo Informação Tecnologia	Todas

Fonte: a autora (2019). Adaptado de MOTTA; VASCONCELOS (2006); ARAÚJO (2004); CHIAVENATO,(2014).

A partir desse aprofundamento teórico foram escolhidas as dimensões da administração a serem utilizadas no modelo teórico. Essa escolha foi baseada nas seguintes

questões: (i) o complexo funcionamento da UAN e todas as suas etapas; (ii) apesar de a UAN ser uma “Organização”, o foco desse estudo é a promoção da alimentação adequada e saudável, portanto, não serão tratadas questões relacionadas à gestão organizacional da UAN como unidade de negócios.

Como consequência, foram incorporadas no esboço do modelo teórico as dimensões de **estrutura, processos (inclui as tarefas), pessoas, tecnologia e ambiente**. A variável competitividade não foi tratada no esboço inicial como dimensão considerando ela estaria mais relacionada à gestão de negócios, portanto, fora do escopo desta tese.

A estrutura do modelo foi composta pelos seguintes elementos: Elementos de AAS; Componentes de Gestão da UAN; Descrição dos Elementos de AAS nas atividades da UAN; Ações de Gestão da UAN para a PAAS; e por fim, as Dimensões da Administração e suas ações relacionadas. Cabe aqui uma observação de que nesta nova estrutura, a sustentabilidade que ora foi suprimida quando partimos dos componentes de gestão da UAN, mas que agora retorna como eixo principal, pois se trata de um elemento da AAS.

Esse material foi submetido a um Painel de Especialistas para aprimoramento e para tornar o modelo teórico mais robusto. A versão das matrizes de interface está apresentada no item 5.2.4 desta tese e já contempla as alterações feitas após o painel de especialistas.

5.2.4 O painel de especialistas: análise dos componentes do modelo teórico

O painel de especialistas foi realizado no dia 05 de junho de 2019 com a participação de 27 docentes e profissionais nutricionistas das áreas de alimentação coletiva e saúde coletiva e docentes/profissionais administradores, sendo alguns deles os mesmos que participaram das entrevistas (Quadro 19). Não compareceram ao painel 3 convidados.

Quadro 19. Perfil do Painel dos Especialistas. Rio de Janeiro, 2019.

Área de Conhecimento	Cargo ou Função	Instituição
Alimentação Coletiva (20)	Docentes (12)	Universidade do Estado do Rio de Janeiro (03) Universidade Federal do Rio de Janeiro (05) Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (01) Universidade Federal Fluminense (01) Universidade de Brasília (01) Universidade Federal de Santa Catarina (01)
	Profissionais (Restaurante Universitário e antigo Restaurante Popular) – (08)	Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (02) Universidade do Estado do Rio de Janeiro (02) Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (02) Universidade Federal Fluminense (01) Aposentada do SES/ Rio de Janeiro (01)
Saúde Coletiva (05)	Docentes (04)	Universidade Federal Fluminense (01) Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (02) Universidade do Estado do Rio de Janeiro (01)
	Profissional (01)	Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (01)
Administração (02)	Docentes/ profissionais (02)	Universidade Castelo Branco (01) Universidade Federal do Rio de Janeiro (01)

Fonte: a autora, 2019.

A escolha de um perfil misto de especialistas trouxe muitas contribuições para a construção do modelo teórico. A estratégia foi importante por alguns aspectos como: a participação de profissionais com *expertise* nas três áreas permitiu uma análise mais abrangente do material, garantindo que o conhecimento científico de cada área estivesse incorporado na interface proposta; a maior proporção de especialistas da área de AC, inclusive com docentes de universidades fora do RJ que são referência na área, permitiu uma análise mais rigorosa do material pois este apresentava maior conteúdo sobre a gestão da UAN, propiciando a elaboração de um material mais completo para subsidiar a elaboração do modelo teórico.

De forma geral, os especialistas tiveram dificuldades na compreensão de algumas questões dos quadros de cada componente e apresentaram as seguintes sugestões: a melhoria da descrição dos conceitos teóricos relacionados aos elementos de AAS, especialmente a sustentabilidade, deixando mais claras as escolhas teóricas para o modelo; maior detalhamento das atividades de cada um dos componentes da UAN que, apesar de amplamente descritos, ainda apresentavam algumas lacunas; a reavaliação do formato das ações da UAN para AAS, pois ele se mistura em alguns momentos com a descrição das atividades da UAN; e quanto aos elementos da administração, sugeriu-se rever sua ordem na

matriz de interface entre AC e AAS, posicionando-os antes dos elementos da gestão. Houve estranhamento, especialmente dos especialistas em AC, com relação ao formato da interface feita a partir dos elementos de AAS e não pelos componentes de gestão da UAN.

Tal fato confirmou a certeza de que deveríamos manter a ideia de apresentar um modelo teórico com uma visão diferente daquela normalmente utilizada em AC pelo seguinte motivo: a percepção da UAN a partir do processo produtivo de refeições pode estar vinculada às atividades técnicas do (a) nutricionista (TEIXEIRA et. al, 2010), dificultando uma visão mais ampla, necessária para um gestor que deve atuar no sentido de definir estratégias, solucionar problemas, efetuar diagnósticos e gerar inovação e competitividade (MAXIMINIANO, 2018). Essa percepção é confirmada por alguns estudos que descrevem as atividades do (a) nutricionista predominantemente no desenvolvimento de um ambiente de trabalho produtivo, tendo o foco de seu trabalho para resultados, sendo pouco requisitados os papéis gerenciais voltados para a atividade de coordenação das equipes, dificultando sua atuação para além de seu conhecimento técnico (GURGEL; BRITO; OLIVEIRA, 2012; MEDEIROS, 2019).

As demais contribuições foram mais de caráter técnico para complementação do material dos componentes do modelo teórico e estão apresentadas na versão final que se encontra nos quadros 20 a 24, no qual as sugestões dos especialistas estão em **negrito e sublinhadas no texto**. Outras contribuições importantes subsidiaram a discussão que está apresentada no capítulo de “Reflexões sobre as temáticas da tese”.

Quadro 20. Descrição dos componentes do modelo teórico GUANAASSAN para Adequação e Equilíbrio Nutricional. Rio de Janeiro, 2019.

ELEMENTOS DA AAS	Componentes de gestão da UAN	DESCRIÇÃO DOS ELEMENTOS DE AAS	AÇÕES DE GESTÃO DA UAN PARA A PAAS	DIMENSÕES DA ADMINISTRAÇÃO E SUAS AÇÕES
ADEQUAÇÃO E EQUILÍBRIO NUTRICIONAL	Planejamento de cardápios	<ul style="list-style-type: none"> •cardápios ajustados às necessidades nutricionais da clientela e às suas necessidades especiais (garantia da equidade). •cardápios variados, factíveis de serem executados, e que atendam os hábitos alimentares da população atendida garantindo o equilíbrio nutricional (macro e micronutrientes nas refeições). •definição de <i>per capita</i> e da porção adequados para a cobertura do VET proposto. •Planejamento do cardápio com diferentes técnicas de preparo priorizando as mais saudáveis, promovendo a variedade, harmonia e evitando a monotonia. •maior incidência no cardápio de produtos <i>in natura</i> em detrimento dos ultraprocessados e da disponibilidade no período de safra. •Aproveitamento <u>integral dos alimentos</u> •Cardápio <u>planejado com base no guia alimentar</u> 	<ul style="list-style-type: none"> •protocolo para pesquisas pré-operação e de frequência periódica com utilização de mecanismos formais (escritos, de comunicação oral ou por <i>softwares</i>) para a caracterização da clientela (perfil, quantidade e hábitos alimentares). •caracterização da clientela com necessidades alimentares especiais (doenças, <u>intolerâncias, alergias</u>) e protocolo de ações no cardápio para cada situação (<u>estado nutricional e ciclo de vida</u>). •utilização de métodos científicos para definição de <i>percapitas</i>, porções e para o cálculo do VET. •plano de utilização do cardápio como ferramenta de EAN (<u>utilização do marco de EAN</u>). •protocolo de regras para elaboração do cardápio seguindo as normativas dos programas (PAT, PNAE) e a literatura de AC. •mecanismos de ação participativa da clientela na elaboração de um cardápio mais saudável e adequado às preferências. •planejamento realizado pelo nutricionista da UAN local (em caso de processo centralizado pela matriz). 	<p>Estrutura:</p> <p>Modelo de Serviço Padrão e Estrutura dos produtos e serviços</p> <p>Termo de Referência</p> <p>Plano de Contingência</p> <p>Processos:</p> <p>Definição do processos de trabalhos para atingir eficiência e qualidade.</p>
	Processo Produtivo de Refeições	<ul style="list-style-type: none"> •preservação do valor nutritivo dos alimentos a partir de métodos de cocção mais apropriados; •desenvolvimento de técnicas de preparo mais saudáveis. •<u>Busca de novas formas de aproveitamento: cozinha experimental.</u> •<u>Utilização de PANC</u> •<u>Utilização da Alimentação VIVA</u> •<u>Detalhar melhor os elementos de AAS</u> •<u>Potabilidade da água</u> •<u>Aproveitamento integral dos alimentos</u> •<u>Uso de ficha técnica</u> •<u>Produtividade de equipamentos</u> 	<ul style="list-style-type: none"> •monitoramento e avaliação das refeições planejadas e servidas (uso de <i>softwares</i>) •elaboração do Plano de Contingência da UAN para as alterações de cardápio. •elaboração de protocolos de produção visando a PAAS (<u>sódio, gordura, ultraprocessados</u>). •implantação de sistema de monitoramento e avaliação da produção (pré-preparo e preparo) nas dimensões técnica, operacional e legal (métodos de cocção, testagem de novas receitas, avaliação sensorial, aplicação das técnicas culinárias, aproveitamento de alimentos, cumprimento das BPF, produção de toxinas dentre, outras). •<u>Ficha técnica como ferramenta de atenção dietética</u> •<u>Cumprimento da legislação quanto à garantia da qualidade da água</u> 	

Fonte: a autora, 2019.

Quadro 20. Descrição dos componentes do modelo teórico GUANAASSAN para Adequação e Equilíbrio Nutricional. Rio de Janeiro, 2019. (continuação).

ELEMENTOS DA AAS	Componentes de gestão da UAN	DESCRIÇÃO DOS ELEMENTOS DE AAS	AÇÕES DE GESTÃO DA UAN PARA A PAAS	DIMENSÕES DA ADMINISTRAÇÃO E SUAS AÇÕES
ADEQUAÇÃO E EQUILÍBRIO NUTRICIONAL	Estrutura Físico-Funcional e Equipamento	<ul style="list-style-type: none"> •dimensionamento físico e de fluxo de operações para o cumprimento do cardápio planejado a fim de garantir o valor nutricional. •adequação dos elementos de ambiência: temperatura, ventilação, umidade e cores que favoreçam a preservação dos nutrientes dos alimentos no preparo e na distribuição. •ambiente seguro para a execução do trabalho da equipe com liberdade e segurança na execução do cardápio planejado. 	<ul style="list-style-type: none"> •Participação de equipe multidisciplinar incluindo o nutricionista na definição da EFF (implantação ou reforma da UAN). •protocolo de recomendações para a PAAS na EFF (normativas, legislações, programas e políticas). •Utilização <u>das tecnologias e processos existentes</u>, assim como o desenvolvimento de <u>novas tecnologias em equipamentos</u> que proporcionem menor perda de nutrientes. •Desenvolvimento de fluxograma de processos •Elaboração dos fluxos de processos 	<p>Pessoas:</p> <p>Distribuição da equipe de acordo com o tipo de produto ou serviço (preparações ou atividades).</p>
	Gestão de Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> •dimensionamento e distribuição dos RH de forma adequada, que permita a execução plena do planejamento um cardápio adequado e saudável. •capacitação da equipe em SAN para proporcionar a compreensão dos protocolos de gestão e, educação alimentar e nutricional para gerar autonomia nas escolhas alimentares por parte da clientela e da equipe. Promover a EAN. ✓Saúde do Trabalhador (NRs, RDC, IN) 	<ul style="list-style-type: none"> •elaboração do cardápio feita por nutricionistas da UAN (local). •cumprimento das regras contratuais. •desenvolvimento de relatórios de avaliação do cumprimento das normativas contratuais e legais. •elaboração de plano da UAN para a garantia da adequação e do equilíbrio em todos os processos de trabalho da UAN. •protocolos de gestão da saúde do trabalhador •Perfil profissional (plano de carreira) •Capacitação da equipe 	
	Gestão de Materiais	<ul style="list-style-type: none"> •desenvolvimento de leque de fornecedores para garantia da quantidade e da variedade com priorização da agricultura familiar. •compra de insumos feita de forma estruturada a partir de conhecimento técnico de previsão de insumos que permite o cumprimento do planejamento de cardápios evitando a ruptura do estoque e as mudanças emergenciais que afetam à adequação e o equilíbrio previsto. •os produtos recebidos devem estar em conformidade com os padrões definidos no planejamento de cardápios e na previsão de compras. •o armazenamento deve ser feito segundo os critérios definidos para a preservação do valor nutricional dos alimentos e a durabilidade dos mesmos. 	<ul style="list-style-type: none"> •monitoramento e avaliação das refeições planejadas e servidas (uso de <i>softwares</i>) •elaboração do Plano de Contingência da UAN para as alterações de cardápio. •desenvolvimento de um sistema de informação nutricional dos produtos comprados utilizando a rotulagem dos alimentos e/ou produtos. •Definição de padrões de identidade e qualidade •Incluir procedência do alimento (forma de cultivo) 	

Fonte: a autora, 2019.

Quadro 20. Descrição dos componentes do modelo teórico GUANAASSAN para Adequação e Equilíbrio Nutricional. Rio de Janeiro, 2019.. (continuação).

ELEMENTOS DA AAS	Componentes de gestão da UAN	DESCRIÇÃO DOS ELEMENTOS DE AAS	AÇÕES DE GESTÃO DA UAN PARA A PAAS	DIMENSÕES DA ADMINISTRAÇÃO E SUAS AÇÕES
ADEQUAÇÃO E EQUILÍBRIO NUTRICIONAL	Estrutura Físico-Funcional e <u>Equipamentos</u>	<ul style="list-style-type: none"> •dimensionamento físico e de fluxo de operações para o cumprimento do cardápio planejado a fim de garantir o valor nutricional. •adequação dos elementos de ambiência: temperatura, ventilação, umidade e cores que favoreçam a preservação dos nutrientes dos alimentos no preparo e na distribuição. •ambiente seguro para a execução do trabalho da equipe com liberdade e segurança na execução do cardápio planejado. 	<ul style="list-style-type: none"> •Participação de equipe multidisciplinar incluindo o nutricionista na definição da EFF (implantação ou reforma da UAN). •protocolo de recomendações para a PAAS na EFF (normativas, legislações, programas e políticas). •Utilização das tecnologias e processos existentes, assim como o desenvolvimento de novas tecnologias em equipamentos que proporcionem menor perda de nutrientes. •Desenvolvimento de fluxograma de processos •Elaboração dos fluxos de processos 	<p>Pessoas:</p> <p>Distribuição da equipe de acordo com o tipo de produto ou serviço (preparações ou atividades).</p>
	Gestão de Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> •dimensionamento e distribuição dos RH de forma adequada, que permita a execução plena do planejamento um cardápio adequado e saudável. •capacitação da equipe em SAN para proporcionar a compreensão dos protocolos de gestão e, educação alimentar e nutricional para gerar autonomia nas escolhas alimentares por parte da clientela e da equipe. Promover a EAN. •Saúde do Trabalhador (NRs, RDC, IN) 	<ul style="list-style-type: none"> •elaboração do cardápio feita por nutricionistas da UAN (local). •cumprimento das regras contratuais. •desenvolvimento de relatórios de avaliação do cumprimento das normativas contratuais e legais. •elaboração de plano da UAN para a garantia da adequação e do equilíbrio em todos os processos de trabalho da UAN. •protocolos de gestão da saúde do trabalhador •Perfil profissional (plano de carreira) •Capacitação da equipe 	
	Gestão de Materiais	<ul style="list-style-type: none"> •desenvolvimento de leque de fornecedores para garantia da quantidade e da variedade com priorização da agricultura familiar. •compra de insumos feita de forma estruturada a partir de conhecimento técnico de previsão de insumos que permite o cumprimento do planejamento de cardápios evitando a ruptura do estoque e as mudanças emergenciais que afetam à adequação e o equilíbrio previsto. •os produtos recebidos devem estar em conformidade com os padrões definidos no planejamento de cardápios e na previsão de compras. •o armazenamento deve ser feito segundo os critérios definidos para a preservação do valor nutricional dos alimentos e a durabilidade dos mesmos. 	<ul style="list-style-type: none"> •monitoramento e avaliação das refeições planejadas e servidas (uso de <i>softwares</i>) •elaboração do Plano de Contingência da UAN para as alterações de cardápio. •desenvolvimento de um sistema de informação nutricional dos produtos comprados utilizando a rotulagem dos alimentos e/ou produtos. •Definição de padrões de identidade e qualidade •Incluir procedência do alimento (forma de cultivo) 	

Fonte: a autora, 2019.

Quadro 20. Descrição dos componentes do modelo teórico GUANAASSAN para Adequação e Equilíbrio Nutricional. Rio de Janeiro, 2019.. (continuação)..

ELEMENTOS DA AAS	Componentes de gestão da UAN	DESCRIÇÃO DOS ELEMENTOS DE AAS	AÇÕES DE GESTÃO DA UAN PARA A PAAS	DIMENSÕES DA ADMINISTRAÇÃO E SUAS AÇÕES
ADEQUAÇÃO E EQUILÍBRIO NUTRICIONAL	Gestão de Custos	<ul style="list-style-type: none"> •o custo padrão da refeição deve incluir todos os insumos e materiais necessários à PAAS e o custo real deve seguir o custo padrão através do cumprimento do planejamento do cardápios da UAN. •o orçamento da UAN deve prever os custos com insumos, materiais, investimento em equipamentos, manutenção, capacitação da equipe e execução de programas para a PAAS. •custos com programas de educação alimentar e nutricional e outras ações para a PAAS tanto para trabalhadores quanto para clientes devem estar previstos no orçamento. •<u>Custos com RH</u> •<u>Custos com Qualidade</u> 	<ul style="list-style-type: none"> •monitoramento e avaliação das refeições planejadas e servidas (uso de <i>softwares</i>) •elaboração do Plano de Contingência da UAN para as alterações de cardápio. •<u>Monitoramento de rotatividade de materiais de limpeza</u> •<u>Monitoramento de recursos naturais</u> •<u>Monitoramento de restos e sobras</u> •<u>Princípios ativos dos produtos</u> 	<p>Tecnologia:</p> <p>Uso de softwares para gestão do produto/serviço e da clientela. Desenvolvimento de novas tecnologias</p> <p>Ambiente:</p> <p>Estratégia de comunicação para os <i>stakeholders</i> (colaboradores, direção, clientela, órgãos governamentais)</p>

Fonte: a autora, 2019.

Quadro 21. Descrição dos componentes do modelo teórico GUANAASSAN para Sustentabilidade. Rio de Janeiro, 2019...

ELEMENTOS DA AAS	Componentes de gestão da UAN	DESCRIÇÃO DOS ELEMENTOS DE AAS	AÇÕES DE GESTÃO DA UAN PARA A PAAS	DIMENSÕES DA ADMINISTRAÇÃO E SUAS AÇÕES
SUSTENTABILIDADE	Planejamento de cardápios	<ul style="list-style-type: none"> •adequação do cardápio às necessidades nutricionais e aos hábitos alimentares para evitar desperdício de alimentos e materiais diversos. •inclusão no cardápio de produtos regionais de origem da agricultura familiar priorizando a agroecologia e orgânicos. •utilização da sazonalidade dos alimentos respeitando o meio ambiente e permitindo alimentos com um condição nutritiva melhor. •Aproveitamento integral dos alimentos •Priorização das cadeias curtas •Consumo de água direto e indireto (pegada hídrica) 	<ul style="list-style-type: none"> •desenvolvimento de protocolo para as ações de sustentabilidade no planejamento de cardápios. •Tabela safras •Perfil da clientela •Pegada hídrica: porções elevadas de carne no cardápio ex: 1 kg de carne no cardápio precisa de 15.000 L de água pra produção) 	<p>Estrutura:</p> <p>Planejamento Estratégico a curto, médio e longo prazo.</p> <p>Plano para Gestão Ambiental</p> <p>Processos:</p> <p>Organização do fluxo de operações</p> <p>Pessoas</p> <p>Cumprimento da legislação sanitária e trabalhista.</p>
	Processo Produtivo de Refeições	<ul style="list-style-type: none"> •destinação adequada de resíduos sólidos e líquidos. •uso racional dos recursos naturais (água, gás, energia). •uso de recursos tecnológicos de energia renováveis (solar). ✓Evitar desperdícios de alimentos e materiais. Metas de redução de restos e sobras (destinação e compostagem) 	<ul style="list-style-type: none"> •inovação tecnológica (equipamentos, áreas e materiais de construção). •Gestão de resíduos sólidos e líquidos. •Estruturação dos fluxos com a capacidade produtiva dos operadores (número e qualificação) •Estrutura de fluxos 	
	Estrutura Físico-Funcional e Equipamentos	<ul style="list-style-type: none"> •condições de conforto nos locais de trabalho (instalações sanitárias, vestiários e demais áreas). •ambiência devem favorecer o menor uso dos recursos naturais (água, luz, gás). •Construção e/ou reforma de áreas e equipamentos com menor consumo de recursos naturais. •o fluxo deve permitir a otimização do uso dos recursos naturais, evitar o desperdício de alimentos, água e demais insumos para a melhor gestão dos resíduos sólidos. •Condições de trabalho que garantam a segurança do trabalhador e da clientela. •Monitoramento dos recursos naturais, locomoção de funcionários e utilização de produtos de limpeza •Uso de dispositivos individuais para controle de consumo de água e energia /área 	<ul style="list-style-type: none"> •inovação tecnológica na construção das áreas e equipamentos. •Equipamentos com melhor eficiência energética 	

Fonte: a autora, 2019.

Quadro 21. Descrição dos componentes do modelo teórico GUANAASSAN para Sustentabilidade. Rio de Janeiro, 2019 (continuação).

ELEMENTOS DA AAS	Componentes de gestão da UAN	DESCRIÇÃO DOS ELEMENTOS DE AAS	AÇÕES DE GESTÃO DA UAN PARA A PAAS	DIMENSÕES DA ADMINISTRAÇÃO E SUAS AÇÕES
SUSTENTABILIDADE	Gestão de Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> •equipe capacitada para a execução das atividades responsabilidade ambiental. ✓envolvimento a participação dos clientes na construção e execução das estratégias da gestão da UAN voltadas para o uso responsável dos recursos do meio ambiente e de ações de sustentabilidade 	<ul style="list-style-type: none"> •envolvimento e participação dos clientes na construção e execução das estratégias da gestão da UAN voltadas para o uso responsável dos recursos do meio ambiente e de ações de sustentabilidade. •Atuação integrada com áreas afins (engenharia e segurança do trabalho e higiene ocupacional). •Envolvimento com projetos (cozinha Brasil) 	<p>Tecnologia</p> <p>Inovação tecnológica</p> <p>Desenvolvimento de novos produtos mais sustentáveis.</p> <p>Ambiente:</p> <p>Plano de sustentabilidade empresarial, social e ambiental.</p>
	Gestão de Materiais	<ul style="list-style-type: none"> •compra de insumos de fornecedores com práticas de produção e/ou distribuição ambientalmente sustentáveis (uso dos recursos naturais e químicos, embalagens biodegradáveis), priorização da agroecologia •valorização e fomento da agricultura familiar (orgânicos). •manejo correto dos resíduos sólidos (embalagens, resíduos dos alimentos e líquidos). •utilização de equipamentos que consomem menos energia, gás e água para armazenamento. •compra ajustada ao planejamento adequado das quantidades e controle da validade dos produtos para evitar o desperdício •proximidade do fornecedor (cadeia curta) 	<ul style="list-style-type: none"> •Política de abastecimento da UAN com fomento à economia local e utilização dos produtos da agroecologia. •utilização de recursos tecnológicos para o controle de estoque (validade, qualidade do alimento e logística e custos, curva ABC).Elaboração e utilização de relatórios de controle periódico e permanente. •Política de desenvolvimento de novos fornecedores com capacitação em SAN. •Gestão: estratégia de governo (lei 12.305/2010 art 3º inciso XI). Gestão integrada de RS: dimensões política, econômica, ambiental, cultural e social com controle social e sob a premissa do desenvolvimento sustentável. •Gerenciamento: Medidas individuais e coletivas. Deve ser feito na redução, reutilização, reciclagem, tratamento dos resíduos sólidos e disposição final ambientalmente adequada dos rejeitos 	
	Gestão de Custos	<ul style="list-style-type: none"> •definição dos custos e do preço da refeição que contemplem as ações de sustentabilidade em todas as etapas de processo produtivo (ambiente interno) e de seus fornecedores e clientes (ambiente externo) e funcionários. •Previsão para compra de produtos com modos de produção mais sustentáveis (análise da relação custo x benefício). •custeamento das ações de gestão de resíduos sólidos. ✓previsão orçamentária para mudanças estruturais. 	<ul style="list-style-type: none"> •criação de indicadores para tornar tangíveis aspectos intangíveis na gestão de custos e resultados da UAN. p.ex.: análise da relação custo x benefício de práticas por fornecedor e por produto; participação dos insumos da agricultura familiar no custo total da UAN; ações de sustentabilidade e fomento à economia local, in natura x minimamente processados x ultraprocessados. 	

Fonte: a autora, 2019.

Quadro 22. Descrição dos componentes do modelo teórico GUANAASSAN para Aspectos Sócio-culturais. Rio de Janeiro, 2019.

ELEMENTOS DA AAS	Componentes de gestão da UAN	DESCRIÇÃO DOS ELEMENTOS DE AAS	AÇÕES DE GESTÃO DA UAN PARA A PAAS	DIMENSÕES DA ADMINISTRAÇÃO E SUAS AÇÕES
ASPECTOS SOCIOCULTURAIS	Planejamento de cardápios	<ul style="list-style-type: none"> •cardápios adequados às práticas regionais e ao respeito à cultura alimentar local que possibilite contemplar às dimensões de prazer e satisfação. •as porções e os utensílios, a apresentação da alimentação devem ser oferecidas de acordo com o perfil da população atendida. •inclusão de novos alimentos no cardápio para a PAAS e utilizar as estratégias de EAN. 	<ul style="list-style-type: none"> •elaboração de uma política de segurança do trabalho para a UAN com protocolo de ações. (Gestão pessoas) •plano de Acessibilidade à pessoas com deficiência. •capacitação do nutricionista em SAN. •programa de motivação, reconhecimento e recompensa. •Gestão de Pessoas •Análise do perfil do trabalhador da UAN •Programas para conhecimento de outras culturas (verificação de hábitos) •Utilização de PANCs 	<p>Estrutura:</p> <p>Definição da Estrutura Organizacional e dos níveis de hierarquia.</p> <p>Processos:</p> <p><i>downsizing</i> (reestruturação para redução de custos), <i>outsourcing</i> (terceirização) reengenharia</p> <p>Pessoas:</p> <p>Definição da política de RH Cumprimento da legislação trabalhista Formação e capacitação (educação, informação e comunicação – EIC)</p>
	Processo Produtivo de Refeições	<ul style="list-style-type: none"> •cumprimento do cardápio com preparações regionais mesmo com técnicas mais complexas. •determinação de fluxo de trabalho que possibilite relações de prazer execução das atividades, segurança no trabalho e condições dignas de trabalho. •Ambiente de trabalho socialmente justo para o trabalhador e para o cliente. •Espaço físico para descanso dos trabalhadores 	<ul style="list-style-type: none"> •a organização dos fluxos deve proporcionar a execução de cardápios variados, incluindo os regionais e também deve proporcionar condições dignas de trabalho na produção e na distribuição, incluindo a equipe de trabalho e a clientela. •Avaliação do cumprimento do cardápio •Avaliação do fluxo de trabalho 	
	Estrutura Físico-Funcional e equipamentos	<ul style="list-style-type: none"> •aplicação do <i>design</i> de ambientes que proporcione experiências de prazer e estímulo à comensalidade. •áreas, equipamentos e utensílios adequados para a produção do cardápio com preparações de alimentos tradicionais e culturais. •Ergonomia •Espaço físico para descanso dos trabalhadores •Design para ambiência do trabalhador 	<ul style="list-style-type: none"> •a EFF deve proporcionar um ambiente socialmente justo para o trabalhador e para o cliente. •a aplicação do design de ambientes proporciona uma experiência de prazer e estímulo à comensalidade. A EFF deve permitir a produção de preparações regionais como modos de produção mais complexos. 	

Fonte: a autora, 2019.

Quadro 22. Descrição dos componentes do modelo teórico GUANAASSAN para Aspectos Sócio-culturais.. Rio de Janeiro, 2019 (continuação).

ELEMENTOS DA AAS	Componentes de gestão da UAN	DESCRIÇÃO DOS ELEMENTOS DE AAS	AÇÕES DE GESTÃO DA UAN PARA A PAAS	DIMENSÕES DA ADMINISTRAÇÃO E SUAS AÇÕES
ASPECTOS SOCIOCULTURAIS	Gestão de Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> •conscientização do estabelecimento de relações socialmente justas entre as demandas dos clientes, trabalhadores, empregadores e fornecedores. •promoção do resgate ao respeito e valorização dos hábitos alimentares dos trabalhadores da UAN e da clientela. •conhecimento pela equipe das práticas de PAAS como diferencial da equipe sendo um fator importante de motivação, de reconhecimento e recompensa profissional além de possibilitar o reconhecimento e melhores recompensas ao trabalhador (socialmente justas). •Inserção de pessoas com deficiência nas atividades da UAN. •conhecimento e cumprimento da legislação trabalhista. •Papel do nutricionista gestor •Legislação trabalhista, previdenciária 	<ul style="list-style-type: none"> •Construir estratégias para atender às dimensões de prazer e favorecer a comensalidade para o cliente e a equipe de trabalho. •Valorização do conhecimento e das práticas de PAAS como diferencial no desempenho da equipe e tornando-se um fator importante de motivação, de reconhecimento e recompensa profissional. •Inserção dos PCDs no mercado de refeições coletivas (política de RH). •Atendimento à legislação trabalhista. •Plano de ações para capacitação da equipe de trabalho em SAN. •Capacitação do nutricionista em gestão de pessoas. Elaboração de manuais de SAN para a equipe e criação de indicadores de acompanhamento. •Implantação de programa de EAN para a equipe (oficinas culinárias, rodas de conversa, palestras). •Utilização de novas tecnologias na gestão de pessoas. •Atendimento às legislações. •Plano de carreira •Visão do nutricionista (transversal) 	<p>Desenvolvimento de carreira Programa de recompensa Estímulo ao empreendedorismo Administração de Pessoal e relações trabalhistas Programa de recompensa Estímulo ao empreendedorismo Administração de Pessoal e relações trabalhistas Liderança Motivação Cultura Organizacional Política de Remuneração</p>
	Gestão de Materiais	<ul style="list-style-type: none"> •respeito às características étnicas e sociais da clientela. •desenvolvimento de fornecedores da UAN de origem local ou regional. •normas de segurança e de boas práticas de forma a controlar a exposição a riscos físicos, químicos, sanitários e ergonômicos. •relação comercial e econômica justa com fornecedores. •Agricultura familiar 	<ul style="list-style-type: none"> •Programa de desenvolvimento de fornecedores. •Pesquisa de novos produtos (insumos, embalagens) e tendências de mercado. •Criação do Protocolo de Padrões de Identidade e Qualidade (PIQ). •Negociação justa e a preços acessíveis. •Procedimento de avaliação periódica de fornecedores. 	<p>Gestão por competências Gestão do conhecimento</p>

Fonte: a autora, 2019.

Quadro 22. Descrição dos componentes do modelo teórico GUANAASSAN para Aspectos Sócio-culturais.. Rio de Janeiro, 2019 (continuação).

ELEMENTOS DA AAS	Componentes de gestão da UAN	DESCRIÇÃO DOS ELEMENTOS DE AAS	AÇÕES DE GESTÃO DA UAN PARA A PAAS	DIMENSÕES DA ADMINISTRAÇÃO E SUAS AÇÕES
ASPECTOS SOCIOCULTURAIS	Gestão de Custos	<ul style="list-style-type: none"> •determinação de custo e/ou o preço de venda de refeições e/ou serviços de forma justa tanto para a UAN (geração de lucro e/ou cumprimento do orçamento), quanto para os fornecedores (parceria comercial). •o orçamento deve prever gastos com desenvolvimento de fornecedores regionais para a preservação do referencial tradicional local e fomento à economia local. •previsão e alocação da parcela orçamentária referente ao desenvolvimento de fornecedores regionais e do uso da agricultura familiar (adesão ao PAA). •Custo de organicos 	<ul style="list-style-type: none"> •o custo e/ou o preço praticados pela UAN, devem ser socialmente justos tanto para a UAN (geração de lucro e/ou cumprimento do orçamento), quanto para os fornecedores (parceiros comerciais). O custeamento do cardápio deve prever gastos com desenvolvimento de fornecedores regionais para a preservação do referencial tradicional local e fomento à economia local. •previsão e alocação da parcela orçamentária referente ao desenvolvimento de fornecedores regionais e do uso da agricultura familiar (alimentos orgânicos= PAA). Fomento ao comércio local. 	<p>Pessoas (continuação)</p> <p>Estratégia de comunicação interna</p> <p>Tecnologia:</p> <p>Inovação tecnológica para formação e capacitação de RH.</p> <p>Ambiente:</p> <p>Estratégia de comunicação (organizacional, interna, administrativa e mercadológica)</p> <p>Relações com órgãos governamentais e outras entidades</p>

Fonte: a autora, 2019.

Quadro 23. Descrição dos componentes do modelo teórico GUANAASSAN para Acesso. Rio de Janeiro, 2019.

ELEMENTOS DA AAS	Componentes de gestão da UAN	DESCRIÇÃO DOS ELEMENTOS DE AAS	AÇÕES DE GESTÃO DA UAN PARA A PAAS	DIMENSÕES DA ADMINISTRAÇÃO E SUAS AÇÕES
ACESSO	Planejamento de cardápios	<ul style="list-style-type: none"> • <u>oferta de cardápio saudável com inclusão de preparações com melhor aceitação.</u> • Disponibilidade (física) de uma refeição nutricionalmente equilibrada (especificar). • produção de volume de refeições que atenda à previsão da demanda (acesso físico para todos os usuários). • apresentação à produção de um cardápio que possa ser executável do ponto de vista físico. • apresentação ao setor de compras um cardápio que possa ser executável do ponto de vista financeiro. • <u>Tratar das necessidades fisiológicas relacionadas ao direito à AAS</u> 	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento de indicadores para avaliação da aceitação do cardápio (ISC ou outros) <u>Índice de restos e sobras</u> • disponibilidade de uma refeição nutricionalmente equilibrada. • Desenvolvimento de indicadores de adequação do cardápio ao volume de produção e demanda (acesso físico para todos os usuários). • Indicadores para avaliação da adequação do cardápio à previsão orçamentária. 	<p>Estrutura:</p> <p>Estratégia Empresaria (missão, visão e valores).</p> <p><i>Downsizing, outsourcing</i></p> <p>Processos:</p> <p>Organização dos processos de funcionamento</p>
	Processo Produtivo de Refeições	<ul style="list-style-type: none"> • Organização do fluxo da produção para a utilização de insumos, das técnicas, das áreas, equipamentos e utensílios devem possibilitar a produção e oferta de refeição adequada e saudável conforme planejada (acesso físico). 	<ul style="list-style-type: none"> • Estruturação dos fluxos por <u>subárea</u> com a capacidade dos operadores (número e qualificação). • Elaboração e implantação de manual operacional (serviço próprio e termo de referência para serviço de terceiros). 	
	Estrutura Físico-Funcional	<ul style="list-style-type: none"> • dimensionamento físico adequado para a produção e o atendimento da demanda do volume de refeições para atender à toda clientela. • atendimento a produtividade e distribuição sem interrupções. • Estrutura adequada à capacidade de produção (<u>número de refeições</u>) 	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação e apresentação permanente dos fatores do PFF impeditivos para a PAAS. • <u>Medição por indicadores</u> 	

Fonte: a autora, 2019.

Quadro 23. Descrição dos componentes do modelo teórico GUANAASSAN para Acesso. Rio de Janeiro, 2019 (continuação).

ELEMENTOS DA AAS	Componentes de gestão da UAN	DESCRIÇÃO DOS ELEMENTOS DE AAS	AÇÕES DE GESTÃO DA UAN PARA A PAAS	DIMENSÕES DA ADMINISTRAÇÃO E SUAS AÇÕES
ACESSO	Gestão de Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> •conscientização da perspectiva da produção e oferta de alimentação na perspectiva da PAAS que permite ao trabalhador da UAN acesso ao mesmo benefício aplicado à clientela. •Acesso: garantia do acesso à alimentação como direito humano básico. •Conscientização do direito à AAS por parte da clientela e dos trabalhadores •Ações de EAN 	<ul style="list-style-type: none"> •Desenvolvimento de Estratégia de Educação e Comunicação: •divulgação dos trabalhos de avaliação nutricional, dos índices de restos e sobras, dos controles de qualidade, campanhas de ação social, sustentabilidade etc. •Ferramentas de comunicação: canal direto nutricionista-clientela, uso de tecnologias de gestão da clientela, da missão da UAN para a PAAS, visitas internas, integração. •Benchmarking entre empresas do ramo de refeições coletivas e da alimentação comercial. •Estabelecimento de redes de relacionamento sobre SAN em AC (entidades de classe, universidades, empresas). •Capacitação em relação à produção •Promoção da AAS •Tempo empregado para as atividades de recebimento e armazenamento 	<p>Pessoas:</p> <p>Definição da política de benefícios Cumprimento da legislação</p> <p>Tecnologia:</p> <p>Inovação tecnológica</p> <p>Desenvolvimento de novos produtos.</p>
	Gestão de Materiais	<ul style="list-style-type: none"> •a logística de abastecimento da UAN deve permitir o acesso à alimentos de qualidade em todas as suas dimensões (sanitária, sensorial, nutricional e sustentável). •a rede de fornecimento deve ter uma logística que permita a produção de refeição completa conforme o planejamento de cardápios. •garantia do acesso a alimentos de qualidade e em quantidade adequados. Acesso: garantia de alimentos ao processo produtivo conforme o planejamento de cardápios e de compras. 	<ul style="list-style-type: none"> •Utilização na prática de gestão de materiais os indicadores de administração de materiais para a previsão de compras (FC, FT, níveis de estoque _ES, Emax). •Integração do gestor e dos funcionários-chave da UAN no processo de compras. •Compras feitas de acordo com a previsão orçamentária, com a capacidade de armazenamento (espaço físico) e de recursos humanos. •Localização 	

Fonte: a autora, 2019.

Quadro 23. Descrição dos componentes do modelo teórico GUANAASSAN para Acesso. Rio de Janeiro, 2019 (continuação).

ELEMENTOS DA AAS	Componentes de gestão da UAN	DESCRIÇÃO DOS ELEMENTOS DE AAS	AÇÕES DE GESTÃO DA UAN PARA A PAAS	DIMENSÕES DA ADMINISTRAÇÃO E SUAS AÇÕES
ACESSO	Gestão de Custos	<ul style="list-style-type: none"> •custo da refeição e/ou preço de venda acessíveis ao perfil socioeconômico dos trabalhadores da UAN e da clientela. •adesão à programas de incentivos fiscais ou de provimento orçamentário que garanta o acesso financeiro da clientela à uma refeição adequada e saudável (PAT, PNAE, Restaurante Universitário_PAES, Restaurantes Populares, Cozinhas Comunitárias). 	<ul style="list-style-type: none"> •Conscientização e inclusão do nutricionista no planejamento dos custos e na formação de preços (público ou privado). •Criação de métrica para identificar a participação da PAAS no cálculo do custo padrão e/ou do preço de venda (no <i>markup</i> ou não). •Utilização de ferramentas de gestão de custos e finanças como o BSC, Engenharia de Cardápios, dentre outros. •Aplicação de métodos de custeio (por atividades – ABC, absorção, direto ou variável, margem de contribuição) de forma a estabelecer indicadores que demonstrem as ações de custos voltadas para a garantia da PAAS. •Inclusão de despesas com ações de Segurança no Trabalho, EAN e BPF, além de outros programas no custo padrão da refeição. •Domínio e acompanhamento de todos os elementos que compõem os custos e as receitas da UAN. •Participação do nutricionista na concepção e acompanhamento do orçamento da UAN. •Domínios dos conceitos e das práticas dealocação, classificação e apuração do orçamento. •Criação de um sistema de indicadores do orçamento e das respectivas aplicações nos elementos que compõem a garantia da PAAS (Programas de gestão). •Investimento em inovação tecnológica (produtividade, qualidade e sustentabilidade). •Utilização da PAAS como valor agregado (ex. EconomicValueAdded-EVA). •Domínio do impacto financeiro tanto de aporte de verbas quanto de incentivos fiscais e/ou de custos de programas de SAN, que são operacionalizados pela AC (ex. PAT, PNAE, RU, RP etc.) •Comparação do custo padrão com alimentos livres de transgênicos, aproveitamento integral. 	<p>Ambiente:</p> <p>Estratégias de marketing (promoção, comunicação).</p> <p>Política de preços.</p> <p>Adesão à políticas públicas.</p>

Fonte: a autora, 2019.

Quadro 24. Descrição dos componentes do modelo teórico GUANAASSAN para Acesso. Rio de Janeiro, 2019.

ELEMENTOS DA AAS	Componentes de gestão da UAN	DESCRIÇÃO DOS ELEMENTOS DE AAS	AÇÕES DE GESTÃO DA UAN PARA A PAAS	DIMENSÕES DA ADMINISTRAÇÃO E SUAS AÇÕES
QUALIDADE	Planejamento de cardápios	<ul style="list-style-type: none"> •cardápios com menor incidência de produtos ultraprocessados, de origem OGM e com composição nutricional adequada, seguindo o GAPB. •utilização de informações de rotulagem dos produtos na execução do cardápio e comparação com produtos locais/regionais e safra •Evitar alimentos sem conservantes •Inclusão de orgânicos no cardápio e de menor pegada hídrica •A avaliação da rotulagem deve ser rotina no processo de compras (adotar como parâmetro) 	<ul style="list-style-type: none"> •Utilização de métodos para avaliar a qualidade nutricional, sensorial e sanitária dos cardápios (AQPC, IQR, cálculo do VET, Pedro Escudeiro), além da sustentabilidade. 	<p>Estrutura: Infraestrutura necessária para alcançar a conformidade de seus produtos e serviços Atualização da legislação</p> <p>Processos: Descrição das atividades e dos fluxos do processo. Elaboração de manuais e rotinas de todas as atividades, métodos e a partir dos padrões estabelecidos. Programas de Gestão da Qualidade Total Melhoria contínua (aprimorar processos, melhorar a qualidade, a produção e os custos).</p>
	Processo Produtivo de Refeições	<ul style="list-style-type: none"> •organização da produção para atender às normas de higiene (qualidade sanitária); utilização de técnicas de preparo que minimizem a produção de toxinas e preservem as características sensoriais e nutricionais dos alimentos (qualidade sensorial e nutricional), sustentabilidade com aproveitamento integral do alimento e respeitando as condições de trabalho. 	<ul style="list-style-type: none"> •Implantação de ferramentas de qualidade incorporando a PAAS (ex: PDCA, 5W2H, 5S, KPI etc.) •Cumprimento da legislação trabalhista, sanitária e às normatizações das políticas de SAN. 	
	Estrutura Físico-Funcional	<ul style="list-style-type: none"> •a estrutura deve favorecer o cumprimento das BPF, ao uso de equipamentos e métodos de pré-preparo e preparo que garantam a qualidade sanitária, sensorial, nutricional dos alimentos. •Sustentabilidade: Uso racional de água, iluminação, ventilação natural •Utilização dos selos de consumo de energia 	<ul style="list-style-type: none"> •Busca de inovação tecnológica (otimização de áreas, equipamentos, energia renovável, reaproveitamento de materiais e formas de trabalho). <p>✓</p>	

Fonte: a autora, 2019.

Quadro 24. Descrição dos componentes do modelo teórico GUANAASSAN para Acesso. Rio de Janeiro, 2019 (continuação).

ELEMENTOS DA AAS	Componentes de gestão da UAN	DESCRIÇÃO DOS ELEMENTOS DE AAS	AÇÕES DE GESTÃO DA UAN PARA A PAAS	DIMENSÕES DA ADMINISTRAÇÃO E SUAS AÇÕES
QUALIDADE	Gestão de Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> •capacitação permanente sobre qualidade na alimentação com valorização da culinária (técnicas de preparo mais saudáveis privilegiando os alimentos in natura); aplicação das boas práticas de fabricação conscientização da equipe para o uso de alimentos com menos agrotóxicos e Organismos Geneticamente Modificados (OGM) e mais naturais. 	<ul style="list-style-type: none"> •Promoção da cultura organizacional de oferecer garantia da qualidade nutricional, sanitária, sensorial, sustentável como forma de prover confiança do cliente, um dos pilares da gestão da qualidade. 	<p>Pessoas:</p> <p>Política de Formação e capacitação em Qualidade Total</p> <p>Tecnologia:</p> <p>Tecnologias avançadas para a qualidade total</p> <p>Ambiente:</p> <p>Estratégia para prover confiança e garantia da qualidade para clientes, fornecedores, parceiros e governo.</p>
	Gestão de Materiais	<ul style="list-style-type: none"> •A compra de insumos deve priorizar a fonte produtiva e de abastecimento de produtos livres de contaminantes físicos, químicos e biológicos (qualidade sanitária), livres de OGM. •compra no período de safra para a garantia do valor nutricional e a preservação das características sensoriais e custo. •compras feitas de acordo com a capacidade de armazenamento; •Avaliar níveis de estoque (just in time) •capacitação de fornecedores que atendam aos critérios de identidade e qualidade definidos pela UAN. •recebimento e estocagem de insumos que atendam ao PIQ. ✓ Uso de materiais de higiene e limpeza sustentáveis (biodegradáveis) 	<ul style="list-style-type: none"> •Atendimento aos padrões de qualidade e identidade (PIQ) dos produtos e materiais para a compra, recebimento e armazenamento (incluir procedência). •Ampliar a ideia do PIQ quando se trata de produtos orgânicos •Avaliação e monitoramento dos serviços de transporte •Monitoramento de materiais de grande consumo 	
	Gestão de Custos	<p>os custos do serviço de alimentação devem contemplar gastos com:</p> <ul style="list-style-type: none"> •produtos definidos no planejamento de cardápios e gestão de materiais de forma a atender aos padrões de identidade e qualidade . •normas de higiene, segurança do trabalho. •uso de equipamentos e utensílios que proporcionem a manutenção da qualidade nutricional e sensorial dos alimentos. •Aporte orçamentário para ações de garantia da qualidade sanitária, nutricional e sensorial das refeições servidas. •Capacitação de pessoal 	<ul style="list-style-type: none"> •Desenvolvimento e aplicação de indicadores que expressem os custos da qualidade em todas as suas dimensões e o quanto elas representam no orçamento da UAN. •Detalhar a descrição dos custos 	

Fonte: a autora, 2019.

5.3 Os produtos da tese

5.3.1 Modelo teórico da gestão da unidade de alimentação e nutrição em interface com a alimentação adequada e saudável na perspectiva da Segurança Alimentar e Nutricional.

O caminho percorrido desde o esboço inicial de organização das ideias para a construção da interface até as contribuições dos especialistas nas três etapas realizadas permitiu a realização de reflexões e desdobramentos que se expressam na escolha dos componentes e da estrutura final do modelo teórico descritos a seguir.

O modelo teórico aqui proposto, denominado de “Gestão da UAN e promoção da AAS na perspectiva de SAN (GUANAASSAN)”, apresenta uma arquitetura constituída por um conjunto de informações organizadas pelos seguintes eixos: o eixo estruturante, que abarca os elementos da AAS (Adequação e Equilíbrio Nutricional, Sustentabilidade, Aspectos Socioculturais, Acesso e Qualidade), tendo em vista seu objetivo principal, que é a PAAS; o eixo processual, que compreende as variáveis da administração (estrutura, tarefas, ambiente, pessoas, tecnologia e competitividade) que, em função de sua adequação e interação, subsidiam o desafio da administração da UAN; e o eixo base que apresenta as ações-chave de cada componente de gestão da UAN (planejamento de cardápios, processo produtivo, estrutura físico-funcional e de equipamentos, gestão de pessoas, gestão de materiais e gestão de custos) que são essenciais para traduzir a promoção da AAS na prática de funcionamento da UAN.

Cabe destacar que a variável competitividade não havia entrado inicialmente no escopo do modelo teórico, entretanto, os especialistas sugeriram que esta variável fosse incluída no modelo, pois ela poderia ser trabalhada de outra forma daquela visão de negócio e rentabilidade, mas sim na valorização do processo produtivo ou serviço como uma estratégia de valor agregado. Essa visão parte de que qualquer refeição pode ser produzida sem considerar a dimensão de saúde, mas sendo produzidas em uma UAN se apresenta em um contexto diferente. Neste sentido, a competitividade foi incorporada ao modelo teórico na perspectiva de identificar que ações da UAN devem fazer parte da estratégia para a geração de valor e a oferta de produtos e serviços que apresentem atributos diferenciados para o seu público alvo e dentro do seu setor (KOTLER, 2005).

Este modelo tem como objetivo, por meio de uma representação esquemática, prover conhecimento científico para a formação dos estudantes de graduação em nutrição (futuros profissionais) e/ou em pós-graduações em alimentação coletiva, e dar aos gestores da UAN, subsídios que possam enfatizar as ações da gestão da UAN que devem ser priorizadas para a incorporação dos elementos de AAS em suas atividades. Deste modo, optou-se por um modelo simples e objetivo que seja de fácil compreensão e utilização na prática de trabalho do gestor, que, no caso da UAN, é o (a) nutricionista que, por formação, não é um administrador, mas que se depara com esse desafio na atuação em AC.

A seguir, apresentamos a origem de cada componente do modelo teórico Quadro 25 segundo as etapas de sua construção.

Quadro 25 – Origem de cada componente do Modelo Teórico da Gestão da UAN na Perspectiva da AAS. Rio de Janeiro, 2019.

EIXO	COMPONENTE	ORIGEM DO COMPONENTE				
		Dados secundários	Dados primários			Dados fenomenológicos
		Revisão bibliográfica	Entrevistas individuais de AC	Entrevistas individuais de ADM	Painel de Especialistas	Reflexão das pesquisadoras responsáveis
ESTRUTURANTE	Adequação e equilíbrio nutricional	x	x			x
	Sustentabilidade	x			x	
	Condições socioculturais	x				
	Acesso	x				
	Qualidade	x				
PROCESSUAL	Estrutura	x		x		x
	Tarefas	x		x		x
	Ambiente	x		x		x
	Pessoas	x		x		x
	Tecnologia	x		x		
	Competitividade			x	x	x
BASE	Planejamento de Cardápios	x				x
	Processo Produtivo	x				x
	Estrutura Físico Funcional e Equipamentos	x			x	x
	Gestão de Pessoas	x				x
	Gestão de Materiais	x				x
	Gestão de Custos	x				x

Fonte: a autora, 2019.

A partir das contribuições dos especialistas algumas modificações foram feitas nos componentes do modelo teórico. A adequação e o equilíbrio nutricional foram agrupados devido as semelhanças existentes em sua descrição. O componente de estrutura físico-funcional foi acrescido do termo “Equipamentos”; para o conceito de sustentabilidade foi feito uma detalhamento maior na sua descrição, e a variável “Processos” foi modificada para “Tarefas” de forma a se tornar fiel à nomenclatura da Teoria Geral da Administração.

O material está apresentado por meio de quadros organizados por cada eixo do modelo teórico que sistematizam as descrições de cada componente, conforme referencial teórico utilizado para cada um (Quadros 26 a 28). Esta descrição expressa o resultado do percurso reflexivo da autora enriquecido pela revisão bibliográfica e pelas contribuições dos especialistas.

Quadro 26 – Descrição conceitual dos componentes do Modelo Teórico da Gestão da UAN na perspectiva da alimentação adequada e saudável – Eixo Estruturante. Rio de Janeiro, 2019.

EIXO	COMPONENTE	DESCRIÇÃO
ESTRUTURANTE	Adequação e equilíbrio nutricional	*Compreende a garantia de um padrão alimentar adequado às necessidades biológicas dos indivíduos, que atenda aos princípios da variedade, da cor, sabor, do equilíbrio e da moderação e de acordo com as fases do curso de vida (infância, adolescência e idade adulta, idosos) e necessidades alimentares especiais.
	Sustentabilidade	*Compreende a produção de alimentos sob os aspectos ambientais, sociais e econômicos por meio a valorização dos alimentos de base agroecológica que articula a conservação e o manejo da biodiversidade e o uso sustentável dos recursos naturais pelos seguintes segmentos: pequenos produtores familiares (incluindo a agricultura familiar, o extrativismo vegetal, a pesca artesanal, a caça - exclusiva para sobrevivência em locais isolados), dos povos indígenas e das comunidades tradicionais, de forma que seja socialmente justa garantindo fomento à economia local.
	Aspectos socioculturais	*Compreende a dimensão da alimentação que respeita a cultura alimentar da população com base em práticas alimentares que agregam significados comportamentais e afetivos singulares, que contempla o resgate e a ressignificação de hábitos e práticas alimentares regionais, que atende às dimensões de etnia e de gênero e que proporciona prazer ao indivíduo.
	Acesso	*Compreende o acesso permanente e regular ao alimento em quantidade e qualidade sob o ponto de vista físico (a alimentação deve ser acessível a todos: lactentes, crianças, idosos(as), deficientes físicos, doentes terminais ou pessoas com problemas de saúde, presos(as), pessoas que vivem em áreas de difícil acesso, vítimas de desastres naturais ou provocados pelo homem, vítimas de conflitos armados e guerras e aos povos indígenas e outros grupos em situação de vulnerabilidade) e financeiro (recursos necessários para a obtenção dos alimentos durante todo o ano).
	Qualidade	*Compreende a oferta de alimentos livres de contaminantes físicos, químicos e biológicos, e de organismos geneticamente modificados-OGM, que respeite os limites estabelecidos pela legislação a fim de garantir a segurança sanitária dos alimentos.

Fonte: a autora, 2019.

* Construído a partir dos documentos do CONSEA (2009); PNPS (2010); BURITY (2010); PNAN (2014); GAPB (2014) e PLANSAN (2016).

Quadro 27 – Descrição conceitual dos componentes do Modelo Teórico da Gestão da UAN na perspectiva da alimentação adequada e saudável - Eixo Processual. Rio de Janeiro, 2019.

EIXO	COMPONENTE	DESCRIÇÃO
PROCESSUAL	Estrutura	* Compreende o enfoque das Teorias Clássica e Neoclássica, da Burocracia e da Teoria Estruturalista e trata da configuração e da forma como a instituição irá se organizar (estruturação) internamente para alcançar os seus objetivos (tamanho, tipo de autoridade, comunicação, relações formais ou informais etc.).
	Tarefas	* Compreende o enfoque da Teoria da Administração Científica e trata da maneira como o trabalho deverá ser executado dentro das organizações, identificando a melhor forma e o menor tempo para executá-lo, controlando a sua produtividade e seus custos. Envolve a racionalização no planejamento das atividades operacionais.
	Ambiente	* Compreende o enfoque das Teorias Estruturalista e da Contingência e trata de forças e tendências de uma organização que podem influenciar o seu desempenho como um todo. Envolve a relação entre os trabalhadores (ambiente interno), clientes, fornecedores, concorrentes, instituições e governo (ambiente externo).
	Pessoas	* Compreende o enfoque das Teorias das Relações Humanas, do Comportamento Organizacional e do Desenvolvimento Organizacional e trata da participação e do envolvimento das pessoas, da motivação, da liderança e dos mecanismos de recompensa.
	Tecnologia	* Compreende o enfoque da Teoria da Contingência e se refere ao conjunto de recursos de uma organização para otimização de seus processos, melhoria de seus produtos e serviços.
	Competitividade	* Compreende o enfoque das abordagens mais recentes da administração e trata de um conjunto complexo de relações entre todos os <i>stakeholders</i> envolvidos direta ou indiretamente com a organização, com objetivo de cumprir a sua missão com maior êxito do que de seus concorrentes. Tem como foco a competência e resultados sustentáveis.

Fonte: a autora, 2019.

* Construído a partir do referencial teórico da administração: CHIAVENATO (2003); MAXIMIANO (2011); VIEIRA (2016); MOTTA; VASCONCELOS (2017).

Quadro 28 – Descrição conceitual dos componentes do Modelo Teórico GUANAAS – Eixo Base. Rio de Janeiro, 2019.

EIXO	COMPONENTE	DESCRIÇÃO
BASE	Planejamento Cardápios	*Compreende a ferramenta inicial do processo produtivo de refeições e instrumento gerencial da administração de qualquer serviço de alimentação. Os cardápios elaborados devem ser balanceados de acordo com as necessidades nutricionais do(s) grupo(s) atendidos, garantindo, ao mesmo tempo, saúde, capacitação para o trabalho e condições físicas desejáveis do indivíduo. Deve atender também aos hábitos alimentares e culturais da clientela.
	Processo Produtivo	*Compreende a adequação da produção ao cardápio planejado por meio de instrumentos como a ficha técnica, a avaliação da qualidade nutricional e sensorial, o uso de técnicas culinárias saudáveis, o uso de ingredientes saudáveis; a adequação da estrutura ao volume de produção; o controle de sobras e restos, indicadores de aceitabilidade da refeição e controle de custos.
	Estrutura Físico-Funcional e de Equipamentos	*Compreende a determinação dos fluxos de matéria-prima, de pessoal e de lixo e da utilização dos equipamentos de forma a evitar os cruzamentos no processo produtivo (contaminação alimentar), a permitir a execução adequada do cardápio planejado (equipamentos) e a saúde do trabalhador da UAN.
	Gestão de Pessoas	*Compreende as ações para assegurar a existência de grupos potencialmente capazes de produzir bens e serviços com eficiência, eficácia e efetividade e produzir refeições no padrão técnico definido pela UAN. Está relacionada aos processos de dimensionamento dos recursos humanos, recrutamento e seleção, capacitação, desenvolvimento de pessoas, segurança e saúde no trabalho.
	Gestão de Materiais	*Compreende o suprimento adequado a todas as necessidades de materiais (insumos) para o processo produtivo e envolve as etapas de previsão dos materiais; aquisição; recebimento; armazenamento; controle de estoques e consumo.
	Gestão de Custos	* Compreende a elaboração da previsão orçamentária para a projeção, a manutenção e o controle dos valores destinados a uma empresa. Na UAN devem ser considerados a área física, instalações e equipamentos, processo produtivo, estoques e pessoal. Portanto, para se obterem os resultados esperados, o planejamento e acompanhamento por profissionais da área se torna essencial. A determinação dos custos e do preço de venda deve ser feita de forma responsável e eficiente para o cumprimento de seus objetivos.

Fonte: a autora, 2019.

* construído a partir das matrizes de interface entre Alimentação Coletiva e a Promoção da Alimentação Adequada e Saudável desenvolvidas no decorrer do estudo

Como desdobramento, foram elaboradas novas matrizes representadas pelos três eixos que configuram o modelo teórico (quadro 29) e que refletem a revisão das matrizes elaboradas anteriormente e analisadas pelo painel de especialistas, uma vez, que, nesta oportunidade, foi apontado que a proposta de apresentação então adotada não organizava da melhor forma os componentes do modelo teórico, pelos motivos já apontados anteriormente. Optou-se, então, por construí-lo a partir do eixo estruturante (elementos de AAS), identificando as atividades-chave de gestão para cada componente de gestão relacionado a cada variável da administração. Destaca-se que foram descritas atividades de forma mais ampla e que estas devem contemplar um conjunto de ações a serem realizadas para o cumprimento da PAAS.

Quadro 29 – Componentes do Modelo Teórico de Gestão da UAN e promoção da alimentação adequada e saudável na perspectiva de SAN – estruturado pelos três eixos. Rio de Janeiro, 2019.

Elementos AAS	VARIÁVEIS ADM.	COMPONENTES DE GESTÃO UAN	ATIVIDADES-CHAVE DE GESTÃO
ADEQUAÇÃO E EQUILÍBRIO NUTRICIONAL (AEqN)	Estrutura	Planejamento. Cardápios	Protocolo Normativo para a AEqN ^a na definição da estrutura e do padrão do cardápio. Termo de Referência com nível de detalhamento das ações para a AEqN.
		Processo Produtivo	Fluxograma dos Processos para execução, monitoramento e avaliação da AEqN. Plano de Contingência para a garantia da AEqN.
		Estrutura FF e Equip. ^b	Dimensionamento de áreas e equipamentos que atendam aos requisitos de AEqN estabelecidos.
		Gestão de Pessoas	Caracterização da clientela por métodos científicos, normativos e legais para a AEqN. Dimensionamento da equipe, Organização Formal e plano de Desenvolvimento de RH.
		Gestão de Materiais	Definição e requisitos técnicos para AEqN na Política de Abastecimento.
		Gestão de Custos	Recursos Orçamentários que incorporem o protocolo normativo de AEqN do cardápio.
	Tarefas	Planej. Cardápios	Elaboração do cardápio na UAN local. Periodicidade da elaboração do cardápio antes de sua execução.
		Processo Produtivo	Divisão e descrição das atividades para garantir a eficiência e eficácia na AEqN.
		Estrutura FF. e Equip.	Participação do nutricionista na elaboração do projeto arquitetônico.
		Gestão de Pessoas	Distribuição das atividades de acordo com as competências e habilidades da equipe de trabalho.
		Gestão de Materiais	Descrição das tarefas que garantem a AEqN nas atividades de logística de abastecimento.
		Gestão de Custos	Capacitação do nutricionista para a elaboração de previsão orçamentária adequada.
	Ambiente	Planej. Cardápios	Estratégia de comunicação do cardápio para os clientes e trabalhadores como instrumento de EAN.
		Processo Produtivo	Interação entre os setores de processo produtivo e os demais setores internos e externos da UAN.
		Estrutura FF e Equip.	Estabelecimento de parcerias com as demais áreas relacionadas à construção e manutenção da UAN.
		Gestão de Pessoas	Programa de Formação da Equipe para a garantia da AEqN. Programas de Educação Alimentar e Nutricional para a clientela.
		Gestão de Materiais	Estratégia de relacionamento com fornecedores estabelecendo critérios da AEqN para o fornecimento.
		Gestão de Custos	Identificação dos custos da AEqN para a UAN e sua participação no orçamento.

Fonte: a autora, 2019.

^aAEqN: Adequação e Equilíbrio Nutricional.

^bEstrutura FF e Equip.: Estrutura Físico-Funcional e Equipamentos.

Quadro 29 – Componentes do Modelo Teórico de Gestão da UAN e promoção da alimentação adequada e saudável na perspectiva de SAN – estruturado pelos três eixos. Rio de Janeiro, 2019 (continuação).

Elementos AAS	VARIÁVEIS ADM.	COMPONENTES DE GESTÃO UAN	ATIVIDADES-CHAVE DE GESTÃO
ADEQUAÇÃO E EQUILÍBRIO NUTRICIONAL (AEqN)	Pessoas	Planej. Cardápios	Formação do nutricionista da UAN em políticas, programas e normativas de SAN.
		Processo Produtivo	Conscientização do empregador e do empregado para as boas práticas visando a AEqN ^a .
		Estrutura FF e Equip. ^b	Reconhecimento pela equipe da importância da Estrutura FF e equipamentos para a AEqN.
		Gestão de Pessoas	Cultura Organizacional com foco na educação continuada, na motivação, na liderança e no comprometimento da equipe com a missão da UAN para a PAAS.
		Gestão de Materiais	Capacitação da equipe e de fornecedores em relação aos protocolos de trabalho para a AEqN.
		Gestão de Custos	Capacitação do nutricionista para a gestão financeira.
	Tecnologia	Planej. Cardápios	Utilização de <i>softwares</i> para a avaliação qualitativa e quantitativa dos cardápios planejados.
		Processo Produtivo	Utilização de técnicas de trabalho que garantam uma melhor AEqN do produto final.
		Estrutura FF. e Equip.	Busca constante de recursos físicos que possam melhorar a AEqN de seus produtos e serviços.
		Gestão de Pessoas	Desenvolvimento de novos métodos para avaliar a qualidade nutricional e alimentar.
		Gestão de Materiais	Utilização de <i>softwares</i> para a gestão de compras e armazenamento dos insumos.
		Gestão de Custos	Utilização de <i>softwares</i> para a gestão de custos e finanças da UAN.
	Competitividade e	Planej. Cardápios	Utilização do cardápio como ferramenta essencial para a AEqN. Enfatiza os programas de EAN.
		Processo Produtivo	Publicização das técnicas e métodos do processo produtivo que garantem a AEqN das refeições.
		Estrutura FF e Equip.	Valorização da estrutura físico-funcional como estratégia para a AEqN das refeições.
		Gestão de Pessoas	Conhecimento e domínio dos indicadores de AEqN de todos os processos de trabalho da UAN.
		Gestão de Materiais	Valorização da relação com os fornecedores da UAN como estratégia para a AEqN das refeições.
		Gestão de Custos	Utilização de ferramentas de gestão financeira para o êxito da missão da UAN de oferecer AEqN.

Fonte: a autora, 2019.

^aAEqN: Adequação e Equilíbrio Nutricional

^bEstrutura FF e Equip.: Estrutura Físico-Funcional e Equipamentos

Quadro 29 – Componentes do Modelo Teórico de Gestão da UAN e promoção da alimentação adequada e saudável na perspectiva de SAN – estruturado pelos três eixos. Rio de Janeiro, 2019 (continuação).

Elementos AAS	VARIÁVEIS ADM.	COMPONENTES DE GESTÃO UAN	ATIVIDADES-CHAVE DE GESTÃO
SUSTENTABILIDADE	Estrutura	Planej. Cardápios	Definição de critérios para cardápios saudáveis.
		Processo Produtivo	Plano de Gerenciamento de Resíduos e Gestão Ambiental da UAN. Gestão integrada de Resíduos Sólidos
		Estrutura FF e Equip. ^a	Integração com a engenharia e arquitetura para a construção e/ou reforma de cozinhas sustentáveis.
		Gestão de Pessoas	Incorporação das ações de sustentabilidade na política de Desenvolvimento de RH como por ex. programas de treinamento e desenvolvimento em redução de resíduos sólidos.
		Gestão de Materiais	Política de Abastecimento com redes de fornecimento locais e de produtos sustentáveis.
		Gestão de Custos	Recursos Orçamentários que incorporem as ações de sustentabilidade da UAN.
	Tarefas	Planej. Cardápios	Formação do nutricionista da UAN em políticas, programas e normativas de SAN.
		Processo Produtivo	Divisão e descrição das atividades para garantir a eficiência e eficácia da sustentabilidade.
		Estrutura FF. e Equip.	Monitoramento das condições físicas e estruturais da UAN.
		Gestão de Pessoas	Divisão das atividades de acordo com o plano de sustentabilidade da UAN.
		Gestão de Materiais	Descrição das tarefas que garantem a sustentabilidade na logística de abastecimento.
		Gestão de Custos	Descrição das ações de sustentabilidade na previsão orçamentária da UAN.
	Ambiente	Planej. Cardápios	Estratégia de comunicação do cardápio como instrumento de sustentabilidade.
		Processo Produtivo	Desenvolvimento de certificação de sustentabilidade na produção de refeições.
		Estrutura FF e Equip.	Valorização da estrutura pelos trabalhadores e clientes.
		Gestão de Pessoas	Inclusão da sustentabilidade nas ações de Educação Alimentar e Nutricional.
		Gestão de Custos	Métodos de custeio compatíveis com o modelo de serviço adotado para a sustentabilidade.

Fonte: a autora, 2019.

^a Estrutura FF e Equip.: Estrutura Físico-Funcional e Equipamentos

Quadro 29 – Componentes do Modelo Teórico de Gestão da UAN e promoção da alimentação adequada e saudável na perspectiva de SAN – estruturado pelos três eixos. Rio de Janeiro, 2019 (continuação).

Elementos AAS	VARIÁVEIS ADM.	COMPONENTES DE GESTÃO UAN	ATIVIDADES-CHAVE DE GESTÃO
SUSTENTABILIDADE	Pessoas	Planej. Cardápios	Formação permanente sobre a legislação e as normativas da sustentabilidade aplicada ao cardápio.
		Processo Produtivo	Formação de novas competências dos colaboradores vinculadas à sustentabilidade.
		Estrutura FF e Equip. ^a	Reconhecimento, pela equipe de trabalho, de quais critérios são essenciais para uma estrutura sustentável.
		Gestão de Pessoas	Envolvimento da equipe nas ações de sustentabilidade da UAN e em projetos externos.
		Gestão de Materiais	Capacitação da equipe de trabalho e da rede de fornecedores locais.
		Gestão de Custos	Formação e capacitação em gestão financeira do nutricionista.
	Tecnologia	Planej. Cardápios	Desenvolvimento de técnicas de avaliação da sustentabilidade no cardápio.
		Processo Produtivo	Adoção de técnicas que permitam avaliar o impacto da sustentabilidade na produção.
		Estrutura FF. e Equip.	Desenvolvimento de parcerias para identificar nos recursos técnicos mais sustentáveis.
		Gestão de Pessoas	Identificação de novas competências dos colaboradores para a implantação de ações sustentáveis.
		Gestão de Materiais	Utilização de <i>softwares</i> para estruturar redes de abastecimentos sustentáveis
		Gestão de Custos	Utilização de <i>softwares</i> para avaliar o impacto financeiro da sustentabilidade no orçamento.
	Competitividade de	Planej. Cardápios	Ampliação do escopo de planejamento de cardápios saudáveis para “saudáveis e sustentáveis”
		Processo Produtivo	Desenvolvimento de certificação de produção sustentável de refeições.
		Estrutura FF e Equip.	Publicização da estrutura sustentável para clientes, órgãos de governo, fornecedores e universidades.
		Gestão de Pessoas	Cultura Organizacional voltada para a sustentabilidade.
		Gestão de Materiais	Contribuição para novos mercados de fornecimento de produtos sustentáveis.
		Gestão de Custos	Incorporação dos custos com sustentabilidade como valor agregado.

Fonte: a autora, 2019.

^a Estrutura FF e Equip.: Estrutura Físico-Funcional e Equipamentos

Quadro 29 – Componentes do Modelo Teórico de Gestão da UAN e promoção da alimentação adequada e saudável na perspectiva de SAN – estruturado pelos três eixos. Rio de Janeiro, 2019 (continuação).

Elementos AAS	VARIÁVEIS ADM.	COMPONENTES DE GESTÃO UAN	ATIVIDADES-CHAVE DE GESTÃO
ASPECTOS SOCIOCULTURAIS (CSC)^a	Estrutura	Planej. Cardápios	Padrão de cardápio adequado aos aspectos socioculturais da clientela.
		Processo Produtivo	Organização do fluxo de trabalho de forma a permitir condições dignas para os trabalhadores e clientes.
		Estrutura FF e Equip. ^b	Provisionamento da ergonomia nos espaços e ambiência para o trabalhador e a clientela.
		Gestão de Pessoas	Elaboração de política RH que favoreça relações de trabalho justas e inclusão social.
		Gestão de Materiais	Desenvolvimento de fornecedores locais e de agricultura familiar.
		Gestão de Custos	Previsão orçamentária para a agricultura familiar e produtos regionais.
	Tarefas	Planej. Cardápios	Utilização dos critérios definidos no padrão do cardápio.
		Processo Produtivo	Divisão das tarefas de forma justa e adequada ao perfil profissional de cada trabalhador.
		Estrutura FF. e Equip.	Descrição das atividades incluindo a utilização máxima da estrutura para a proteção da saúde e segurança no trabalho.
		Gestão de Pessoas	Capacitação da equipe para utilização no dia a dia dos recursos que propiciam condições adequadas.
		Gestão de Materiais	Descrição das tarefas necessárias para contemplar o cardápio planejado e demais ações necessárias.
		Gestão de Custos	Descrição dos custos das ações para adequação às condições socioculturais na previsão orçamentária da UAN.
	Ambiente	Planej. Cardápios	Educação, informação e comunicação com os clientes e colaboradores.
		Processo Produtivo	Desenvolvimento de certificação de responsabilidade social na produção de refeições.
		Estrutura FF e Equip.	Disponibilização de ambiente socialmente justo para os trabalhadores e clientes.
		Gestão de Pessoas	Implantação de programas de EAN para a equipe de trabalho e clientela.
		Gestão de Materiais	Fomento à redes de abastecimento local e condições justas de negociação.
		Gestão de Custos	Métodos de custeio que contemplem os aspectos socioculturais no planejamento da UAN.

Fonte: a autora, 2019.

^a CSC: condições socioculturais.

^b Estrutura FF e Equip.: Estrutura Físico-Funcional e Equipamentos

Quadro 29 – Componentes do Modelo Teórico de Gestão da UAN e promoção da alimentação adequada e saudável na perspectiva de SAN – estruturado pelos três eixos. Rio de Janeiro, 2019 (continuação).

Elementos AAS	VARIÁVEIS ADM.	COMPONENTES DE GESTÃO UAN	ATIVIDADES-CHAVE DE GESTÃO
ASPECTOS SOCIOCULTURAIS (CSC) ^a	Pessoas	Planej. Cardápios	Formação do nutricionista para a perspectiva da cultura alimentar no planejamento cardápios.
		Processo Produtivo	Inclusão de pessoas com deficiência na organização do trabalho.
		Estrutura FF e Equip. ^b	Reconhecimento da equipe de trabalho sobre as condições de ergonomia e segurança no trabalho
		Gestão de Pessoas	Formação do nutricionista o protagonista da gestão de pessoas nas UAN.
		Gestão de Materiais	Capacitação da equipe de compras em SAN.
		Gestão de Custos	Capacitação do nutricionista em gestão financeira.
	Tecnologia	Planej. Cardápios	Utilização de recursos tecnológicos para pesquisas de satisfação e de hábitos alimentares.
		Processo Produtivo	Inovação de técnicas culinárias que permitam contemplar as dimensões de prazer e satisfação.
		Estrutura FF. e Equip.	Estrutura física que seja funcional, segura e com design que proporcione um ambiente acolhedor.
		Gestão de Pessoas	Utilização de novas formas de trabalho que fomentem a motivação no trabalho e a felicidade.
		Gestão de Materiais	Utilização de <i>softwares</i> para estruturar redes de abastecimentos locais.
		Gestão de Custos	Utilização de <i>softwares</i> para avaliar o impacto financeiro no orçamento.
	Competitividade	Planej. Cardápios	Valorização do cardápio junto aos <i>stakeholders</i> como ferramenta de inclusão e respeito às culturas
		Processo Produtivo	Criação de certificação de produção de refeições socialmente responsável.
		Estrutura FF e Equip.	Percepção do mercado e dos profissionais de ambiente com condições justas de trabalho.
		Gestão de Pessoas	Cultura Organizacional voltada para a responsabilidade social.
		Gestão de Materiais	Contribuição para novos mercados de fornecimento de produtos diferenciados no mercado.
		Gestão de Custos	Incorporação dos custos com responsabilidade social como valor agregado.

Fonte: a autora, 2019.

^a CSC: condições sócio culturais

^b Estrutura FF e Equip.: Estrutura Físico-Funcional e Equipamentos

Quadro 29 – Componentes do Modelo Teórico de Gestão da UAN e promoção da alimentação adequada e saudável na perspectiva de SAN – estruturado pelos três eixos. Rio de Janeiro, 2019 (continuação).

Elementos AAS	VARIÁVEIS ADM.	COMPONENTES DE GESTÃO UAN	ATIVIDADES-CHAVE DE GESTÃO
ACESSO	Estrutura	Planej. Cardápios	Planejamento de cardápios que sejam executáveis na produção e dentro do orçamento previsto.
		Processo Produtivo	Organização do processo produtivo para o cumprimento do cardápio e da demanda.
		Estrutura FF e Equip. ^a	Estrutura física compatível para a produção completa do cardápio e redução de desperdícios.
		Gestão de Pessoas	Política de benefícios que incluam a alimentação subsidiada aos trabalhadores.
		Gestão de Materiais	Logística de abastecimento adequada para evitar interrupção no fluxo de produtos para a produção.
		Gestão de Custos	Preço de venda ou custo da refeição adequado ao perfil socioeconômico da clientela.
	Tarefas	Planej. Cardápios	Análise prévia da factibilidade do cardápio pelos atores chaves (nutricionista, chef de cozinha e estoquista).
		Processo Produtivo	Estruturação dos fluxos por subárea com a capacidade dos operadores (número e qualificação).
		Estrutura FF. e Equip.	Potencialização da utilização da estrutura para o cumprimento da demanda de produção, para otimização dos custos (redução de desperdícios).
		Gestão de Pessoas	Divisão adequada das atividades para garantir a produtividade.
		Gestão de Materiais	Tempo e custos empregados nas atividades de compras e armazenamento.
		Gestão de Custos	Avaliação prévia do custo do cardápio planejado.
	Ambiente	Planej. Cardápios	Participação da clientela e da equipe na elaboração do cardápio.
		Processo Produtivo	Interação entre os setores financeiro, de estoque, cozinha e administração.
		Estrutura FF e Equip.	Utilização de indicadores de produtividade dos equipamentos.
		Gestão de Pessoas	Utilização de indicadores da produtividade da equipe.
		Gestão de Materiais	Criação de rede de abastecimento local e adequada ao preço ou custo padrão.
		Gestão de Custos	Adesão à programas de incentivos fiscais ou de provimento orçamentário que garanta o acesso financeiro da clientela.

Fonte: a autora, 2019.

^a Estrutura FF e Equip.: Estrutura Físico-Funcional e Equipamentos

Quadro 29 – Componentes do Modelo Teórico de Gestão da UAN e promoção da alimentação adequada e saudável na perspectiva de SAN – estruturado pelos três eixos. Rio de Janeiro, 2019 (continuação).

Elementos AAS	VARIÁVEIS ADM.	COMPONENTES DE GESTÃO UAN	ATIVIDADES-CHAVE DE GESTÃO
ACESSO	Pessoas	Planej. Cardápios	Formação do nutricionista para uma visão ampliada de planejar cardápios na dimensão do Acesso.
		Processo Produtivo	Monitoramento da produtividade da equipe por indicadores
		Estrutura FF e Equip. ^a	Monitoramento da estrutura por meio de indicadores. de adequação à legislação trabalhista e sanitária
		Gestão de Pessoas	Cultura Organizacional voltada para a garantia do acesso.
		Gestão de Materiais	Capacitação da equipe para estratégia de negociação com fornecedores.
		Gestão de Custos	Capacitação da equipe para o controle de custos e formação de preços.
	Tecnologia	Planej. Cardápios	Sistemas para avaliar a dimensão de acesso nos cardápios planejados como por ex. número e tipo de preparações no cardápio para cada tipo de necessidade especial da clientela.
		Processo Produtivo	Desenvolvimento de novas tecnologias e métodos de trabalho para otimização da produção e de custos
		Estrutura FF. e Equip.	Desenvolvimento de equipamentos com melhor relação operacional.
		Gestão de Pessoas	Formação em inovação e empreendedorismo da equipe.
		Gestão de Materiais	<i>Softwares</i> para avaliação da <i>performance</i> das compras e estoque para os custos e a produção.
		Gestão de Custos	Avaliação do impacto financeiro de adesão à programas de incentivo no orçamento da UAN.
	Competitividade	Planej. Cardápios	Cardápios socialmente responsáveis.
		Processo Produtivo	Relação custo-benefício do produto.
		Estrutura FF e Equip.	Garantia da produtividade em quantidade e sem desperdícios.
		Gestão de Pessoas	Formação de capital intelectual.
		Gestão de Materiais	Fomento ao comércio regional.
		Gestão de Custos	Gestão financeira aliada à responsabilidade social.

Fonte: a autora, 2019.

^a Estrutura FF e Equip.: Estrutura Físico-Funcional e Equipamentos

Quadro 29 – Componentes do Modelo Teórico de Gestão da UAN e promoção da alimentação adequada e saudável na perspectiva de SAN – estruturado pelos três eixos. Rio de Janeiro, 2019 (continuação).

Elementos AAS	VARIÁVEIS ADM.	COMPONENTES DE GESTÃO UAN	ATIVIDADES-CHAVE DE GESTÃO
ACESSO	Estrutura	Planej. Cardápios	Planejamento de cardápios que sejam executáveis na produção e dentro do orçamento previsto.
		Processo Produtivo	Organização do processo produtivo para o cumprimento do cardápio e da demanda.
		Estrutura FF e Equip. ^a	Estrutura física compatível para a produção completa do cardápio e redução de desperdícios.
		Gestão de Pessoas	Política de benefícios que incluam a alimentação subsidiada aos trabalhadores.
		Gestão de Materiais	Logística de abastecimento adequada para evitar interrupção no fluxo de produtos para a produção.
		Gestão de Custos	Preço de venda ou custo da refeição adequado ao perfil socioeconômico da clientela.
	Tarefas	Planej. Cardápios	Análise prévia da factibilidade do cardápio pelos atores chaves (nutricionista, chef de cozinha e estoquista).
		Processo Produtivo	Estruturação dos fluxos por subárea com a capacidade dos operadores (número e qualificação).
		Estrutura FF. e Equip.	Potencialização da utilização da estrutura para o cumprimento da demanda de produção, para otimização dos custos (redução de desperdícios).
		Gestão de Pessoas	Divisão adequada das atividades para garantir a produtividade.
		Gestão de Materiais	Tempo e custos empregados nas atividades de compras e armazenamento.
		Gestão de Custos	Avaliação prévia do custo do cardápio planejado.
	Ambiente	Planej. Cardápios	Participação da clientela e da equipe na elaboração do cardápio.
		Processo Produtivo	Interação entre os setores financeiro, de estoque, cozinha e administração.
		Estrutura FF e Equip.	Utilização de indicadores de produtividade dos equipamentos.
		Gestão de Pessoas	Utilização de indicadores da produtividade da equipe.
		Gestão de Materiais	Criação de rede de abastecimento local e adequada ao preço ou custo padrão.
		Gestão de Custos	Adesão à programas de incentivos fiscais ou de provimento orçamentário que garanta o acesso financeiro da clientela.

Fonte: a autora, 2019.

^a Estrutura FF e Equip.: Estrutura Físico-Funcional e Equipamentos

Quadro 29 – Componentes do Modelo Teórico de Gestão da UAN e promoção da alimentação adequada e saudável na perspectiva de SAN – estruturado pelos três eixos. Rio de Janeiro, 2019 (continuação).

Elementos AAS	VARIÁVEIS ADM.	COMPONENTES DE GESTÃO UAN	ATIVIDADES-CHAVE DE GESTÃO
QUALIDADE	Pessoas	Planej. Cardápios	Formação para o nutricionista sobre a qualidade aplicada ao cardápio.
		Processo Produtivo	Capacitação da equipe o cumprimento das boas práticas de fabricação
		Estrutura FF e Equip. ^a	Capacitação da equipe para utilização dos recursos físicos para a garantia da qualidade.
		Gestão de Pessoas	Formação de <i>expertise</i> da equipe em cada dimensão da qualidade.
		Gestão de Materiais	Capacitação de fornecedores e parceiros.
		Gestão de Custos	Capacitação em gestão financeira.
	Tecnologia	Planej. Cardápios	Utilização de ferramentas de avaliação da qualidade no cardápio.
		Processo Produtivo	Utilização de ferramentas da avaliação da qualidade em suas diversas dimensões.
		Estrutura FF. e Equip.	Busca de novas tecnologias de construção civil e de equipamentos que favoreçam a qualidade.
		Gestão de Pessoas	Desenvolvimento de novas formas de trabalho.
		Gestão de Materiais	Uso de tecnologia para novas parcerias comerciais com fornecedores.
		Gestão de Custos	Ferramentas de gestão de finanças que possam expressar as ações da qualidade em dados de custos.
	Competitividade	Planej. Cardápios	Utilização dos indicadores de avaliação do cardápio como diferenciais de serviço da empresa.
		Processo Produtivo	Certificação de qualidade total do produto.
		Estrutura FF e Equip.	Desenvolvimento de projeto de cozinha modelo.
		Gestão de Pessoas	Formação de capital intelectual para a qualidade.
		Gestão de Materiais	Criação de programas de qualidade em parcerias com os fornecedores e demais parceiros.
		Gestão de Custos	Identificação dos custos da não qualidade.

Fonte: a autora, 2019.

^a Estrutura FF e Equip.: Estrutura Físico-Funcional e Equipamentos

Considerando o grande volume de informações, a presença de similaridades e/ou a repetição de atividades-chave da gestão da UAN em mais de um elemento de AAS, a proposta para o desenho final foi elaborada agrupando-se alguns componentes e atividades de gestão, reduzindo-se a descrição das mesmas, para uma forma compacta, questão importante para a representação gráfica do modelo. Entretanto, ainda que repetidas, as atividades-chave de gestão podem se materializar de forma diferente para cada elemento de AAS. Para isso, apresentamos no próximo capítulo exemplos de práticas que podem concretizar cada atividade-chave representada no modelo teórico.

O esboço do esquema que representa o modelo teórico da GUANAASSAN foi inicialmente pensado (pela autora) no formato de um Funcionograma, que é um gráfico de organização que tem por objetivo apresentar detalhadamente as principais atividades desempenhadas em cada órgão do organograma (figura 4). Ele pode ter múltiplas utilidades, inclusive para processos de racionalização, análise da distribuição do trabalho, padronização de atividades e fluxo, estudos de layout etc. (CHIAVENATO, 2014).

A versão final (Figura 5) é fruto do trabalho de um *designer* profissional que concebeu uma representação gráfica mais apropriada para expressar a interface estabelecida. Nessa figura, as linhas horizontais do nível 1 expressam uma equiparidade entre os elementos. As linhas curvas que abarcam os elementos do nível 1 e o integram com o nível 2 a partir de um eixo único simbolizam não somente a articulação entre esses dois níveis como a integração dos elementos do nível 1 entre si na concretização da alimentação adequada e saudável nas variáveis administrativas. Cada variável dessa é composta por atividades-chave de gestão da UAN (nível 3) que são transversais a todas as variáveis, evitando repetição de informação.

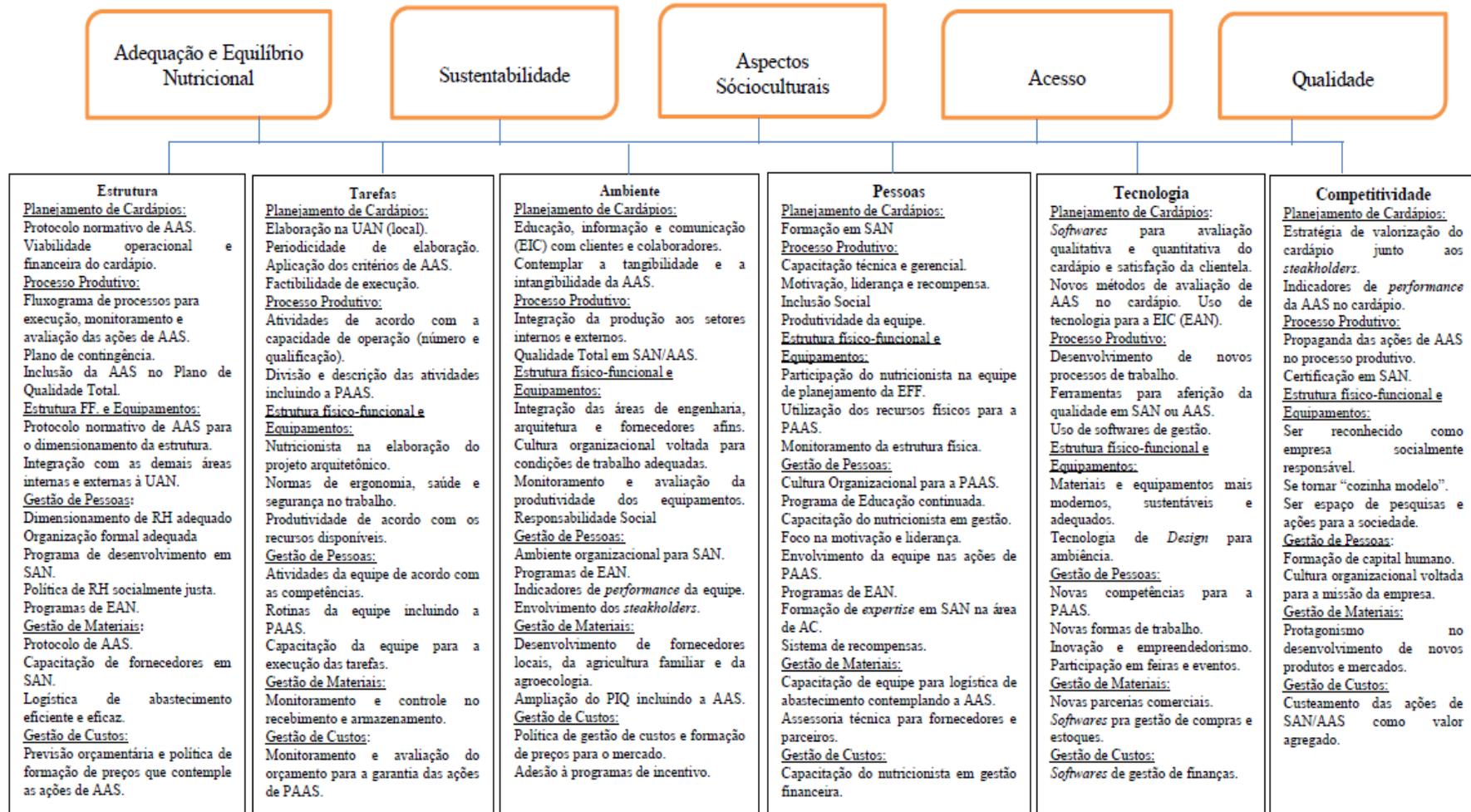


Figura 4. Esboço da representação gráfica do modelo teórico da Gestão da UAN e promoção da alimentação adequada e saudável na perspectiva de SAN: construção de modelo teórico. GUANAASSAN. Rio de Janeiro, 2019.

*Elaborada pela autora.

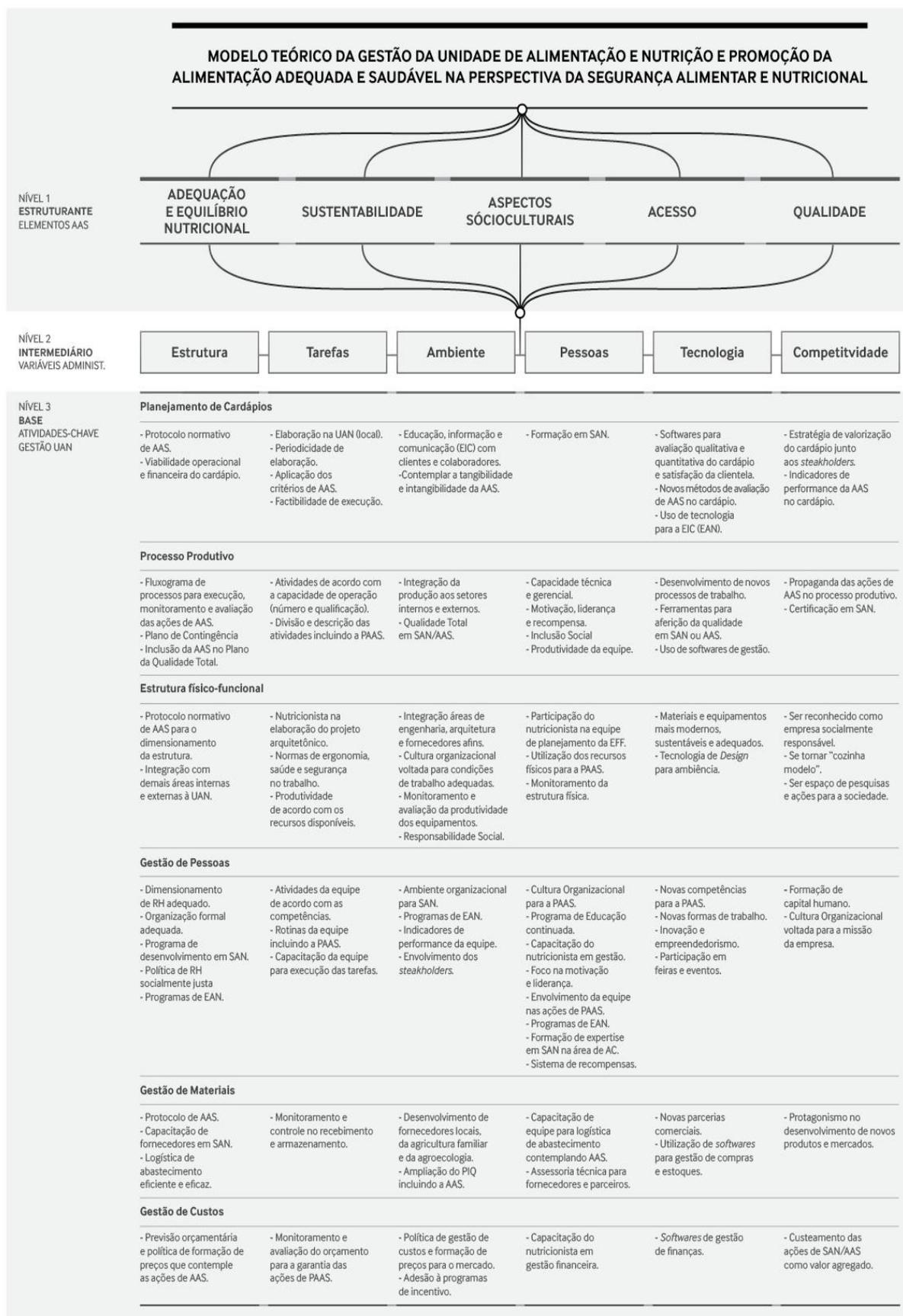


Figura 4. Representação gráfica final do modelo teórico GUANAASSAN. Rio de Janeiro, 2019.

*Elaborada por *design* profissional.

Com o intuito de traduzir o modelo teórico em ações concretas, foi feito o exercício de sistematização de exemplos de sua aplicação em cada atividade-chave de gestão considerando cada variável do nível intermediário e cada elemento de AAS do nível estruturante. A título de ilustração, o Quadro 30 traz exemplos de atividades-chave da gestão da UAN que concretizam o elemento de AAS “adequação e equilíbrio nutricional” em interface com a variável “estrutura”. Os demais quadros que sistematizam esse exercício de exemplificação estão reunidos no Apêndice 11. Esses quadros não esgotam todas as atividades da gestão da UAN, mas sinalizam as que consideramos mais importantes, conforme contribuição dos especialistas nas matrizes de interface.

Quadro 30 – Práticas da gestão da UAN para Adequação Nutricional.

ADEQUAÇÃO E EQUILÍBRIO NUTRICIONAL – ESTRUTURA	ATIVIDADES-CHAVE DA GESTÃO DA UAN	PRÁTICAS DE GESTÃO DA UAN
		Planejamento de cardápios
	Protocolo normativo de AAS para a estrutura e padrão do cardápio.	Caracterização da clientela (perfil, hábitos alimentares) considerando o estado nutricional e as fases do curso de vida, além da identificação das necessidades (doenças, intolerâncias e alergias) e condições especiais (vegetarianismo).
		Utilização de métodos científicos para a definição valor energético total e da distribuição dos nutrientes, além do <i>per capita</i> e porções que garantem a cobertura da recomendação nutricional planejada.
		Definição das regras para a elaboração do cardápio de acordo com os programas (PAT, PNAE), política de SAN, PNAN, GAPB, Marco EAN, entre outras, e demais recomendações e legislações pertinentes à área de AC.
		Definição de estrutura de cardápio que atenda aos requisitos de: variedade, harmonia, equilíbrio nutricional; inclusão de alimentos mais saudáveis, <i>in natura</i> , de período de safra, com menor incidência de produtos ultraprocessados; aproveitamento integral dos alimentos e inclusão de novos hábitos (ex. PANCs etc.).
		Definição de critérios de elaboração de cardápios adequados à clientela específica.
		Elaboração do Termo de Referência do serviço para a descrição de todas as regras contratuais que garantem o cumprimento da PAAS.
	Avaliação da viabilidade operacional e financeira do cardápio.	Cardápios elaborados em adequação às condições de estrutura físico-funcional e de equipamentos existentes e condizentes com a previsão orçamentária planejada.
	Processo Produtivo	
	Fluxograma dos Processos para execução, monitoramento e avaliação das ações de AAS.	Inclusão e detalhamento dos elementos de AAS nos fluxogramas do processo produtivo contemplando as técnicas de preparo que atendam aos requisitos previstos no padrão do cardápio
		Utilização de métodos de pré-preparo e preparo para preservação de nutrientes, testagem de novas receitas (mais saudáveis), com aproveitamento integral de alimentos, menor produção de toxinas etc.
		Utilização da ficha técnica como ferramenta de atenção dietética para o cumprimento da AAS no processo produtivo.
	Plano de Contingência para a PAAS.	Criação de um protocolo de ações no processo produtivo para a garantia da AAS para cada alteração de cardápio realizada (por ex. substituição de preparações com alimentos da mesma classificação de processamento).
	Plano de Gestão da Qualidade Total.	Sistema de monitoramento e avaliação da AAS na produção (pré-preparo e preparo) através de indicadores de avaliação sensorial.
	Estrutura Físico-Funcional e Equipamentos	
	Protocolo normativo para o dimensionamento da estrutura.	Dimensionamento físico e de fluxo de operações para o cumprimento do cardápio planejado de acordo com as recomendações para AAS.
		Adequação dos elementos de ambiência: temperatura, ventilação, umidade e cores que favoreçam a preservação dos nutrientes dos alimentos no preparo e na distribuição.
		Planejamento de ambiente seguro para a execução do trabalho da equipe com liberdade e segurança na execução do cardápio planejado.
	Integração com as demais áreas internas e externas à UAN.	Participação de equipe multidisciplinar incluindo o nutricionista na definição da EFF e de equipamentos (implantação ou reforma da UAN).

Fonte: a autora.

Quadro 30 – Práticas da gestão da UAN para Adequação Nutricional (continuação).

ADEQUAÇÃO E EQUILÍBRIO NUTRICIONAL – ESTRUTURA	ATIVIDADES-CHAVE DA GESTÃO DA UAN	PRÁTICAS DE GESTÃO DA UAN
	Gestão de Pessoas	
	Dimensionamento de RH	Definição do quantitativo de pessoal adequado ao cumprimento do cardápio e padrão do serviço definido para a PAAS.
	Organização Formal	Organização dos processos de trabalho e da equipe contemplando todas as atividades necessárias para a PAAS
	Programa de Desenvolvimento de RH	Realização de atividades de formação (cursos, treinamento em serviço) em SAN e PAAS.
	Política de recursos humanos socialmente justa.	Oferecimento de alimentação adequada e saudável para a equipe de trabalho.
	Programas de educação alimentar e nutricional.	Promoção de campanhas de educação alimentar e nutricionais para a clientela e equipe de trabalho.
	Gestão de Materiais	
	Protocolo de AAS para a política de abastecimento.	Gestão dos processos de compra, recebimento e armazenamento, inclusão do protocolo de AAS definido no cardápio (por ex. compra de alimentos da agroecologia e agricultura familiar.)
	Política de desenvolvimento de fornecedores	Escolha de fornecedores que atendam à compra de alimentos diversos, garantindo a quantidade e a variedade definidas no cardápio e na previsão de compras. Aquisição de alimentos oriundos da agricultura familiar
	Política de abastecimento eficiente e eficaz	Compra de insumos feita com base em conhecimento técnico de previsão de insumos que permita o cumprimento do planejamento de cardápios evitando, assim, a ruptura do estoque e as mudanças emergenciais que afetam a adequação e o equilíbrio previstos.
	Gestão de Custos	
	Previsão Orçamentária adequada à PAAS	Previsão, no orçamento, dos custos relacionados às ações relacionadas à PAAS.
		Inclusão, no orçamento, dos custos com programas de educação alimentar e nutricional e outras ações para a PAAS tanto para trabalhadores quanto para clientes.
	Política de Formação de Preços.	Inclusão dos custos totais com a PAAS na política de formação de preços,

Fonte: a autora, 2019.

5.3.2 Reflexões sobre as temáticas da tese

Várias reflexões surgiram durante a construção das interfaces e do modelo teórico, inspirada pelas leituras e contribuições advindas do painel de especialistas. Inúmeros seriam os temas a serem discutidos neste tópico, entretanto, para esta tese foram escolhidos aqueles que consideramos centrais para o reconhecimento e a superação dos desafios da PAAS na gestão da UAN. Reflexões complementares serão sistematizadas posteriormente. Destacamos como temas centrais para essa discussão o “modelo de serviço”; o “termo de referência”; as

“competências do gestor”; a “formação e educação continuada”; e a “EAN como estratégia transversal para a PAAS”. Além de discutidos pelos especialistas, estes temas motivaram a construção do modelo teórico desta pesquisa, partindo-se da compreensão de que poderão contribuir para um olhar mais estratégico e ampliado, pelo(a) nutricionista, sobre diversas ações de gestão da UAN.

Em relação ao modelo de serviço, na construção do modelo teórico assumiu-se a condição de que a maioria (98,6%) dos serviços de alimentação (UAN) no segmento de refeições coletivas adota a modalidade de serviço terceirizado (ABERC, 2019). Portanto, algumas variáveis devem ser consideradas para que estratégias e instrumentos de controle sejam feitos para a garantia da PAAS. A terceirização de serviços de alimentação acompanha as mudanças no mercado de trabalho em razão das transformações tecnológicas, sociais, políticas e econômicas do mundo contemporâneo. Entretanto, algumas peculiaridades devem ser consideradas sob o enfoque da saúde humana (COLARES et al., 2014).

Apesar da escassa produção acadêmica na área de AC, observa-se, nos estudos realizados, que a terceirização de serviços de alimentação (BALCHIUNAS, 2002; COLARES; FREITAS, 2007; TAVARES; FERREIRA; MOREIRA, 2018) contribui para condições precárias de trabalho, aumento do ritmo das atividades desenvolvidas, maior concentração das tarefas realizadas por cada trabalhador, a diminuição do número de funcionários, a baixa qualificação profissional, os baixos salários, a supressão de benefícios diretos e indiretos e baixa qualidade do produto e do serviço em razão de baixos preços para ganhar licitações (DANELON et al., 2009; AGUIAR; KRAEMER; MENEZES, 2013). Essas evidências apontam que, no cenário atual, a alimentação coletiva pode ser caracterizada como uma atividade econômica orientada para um mercado competitivo com a finalidade de produzir lucro, ainda que se apresente como missão a qualidade de vida (LANZILLOTTI, 2000).

Apesar de não expressar claramente o modelo de serviço ideal, a literatura descreve o funcionamento da UAN como uma atividade que deve ser exercida com foco principal na saúde da clientela. Entretanto, apresenta algumas peculiaridades de cada modalidade de serviço, apontando para questões como: no serviço próprio a definição do escopo do serviço e equipe de trabalho é feita pela própria empresa mantenedora, enquanto que no serviço terceirizado existe uma menor autonomia na elaboração do cardápio (cardápios pré-elaborados), na gestão dos custos e das compras (compra centralizada), além do escopo de gestão limitado do (da) nutricionista (TEIXEIRA et al., 2010; ABREU et al., 2016).

Em um contexto em que prevalece a terceirização na prestação de serviços de alimentação, a PAAS é um grande desafio, uma vez que tem sido um objetivo secundário frente à finalidade maior que é a obtenção de lucros, dado que a UAN se tornou uma unidade de negócio. Aqui cabe menção à reforma trabalhista que entrou em vigor em 2017, e que trouxe um conjunto de mudanças na legislação trabalhista que visam, em sua maioria, à redução de custos dos empresários, provenientes da relação com os trabalhadores (contratação, remuneração, aos intervalos e deslocamentos, à saúde e segurança, à manutenção da força de trabalho, à dispensa e às consequências jurídicas do descumprimento da legislação) favorecendo ainda mais a precarização do trabalho (KREIN; OLIVEIRA; FILGUEIRAS, 2019).

A título de ilustração, com base na informação disponível em suas páginas eletrônicas, analisamos as informações de missão, visão e valores presentes nas *webpages* de quatro grandes empresas do setor de refeições coletivas, dentre as 64 empresas vinculadas à Associação Brasileira de Refeições Coletivas (ABERC). Em nenhuma delas encontramos as expressões “Promoção da Alimentação Adequada e Saudável” e/ou “Segurança Alimentar e Nutricional”. Em três delas a missão e os valores estão representados por alimentação saudável (sem especificar o que se considera como tal), saúde e qualidade de vida. Somente uma delas, apesar de não citar PAAS e nem SAN em sua missão, apresenta valores próximos do escopo das políticas de SAN no que se refere a sustentabilidade, responsabilidade social e ambiência. Isso sugere que o arcabouço teórico de SAN ainda não foi incorporado pelo mercado de AC e que diante disso a ressignificação da promoção da saúde conforme apontado nesta tese, não foi percebida pelo setor de refeições coletivas (SODEXHO; GRSA; SAPORE; DENADAI, 2019).

Essa reflexão serve para apontar que existem lacunas no escopo de atuação de empresas terceirizadas de serviços de alimentação e que, mesmo com a disponibilidade de um modelo teórico que possa subsidiar o gestor da UAN para a PAAS, muitos desafios estarão presentes a depender do modelo de serviço escolhido.

Diante do cenário atual, para ampliar as possibilidades de PAAS na prestação de serviços de alimentação da UAN, fica clara a importância do estabelecimento de regras contratuais explicitadas em documentos normativos para a contratação de serviços terceirizados de alimentação e nutrição. Para isso, utiliza-se como ferramenta o Termo de Referência (TR) que é um documento formal elaborado pela empresa contratante no processo de licitação que contém as informações em torno do objeto contratual que servirão para nortear a prestação de serviços (COLARES et al., 2014).

Colares et al. (2014) apresentam algumas orientações técnicas para a elaboração de um termo de referência para prestação de serviços na área de AC: atestado de capacidade técnica e licenças de órgãos competentes; descrição básica dos serviços (local da prestação de serviços, estimativa do volume de refeições, definição dos dias e horários de funcionamento, tipo de refeição, modalidade de distribuição, critérios de qualidade dos gêneros, etc.); características das refeições; dimensionamento de mão-de-obra e política de gestão de pessoas; dimensionamento da estrutura físico-funcional; administração de recursos materiais; operacionalização do serviço, boas práticas ambientais e sanitárias. Portanto, no escopo dessa tese, sugere-se que para cada componente de gestão da UAN sejam incluídos no TR os protocolos para a PAAS. Isso respaldará o(a) nutricionista da UAN para as ações de PAAS.

Cabe destacar a prática recomendada pelo PAT e pela literatura de AC em se manter um nutricionista na empresa contratante para supervisão do trabalho da terceirizada, prática que vem sendo descontinuada desde a intensificação da terceirização em AC. Essa situação traz impacto tanto na definição do modelo de serviço, quanto em sua operacionalização para o estabelecimento das regras de funcionamento e do cumprimento das mesmas (TEIXEIRA et al., 2010; ABREU et al., 2016; PAT, 2019).

No tocante às competências do gestor para o cumprimento das ações de PAAS, é fato que a complexidade de funcionamento da UAN traz um desafio para a atuação do (a) nutricionista nesta função de gestão, tendo em vista questões como: o baixo grau de escolaridade da equipe que a ser gerenciada; o tempo para a execução de uma ampla gama de tarefas relacionadas ao seu escopo de atuação técnica (qualidade e saúde), operacional (supervisão da produção) e gerencial (gestão de pessoas, processos e controles), além das muitas rotinas que precisa executar como gestor de pessoas e estar a serviço das regras da empresa (ANSALONI, 1999; GURGEL; BRITO; OLIVEIRA, 2012). Esses fatores levam muitas vezes à insatisfação com a área de AC gerando o desejo em atuar em outra área da nutrição talvez por ausência de perspectiva sobre o seu trabalho e a falta de familiaridade com a área, despertando assim para a necessidade de medidas de valorização desses profissionais (RODRIGUES; PERES; WAISSMANN, 2007; COSTA et al. (2019).

Diversos são os conceitos de competência gerencial, entretanto, é consenso de que competências gerenciais são capazes de transformar conhecimentos, habilidades e atitudes em resultados eficazes e eficientes para o cumprimento dos objetivos da organização (DUTRA, 2011; CHIAVENATO, 2010; CARMO, 2015). Katz (1974) classifica as habilidades necessárias a um profissional de gestão em três grupos principais: habilidade conceitual, caracterizada como a capacidade cognitiva de entender e visualizar a organização como um

sistema e as inter-relações existentes entre as suas partes (visão sistêmica ou holística); habilidade humana, ou seja, a capacidade do profissional de trabalhar de forma eficaz como membros de um grupo. Essa habilidade trata, dentre outras coisas, da capacidade de comunicação, liderança, motivação e de trabalho em equipe (ou times) por parte dos gestores organizacionais; e por fim, a habilidade técnica, que se refere ao entendimento e proficiência no desempenho de tarefas específicas.

No caso dos (as) nutricionistas de AC, podemos exemplificar a habilidade técnica no planejamento do cardápio, das técnicas de preparo do alimento, do controle higiênicossanitário, das ações de treinamento da equipe e dos programas de educação de alimentar. Quanto à habilidade humana, manifesta-se no papel de coordenação das atividades da equipe para o cumprimento dos protocolos de atividades da UAN na perspectiva da PAAS, com destaque para o papel da liderança e comunicação diante dos desafios apresentados no dia a dia. Já a habilidade conceitual compreende a capacidade de visualizar a UAN em seus ambientes externos e internos considerando as forças políticas, econômicas e sociais que interagem na definição de estratégias para a PAAS (AGUIAR; KRAEMER; MENEZES, 2013).

Existe uma limitação de estudos empíricos em AC sobre modelos gerenciais em UAN e competências dos gestores, entretanto, é fato que gerenciar envolve experiência, mas um mínimo de visão estratégica é necessário para um trabalho adequado. Pode-se perceber que diante da inadequação das práticas de promoção da saúde apresentados nos estudos sobre as temáticas da PAAS e/ou da SAN (apêndice 11), são necessárias ações de capacitação dos (as) nutricionistas em gestão para que eles possam adquirir as competências necessárias para tal. Soma-se a isso a experiência da autora em supervisão de estágio em alimentação coletiva, na qual observa ainda hoje, a baixa capacidade de gestão do (a) nutricionista que atua em AC.

No que diz respeito à formação e educação continuada como ferramentas de desenvolvimento de recursos humanos nas organizações, estudos em AC indicam um perfil de equipe de trabalhadores da UAN com baixo nível de educação formal (AGUIAR; KRAEMER, 2010). Essa condição dificulta a garantia da qualidade do trabalho realizado, pela dificuldade de compreensão dos conceitos que embasam as recomendações e da importância de determinadas atividades. Além desse fator, a educação em alimentação coletiva se dá, predominantemente, por meio de treinamento informal, individualizado ou em reuniões de grupo para mudanças nas práticas de trabalho e com a predominância dos temas de higiene, segurança do alimento e, mais recentemente, avaliação de resíduos sólidos. Some-

se a isso o fato de serem utilizados métodos educativos tradicionais, voltados à reprodução de regras, sem espaço para reflexão (MENEZES, 1997).

A educação permanente em saúde é uma estratégia sistemática e global, que visa à transformação das práticas profissionais e da própria organização do trabalho, sendo fundamental para que o local de trabalho venha a ser um espaço de atuação crítica, reflexiva, propositiva, compromissada e tecnicamente competente. Nesse processo, promove-se uma ampla intersecção entre saúde e educação, no que tange à formação, gestão, atenção e participação (BRASIL, 2009). Para que haja uma mudança no cenário da UAN, é necessário o desenvolvimento de metodologias com a participação dos funcionários na construção e avaliação das ações e o impacto delas na estratégia de PAAS da UAN.

Cabe, ainda, uma reflexão sobre a formação do (a) nutricionista em SAN e em gestão na graduação. Vieira et al. (2013), investigou junto aos coordenadores dos cursos de nutrição no município de São Paulo os facilitadores e as barreiras para a atuação do nutricionista no âmbito da segurança alimentar e nutricional, diante da ampliação dos conceitos de SAN pelas políticas públicas. Os resultados apontaram que ainda que se reconheça a importância da formação em SAN para os nutricionistas, esta ainda é focada em competências técnicas em detrimento das humanísticas, fragmentada e desarticulada quanto às atividades teóricas e práticas, desfavorecendo a atuação do futuro profissional visando ao direito humano à alimentação adequada.

Por outro lado, ser um curso da área de saúde a aproximação dos módulos de AC ainda apresenta um conteúdo sobre administração abordado de forma superficial. Tal fato, exige que o profissional tenha que buscar uma formação continuada em cursos de aperfeiçoamento, especializações, mestrado e doutorado em linhas de pesquisa em AC que contemplem estudos que apliquem o conhecimento científico da ciência da administração na perspectiva da gestão da UAN. No entanto, na realidade ainda é incipiente a pesquisa em AC e a inserção da alimentação coletiva nos programas de pós-graduação com linhas de pesquisa específicas em gestão da UAN (CAMPOS; KRAEMER; PRADO, 2017).

A título de ilustração, no levantamento realizado na internet sobre cursos de aperfeiçoamento na área de AC com recorte no Rio de Janeiro e em São Paulo, utilizando as *tags* “gestão de restaurantes”, “gestão da unidade de alimentação e nutrição”, “alimentação coletiva”, “gestão de serviços de alimentação” observou-se o predomínio de temas sobre a qualidade do alimento e vigilância sanitária, e os que tratam de gestão, ainda oferecem conteúdo baseado na literatura de AC que apresenta limitação em relação ao arcabouço teórico da administração moderna.

Portanto, é de extrema importância a discussão, tanto pela academia quanto pelos órgãos de representação da categoria sobre quais serão as premissas curriculares para a formação do (a) nutricionista em AC considerando que é um profissional de saúde, que mesmo recém-formado, assume um cargo de chefia mas que em sua maioria, não apresenta a necessária formação acadêmica para isso (GURGEL; BRITO; OLIVEIRA, 2012). Da mesma forma, Gabriel (2019) aponta para a necessidade de alinhamento da formação profissional do (da) nutricionista e de ações de valorização do profissional para a qualidade no trabalho, dado o cenário de crescimento do número de profissionais e a ampliação do mercado de trabalho e seus desafios a ele relacionados.

Outro tema central para reflexão é a EAN como estratégia transversal para a PAAS em todos os componentes da gestão da UAN, considerando sua perspectiva multidisciplinar. A EAN constitui uma estratégia que, de modo crescente, vem sendo preconizada pelas políticas públicas em alimentação e nutrição, na medida em que é considerada como um importante instrumento para promoção de práticas alimentares saudáveis e prevenção de doenças crônico-degenerativas (BURITY, 2010).

Entretanto, constata-se que, apesar dos avanços nas discussões no campo da EAN e da SAN, há um hiato entre as formulações das políticas e as práticas de EAN, na perspectiva da SAN, desenvolvidas no campo da nutrição, aí incluída a AC. É necessário ampliar a discussão sobre as possibilidades da EAN, os seus limites e a forma como ela é realizada. Apesar de ser estratégica para a implementação de políticas de SAN, ela se dá com grande diversidade de abordagens conceituais e insuficiente divulgação das experiências bem sucedidas. Além disso, há necessidade de formação dos profissionais envolvidos quanto ao conhecimento, metodologias e estratégias educativas (BRASIL, 2012).

Para a gestão da UAN, as estratégias de EAN devem contemplar escuta ativa da equipe de trabalho e da clientela; o reconhecimento das diferentes formas de práticas e soluções para cada processo de trabalho da UAN; a construção coletiva de soluções; a valorização do patrimônio alimentar e cultural da equipe e da clientela; utilização das ferramentas da comunicação empresarial de forma a potencializar as ações; formação de vínculo entre os atores envolvidos no trabalho da UAN (clientes, equipe de trabalho, fornecedores, diretoria etc.); busca de soluções contextualizadas ao ambiente de trabalho e da empresa; monitoramento e avaliação permanente das ações; redes de relacionamento no setor de AC para troca de experiências (grupos de trabalho para troca de experiências etc.) (DIEZ-GARCIA; CERVATO-MANCUSO, 2011; BRASIL, 2012). Nesta perspectiva, a EAN deve

fazer parte da missão e dos valores da empresa, para que, desta forma, se desenvolva uma cultura organizacional voltada para a prática da EAN.

São muitos os desafios e problemas enfrentados pelo (a) nutricionista como promotor da alimentação saudável nas unidades de alimentação e nutrição. Podemos descrever vários deles apontados pela literatura: a não utilização da ficha técnica como instrumento de padronização e garantia de práticas de produção de alimentos adequadas, a não inclusão dos trabalhadores da UAN em ações de atenção nutricional, sendo que esse público ingere alimentos fora das refeições (pelo contato constante com estes), bebe pouca água pelo ritmo de trabalho acelerado; as condições físicas são inadequadas, os movimentos repetitivos e postura de trabalho também inadequados; atuação do (a) nutricionista mais focada no atingimento das metas de custos; preços baixos praticados por empresas o que afeta a qualidade do serviço prestado, dentre outros fatores (FONSECA; SANTANA, 2011). Embora o (a) nutricionista tenha específica formação acadêmica e as diretrizes profissionais condizentes com a saúde, predomina o esforço exaustivo em prol da satisfação das necessidades nutricionais e dos usuários de um modo geral, entretanto o ser agente promotor da saúde, ainda é um tema pouco explorado na sua complexidade e no cotidiano do nutricionista que atua na área de refeições coletivas.

Por fim, apresentamos algumas percepções acerca das escolhas feitas para esse estudo e que deverão ser pontos a serem considerados nas etapas subsequentes do projeto de pesquisa que tratará do aprimoramento do material já construído para esta tese. (i) A análise da interface pelos especialistas talvez devesse ter sido feita também com pequenos grupos focais, de forma que possibilitasse um mergulho mais profundo, dado o conteúdo extenso e denso do material. Outro aspecto importante foi o de não ter incluído nutricionistas de empresas terceirizadas que poderiam expressar mais a realidade da gestão da UAN por estarem mais à frente do processo produtivo. (ii) A dificuldade apresentada pela autora em condensar os componentes do modelo teórico considerando a gama de atividades da UAN, pode por vezes ter aparentado que as atividades da gestão estavam repetidas, entretanto na prática, elas se diferenciam. Outras não foram contempladas em sua plenitude no modelo teórico, a exemplo da educação alimentar e nutricional, tão importante nesse contexto. (iii) A forma de estruturação do modelo teórico, a partir dos elementos de AAS exigiu da autora, que também atua em AC e apresenta a visão tradicional do processo produtivo, grande esforço para apresentar uma visão diferente que talvez nem ela mesmo a tivesse, portanto, será necessário que se aprofunde discussão com especialistas sobre a forma apresentada, para se que tenha a total compreensão da proposta do modelo teórico. Por fim, fica o desafio de equacionar essas

questões nas próximas etapas da pesquisa, do qual destaco a importância da participação de especialistas para avaliação do modelo final proposto.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta tese foi concebida com o propósito de construir um modelo teórico que colocasse em diálogo as premissas da AAS a partir das políticas e normativas de SAN e a gestão da UAN, a partir de uma visão estratégica com base nas premissas da teoria geral da administração. O percurso da pesquisa partiu de um mergulho profundo em temas embasados em referenciais teóricos distintos e buscou articulá-los. Tendo em vista seu pioneirismo, não contamos com estudos prévios com os quais pudéssemos cotejar nossas reflexões, o que tornou o trabalho bastante desafiador.

O processo de construção coletiva por meio de diferentes técnicas foi fundamental para a evolução das ideias iniciais sobre a interface proposta e, também, para a escolha e organização dos componentes para o modelo teórico aqui proposto. A participação de especialistas das três áreas que compõem essa tese, AC, Saúde Coletiva e Administração possibilitou diferentes olhares e troca de conhecimentos que permitiram o aprimoramento do material. O produto desta tese busca contribuir para a consolidação da produção científica em alimentação coletiva colocando em diálogo as três áreas acima citadas. Ressalta-se, ainda, a importância deste diálogo com novas abordagens da área da Administração que são ainda pouco incorporadas na literatura (e na prática) de AC.

Cabe destacar que estes produtos são um ponto de partida de um projeto maior que se iniciou com esta tese. Estão previstos, entre outros, os seguintes desdobramentos: nova rodada de opinamento pelos especialistas para análise dos constructos e validação do modelo teórico e construção de instrumento de avaliação da concretização da PAAS na prática da gestão da UAN.

Por fim, espera-se que os produtos apresentados nesta tese subsidiem melhorias na formação do (a) nutricionista para atuação em AC a partir de um aprofundamento de SAN nas disciplinas de AC nos cursos de graduação em nutrição, e também para (o) nutricionista gestor da UAN na implementação de um sistema de gestão voltado para a PAAS e que contribuam para a qualificação de sua atuação como profissional de saúde como gestor(a).

REFERÊNCIAS

- ABREU, E.S et al. **Gestão de Unidades de Alimentação e Nutrição**: um modo de fazer. 2^a. Ed. São Paulo: Editora Metha, 2016.
- ABRANDH - Ação Brasileira pela Nutrição e Direitos Humanos -. **O Direito Humano à Alimentação Adequada e o Sistema Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional**. Brasília, 2013.
- AGUIAR, O.B.; KRAEMER, F.B. Educação formal, informal e não formal na qualificação profissional dos trabalhadores de alimentação coletiva. **Nutrire: Revista da Sociedade Brasileira de Alimentação e Nutrição**, v.35, n.3, p.87-96, 2010.
- AGUIAR, OB.; KRAEMER, FB.; MENEZES MFG. **Gestão de Pessoas em Unidades de Alimentação e Nutrição**. Rio de Janeiro: Rubio, 2013.
- ALBUQUERQUE, M. F M. A segurança alimentar e nutricional e o uso da abordagem de direitos humanos no desenho das políticas públicas para combater a fome e a pobreza. **Revista de Nutrição**, v. 22, n. 6, p. 895-903, 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S141552732009000600011&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 03 Nov. 2019. <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-52732009000600011>.
- ALEXANDRE, V.P. Do campo à escola: compra de alimentos da agricultura familiar pelo Programa Nacional de Alimentação Escolar em Territórios da Cidadania de Goiás. **Segurança Alimentar e Nutricional**, v.23, n. especial., p.1049-1064, 2016.
- ALVES, K. P. S.; JAIME, P. C. J. A Política Nacional de Alimentação e Nutrição e seu diálogo com a Política Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional. **Ciência & Saúde Coletiva**, v.19, n.11, p.4331-4340, 2014.
- ANDRE, H.P.et al. Indicadores de insegurança alimentar e nutricional associados à anemia ferropriva em crianças brasileiras: uma revisão sistemática. **Ciência & Saúde Coletiva**, 23(4):1159-1167, 2018. doi: 10.1590/1413-81232018234.16012016.
- ANSALONI, J.A. Situação de trabalho dos nutricionistas em empresas de refeições coletivas de minas gerais: trabalho. Técnico, supervisão ou gerência? **Rev. Nutr., Campinas**, 12(3): 241-260, set./dez., 1999.
- ARAÚJO, L. C. G. **Teoria Geral da Administração**: aplicação e resultados nas empresas brasileiras. São Paulo: Atlas, 2004.

ABERC - Associação Brasileira das Empresas de Refeições Coletivas. **O mercado da Alimentação:** mercado real. Disponível em: <<http://www.aberc.com.br/mercadoreal.asp?IDMenu=21>>. [Acesso em: 20 de novembro de 2019].

ABRASCO - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SAÚDE COLETIVA. **Nota da ABRASCO em repúdio à extinção do CONSEA.** 2019. Disponível em: <<https://www.abrasco.org.br/site/wp-content/uploads/2019/01/Nota-da-ABRASCO-em-rep%C3%BA0-extin%C3%A7%C3%A3o-do-CONSEA.pdf?>>. [Acesso em: 10 de dezembro de 2019].

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SAÚDE COLETIVA; ABA - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE AGROECOLOGIA – ABRASCO. **Dossiê ABRASCO/ABA contra o PL do Veneno e a favor da Política Nacional de Redução de Agrotóxicos - PNARA.** Julho de 2018. Disponível em: <<https://www.abrasco.org.br/site/outras-noticias/movimentos-sociais/abrasco-lanca-dossie-contra-o-pacote-do-veneno/35812/>>. [Acesso em: 15 de dezembro de 2019].

BALCHIUNAS, D. (Org.) **Gestão de UAN. Um resgate do binômio:** alimentação e nutrição. 1. São Paulo: Roca, 2014.

BALCHIUNAS, D. A unidade de nutrição e dietética, o seu papel como atividade-fim na organização hospitalar e sua terceirização. **Mundo Saúde**, v.26, n.2, p.321-331, 2002.

BOSI, M.L.M., PRADO, S.D. Alimentação e Nutrição em Saúde Coletiva: constituição, contornos e estatuto científico. **Ciência & Saúde Coletiva**, v.16, n.1, p.7-17, 2011.

BRASIL. Decreto Lei nº 2.162, de 1º de maio de 1940. Institui o salário mínimo e dá outras providências, 1940. Disponível em <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/declei/1940-1949/decreto-lei-2162-1-maio-1940-412194-publicacaooriginal-1-pe.html>>. Acesso em: 10 Abr./2017.

_____.Decreto Lei nº 5, de 14 de janeiro de 1991. Regulamenta a Lei nº 6.321, de 14 de abril de 1976. **Programa de Alimentação do Trabalhador.** Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, 14 jan. 1991. Seção 1, p.1058.

_____.Ministério da Saúde. Secretaria de Atenção à Saúde. Departamento de Atenção Básica. **Política Nacional de Alimentação e Nutrição.** 1ª ed. Brasília: Ministério da Saúde, série B. Textos Básicos de Saúde, 1999, 48p. Disponível em: <<http://nutricao.saude.gov.br/politica.php>>. [Acesso em: 12 mar. 2017].

_____.Lei nº 10.696, de 02 de julho de 2003. Dispõe sobre a repactuação e o alongamento de dívidas oriundas de operações de crédito rural, e dá outras providências. Art.19. Institui o **Programa de Aquisição de Alimentos da Agricultura Familiar – PAA.** Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, 03 jul. 2003. Seção 1, p. 6-9.

_____.Ministério da Economia. Secretaria de Inspeção do trabalho. **Programa de Alimentação do Trabalhador.** Portaria nº 03, de 01 de março de 2002. Baixa instruções

sobre a execução do Programa de Alimentação do Trabalhador (PAT). *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Poder Executivo, Brasília, DF, 05 mar. 2002. Seção 1, p.18.

_____.Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome. **Manual do Programa Restaurante Popular**. Brasília, 2004.

_____.Lei nº 11.346, de 15 de setembro de 2006. Cria o **Sistema Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional** - SISAN com vistas em assegurar o direito humano à alimentação adequada e dá outras providências. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Poder Executivo, Brasília, DF, 18 set. 2006a. Seção 1, p. 1-2.

_____.Portaria nº 687, de 30 de março de 2006. Aprova a Política de **Promoção da Saúde (PNPS)**. Diário Oficial da União, Poder Executivo, Brasília, DF, 31 mar. 2006b. Seção 1, p. 71. Disponível em: <http://www.pmf.sc.gov.br/arquivos/arquivos/pdf/28_11_2013_14.57.23.7ae506d47d4d289f777e2511c83e7d63.pdf> [Acesso em: 15 jan.2017].

_____.Ministério do Trabalho e Emprego. Portaria nº 193, de 05 de dezembro de 2006. Altera os parâmetros nutricionais do **Programa de Alimentação do Trabalhador** - PAT, previstos no art. 5º da Portaria nº. 3, de 1º de março de 2002. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Poder Executivo, Brasília, DF, 07 dez. 2006c. Seção 1, p. 123.

_____.Ministério da Saúde. Secretaria de Atenção à Saúde. Departamento de Atenção Básica. **Guia alimentar para a população brasileira**. Ministério da Saúde, Secretaria de Atenção à Saúde, Departamento de Atenção Básica. 2ª. ed. Brasília: Ministério da Saúde, 2006d. 156 p. Disponível em: <http://189.28.128.100/dab/docs/portaldab/publicacoes/guia_alimentar_populacao_brasileira.pdf> [Acesso em 15 jan.2017].

_____.Lei Orgânica de Segurança Alimentar Nutricional (Losan). Lei nº 11.346, de 15 de setembro de 2006. Cria o **Sistema Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional-SISAN** com vistas em assegurar o direito humano à alimentação adequada e dá outras providências. Diário Oficial da União 2006e; 18 set. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Lei/L11346.htm>. [Acesso em 10 de outubro de 2016].

_____.Lei nº 11.947, de 16 de junho de 2009. Dispõe sobre o atendimento da alimentação escolar e do **Programa Dinheiro Direto na Escola** aos alunos da educação básica e dá outras providências. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Poder Executivo, Brasília, DF, 17 jun. 2009a. Seção 1, p. 1-2.

_____.Ministério da Saúde (MS). Secretaria de Gestão do Trabalho e da Educação na Saúde. Departamento de Gestão da Educação em Saúde. *Política Nacional de Educação Permanente em Saúde*. Brasília: MS; 2009b.

_____.Ministério da Cidadania. **Construção do Sistema e da Política Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional**: a experiência brasileira. Brasília. Novembro, 2009c.

<Disponível em: www.fao.org.br/download/Seguranca_Alimentar_Portugues.pdf.> [Acesso em: 02 de maio de 2017].

_____. Decreto nº 7.272, de 25 de agosto de 2010. Regulamenta a Lei nº 11.346, de 15 de setembro de 2006, que cria o **Sistema Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional - SISAN** com vistas a assegurar o direito humano à alimentação adequada, institui a Política Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional - PNSAN, estabelece os parâmetros para a elaboração do Plano Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional, e dá outras providências. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Poder Executivo, Brasília, DF, 26 ago. 2010a. Seção 1, p.6.

_____. Emenda Constitucional n.º 64, de 04 de fevereiro de 2010. Altera o art. 6º da Constituição Federal, para introduzir a alimentação como direito social. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Poder Executivo, Brasília, DF, 04 fev. 2010b. Seção 1, p.1-2.

_____. Ministério do Desenvolvimento Social. Governo Amplia Restaurantes Populares. 2011. <Disponível em: <http://www.brasil.gov.br/governo/2011/03/governo-amplia-restaurantes-populares>.> [Acesso em: 27 de agosto de 2017].

_____. Ministério da Saúde. **Política Nacional de Alimentação e Nutrição**. 3ª ed. série B. Textos Básicos de Saúde, Brasília, 2012a, 84p. Disponível em: <<http://189.28.128.100/nutricao/docs/geral/pnan2011.pdf>.> [Acesso em: 12 mar. 2017].

_____. Ministério da Cidadania. Secretaria Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional. **Marco de referência de educação alimentar e nutricional para as políticas públicas**. Brasília: MDS; Secretaria Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional. 2012b, 68 p.

_____. Portaria nº 2.446, de 11 de novembro de 2014. Dispõe sobre a redefinição da **Política Nacional de Promoção da Saúde (PNPS)**. *Diário Oficial da União*, Poder Executivo, Brasília, DF, 13 nov. 2014a. Seção 1, p. 1-2. Disponível em: <http://bvsmis.saude.gov.br/bvs/saudelegis/gm/2014/prt2446_11_11_2014.html> Acesso em: 15 jan.2017.

_____. Ministério da Saúde. Secretaria de Atenção à Saúde. Departamento de Atenção Básica. **Guia alimentar para a população brasileira**. Ministério da Saúde, Secretaria de Atenção à Saúde, Departamento de Atenção Básica. 2. ed. Brasília: Ministério da Saúde, 2014b. 156 p. Disponível em: <http://189.28.128.100/dab/docs/portaldab/publicacoes/guia_alimentar_populacao_brasileira.pdf> [Acesso em 15 jan.2017].

_____. Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação. **Programa Nacional de Alimentação Escolar**. 2017a.<Disponível em: <http://www.fn-de.gov.br/programas/pnae>>. [Acesso em: 02 de julho de 2017].

_____. Ministério do Desenvolvimento Social e Agrário. **Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar - PRONAF**. 2017b. <Disponível em:

<http://www.mda.gov.br/sitemda/secretaria/saf-creditorural/sobre-o-programa>>. [Acesso em: 10 de outubro de 2017].

_____.Ministério da Cidadania. **Cozinhas Comunitárias**. 2017c. <Disponível em: <http://www.brasil.gov.br/centrais-de-conteudo/imagens/mds/cozinhas-comunitarias>>. [Acesso em: 02 de julho de 2017].

_____.Ministério da Economia. Secretaria de Inspeção do Trabalho. **Programa de Alimentação do Trabalhador**. 2019a <Disponível em: <http://trabalho.gov.br/pat>>. [Acesso em: 27 de agosto de 2019].

_____.Ministério da Cidadania. Secretaria Especial do Desenvolvimento Social. 2019b. Disponível em: <<http://mds.gov.br/area-de-imprensa/noticias/2019/novembro/ministerio-da-cidadania-inaugura-cozinha-comunitaria-em-estancia-se>>. [Acesso em: novembro de 2019].

_____.Ministério da Economia. Secretaria de Trabalho. **Relatórios do PAT 2018**. 2019 c. Disponível em: <<http://trabalho.gov.br/pat/relatorios-e-graficos-do-pat>>. [Acesso em 01 de agosto de 2019].

_____.Ministério da Saúde. Secretaria de vigilância em Saúde. Departamento de Vigilância de doenças e agravos não transmissíveis e Promoção da saúde . Vigitel Brasil 2018: **vigilância de fatores de risco e proteção para doenças crônicas por inquérito telefônico**. Brasília: Ministério de Saúde, 2019d. 164 p.

BURITY, V. **Direito humano à alimentação adequada no contexto da segurança alimentar e nutricional**. Brasília, DF: ABRANDH, 2010. 204p. Disponível em: <<http://www.abrandh.org.br/download/20101101121244.pdf>>. Acesso em: 7 outubro. 2017.

BURLANDY, L. A construção da política de segurança alimentar e nutricional no Brasil: estratégias e desafios para a promoção da intersetorialidade no âmbito federal de governo. **Ciência & Saúde Coletiva**, v.14, n.3, p.851-60, 2009.

BURLANDY, L.; MAGALHÃES, R.; FROZI, D.S. Políticas Públicas de Segurança Alimentar e Nutricional. *In*: ROCHA, C.; BURLANDY, L.; MAGALHÃES, R. (Org.). **Segurança Alimentar e Nutricional. Perspectivas, aprendizados e desafios para as políticas públicas**. Rio de Janeiro: Editora FIOCRUZ, 2013. p. 89-107.

CAISAN – Câmara Interministerial de Segurança Alimentar e Nutricional. **Estratégia Intersetorial de Prevenção e Controle da Obesidade**: recomendações para estados e municípios. Brasília, DF: CAISAN, 2014. 39 p. <Disponível em: www.mds.gov.br/webarquivos/publicacao/seguranca.../estrategiaobesidade.pdf> [Acesso em: 02 abr. 2017].

_____.Câmara Interministerial de Segurança Alimentar e Nutricional **Plano Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional – PLANSAN 2016-2019**. Brasília, DF: MDSA, CAISAN, 2016. 73p. <Disponível em:

www.mds.gov.br/webarquivos/arquivo/seguranca_alimentar/.../plansan_2016_19.pdf>.
[Acesso em: 15 abr. 2017].

_____. Câmara Interministerial de Segurança Alimentar e Nutricional. **Plano Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional – PLANSAN 2012/2015**. Brasília, DF: MDS, CAISAN, 2011. 132p. Disponível em: <
www.mds.gov.br/webarquivos/publicacao/seguranca_alimentar/Plano_Caisan.pdf> [Acesso em: 15 jan. 2017].

CAMPOS, F. M; KRAEMER, F.; et al. Scenario of research on Food Service in Brazil. **Revista de Nutrição**, v. 30, n.1, p. 1-12, 2017.

CARMO, L.O.; Gestão de Pessoas Baseada em Competências: Um Modelo Avançado de Gestão. **Revista de Administração Geral**. v.1, n.2, p.101-117. 2015. Disponível: <<http://periodicos.unifap.br/index.php/administracao>>. [Acesso em: 14 de dezembro de 2019].

CARNEIRO, R.; MENICUCCI, T.M.G. Gestão pública no século XXI: as reformas pendentes. In: FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ. **A saúde no Brasil em 2030 - prospecção estratégica do sistema de saúde brasileiro**: desenvolvimento, Estado e políticas de saúde [online]. Rio de Janeiro: Fiocruz/Ipea/Ministério da Saúde/Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República, 2013. Vol. 1. pp. 135-194.

CARVALHO, D.G. Licitações sustentáveis, alimentação escolar e desenvolvimento regional: uma discussão sobre o poder de compra governamental a favor da sustentabilidade. **Planejamento e políticas públicas**, n.32, p.115-146, 2009.

CASTRO I. R. R.; CASTRO, L. M. C.; GUGELMIN, S. A. Ações educativas, programas e políticas envolvidos nas mudanças alimentares. In: DIEZ-GARCIA, R. W., CERVATO-MACUSO, A. M. (Org.). **Mudanças alimentares e educação nutricional**. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2011. p 18-34.

CASTRO, I.R.R. A extinção do Conselho Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional e a agenda de alimentação e nutrição. **Cadernos de Saúde Pública** [online]. v. 35, n. 2, p. 1-4, 2019. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/0102-311X00009919>>.
<https://doi.org/10.1590/0102-311X00009919>. [Acesso em: 3 de novembro de 2019].

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 9ª ed. São Paulo: Manole, 2014.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3ª. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

COLARES, L.G.T; FREITAS. Processo de trabalho e saúde de trabalhadores de uma unidade de alimentação e nutrição: entre a prescrição e o real do trabalho. **Cadernos de Saúde Pública** [online], v.23, n.12, p.3011-3020, 20007. Disponível em:

<<http://dx.doi.org/10.1590/S0102-311X2007001200022>>. [Acesso em: 13 de dezembro de 2018].

COLARES, LGT. Et al. **Contratação de Serviços Terceirizados de Alimentação e Nutrição**. 1ª. Ed. Rio de Janeiro: Saraiva, 2014.

CONSEA. Conselho Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional. 4ª Conferência de Segurança Alimentar e Nutricional +2. **Alimentação Adequada e Saudável: Direito de Todos**. Brasília: CONSEA, 2011. 144 p. Relatório Final. <Disponível em: <http://www4.planalto.gov.br/consea/conferencia/>> [Acesso em: 05 de maio de 2017].

_____. Conselho Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional. **Exposição de Motivos - E.M. nº 004 – 2015b/CONSEA**. Brasília, 06 de mai. 2015. <Disponível em: www4.planalto.gov.br/consea/eventos/plenarias/...de.../2015/e-m-ndeg-004-2015.pdf> [Acesso em: 02 de maio de 2017].

_____. Conselho Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional **Grupo de Trabalho - Alimentação Adequada e Saudável**: junho a novembro de 2005. Brasília: Conselho Nacional de Segurança Alimentar, 2007b. 22p. Relatório Final. < Disponível em: <http://www4.planalto.gov.br/consea/eventos/plenarias/documentos/2007/relatorio-final-marco-2007-02.2007/@@download/file/documento-final-alimentacao-adequada-e-saudavel.pdf>> [Acesso em: 01 de fevereiro de 2017].

_____. Conselho Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional. II Conferência Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional. **A construção da Política Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional**. Olinda: CONSEA, 2004. 48 p. Relatório Final. <Disponível em: <http://www4.planalto.gov.br/consea/publicacoes/site/relatorio-final-2deg-conferencia-nacional-de-seguranca-alimentar-e-nutricional/view>>. [Acesso em: 05 de maio de 2017].

_____. III Conferência Nacional de Segurança Alimentar. **Por um desenvolvimento nutricional sustentável com soberania e segurança alimentar e nutricional**. Fortaleza: CONSEA, 2007a. 90p. Relatório Final. <Disponível em: <http://www4.planalto.gov.br/consea/eventos/conferencias/3a-conferencia-nacional-de-seguranca-alimentar-e-nutricional>>. [Acesso em: 05 de maio de 2017].

_____. Conselho Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional. Recomendação do CONSEA nº 006/2016. **Recomenda ao Ministério da Saúde a defesa do Guia Alimentar para a População Brasileira das pressões dos interesses comerciais e econômicos, e a valorização de seus princípios e recomendações como instrumentos fundamentais para garantir a segurança alimentar e nutricional da população brasileira**. Brasília, 07 de julho de 2016. <Disponível em: <http://www4.planalto.gov.br/consea/eventos/plenarias/recomendacoes/2016/recomendacao-no-006-2016/view>> [Acesso em: 05 de agosto de 2017].

_____. V Conferência Nacional de Segurança Alimentar. **Comida de Verdade no Campo e na Cidade**. Brasília: CONSEA, 2015a. 150 p. Relatório Final. < Disponível em:

<http://www4.planalto.gov.br/consea/eventos/conferencias/5a-conferencia-nacional-de-seguranca-alimentar-e-nutricional>>. [Acesso em: 05 de maio de 2017].

_____. Conselho Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional. **I Conferência de Segurança Alimentar e Nutricional**. Brasília: CONSEA, 1995. 102p. Relatório Final. <Disponível em: <http://www4.planalto.gov.br/consea/publicacoes/site/relatorio-final-1a-conferencia-nacional-de-seguranca-alimentar-e-nutricional/view>>. [Acesso em: 05 de maio de 2017].

CONSELHO FEDERAL DE NUTRICIONISTAS – CFN. **Nota pública em defesa do consea e da democracia**. Disponível em: < <http://www.cfn.org.br/index.php/em-defesa-do-consea-e-da-democracia/>>. Acesso em: [01 de novembro de 2019].

CONSELHO FEDERAL DE NUTRICIONISTAS (Brasil). Resolução CFN nº 600 de 09 de dezembro de 2018. **Dispõe sobre a definição das áreas de atuação do nutricionista e suas atribuições, estabelece parâmetros numéricos de referência por área de atuação e dá outras providências**. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Poder Executivo, Brasília, DF, 10 jan. 2006. Seção 1, p.66-71.

CONTANDRIOPOULOS, A-P. et al. A avaliação na área da saúde: conceitos e métodos. *In*: HARTZ, Z.M.A. (Org.). **Avaliação em saúde: dos modelos conceituais à prática na análise da implantação de programas**. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, 2000.

CONTI, I, L. **Segurança alimentar e nutricional: noções básicas**. Passo Fundo: IFIBE, 2009. 62 p.

COSTA, R. L. Satisfação dos nutricionistas que atuam na alimentação coletiva. **Revista de Nutrição** [online], v.32, 2019. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/1678-9865201932e180168>>. [Acesso em: 13 de dezembro de 2019].

DANELON MSD; DANELON, MAS; SILVA, MV. Programa Nacional de Alimentação Escolar: experiências da autogestão e da terceirização. **Segurança Alimentar e Nutricional**. Campinas, v.16, n.2, p.110-133, 2009.

DEMERS, C. **Organizational change theories: a synthesis**. Thousand Oaks, Califórnia: Sage Publications, 2007.

DENADAI. **Institucional sobre soluções e serviços em alimentação**. 2019. Disponível em: <https://www.denadai.com.br/denadai/>. Acesso em: 01 de dezembro de 2019.

DIEZ-GARCIA, CERVATO-MANCUSO, AM. **Mudanças Alimentares e Educação Nutricional**. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan. 2001.

DUTRA, J. S. (Org.). **Gestão por competências: Um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. 8ª ed. São Paulo: Editora Gente, 2001.

EXECUTIVA NACIONAL DE ESTUDANTES DE NUTRIÇÃO – ENEN. Nota de repúdio pela extinção do CONSEA. 2019. Disponível em: <<https://executivanutricao.wordpress.com/2019/01/02/nota-de-repudio-mp-870-2019-extincao-do-consea-2/>>. [Acesso em: 10 de novembro de 2019].

FONSECA, K.Z.; SANTANA, G.R. O nutricionista como promotor da saúde em unidades de alimentação e nutrição: dificuldades e desafios de fazer. **ENCICLOPÉDIA BIOSFERA: Centro Científico Conhecer**. Goiânia, vol.7, N.13; 2011.

FÓRUM BRASILEIRO DE SEGURANÇA ALIMENTAR E NUTRICIONAL DO BRASIL - FBSSAN. **Sociedade civil do Consea publica nota contra extinção do conselho**. Disponível em: <<https://fbssan.org.br/2019/01/consea-esta-ausente-no-novo-governo/>>. [Acesso em: 15 dezembro de 2019].

FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO - FIA. **40 anos do Programa de Alimentação do Trabalhador. Conquistas e Desafios da política nutricional com foco em desenvolvimento e social**. Editora Blucher. 2016. Disponível em <<http://weflip.com.br/abbt/pat/>>. [Acesso em 01 de outubro de 2019].

GABRIEL, C. G. et al. Mercado de trabalho do nutricionista: 80 anos de história. **Revista de Nutrição**, v.32, 2019. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/1678-9865201932e180162>>. [Acesso em: 02 de outubro de 2019].

GRISA, C. et al. O programa de aquisição de Alimentos (PAA) em Perspectiva: apontamentos e Questões para o debate. **Retratos de assentamentos**, v. 13, n.1, p.1-24, 2010.

GRSA. **Missão, visão e valores**. Disponível em: <<http://www.grsa.com.br/quem-somos/visao-e-valores/>>. [Acesso em: 10 de outubro de 2018].

GURGEL, F.F.; BRITO, LMP.; OLIVEIRA, PWS.; Competências gerenciais do nutricionista gestor de Unidades de alimentação. **Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração**, n.2, 2012.

HARTZ, Z.M.A., VIEIRA-DA-SILVA, L.M. **Avaliação em Saúde: Dos modelos Teóricos à Prática na Avaliação de Programas e Sistemas de Saúde**. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, 2005.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa de Orçamentos Familiares 2008-2009**: análise da disponibilidade domiciliar de alimentos e do estado nutricional no Brasil. Rio de Janeiro: IBGE. 2010. 88 p. <Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/xml/pof_2008_2009.shtm>. Acesso em: 12 jun. 2017.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa de Orçamentos Familiares 2017-2018**: análise da disponibilidade domiciliar de alimentos no Brasil. Rio de Janeiro: IBGE. 2019. 69 p. <Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101670.pdf>. Acesso em: 10 nov. 2019.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA - IPEA. **A trajetória histórica da segurança alimentar e nutricional na agenda política nacional:** projetos, discontinuidades. Consolidação por Sandro Pereira silva. Rio de Janeiro, 2014. 82p.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA – IPEA. **Programa de aquisição de alimentos e segurança alimentar:** modelo lógico, resultados e desafios de uma política pública voltada ao fortalecimento da agricultura familiar. Brasília: Rio de Janeiro, 2019.64p.

ISOSAKI M.; NAKASATO, M.. **Gestão de Serviço de Nutrição Hospitalar.** Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2009.

KATZ, R. L. Skills of an effective administrator. **Harvard Business Review**, n. 52, p. 90-102, 1974.

KOTLER, P. **Marketing Essencial:** Conceitos, estratégias e casos. Tradução: Sabrina Cairo. 2 ed. São Paulo: Pearson, 2005.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

KREIN, J.D.; OLIVEIRA, R. V.; FILGUEIRAS, V.A. Org. **Reforma trabalhista no Brasil: promessas e realidade.** Campinas, SP: Curt Nimuendajú, 2019. 222 p.

LANZILLOTTI, H.S. **Contribuição ao estudo da alimentação coletiva no capitalismo fordista.** 2000. 224f. Tese (Doutorado em Saúde Coletiva). Universidade do Estado do Rio de Janeiro, 2000.

LANZILLOTTI, H.S. Terceirização em serviços de alimentação: ensaio exploratório. **Revista de Nutrição**, v.9, n.1, p. 9-35,1996.

LEAL, D. Crescimento da alimentação fora do domicílio. **Segurança Alimentar e Nutricional**, Campinas, v.17, n.1, p.123-132, 2010.

LEÃO, M. (Org). **O direito humano à alimentação adequada e o sistema nacional de segurança alimentar e nutricional.** Brasília: ABRANDH, 2013. 263 p. <Disponível em: www.mds.gov.br/webarquivos/publicacao/seguranca_alimentar/DHAA_SAN.pdf.> [Acesso em: 06 de abril de 2017].

MALUF, R. **Institutional Framework and public policies for food security and sovereignty in Brazil.** *In:* International Conference on the dynamis of rural transformation in emerging economies, New Delhi, 2010. < Disponível em: http://www.rimisp.org/wp-content/uploads/2013/05/Paper_Renato_Sergio_Jamil_Maluf-8.pdf>. [Acesso em: 10 de novembro de 2018].

MALUF, R.S.; REIS, M.C. Conceitos e Princípios de Segurança Alimentar e Nutricional. *In:* ROCHA, C.; BURLANDY, L.; MAGALHÃES, R. (Org.). **Segurança Alimentar e**

Nutricional: Perspectivas, aprendizados e desafios para as políticas públicas. Rio de Janeiro: Editora FIOCRUZ, 2013. p. 89-107.

MARTINELLI, S.S. et al. *Potencialidades da compra institucional na promoção de sistemas agroalimentares locais e sustentáveis: o caso de um restaurante universitário.* **Segurança Alimentar e Nutricional**, v. 22, n.1, p.558-573, 2015. 559.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração** - Da Revolução Urbana à Revolução Digital. 4ª ed.. São Paulo: Editora Atlas, rev. e atual. 2018.

MEDEIROS, A.C.B., *Competências profissionais do nutricionista para atuação em gestão em alimentação coletiva: percepção dos nutricionistas gestores de restaurantes universitários.* 2019. 112p. monografia (curso de nutrição). Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Faculdade de Ciências da Saúde do Trairi. Santa Cruz- RN.

MENEGASSI, B. et al. A nova classificação de alimentos: teoria, prática e dificuldades. **Ciência & Saúde Coletiva**, v.23, n.12, p.4165-4176, 2018.

MENEZES, MFG. **A prática educativa do nutricionista nas áreas de alimentação coletiva e nutrição clínica:** um estudo em dois hospitais públicos no município do Rio de Janeiro.1997. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade do Estado do Rio de Janeiro, 1997.

MEZOMO, I. B. **Os Serviços de Alimentação:** Planejamento e Administração. 6ª. ed. São Paulo: Editora Manole, 2015.

MILAGRES, RCRM.; NUNES, LC.; PINHEIRO-SANT'ANA. A deficiência de vitamina A em crianças no Brasil e no mundo. **Ciência & Saúde Coletiva**, v.12, n.5, p.1253-1266, 2007.

MONTEIRO, C. A. et al. Uma nova classificação de alimentos baseada na extensão e propósito do seu processamento. **Cadernos de Saúde Pública** [online] v.26, n.11, pp.2039-2049, 2010. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0102-311X2010001100005>>. Acesso em: 10 de outubro de 2018.

MONTEIRO, C.A. et al. The UN Decade of Nutrition, the NOVA food classification and the trouble with ultra-processing. **Public Health Nutr**, p.1-13, 2017.

MOTTA, F.C.P.; VASCONCELOS, I.F.G. **Teoria Geral da Administração.** 3ª. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2006.

NOGUEIRA, TBB.; ALVES, TO.; MEDINA, TS.; NASCIMENTO, FR.; NASCIMENTO, TP.; FERREIRA, MSL. Acessibilidade, biodisponibilidade e consumo de alimentos fontes de

PADRÃO, S.M. AGUIAR, O.B. Restaurante Popular: a política social em questão. **Physis: Revista de Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 28, n.3, p.1-20, 2018.

PEIXINHO, L., ALBANEIDE, M. A trajetória do Programa Nacional de Alimentação Escolar no período de 2003-2010: relato do gestor nacional. **Ciência & Saúde Coletiva**, v.18, n.4, 2013, pp. 909-916.

PINHEIRO, JQ.; FARIAS, TM.; ABE-LIMA, JY. **Painel de Especialistas e Estratégia Multimétodos: Reflexões, Exemplos, Perspectivas**. *Psico*, v. 44, n. 2, p. 184-192, 2013.

PORTER, M. E. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1985.

PRADO, S.D. et al. A pesquisa sobre segurança alimentar e nutricional no Brasil de 2000 a 2005: tendências e desafios. **Ciência & Saúde Coletiva**, v.15, n.1, p. 7-18, 2010.

PREFEITURA RJ. **Programa Restaurante Popular**. 2019. Disponível em: <<http://www.rio.rj.gov.br/web/guest/exibeconteudo?id=8800839>>. [Acesso em: 10 novembro de 2019].

PROENÇA, R.P.C. Alimentação e globalização: algumas reflexões. **Ciência e Cultura**. V.62, n.4, Oct. 2010.

PROENÇA, R.P.C. **Inovação Tecnológica na produção de alimentação coletiva**. 3ª. ed. Florianópolis: Editora UFSC, 2009.

QUEIROZ, P.W.V.; COELHO A.B. Alimentação fora de Casa: uma Investigação sobre os Determinantes da Decisão de Consumo dos Domicílios Brasileiros. **Análise Econômica**, v.35, n. 67, p. 67-104, 2017.

RECINE, E.; LEÃO, M. O direito humano à alimentação adequada e o Fome Zero. *In*: BRASIL. **Fome Zero: uma história brasileira**. Brasília: MDS, 2010. v. 2.

REDE DE ESTUDOS E AÇÕES EM JUSTIÇA ALIMENTAR - REAJA. **Nota técnica** sobre a extinção do Consea. 2019. Disponível em: <<https://projettoreaja.org/2019/01/03/apresentacao-de-nota-tecnica-sobre-a-extincao-do-consea-nacional-em-razao-da-nova-estruturacao-da-administracao-publica-nos-termos-da-medida-provisoria-n-870-de-01-de-janeiro-de-2019/>>. [Acesso em: 10 de novembro de 2019].

Rede Integrada de Segurança Alimentar e Nutricional (REDESAN). **Equipamentos Públicos de Segurança Alimentar e Nutricional: experiências e aprendizados a partir de municípios**. Porto Alegre, 2011.

RIBEIRO-SILVA, R.C.; NUNES, I.L.; ASSIS, A.M.O.; Prevalência e fatores associados à deficiência de vitamina A em crianças e adolescentes. **J. Pediatr. (Rio J.)** v.90, n.5, Porto Alegre, set./out. 2014. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.jped.2014.01.014>>. Acesso em: [01 de novembro de 2018].

CASTRO, I.R.R. **A extinção do Conselho Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional e a agenda de alimentação e nutrição.** Cad. Saúde Pública 2019; 35(2):e00009919.

RODRIGUES, K.M.; PERES, F.; WAISSMANN, W. Condições de trabalho e perfil profissional dos nutricionistas egressos da Universidade Federal de Ouro Preto, Minas Gerais, entre 1994 e 2001. **Ciência e Saúde coletiva [online]**. 2007, vol.12, n.4, pp.1021-1031. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1413-81232007000400023>>. [Acesso em: 01 de agosto de 2017.]

SANTOS, L. M. P. et al. Avaliação de políticas públicas de segurança alimentar e combate à fome no período 1995-2002.2. Programa de Alimentação do Trabalhador. **Cadernos de Saúde Pública**, v.23, n.8, p.1931-1945, 2007.

SANTOS, L. M. P. et al. Avaliação de políticas públicas de segurança alimentar e combate à fome no período 1995-2002.4 – Programa Nacional de Alimentação Escolar. **Cadernos de Saúde Pública**, v.23, n.11, p.2681-2693, 2007.

SANTOS, V.F.; ALVES, M.A.A. Unidades de Alimentação e Nutrição no Brasil: conhecendo o perfil de seus pesquisadores. **Revista Linkania**, v.1, n.9, p.84-185, 2014.

SAPORE. A Sapore. Valores. Disponível em: <<https://www.sapore.com.br/a-sapore/>>. [Acesso em: 01 de setembro de 2019].

SCHULTZ, G. **Introdução à gestão de organizações.** SEAD/UFRGS. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2016. 159 p.

SILVA, A.C.S. De Vargas a Itamar: políticas e programas de alimentação e nutrição. **Estudos Avançados**, v.9, n.23, p.1-22, 1995.

SILVA, C.O. et al. (Organizadoras). **Segurança alimentar e nutricional.** 1ª.ed. Rio de Janeiro: Editora Rubio, 2016.

SILVA, P.V.; GRZEBIELUCKAS, C.; SANTOS, J.S.C. Benefícios e entraves do programa de aquisição de alimentos (PAA) no município de Diamantino-MT. **Revista NERA**, v. 22, n. 49, p. 168-188, 2019.

SLOWFOOD BRASIL. Nota da Associação Slow Food Brasil sobre a extinção do Consea. Disponível em: <<http://www.slowfoodbrasil.com/textos/noticias-slow-food/1478-nota-da-associacao-slow-food-do-brasil-sobre-a-extincao-do-consea>>. [Acesso em 15 dezembro de 2019].

SOARES, P. et al. Fornecimento de alimentos da agricultura familiar para a alimentação escolar: o exemplo do Programa de Aquisição de Alimentos. **Segurança Alimentar e Nutricional**, v.20, n.1, p.41-51, 2013

SOCIEDADE BRASILEIRA DE PEDIATRIA – SBP. **Diretrizes: consenso sobre anemia ferropriva**. 2018. Disponível em <https://www.sbp.com.br/fileadmin/user_upload/21019f-diretrizes_consenso_sobre_anemia_ferropriva-ok.pdf>. [Acesso em: 10 de dezembro de 2019].

SODEXHO. **Corporativo**. Disponível em:< <https://sodexoservicos.com.br/corporativo>>. [Acesso em: 02 de agosto de 2019].

STREINER, D. L.; NORMAN, G. R.; CAIRNEY, J. **Health Measurement Scales – a practical guide to their development and use**. Oxford, UK: Oxford University Press, 2015.

TAVARES, A.O.; FERREIRA, A.P.; MOREIRA, M.F.R. Impactos da Precarização do Trabalho na Segurança Alimentar e Nutricional: contribuições para o debate sobre saúde e alimentação de trabalhadores terceirizados em Unidades de Alimentação e Nutrição. **Segurança Alimentar e Nutricional**, v. 25, n. 2, p. 12-28, 2018.

TEIXEIRA, S. et al. **Administração Aplicada às Unidades de Alimentação e Nutrição**. 1ª. ed. São Paulo: Editora Atheneu, 2010.

VALENTE, F.L.S. et al. **Segurança alimentar e nutricional e o direito humano à alimentação adequada**. In: Curso de formação à distância em Direito Humano à Alimentação Adequada no contexto da Segurança Alimentar e Nutricional, módulo 1, Brasília, DF: ABRANDH, 2007. p.2-7. <Disponível em: www.mds.gov.br/webarquivos/publicacao/seguranca_alimentar/DHAA_SAN.pdf>. [Acesso em: 05 de outubro de 2017].

VASCONCELOS, F.A.G. O nutricionista no Brasil: uma análise histórica. **Revista de Nutrição de Campinas**, v.15, n.2, p.127-138, 2002.

VIEIRA, M. M. F. et al. **Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012. 200p.

VIEIRA, M.N.C.M. et al. Gestão de um Programa de Alimentação Escolar em um Município Paulista. **Segurança Alimentar e Nutricional**, v.15, n.1, p.29-48, 2008.

VIEIRA, V. L.; UTIKAVA, N.; CERVATO-MANCUSO, A.M. Atuação profissional no âmbito da segurança alimentar e nutricional na perspectiva de coordenadores de cursos de graduação em Nutrição. **Comunicação Saúde Educação**. v.17, n.44, p.157-70, jan./mar. 2013.

WALKER, L.O.; AVANT, K.C. Concept development. In: Walker, L.O.; Avant, K.C. **Strategies for theory construction in nursing**. 3rd ed. Norwalk: Appleton & Lange; 1995.

WHO - WORLD HEALTH ORGANIZATION. Resolution WHA57.17. **Global strategy on diet, physical activity and health**. Proceedings of the 57th World Health Assembly; 2004. 22 May. Geneve: WHO, 2004. Disponível em: http://apps.who.int/gb/ebwha/pdf_files/WHA57/A57_R17-en.pdf. [Acesso em 05 mar. 17].

WILSON, J. **Thinking with concepts**. New York (NY): Cambridge University Press; 1963.

APÊNDICE A - Projeto enviado para entrevista com os (as) nutricionistas

Entrevista com especialistas em Alimentação Coletiva

Projeto de Pesquisa: Avaliação da Gestão da Unidade de Alimentação e Nutrição na perspectiva da alimentação adequada e saudável: construção de modelo teórico e de instrumento.

1. INTRODUÇÃO

Entre as ações do Estado voltadas para a realização do DHAA para toda a população, encontram-se aquelas relacionadas à Promoção da Alimentação Adequada e Saudável (PAAS). A construção de estratégias na busca de uma alimentação saudável é uma caminhada que vem sendo concretizada pela institucionalização da Segurança Alimentar e Nutricional (SAN) por meio políticas públicas e programas que expressam avanços conceituais e normativos que incorporam a dimensão da Alimentação Adequada e Saudável (AAS) (BURTITY, 2010). A dinâmica de construção desse arcabouço teórico-normativo teve como princípio estabelecer debates e diálogos intersetoriais e interdisciplinares entre setores governamentais e da sociedade civil.

Nesta perspectiva intersetorial, uma das formas de estruturação das políticas de SAN, em seus diversos programas e ações, se dá por meio de equipamentos da área de alimentação coletiva. Podemos mencionar programas tradicionais como o Programa de Alimentação do Trabalhador (PAT) e o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE), mas também outros, como os restaurantes populares, as cozinhas comunitárias, os restaurantes universitários, dentre outras ações, que são operacionalizadas pelas Unidades de Alimentação e Nutrição (UAN) (LEÃO, 2013).

Essas UAN estão inseridas no setor de refeições coletivas que, juntamente com o setor de alimentação comercial, constituem a área de Alimentação Coletiva (AC), que tem crescido como campo de atuação da nutrição. As UAN possuem como objetivo principal a oferta de alimentação saudável à sua clientela por meio da produção e distribuição de refeições para coletividades. O cumprimento deste objetivo envolve um

complexo processo de funcionamento, com diversas etapas desde a concepção da UAN até a finalização na prestação de serviços de alimentação (PROENÇA, 2009; ABREU, 2016).

A percepção da promoção da alimentação saudável em UAN sempre esteve relacionada ao equilíbrio de nutrientes dos cardápios, ao controle de qualidade higienicossanitário e às ações de educação alimentar para a população atendida. Entretanto, a construção do arcabouço teórico sobre Segurança Alimentar e Nutricional (SAN), que tem, entre suas diretrizes, a promoção da alimentação adequada e saudável (PAAS) compreendendo a alimentação em todas as suas dimensões (do direito humano, econômica, social, política, cultural e ambiental) (CASTRO; CASTRO; GUGELMIN, 2011), oferece uma oportunidade de ressignificação para a atuação da UAN na promoção da saúde.

Diante desta perspectiva, é necessário que as ações da UAN, em seus componentes estratégicos de gestão, sejam desenhadas e organizadas para a garantia da promoção da alimentação adequada e saudável, sendo imprescindível que o nutricionista, responsável técnico por esses serviços, esteja consciente do papel da UAN como instrumento de SAN. Neste sentido, é essencial que ele tenha uma visão mais ampla de quais são os aspectos-chave da gestão que podem traduzir as recomendações da PAAS em ações concretas no processo de produção de refeições e, também, de como os elementos do processo administrativo (planejamento ao controle) podem ser usados para esse fim.

Embora seja grande o potencial que a AC apresenta para a concretização de SAN em seu sentido amplo, são ainda escassos na literatura, estudos que estabeleçam o diálogo entre essas duas áreas. Ainda é pequena a expressão da AC na produção do conhecimento no Brasil, inclusive nas pesquisas de SAN e, quando esta acontece, se dá mais na área de ciência e tecnologia (ciências agrárias) e com foco na segurança do alimento (PRADO et al., 2010; SANTOS; ALVES, 2014; CAMPOS et al., 2017). Além disso, é incipiente a produção acadêmica em AC baseada em metodologia científica avaliativa, assim como a realização de estudos avaliativos sobre as políticas de SAN que tenham foco na gestão da UAN. Como exemplo, destacamos estudos de avaliação do PAT e do PNAE, baseados na Tríade de *Donabedian*, mas que avaliam outros aspectos da política não relacionados à gestão da UAN (SANTOS et al., 2007; SANTOS et al., 2007).

Diante deste cenário, o presente projeto tem o propósito de elaborar um instrumento que permita ao gestor da UAN conhecer a realidade de seu serviço à luz dos princípios e diretrizes da SAN, tendo como foco central a promoção da alimentação adequada e saudável.

2. OBJETIVOS

- ✓ Desenvolver um modelo teórico que expresse a interface entre a gestão de Unidades de Alimentação e Nutrição e a promoção da alimentação adequada e saudável.
- ✓ Desenvolver um instrumento de avaliação para utilização pelos gestores das Unidades de Alimentação e Nutrição.

3. METODOLOGIA PROPOSTA

Trata-se de pesquisa avaliativa de natureza normativa do tipo “avaliação de processo” com foco na gestão. Na definição do escopo do estudo, optamos por direcionar a proposta avaliativa para a utilização na gestão dos serviços, neste caso, as UAN, elaborando um instrumento que permita ao gestor identificar, em toda a cadeia de funcionamento, os agentes facilitadores, as barreiras e as dificuldades para que os processos e resultados se traduzam na promoção da alimentação adequada e saudável na perspectiva de SAN.

As etapas metodológicas da pesquisa (Figura 1) seguirão as propostas para pesquisas avaliativas que contemplam a construção de um modelo teórico-lógico de avaliação, da matriz avaliativa (HARTZ, 2005; VIEIRA-DA-SILVA, 2014) e de construção de instrumentos de aferição que compõem o desenvolvimento do mapa de constructo, a construção dos itens e das escalas de resposta, a estruturação do instrumento para a coleta de dados, o pré-teste do instrumento, a revisão e proposta final do instrumento e a avaliação das características psicométricas, neste caso a validade (STREINER&NORMAN, 2008; REICHENHEIM E MORAES, 2012).

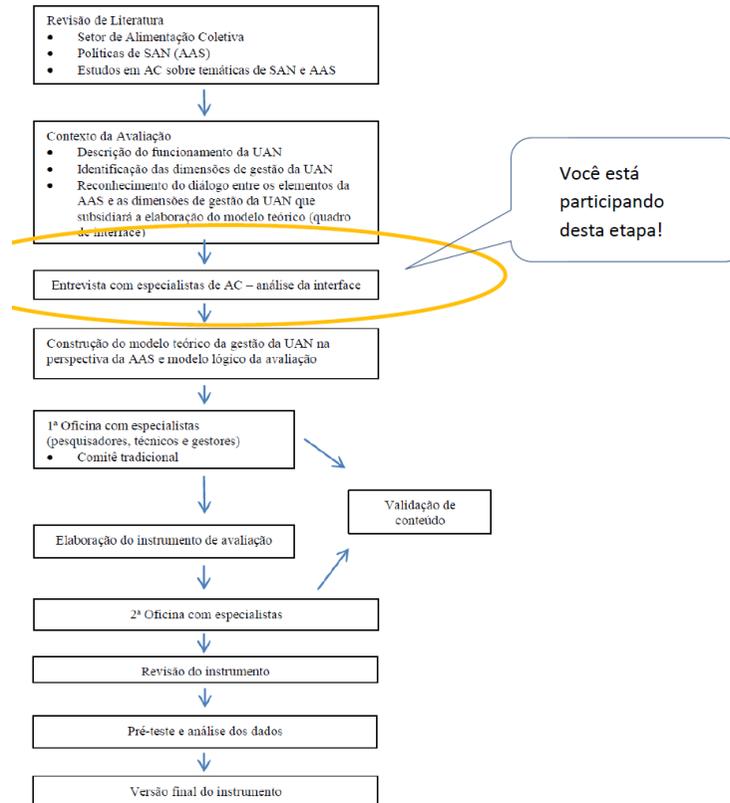
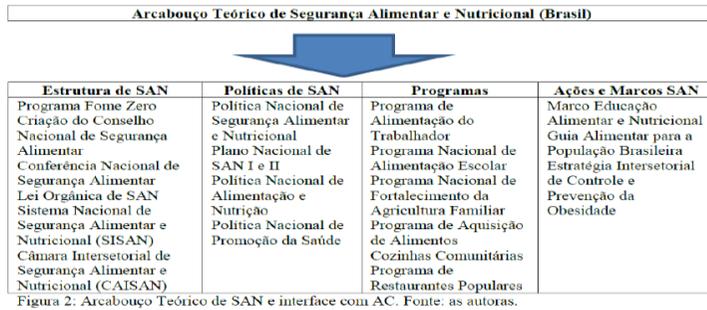


Figura 1- Estrutura metodológica da pesquisa

3.1. DESENVOLVIMENTO DO MODELO TEÓRICO

Para a construção do modelo teórico foram analisados os documentos que são apresentados no arcabouço teórico de Segurança Alimentar e Nutricional no Brasil e a identificação das políticas, programas e marcos legais que fazem interface com a área de alimentação coletiva. A figura 1 apresenta o resumo dos documentos analisados e escolhidos para subsidiarem o modelo teórico.



Para os elementos-chave da alimentação adequada e saudável (AAS) foram realizados exercícios de cotejamento das definições de AAS apresentadas em marcos referenciais das políticas públicas de Alimentação e Nutrição e de Segurança Alimentar e Nutricional no Brasil na última década, a saber: a concebida pelo CONSEA (2007) e que está presente em marcos legais de políticas de SAN (BRASIL, 2006); a explicitada na Política Nacional de Alimentação e Nutrição (2012) e a apresentada no Guia Alimentar para a População Brasileira (2014).

Com base nesse cotejamento, os elementos-chave ou elementos conceituais identificados como aqueles que estabelecem uma interface com as atividades da gestão da UAN foram: a adequação nutricional, a sustentabilidade, os aspectos socioculturais, o equilíbrio e a qualidade.

A **Adequação nutricional** se refere à prática alimentar adequada aos aspectos biológicos e sociais do indivíduo e de acordo com necessidades especiais; a **Sustentabilidade** trata da produção de alimentos ambientalmente sustentável; os **Aspectos Socioculturais** estão relacionados ao direito humano básico, às dimensões de etnia, à relação de prazer que alimentação deve proporcionar e que seja socialmente justa e pautada no referencial tradicional local; o **Acesso** está relacionado ao acesso permanente e regular ao alimento sendo viável do ponto de vista físico e financeiro; em relação ao **Equilíbrio** deve atender aos princípios da variedade e da moderação; e a **Qualidade** atribui-se a alimentos livres de contaminantes físicos, químicos e biológicos, e de organismos geneticamente modificados-OGM.

Para o exercício de interface, o funcionamento da UAN foi sistematizado em componentes de gestão da UAN para identificação daquelas que são as mais importantes e estratégicas para a PAAS. A priori, foram definidos os componentes da gestão da UAN com maior potencial para o estabelecimento da interface com a AAS, a saber: o planejamento de cardápios, estrutura físico-funcional, gestão de materiais, gestão de custos, gestão de pessoas, gestão do processo produtivo.

A partir dessas definições foi realizado um exercício inicial de articulação entre as dimensões de gestão da UAN considerando as atividades inerentes a cada componente de gestão e as ações necessárias para garantir a promoção da AAS na produção de refeições, com base nos elementos de AAS definidos na etapa anterior. O esboço inicial está apresentado no QUADRO 1.

Uma das etapas da construção do modelo teórico consiste na análise desse esboço inicial por especialistas de forma a subsidiar a proposta inicial do modelo teórico.

APÊNDICE B - Questionário enviado para a entrevista com os (as) nutricionistas

Universidade do Estado do Rio de Janeiro

Instituto de Nutrição

Programa de Pós-Graduação em Alimentação, Nutrição e Saúde

Doutoranda: Tânia Muzy da Silva

Orientadora: Inês Rugani Ribeiro de Castro

Co-orientadoras: Odaleia Barbosa de Aguiar e Daniela da Silva Canella

Tese: Avaliação da Gestão da Unidade de Alimentação e Nutrição na perspectiva da alimentação adequada e saudável: construção de modelo teórico e de instrumento.

Entrevista com Especialistas em Alimentação Coletiva

Esta entrevista tem como objetivo a análise pelo especialista do material elaborado como esboço inicial da expressão da interface entre os componentes da gestão da UAN e os elementos da promoção da alimentação adequada e saudável, tendo como fundamento teórico as normativas de SAN. Os resultados obtidos fornecerão subsídios para a **construção do modelo teórico**, primeira etapa desta pesquisa avaliativa. Todos os dados serão mantidos em sigilo e tratados de forma agrupada, sem qualquer identificação individual. Não há respostas certas ou erradas. Contamos com sua colaboração. Obrigada!!

1. Identificação:

Nome:	
Graduação:	
Pós-Graduação:	
Tempo de formação:	
Área de atuação na Nutrição	
Instituição que trabalha	

2. Reflita sobre o contexto e cenário em que a UAN se insere como equipamento de Segurança Alimentar e Nutricional (SAN) em busca da Promoção da Alimentação Adequada e Saudável

<p>Desafios e mudanças na gestão da UAN para a concretização da Promoção da Alimentação Adequada e Saudável (PAAS) na perspectiva da Segurança Alimentar e Nutricional (SAN).</p>

Como os elementos do processo administrativo (planejamento, organização, direção e controle) utilizados na estruturação da gestão da UAN podem favorecer o alcance da missão da UAN na PAAS?

Quais as competências e habilidades necessárias aos gestores (nutricionistas) para o alcance do objetivo de PAAS na UAN

APÊNDICE C- Roteiro para entrevista com os (as) nutricionistas

Roteiro para entrevista com Especialistas em AC

1º passo: O material é enviado previamente (uma semana antes) ao entrevistado para uma pré-análise devido ao volume de informações e tempo limitado para entrevista.

2º passo: No início da entrevista, o pesquisador se apresenta (nome, filiação, ocupação).

2º passo: O pesquisador apresenta ao sujeito os objetivos da pesquisa e da entrevista.

3º passo: O pesquisador explica ao sujeito a dinâmica da entrevista.

4º passo: O pesquisador pergunta ao sujeito se ele tem alguma dúvida sobre o material enviado.

5º passo: O pesquisador pergunta se o entrevistado leu o projeto encaminhado juntamente com o material a ser analisado e pergunta se ele tem alguma dúvida.

6º passo: O pesquisador apresenta algumas perguntas abertas e verifica se o entrevistado leu e respondeu as perguntas. O tempo para discussão de cada pergunta é de 10 minutos.

7º passo: O pesquisador explica o quadro de interface ao sujeito e pergunta se ele tem dúvidas sobre o material.

APÊNDICE D - Convite enviado para o Painel de Especialistas (*google docs*).

CONVITE DE PARTICIPAÇÃO - PAINEL DE ESPECIALISTAS

Data: 05/06/2019 Horário: 13 às 17:30h.
Local: Instituto de Nutrição/INU/UERJ, 12º andar, sala 12.020E.

Estamos convidando especialistas de alimentação coletiva, saúde coletiva e administração para participar do Painel de Especialistas que avaliarão a proposta de modelo teórico do projeto de doutorado de Tânia Muzy da Silva intitulado "A gestão da unidade de alimentação e nutrição na perspectiva da alimentação adequada e saudável: construção de modelo teórico". Este projeto tem como objetivo elaborar um modelo teórico que expresse a articulação entre os componentes de gestão de Unidades de Alimentação e Nutrição (UAN) e os elementos da promoção da alimentação adequada e saudável (PAAS).

Programação preliminar do Painel de Especialista:

- .Rodada de opiniões para análise dos quadros de interface entre os componentes de gestão da UAN e os elementos da AAS.
- .Rodada de opiniões sobre a 1ª versão do modelo teórico sobre a gestão da UAN na perspectiva da PAAS.
- .Relato das análises dos grupos.
- .Rodada final de sugestões.

Enviaremos o material para leitura prévia a fim de subsidiar a participação ativa de todos. Ao final da oficina entregaremos certificados de participação.

Pedimos que, por gentileza, confirme sua participação, preenchendo os dados abaixo.

Sua participação será muito importante para esta pesquisa!

Nossos sinceros agradecimentos,

Tânia Muzy, Ines Rugani e Odaleia Barbosa

Síntese do projeto:

A área de Alimentação Coletiva (AC) tem crescido como campo de atuação profissional do nutricionista, acompanhando o crescimento de mercado dos setores de alimentação comercial e de refeições coletivas, forma como a área se constitui. O setor de refeições coletivas é constituído por Unidades de Alimentação e Nutrição (UAN) que possuem como objetivo principal a oferta de alimentação saudável à sua clientela por meio da produção e distribuição de refeições para coletividades. O cumprimento deste objetivo envolve um complexo processo de funcionamento, com diversas etapas desde a concepção da UAN até a finalização na prestação de serviços de alimentação.

A percepção da promoção da alimentação saudável em UAN sempre esteve relacionada ao equilíbrio de nutrientes dos cardápios, ao controle de qualidade higienicossanitária e às ações de educação alimentar para a população atendida. A construção do arcabouço teórico sobre Segurança Alimentar e Nutricional (SAN), que tem, entre suas diretrizes, a promoção da alimentação adequada e saudável (PAAS) compreendendo a alimentação em todas as suas dimensões (do direito humano, econômica, social, política, cultural e ambiental) (CASTRO; CASTRO; GUGELMIN, 2011), oferece uma oportunidade de ressignificação para a atuação da UAN na promoção da saúde.

Diante desta perspectiva, é necessário que as ações da UAN em seus componentes estratégicos de gestão sejam desenhadas e organizadas para a garantia da promoção da alimentação adequada e saudável, sendo imprescindível que o nutricionista, responsável técnico por esses serviços, esteja consciente do papel da UAN como instrumento de SAN. Neste sentido, é essencial que ele tenha uma visão mais ampla de quais são os aspectos-chave da gestão que podem traduzir as recomendações da PAAS em ações concretas no processo de produção de refeições e, também, de como as abordagens das teorias da administração podem ser usadas para esse fim.

O propósito deste estudo é elaborar um modelo teórico a partir do estabelecimento de elementos de articulação entre a alimentação coletiva, mais especificamente os componentes de gestão das UAN, e os elementos da promoção da alimentação adequada e saudável à luz das políticas públicas de segurança alimentar e nutricional.

***Obrigatório**

1. **Nome:** *

2. **email:** *

3. **celular:** *

4. **Instituição:** *

5. **Ocupação:** *

6. **Confirmando minha presença no Painel de Especialistas dia 05/06/2019 às 13 h no INU/UERJ.**

*

Marque todas que se aplicam.

Sim

Não

7. **Necessito de autorização para estacionamento no local:** *

Marque todas que se aplicam.

Sim. Modelo: Placa:

Não

8. **TERMO DE CONFIDENCIALIDADE E SIGILO.** Eu declaro estar ciente que terei acesso a materiais sobre o Projeto "A gestão da UAN na perspectiva da alimentação adequada e saudável: construção de modelo teórico". Por este termo de confidencialidade e sigilo comprometo-me a: 1. Não compartilhar as informações contidas nos documentos, a não ser que isso se dê conforme acordo prévio com a autora; 2. Responsabilizar-me por todas as pessoas que vierem a ter acesso às informações por meu intermédio, respondendo por qualquer dano e/ou prejuízo oriundo de uma eventual quebra de sigilo das informações fornecidas; 3. Não utilizar as informações confidenciais a que tiver acesso para gerar benefício próprio exclusivo e/ou unilateral, presente ou futuro, ou para o uso de terceiros; 4. Não reproduzir a documentação confidencial a que tiver acesso. Estou ciente que, neste Termo, entende-se por informação confidencial toda informação revelada sob a forma escrita, verbal ou por quaisquer outros meios. *

Marque todas que se aplicam.

Estou de acordo com o termo acima

Não estou de acordo com o termo acima

APÊNDICE E - Projeto enviado para entrevistas com os administradores

Entrevista com especialistas em Administração

Projeto de Pesquisa: A Gestão da Unidade de Alimentação e Nutrição na perspectiva da promoção da alimentação adequada e saudável: construção de modelo teórico.

APRESENTAÇÃO

Esse estudo é parte de um projeto de pesquisa maior intitulado “Avaliação da Gestão da Unidade de Alimentação e Nutrição na perspectiva da promoção da alimentação adequada e saudável: construção de modelo teórico e de instrumento”. A primeira parte da pesquisa se refere à proposição de um modelo teórico, produto final desta tese de doutorado.

No percurso metodológico, estão previstas entrevistas com especialistas que tem como objetivo analisar e discutir sobre os quadros de interface entre os componentes de gestão da Unidade de Alimentação e Nutrição (UAN) e os elementos da Alimentação Adequada e Saudável (AAS), material preliminar ao 1º esboço do modelo teórico.

Uma primeira rodada de entrevistas foi realizada com especialistas profissionais e docentes da alimentação coletiva, área da nutrição que atua na gestão de serviços de alimentação para coletividades, na qual a UAN está inserida. A contribuição desses profissionais teve um caráter mais técnico relacionado ao papel da UAN na promoção da alimentação adequada e saudável, com foco no processo produtivo de refeições.

Nesta segunda rodada de entrevistas, está prevista a participação de especialistas em administração para análise e discussão do mesmo material utilizado na primeira rodada (quadros de interface), mas com o foco na gestão da UAN. Acreditamos que as contribuições advindas desta etapa possibilitarão a elaboração de

uma proposta mais robusta de modelo teórico utilizando os elementos da gestão pautados no conhecimento científico da administração moderna.

Apresentamos a seguir um resumo da pesquisa.

1 INTRODUÇÃO

Entre as ações do Estado voltadas para a realização do Direito Humano à Alimentação Adequada (DHAA) para toda a população, encontram-se aquelas relacionadas à Promoção da Alimentação Adequada e Saudável (PAAS). A construção de estratégias na busca de uma alimentação saudável é uma caminhada que vem sendo concretizada pela institucionalização da Segurança Alimentar e Nutricional (SAN) por meio políticas públicas e programas que expressam avanços conceituais e normativos que incorporam a dimensão da Alimentação Adequada e Saudável (AAS) (BURTITY, 2010). A dinâmica de construção desse arcabouço teórico-normativo teve como princípio estabelecer debates e diálogos intersetoriais e interdisciplinares entre setores governamentais e da sociedade civil.

Nesta perspectiva intersetorial, uma das formas de estruturação das políticas de SAN, em seus diversos programas e ações, se dá por meio de equipamentos da área de alimentação coletiva. Podemos mencionar programas tradicionais como o Programa de Alimentação do Trabalhador (PAT) e o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE), mas também outros, como os restaurantes populares, as cozinhas comunitárias, os restaurantes universitários, dentre outras ações, que são operacionalizadas pelas Unidades de Alimentação e Nutrição (UAN) (LEÃO, 2013).

Essas UAN estão inseridas no setor de refeições coletivas que, juntamente com o setor de alimentação comercial, constituem a área de Alimentação Coletiva (AC), que tem crescido como campo de atuação da nutrição. As UAN possuem como objetivo principal a oferta de alimentação saudável à sua clientela por meio da produção e distribuição de refeições para coletividades. O cumprimento deste objetivo envolve um complexo processo de funcionamento, com diversas etapas desde a concepção da UAN até a finalização na prestação de serviços de alimentação (PROENÇA, 2009; ABREU, 2016).

A percepção da promoção da alimentação saudável em UAN sempre esteve relacionada ao equilíbrio de nutrientes dos cardápios, ao controle de qualidade

higienicossanitário e às ações de educação alimentar para a população atendida. Entretanto, a construção do arcabouço teórico sobre Segurança Alimentar e Nutricional (SAN), que tem, entre suas diretrizes, a promoção da alimentação adequada e saudável (PAAS) compreendendo a alimentação em todas as suas dimensões (do direito humano, econômica, social, política, cultural e ambiental) (CASTRO; CASTRO; GUGELMIN, 2011), oferece uma oportunidade de resignificação para a atuação da UAN na promoção da saúde.

Diante desta perspectiva, é necessário que as ações da UAN, em seus componentes estratégicos de gestão, sejam desenhadas e organizadas para a garantia da promoção da alimentação adequada e saudável, sendo imprescindível que o nutricionista, responsável técnico por esses serviços, esteja consciente do papel da UAN como instrumento de SAN. Neste sentido, é essencial que ele tenha uma visão mais ampla de como elementos da gestão podem contribuir traduzir as recomendações da PAAS em ações concretas no processo de produção de refeições.

O modelo de gestão apresentado pela literatura da área da alimentação coletiva se apropriou do referencial teórico da administração e o adaptou para a área da nutrição que atua na alimentação de coletividades. Entretanto, a AC ainda remete a gestão da UAN ao processo administrativo à luz das teorias clássicas da administração, onde as funções administrativas preconizadas por Fayol: planejamento, organização, direção ou comando e controle são estruturadas na concepção do fluxo do processo produtivo de refeição (figura 1) (TEIXEIRA et. al, 2010; ABREU et al., 2016). Para isso, cada uma dessas funções apresenta um conjunto de atividades anteriores, concomitantes ou posteriores ao processo produtivo que constituem o funcionamento de uma UAN (quadro 1) (TEIXEIRA; CARVALHO; BISCONTINI, 2010).

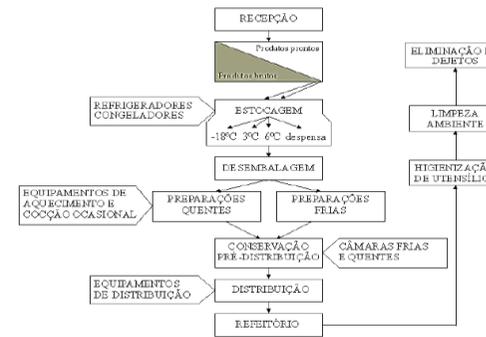


Figura 1: Fluxo do processo produtivo de refeições.
Fonte: Proença, 2009

Quadro 1: Funcionamento da UAN segundo as funções administrativas. Julho, 2018.

Processo Administrativo	Atividades da UAN	Objetivo alcançado
Planejamento	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Definição modelo de serviço ✓ Estimativa das necessidades nutricionais ✓ Definição do <i>Per capita</i> ✓ Planejamento de cardápios ✓ Estimativa do número de refeições ✓ Estimativa do custo padrão ✓ Definição da política de abastecimento ✓ Parâmetros para avaliação da clientela ✓ Dimensionamento e aquisição de RH ✓ Planejamento físico-funcional 	Produção e oferta de Refeições que atenda aos requisitos: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Produtividade ✓ Viável economicamente ✓ Nutricionalmente adequadas e equilibradas
Organização	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Definição da Estrutura Organizacional ✓ Elaboração de cardápios para o período programado ✓ Administração de materiais ✓ Gestão de Custos ✓ Gestão do Processo Produtivo ✓ Gestão da Qualidade 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Segura sob aspecto sanitário ✓ Atenda às expectativas da clientela
Direção	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Motivação e liderança da equipe ✓ Treinamento de RH ✓ Cumprimento das normas da empresa ✓ Gestão por competências 	
Controle	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Avaliação de processos ✓ Avaliação de Desperdícios ✓ Avaliação da satisfação da clientela ✓ Avaliação de RH ✓ Avaliação da produtividade 	(TEIXEIRA et al., 2010)

Fonte: Adaptado Teixeira et al. (2010)

Apesar da importância da Teoria da Administração Clássica para a gestão das empresas no sentido de aumentar a eficiência através da aplicação da estrutura formal da organização e a adoção das funções administrativas do trabalho, a obra de Fayol se apresenta como uma contribuição inicial, mas que apresenta uma rigidez que não comporta todos os aspectos envolvidos na organização atual do trabalho e da gestão moderna das organizações. Para tanto, a evolução das teorias da administração se apresentam em novas abordagens que procuram responder às transformações de um mundo globalizado e tecnológico (CHIAVENATO, 2016; RIBEIRO, 2016).

Para a gestão da UAN, a forma de funcionamento se aproxima bastante dos elementos do processo administrativo e dos princípios da administração de Fayol, com um enfoque bem mecanicista e de estrutura administrativa mais simples. Entretanto, quando identificamos a ressignificação que a promoção da AAS se apresenta a partir da evolução do arcabouço teórico de SAN, que considera as mudanças de um mundo em transformação e que incorpora outras dimensões anteriormente não abordadas pelas políticas públicas, identificamos para a área de alimentação coletiva uma necessidade de reflexão sobre o modelo de gestão adotado para as UAN.

Portanto, apresentar um modelo teórico da gestão da UAN na perspectiva da alimentação adequada e saudável AAS nos oportuniza a pensar também essa gestão dentro de uma perspectiva mais atual da administração, sem abandonar os princípios da administração clássica.

2 OBJETIVO

Apresentar uma proposta de modelo teórico que expresse a interface entre a gestão de Unidades de Alimentação e Nutrição e a promoção da alimentação adequada e saudável.

3 METODOLOGIA PROPOSTA

3.1 Caracterização do estudo

Trata-se de pesquisa de caráter teórico-conceitual para a construção de modelo teórico com o propósito de expressar o diálogo entre os componentes da gestão

de Unidades de Alimentação e Nutrição, a partir dos processos, e os elementos da promoção da alimentação adequada e saudável, com base na perspectiva da Segurança Alimentar e Nutricional.

3.2 Percorso Metodológico

O estudo foi realizado a partir de revisão bibliográfica referente ao arcabouço teórico de Segurança Alimentar e Nutricional e da literatura da área de alimentação coletiva que trata da gestão da Unidade de Alimentação e Nutrição. Como não foram encontrados na literatura científica propostas de modelos teóricos que expressem a interface entre AAS e gestão da UAN, a partir do aprofundamento nos temas, algumas escolhas conceituais foram feitas para a elaboração do modelo teórico proposto nessa pesquisa.

Para os componentes da gestão da UAN foi utilizada a literatura da área de alimentação coletiva em que cada componente foi sistematizado e descrito de forma a subsidiar a escolha dos principais elementos da gestão que devem fazer parte da estratégia de promoção da alimentação adequada na UAN. Para isso, foram elaborados quadros de interface (APÊNDICE A) sendo um para cada componente de gestão da UAN, utilizando a lógica de funcionamento do processo produtivo. Posteriormente, foram incluídas as políticas de SAN e as recomendações encontradas na literatura de alimentação coletiva, a fim de extrair os elementos essenciais de articulação da política de SAN e a área de alimentação coletiva que expressassem a alimentação adequada e saudável. Esses desdobramentos nos levaram aos Elementos-chave da Gestão p/ PAAS.

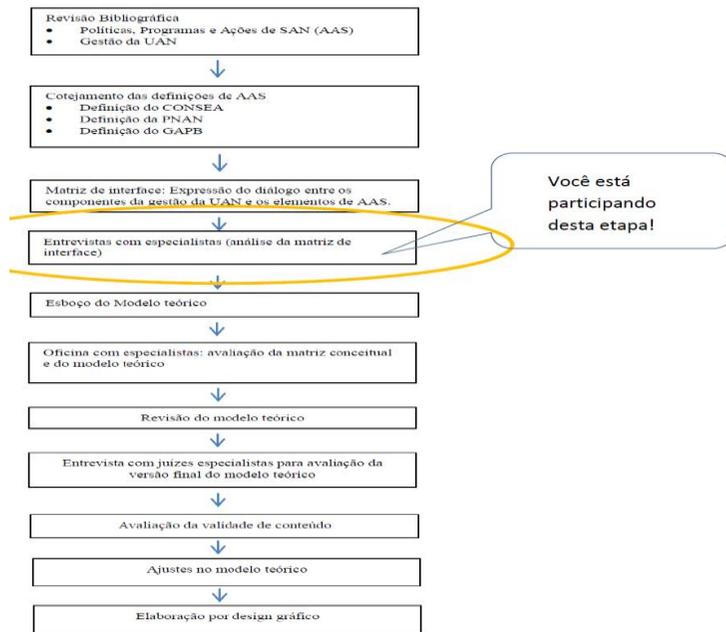


Figura 3. Percurso metodológico da pesquisa

4 RESULTADOS

4.1 Esboço da matriz de interface entre a gestão da UAN e os elementos de AAS.

A elaboração do esboço de interface foi realizada da seguinte forma:

1º passo: Descrição dos componentes de gestão da UAN. Foram descritos os componentes de Planejamento de Cardápios, Gestão de Custos, Gestão de Materiais, Estrutura Físico-Funcional, Sustentabilidade e Qualidade (nutricional e sanitária).

2º passo: descrição de cada componente pensando na interface com os elementos de AAS. Para esse exercício foram utilizadas as seguintes definições dos elementos de AAS: adequação nutricional que se refere à prática alimentar adequada aos aspectos biológicos e sociais do indivíduo e de acordo com necessidades especiais; sustentabilidade que trata da produção de alimentos ambientalmente sustentável; aspectos socioculturais que estão relacionados ao direito humano básico, às dimensões de etnia, à relação de prazer que a alimentação deve proporcionar e que seja socialmente justa e pautada no referencial tradicional local; acesso que está relacionado ao acesso permanente e regular ao alimento, sendo viável do ponto de vista físico e financeiro; equilíbrio que deve atender aos princípios da variedade e da moderação; e qualidade que atribui-se a alimentos livres de contaminantes físicos, químicos e biológicos, e de organismos geneticamente modificados-OGM.

3º passo: Identificação de quais políticas, programas ou marcos legais estavam relacionados às atividades dos componentes de gestão e a descrição dos elementos das políticas mais importantes.

4º passo: Descrição das recomendações da literatura de AC relacionadas à aplicação da AAS para as atividades de gestão.

5º passo: Identificação de quais elementos da AAS estariam contemplados em cada componente de gestão.

6º passo: Identificação de quais as atividades de gestão seriam as mais importantes para a PAAS.

A partir das reflexões do grupo de pesquisa, optamos por não destacar os componentes de sustentabilidade e qualidade pois eles são comuns a todos os componentes e poderiam ser incorporados pelos demais.

O exercício de expressão da interface está apresentado nos quadros (anexo), que deverá ser o documento de análise dos especialistas.

APÊNDICE F - Questionário utilizado nas entrevistas com os administradores

Entrevista com especialistas em Administração - Questionário

Projeto de Pesquisa: A Gestão da Unidade de Alimentação e Nutrição na perspectiva da promoção da alimentação adequada e saudável: construção de modelo teórico.

Esta entrevista tem como objetivo a análise pelo especialista do material elaborado como esboço inicial da expressão da interface entre os componentes da gestão da Unidade de Alimentação e Nutrição (UAN) e os elementos da promoção da alimentação adequada e saudável, estruturados a partir dos conceitos da administração para a organização do funcionamento da UAN. Os resultados obtidos fornecerão subsídios para a **construção do modelo teórico**, produto final desta pesquisa. Todos os dados serão mantidos em sigilo e tratados de forma agrupada, sem qualquer identificação individual. Não há respostas certas ou erradas. Contamos com sua colaboração. Obrigada!!

1. Identificação:

Nome:	
Graduação:	
Pós-Graduação:	
Tempo de formação:	
Área de atuação na ADM	
Instituição que trabalha	

2. Com base no material analisado (quadros enviados) responda:

Obs: O objetivo desta entrevista é discutir os aspectos da gestão na perspectiva das teorias da administração.

Perguntas	Sugestões
<p>1. A organização da UAN com base nas funções administrativas propicia uma visão abrangente do funcionamento da UAN.</p>	<input type="checkbox"/> Discordo totalmente <input type="checkbox"/> Discordo parcialmente <input type="checkbox"/> Nem discordo nem concordo <input type="checkbox"/> Concordo parcialmente <input type="checkbox"/> Concordo totalmente
<p>2. Os componentes de gestão da UAN poderiam ser descritos de outra forma dentro da interface proposta.</p>	<input type="checkbox"/> Discordo totalmente <input type="checkbox"/> Discordo parcialmente <input type="checkbox"/> Nem discordo nem concordo <input type="checkbox"/> Concordo parcialmente <input type="checkbox"/> Concordo totalmente
<p>3. Perceber a gestão da UAN na perspectiva de uma abordagem mais moderna da administração possibilitará ao gestor maior sucesso na missão da UAN para a PAAS.</p>	<input type="checkbox"/> Discordo totalmente <input type="checkbox"/> Discordo parcialmente <input type="checkbox"/> Nem discordo nem concordo <input type="checkbox"/> Concordo parcialmente <input type="checkbox"/> Concordo totalmente
<p>4. Que abordagem da administração moderna poderia contribuir para a melhor expressão do diálogo proposto?</p>	

APÊNDICE G - Material de apoio utilizado no Painel de Especialistas

Etiqueta para envelope



PAINEL DE ESPECIALISTAS A GESTÃO DA UAN NA PERSPECTIVA DA PAAS



Relato de Grupo

Grupo:

Participantes:

Obs.: Neste espaço, o líder do grupo deverá apontar os principais pontos abordados na análise do grupo que contribuem para a pesquisa. Os pontos serão apresentados na plenária.



Etiqueta para as rodas de conversa



APÊNDICE H – Programação do Painel de Especialistas

Programação do Painel de Especialistas

Projeto: A Gestão da Unidade de Alimentação e Nutrição na perspectiva da Promoção da Alimentação Adequada e Saudável: construção de modelo teórico.

Data: 05/06/2019

Horários	Atividades	Responsável
13 h às 13:15 h	Abertura	Ines Rugani
13:15 h às 13:30 h	Acolhimento com música	Tânia Muzy
13:30 h às 13:50 h	Apresentação do tema	Tânia Muzy
13:50 h às 14:00 h	Informe sobre as atividades	Tânia Muzy
14:00 h às 15:30 h	Trabalho em grupo	Tânia Muzy
15:30 h às 15:40 h	Retorno dos grupos	Tânia Muzy
15:40 h às 16:40 h	Relato das análises em grupos	Líder do grupo
16:40 h às 17:20 h	Rodada de sugestões finais	Inês e Tânia
17:20 h às 17:30 h	Encerramento	Inês

APÊNDICE I - Evolução do pensamento administrativo e da gestão das organizações

Quadro 31. Evolução do pensamento administrativo e da gestão das organizações.

PILARES DO PENSAMENTO ADMINISTRATIVO: AS ESCOLAS DA ADMINISTRAÇÃO*	TEORIA ADMINISTRATIVA	ÊNFASE DE ANÁLISE	PRINCIPAIS ENFOQUES
	Administração Científica	Aspecto estrutural e âmbito interno das organizações (estruturas eficientes). Considerava fatores econômicos	Racionalização do trabalho no nível operacional. Seguimento de regras para atingir metas.
	Escola Clássica da Administração		Organização Formal. Princípios Gerais da Administração. Funções do administrador (planejar, organizar, coordenar, comandar e controlar).
	Teoria Neoclássica		Estrutura Organizacional. Administração por objetivos.
	Escola das Relações Humanas	Aspecto relacional (organização informal). Tem como base o comportamento humano. Considera fatores afetivos e sociais.	O homem é condicionado por um sistema social e pelas demandas de ordem biológica. O homem possui necessidades de segurança, afeto, aprovação social, prestígio e auto-realização e a relação com a produtividade não é tão direta. Foco na motivação, conhecimento das tarefas e participação nas decisões. Grupos informais exercem grande controle.
	Teorias sobre Motivação e Liderança (da administração de RH à gestão de pessoas)	Aspecto relacional e interno da organização. Maslow Teoria X e Y	Conceito do <i>homo complexus</i> : necessidades múltiplas e complexas; desejo de autodesenvolvimento e realização; trabalho como sentido à sua existência; autonomia de pensamento. Liderança e gestão de pessoas.
	Processos decisórios nas Organizações e Modelo de Carnegie (racionalidade limitada)	Aspecto relacional e interno.	Modelo decisório racional : o tomador de decisões (gerente) possui conhecimento absoluto de todas as opções disponíveis de ações. Modelo da racionalidade limitada : os gerentes recebem número limitado de informações (pelo alto custo e dificuldade física) a um nível satisfatório para tomada de algumas soluções alternativas, mas de forma limitada.
	Teoria da Burocracia	Aspecto estrutural interno.	Funções e competências definidas por leis ou regulamentos; divisão de tarefas feita de forma racional; direitos dos membros do sistema, hierarquia, remuneração e promoção são previstos nos regulamentos.
	Teoria do Estruturalismo	Aspecto estrutural com análise de âmbito interno das organizações.	Caracteriza-se por sua múltipla abordagem, englobando em sua análise a organização formal e informal, recompensas materiais e sociais e entre outros, reconhecem os conflitos organizacionais, ditos como inevitáveis. Existe uma discrepância entre o modelo organizacional oficial, burocrático e as práticas informais. A organização é um sistema aberto que se relaciona com o ambiente e com outras organizações.

Quadro 31. Evolução do pensamento administrativo e da gestão das organizações (continuação).

PILARES DO PENSAMENTO ADMINISTRATIVO: AS ESCOLAS DA ADMINISTRAÇÃO*	TEORIA ADMINISTRATIVA	ÊNFASE DE ANÁLISE	PRINCIPAIS ENFOQUES
	Teoria dos sistemas abertos e a Escola Sociotécnica	Aspecto estrutural e analisam as relações referentes ao ambiente	A organização é um sistema aberto que deve adaptar-se ao ambiente. Integração das ciências naturais e sociais; integração das teorias anteriores; os sistemas são físicos ou concretos (equipamento ou objetos) ou abstratos (ideias, planos); Organizações são sistemas abertos que se estruturam em <i>inputs</i> do ambiente, transformação e o ambiente consome produtos e serviços; uso da tecnologia.
	A Teoria da Contingência - 1972	Aspectos estruturais e o ambiente Ambiente e Tecnologia	Tecnologia e organização: sistemas sociotécnicos são mutuamente dependentes e estão interligados de modo claro. Dependendo do tipo de ambiente ou problema, vários tipos de organizações são possíveis.
	Desenvolvimento Organizacional (D.O)	Estuda o comportamento humano nas organizações e a sua eficiência	No processo de mudança, ocorrem modificações na tecnologia, na estrutura social, nas necessidades, nas pessoas e na cultura. O D.O deve ter uma estratégia educacional, uma mudança planejada e um comportamento baseado na experiência. Mudanças nos métodos de operação, nos produtos, na organização e no ambiente de trabalho.
	A Cultura Organizacional	Cultura seria uma característica da organização ou a organização é uma cultura (expressão cultural dos membros da organização)	Elemento formal: cultura oficial da empresa (regras, padrões, valores e formas de comportamento); Elemento informal: subculturas dos indivíduos que compõem a organização (visões de mundo). Cultura voltada para a satisfação do consumidor; para a excelência e qualidade, liderança para valores que representem a estratégia da empresa; uso das competências para a concentração no mercado; procedimentos simples e claros; incentivo ao empreendedorismo e autonomia.
	A Aprendizagem Organizacional	Alcance de novos conhecimentos de forma variável e constante sob as dinâmicas e demandas empresariais.	Aprendizado é circuito duplo: percepção e exploração do ambiente e acesso a novas informações; comparação com o sistema atual; questionamento e reconfiguração do sistema e institucionalização da mudança.
	O Poder nas Organizações	Capacidade de um indivíduo controlar ou dominar outros.	Poder de posição ou autoridade formal: Líder nomeado para um papel organizacional específico (executivo, gerente, supervisor). Ou líderes naturais: recebe o poder devido a sua capacidade de conseguir realizar uma tarefa ou a manutenção dentro do grupo social. Poder coercitivo: É utilizado para conseguir o que quer com base em ameaças e punições. Poder de recompensa: Da forma contrária do coercitivo, as pessoas são induzidas a fazer o que o indivíduo quer porque isso produz um benefício como recompensa. Poder de competência: É baseado no domínio de um indivíduo sobre determinados assuntos. Poder de referência: Baseia-se no carisma e personalidade, criam certo poder a influenciar pessoas pelos seus traços pessoais.

Quadro 31. Evolução do pensamento administrativo e da gestão das organizações (continuação).

PILARES DO PENSAMENTO ADMINISTRATIVO: AS ESCOLAS DA ADMINISTRAÇÃO*	TEORIA ADMINISTRATIVA	ÊNFASE DE ANÁLISE	PRINCIPAIS ENFOQUES
	Teorias Ambientais	<p>Ecologia: Organizações que melhor preservam suas rotinas e formas de procedimento originais são selecionadas pelo ambiente, dado seu alto grau de confiabilidade e estabilidade na prestação de serviços e fornecimento de produtos.</p> <p>Dependência de Recursos: as estratégias desenvolvidas por um grupo organizacional em suas relações com os outros para preservar e aumentar os seus recursos fundamentais.</p> <p>Neo-institucionalização: processo pelo qual atores individuais transmitem o que é socialmente definido como real.</p>	<p>Teoria da Ecologia Populacional: Conjunto de forças externas que influenciam o modo pelo qual as organizações funcionam e obtêm recursos.</p> <p>Recursos (matérias-primas, energia, mão-de-obra qualificada, Informações, Recursos financeiros necessários à produção de bens e serviços).</p> <p>Teoria da Dependência de Recursos:</p> <p>As organizações podem desenvolver interdependências simbióticas complementares, não competitivas (relação fornecedor-cliente). As organizações podem ser competitivas quando estão no mesmo setor e disputam produtos e serviços escassos sua sobrevivência.</p> <p>Teoria Neo-institucionalista: A externalização é a forma como interpretamos nossas ações como tendo um sentido externo separado de nós mesmos</p> <p>A objetivação – a realidade construída por nós e pelos que nos cercam, a partir de nossas ações e interpretações da realidade, é percebida como um elemento objetivo, imutável e intangível, acima de nós, que nos cabe aceitar – objetivação da realidade (ou reificação)</p> <p>A internalização – as estruturas cognitivas, regras, valores e modelos construídos e institucionalizados pelo grupo social são internalizados por seus membros, determinando a estrutura subjetiva de sua consciência.</p>
Pós-Modernidade e Tendências Futuras nos Estudos Organizacionais	Metamodelo das teorias transformacionais	<p>A organização é um sistema político, psicológico e histórico; apresenta convergências e divergências essenciais para a evolução contínua; os atores são ao mesmo tempo racionais e irracionais; as referências teóricas são múltiplas; eficiência econômica é diferente de eficiência social; o meio ambiente é socialmente construído; valorização da diversidade cultural e dos aspectos éticos; a mudança tem que ser local e central; as decisões são contingentes não existindo modelo ideal e estrutural.</p> <p>Novas tendências: identidade organizacional; estética organizacional; análise de discursos, estudos de gênero, estudos ligados ao poder.</p>	

Fonte: adaptado de MOTTA; VASCONCELOS (2006).

*Escolas que apresentaram os conceitos básicos da administração.

**Proposições teóricas formuladas nos últimos anos a partir dos conceitos básicos.

APÊNDICE J - Exemplos de práticas da gestão da UAN para cada elemento da Alimentação Adequada e Saudável.

Quadro 32 – Exemplos de práticas da gestão da UAN para a PAAS. Rio de Janeiro, 2019.

SUSTENTABILIDADE ESTRUTURA	ATIVIDADES-CHAVE DE GESTÃO DA UAN	PRÁTICAS DE GESTÃO DA UAN
	Planejamento de Cardápios	
	Protocolo normativo de AAS para a estrutura e padrão do cardápio.	Inclusão dos critérios normativos para a elaboração de cardápios sustentáveis, como os produtos de origem da agroecologia.
	Processo Produtivo	
	Fluxograma dos Processos para execução, monitoramento e avaliação das ações de AAS.	Aplicação de plano de gerenciamento de resíduos e gestão ambiental da UAN.
	Estrutura Físico-Funcional e Equipamentos	
	Protocolo normativo para o dimensionamento da estrutura.	Utilização de técnicas de construção sustentáveis no planejamento da área física e equipamentos com menor consumo de recursos naturais, menor desperdício e condições adequadas de trabalho.
	Integração com as demais áreas	
	Gestão de Pessoas	
	Dimensionamento de RH	Definição da quantidade adequada de pessoas para a elaboração das rotinas e atividades que contemplam ações sustentáveis na produção de refeições, como o fator de correção dos alimentos que, se feito de forma inadequada, pode aumentar o desperdício de alimentos.
	Gestão de Materiais	
	Política de desenvolvimento de fornecedores	Estabelecimento de política de abastecimento incluindo redes de fornecedores locais com modos de produção mais saudáveis e sustentáveis.
	Gestão de Custos	
	Previsão Orçamentária adequada à PAAS	Desenvolvimento de métodos de custeio das ações de sustentabilidade e incorporação na previsão orçamentária.

Fonte: a autora, 2019.

Quadro 32 – Exemplos de práticas da gestão da UAN para a PAAS. Rio de Janeiro, 2019.

- SUSTENTABILIDADE TAREFAS	ATIVIDADES-CHAVES DE GESTÃO DA UAN	PRÁTICAS DE GESTÃO DA UAN
	Planejamento de Cardápios	
	Elaboração do cardápio na UAN (local)	Elaboração do cardápio feita por nutricionista da UAN local para garantir o desenvolvimento local de redes de abastecimento de insumos e materiais.
	Processo Produtivo	
	Atividades de acordo com a capacidade de operação (número e qualificação)	Monitoramento da eficiência e eficácia das ações de sustentabilidade.
	Estrutura Físico-Funcional e Equipamentos	
	Nutricionista na elaboração do projeto arquitetônico	Participação do nutricionista como protagonismo na equipe multidisciplinar, para a elaboração de projetos sustentáveis.
	Gestão de Pessoas	
	Descrição das rotinas incluindo a PAAS	Definição das atividades por função da produção com a definição do padrão de cumprimento para cada dimensão da sustentabilidade, como por ex. a destinação de resíduos sólidos e líquidos.
	Gestão de Materiais	
	Monitoramento e controle no recebimento e armazenamento	Aplicação de <i>checklist</i> para verificação da adequação dos fornecedores aos critérios de sustentabilidade.
	Gestão de Custos	
Monitoramento e avaliação do orçamento para garantia das ações de PAAS	Definição do escopo de atuação de cada membro da equipe no controle de custos (estoquista, nutricionista, chefe de cozinha).	

Fonte: a autora, 2019.

Quadro 32 – Exemplos de práticas da gestão da UAN para a PAAS. Rio de Janeiro, 2019.

SUSTENTABILIDADE AMBIENTE	ATIVIDADES-CHAVE DE GESTÃO DA UAN	PRÁTICAS DE GESTÃO DA UAN
	Planejamento de Cardápios	
	Educação, Informação (EIC) com clientes e colaboradores (programas de EAN)	Desenvolvimento de estratégia de comunicação das ações previstas no planejamento de cardápios para as diversas dimensões da sustentabilidade, como o uso do critério de pegada hídrica na definição das porções de carne; a sazonalidade dos alimentos (ambiental), o perfil da clientela (social), agricultura familiar e regional (econômica) etc.
	Processo Produtivo	
	Certificação da Qualidade Total	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboração de plano de gerenciamento de resíduos para a redução, reutilização, reciclagem, tratamento de resíduos sólidos e disposição final ambientalmente adequada dos rejeitos. • Ampliação do Programa de Qualidade Total da UAN com a inclusão de um selo de sustentabilidade.
	Estrutura Físico-Funcional e Equipamentos	
	Cultura Organizacional para estrutura física socialmente justa e adequada	Inclusão da sustentabilidade na estratégia corporativa e na cultura organizacional compondo os valores da empresa.
	Gestão de Pessoas	
	Programas de EAN para clientes, trabalhadores e fornecedores.	Inclusão do gerenciamento de resíduos como um dos temas dos programas de educação alimentar e nutricional.
	Gestão de Materiais	
Desenvolvimento de fornecedores locais, da agricultura familiar e da agroecologia	Estabelecimento de parceira com universidades, ONG e projetos sociais com foco na agricultura familiar, agroecologia e com redes de alimentos orgânicos.	
Gestão de Custos		
Política de gestão de custos e formação de preços para o mercado	Aplicação de métodos de custeio para as ações de sustentabilidade na política de preços, como: qual o custo da sustentabilidade dentro do total da refeição, ou qual parcela do orçamento é destinada ao plano de gerenciamento de resíduos.	

Fonte: a autora, 2019.

Quadro 32 – Exemplos de práticas da gestão da UAN para a PAAS. Rio de Janeiro, 2019.

SUSTENTABILIDADE PESSOAS	ATIVIDADES DE GESTÃO DA UAN	PRÁTICAS DE GESTÃO DA UAN
	Planejamento de Cardápios	
	Formação em SAN	Formação permanente em sustentabilidade e atualização das legislações de sustentabilidade que impactam o cardápio.
	Processo Produtivo	
	Capacidade técnica e gerencial	Educação formativa da interação entre culinária e sustentabilidade.
	Estrutura Físico-Funcional e Equipamentos	
	Capacitação da equipe para o uso dos recursos físicos.	Uso racional da área física e equipamentos evitando desperdício de energia e de água, tempo excessivo de uso, desgaste excessivo de forma precoce.
	Gestão de Pessoas	
	Cultura Organizacional para a PAAS	Estímulo aos conselhos consultivos com a participação trabalhadores na construção e execução de estratégias para o uso responsável dos recursos naturais e para o gerenciamento de resíduos da UAN.
	Participação em projetos de sustentabilidade como o Cozinha Brasil.	Parcerias com projetos sociais.
Gestão de Materiais		
Capacitação da equipe de compras, recebimento e estocagem em estratégias da administração de materiais e em SAN	Compra de insumos de fornecedores com práticas de produção e/ou distribuição ambientalmente sustentáveis priorizando os da agroecologia.	
	Manejo correto dos resíduos sólidos e líquidos (embalagens, resíduos de alimentos e bebidas).	
	Compra ajustada ao volume da produção para evitar desperdícios por perda da validade.	
Gestão de Custos		
Adesão a programas de incentivo	Previsão de parcela orçamentária para a compra de produtos de fornecedores da agricultura familiar.	

Fonte: a autora, 2019.

Quadro 32 – Exemplos de práticas da gestão da UAN para a PAAS. Rio de Janeiro, 2019.

SUSTENTABILIDADE TECNOLOGIA	ATIVIDADES-CHAVE DE GESTÃO DA UAN	PRÁTICAS DE GESTÃO DA UAN
	Planejamento de Cardápios	
	Novos métodos de avaliação de AAS no cardápio	Desenvolvimento de técnicas de avaliação da sustentabilidade no cardápio como por ex. avaliação da pegada hídrica do cardápio; indicador de uso de produtos orgânicos no cardápio etc.
	Processo Produtivo	
	Desenvolvimento de novos métodos de trabalho	Desenvolvimento de novas técnicas de preparo de alimentos, de redução de restos e sobras e do uso de recursos naturais.
	Estrutura Físico-Funcional e Equipamentos	
	Uso de materiais e equipamentos mais modernos, sustentáveis e adequados	Inovação tecnológica de equipamentos e materiais de construção para redução do impacto ambiental.
	Gestão de Pessoas	
	Criação de novas formas de trabalho	Formação da equipe para desenvolvimento de competências relacionadas com a sustentabilidade, como por ex. manuseio de produtos químicos,
	Inovação e empreendedorismo	Incentivo da equipe para apresentação de ideias novas que favoreçam a sustentabilidade da UAN, como por ex. um novo procedimento de trabalho, a melhoria de algum equipamento ou disposição de área.
	Participação em feiras e eventos	Busca de novidades tecnológicas mais sustentáveis no mercado.
	Gestão de Materiais	
	Novas parcerias comerciais	Fomento à economia local e geração de empregos. Contribuição de novos mercados de fornecimento de produtos sustentáveis.
	Gestão de Custos	
	Novas ferramentas de gestão de custos e finanças	Desenvolver métodos de custeio para a sustentabilidade, como por ex. quanto representa o percentual dos produtos orgânicos no custo alimentar.

Fonte: a autora, 2019.

Quadro 32 – Exemplos de práticas da gestão da UAN para a PAAS. Rio de Janeiro, 2019.

SUSTENTABILIDADE COMPETITIVIDADE	ATIVIDADES-CHAVE DE GESTÃO DA UAN	PRÁTICAS DE GESTÃO DA UAN
	Planejamento de Cardápios	
	Estratégia de valorização do cardápio junto aos <i>stakeholders</i>	Ampliação do escopo de planejamento de cardápios saudáveis para cardápios “saudáveis e sustentáveis”.
	Processo Produtivo	
	Divulgação para o público interno e externo das ações no processo produtivo que garantem a AAS	Criação de valor implantando o selo de produção sustentável de refeições para a UAN a partir de controle como por exemplo o gerenciamento de resíduos.
	Estrutura Físico-Funcional e Equipamentos	
	Ser reconhecido como empresa socialmente responsável	Publicização da estrutura física sustentável no plano de <i>marketing</i> da empresa.
	Se tornar cozinha modelo	Disponibilização do espaço para visitas técnicas.
	Se tornar espaço de pesquisas e ações para a sociedade	Estratégia para a formação continuada como ação de responsabilidade social como por ex. ações de voluntariado.
	Gestão de Pessoas	
	Formação de capital humano	Desenvolvimento de ações de formação em sustentabilidade que permitam um diferencial competitivo da UAN.
	Gestão de Materiais	
	Protagonismo no desenvolvimento de novos produtos e mercados	Inclusão da sustentabilidade da UAN na visão da empresa como estratégia de novos negócios.
Gestão de Custos		
Gestão financeira atrelada à PAAS como valor agregado	Desenvolver indicadores que considerem a sustentabilidade como valor agregado ao produto serviço (refeições). Ex. custeio dos valores de ganho financeiro com o aproveitamento dos alimentos.	

Fonte: a autora, 2019.

Quadro 32 – Exemplos de práticas da gestão da UAN para a PAAS. Rio de Janeiro, 2019.

	ATIVIDADES-CHAVE DE GESTÃO DA UAN	PRÁTICAS DE GESTÃO DA UAN
ASPECTOS SÓCOCULTURAIS ESTRUTURA	Planejamento de Cardápios Protocolo normativo de AAS para a estrutura e padrão do cardápio.	Inclusão no padrão do cardápio dos aspectos relacionados à cultura alimentar (alimentos regionais, crenças) e do padrão socioeconômico da clientela atendida (hábitos alimentares).
	Processo Produtivo	
	Fluxograma dos Processos para execução, monitoramento e avaliação das ações de AAS.	Elaboração de fluxos de trabalho que considerem condições dignas para os trabalhadores como por ex. execução de tarefas desgastantes por muito tempo ou repetidas muitas vezes.
	Estrutura Físico-Funcional e Equipamentos	
	Protocolo normativo para o dimensionamento da estrutura.	Adequação às normas para ergonomia, proteção à saúde do consumidor, além de ambiência e design para a área de produção e dos clientes.
	Gestão de Pessoas	
	Política de recursos humanos socialmente justa.	Políticas e ações para o estabelecimento de relações de trabalho justas. Por ex, como por plano de carreira e de remuneração para a equipe de trabalho.
	Gestão de Materiais	
	Política de desenvolvimento de fornecedores	Integração entre produtores e o comércio local com incentivo a negócios que propiciem o desenvolvimento local, como por ex. rede de reciclagem de óleo usado na cozinha com cooperativas locais.
	Gestão de Custos	
Previsão Orçamentária adequada à PAAS	Definição do custo e monitoramento do orçamento devem contemplar os aspectos socioculturais da produção de refeições.	

Fonte: a autora, 2019.

Quadro 32 – Exemplos de práticas da gestão da UAN para a PAAS. Rio de Janeiro, 2019.

	ATIVIDADES-CHAVE DA GESTÃO DA UAN	PRÁTICAS DE GESTÃO DA UAN
ASPECTOS SÓCOCULTURAIS TAREFAS	Planejamento de Cardápios	
	Elaboração do cardápio na UAN (local)	Planejamento de cardápios considerando as práticas regionais, e a cultura alimentar da população atendida e que contemplem as dimensões de prazer e satisfação.
	Aplicação dos critérios de AAS	Desenvolvimento de programas de reconhecimento de outras culturas.
	Processo Produtivo	
	Atividades de acordo com a capacidade de operação (número e qualificação)	Descrição das tarefas de acordo com o perfil e habilidade de cada trabalhador, favorecendo o prazer na execução do trabalho. Capacitação para cumprimento das normas de segurança do trabalho.
	Estrutura Físico-Funcional e Equipamentos	
	Ergonomia, saúde e segurança no trabalho	Monitoramento do Programa de Prevenção de Riscos Ambientais para avaliar os riscos aos quais o trabalhador está exposto.
		Monitoramento do Programa de Controle Médico e Saúde Ocupacional para realização de ações de saúde no trabalho.
		Participação da equipe de trabalho em comissões de prevenção interna de acidentes ou outras instâncias de representação.
	Produtividade e adequação dos recursos	Aplicação de <i>design</i> de ambientes que proporcione conforto no trabalho e estímulo à comensalidade dos clientes.
		Adequação das áreas e equipamentos ao planejamento da produção de cardápios que considerem alimentos tradicionais e culturalmente aceitos.
	Gestão de Pessoas	
	Capacitação da equipe para execução das tarefas	Capacitação em procedimentos de segurança e ações que garantam a ergonomia no trabalho executado. Por ex. participação em cursos de combate à incêndio; em treinamento postural no trabalho.
	Gestão de Materiais	
	Monitoramento e controle no recebimento e armazenamento	Procedimentos operacional padrão para a prevenção de doenças ocupacionais oriundas das exposições de riscos físicos, químicos, sanitários e ergonômicos. Por ex. utilização de EPIs.
Gestão de Custos		
Monitoramento e avaliação do orçamento para garantia das ações de PAAS	Monitoramento da parcela orçamentária referente ao desenvolvimento de fornecedores locais e de cardápio adequado à cultura alimentar da clientela. Ex. adequação ao PAA.	

Fonte: a autora, 2019.

Quadro 32 – Exemplos de práticas da gestão da UAN para a PAAS. Rio de Janeiro, 2019.

ASPECTOS SÓCOCULTURAIS AMBIENTE	ATIVIDADES-CHAVE DE GESTÃO DA UAN	PRÁTICAS DE GESTÃO DA UAN
	Planejamento de Cardápios	
	Educação, Informação (EIC) com clientes e colaboradores (programas de EAN)	Criação de canal de atendimento ao cliente para solicitações relacionadas ao cardápio.
	Tangibilidade e intangibilidade do cardápio	Desenvolvimento de estratégias de elaboração do cardápio para atender às dimensões de prazer. Por ex. almoços festivos.
	Processo Produtivo	
	Integração da produção com os demais setores internos e externos	Desenvolvimento ou participação na certificação de responsabilidade social para a produção de refeições. Por ex. adequação do fluxo de processos para inclusão de pessoas com deficiência, doação de alimentos para eventos.
	Estrutura Físico-Funcional e Equipamentos	
	Cultura Organizacional para estrutura física socialmente justa e adequada	Desenvolvimento ou participação em selos de responsabilidade social na produção de refeições como por ex. adequação dos espaços de trabalho para pessoas com deficiências.
	Gestão de Pessoas	
	Envolvimento dos <i>stakeholders</i> nos planos para a PAAS.	Realização de pesquisas de satisfação da clientela.
	Gestão de Materiais	
	Desenvolvimento de fornecedores locais, da agricultura familiar e da agroecologia	Adesão a iniciativas de inclusão produtiva, como o Programa de Aquisição de Alimentos.
	Gestão de Custos	
Adesão a programas e incentivo	Estabelecimento de conselhos consultivos com participação dos comensais	

Fonte: a autora, 2019.

Quadro 32 – Exemplos de práticas da gestão da UAN para a PAAS. Rio de Janeiro, 2019.

ASPECTOS SÓCOCULTURAIS PESSOAS	ATIVIDADES-CHAVE DE GESTÃO DA UAN	PRÁTICAS DE GESTÃO DA UAN
	Planejamento de Cardápios	
	Formação em SAN	Adequação do cardápio para pessoas com deficiência.
	Processo Produtivo	
	Inclusão Social	Organização do fluxo de trabalho contemplando as pessoas com deficiência.
	Estrutura Físico-Funcional e Equipamentos	
	Monitoramento da estrutura	Plano de acessibilidade para pessoas com deficiência no ambiente de trabalho e no ambiente da clientela. Espaço físico de descanso para os trabalhadores.
	Gestão de Pessoas	
	Programa de educação continuada	Capacitação das pessoas com deficiência.
	Gestão de Materiais	
	Capacitação da equipe de compras, recebimento e estocagem em estratégias da administração de materiais e em SAN	Desenvolvimento de novos produtos de acordo com as tendências de consumo da clientela. Listagem de fornecedores de produtos com restrições de nutrientes
	Gestão de Custos	
	Capacitação do nutricionista em gestão financeira	Aperfeiçoamento em administração de custos.

Fonte: a autora, 2019.

Quadro 32 – Exemplos de práticas da gestão da UAN para a PAAS. Rio de Janeiro, 2019.

	ATIVIDADES-CHAVE DE GESTÃO DA UAN	PRÁTICAS DE GESTÃO DA UAN
ASPECTOS SÓCOCULTURAIS TECNOLOGIA	Planejamento de Cardápios	
	Uso de tecnologias para EIC (EAN)	Disponibilização de canais de atendimento ou sistemas de avaliação do cardápio e de busca para conhecimento dos hábitos alimentares da clientela.
	Processo Produtivo	
	Desenvolvimento de novos métodos de trabalho	Introdução de novos métodos de produção que diminuam o esforço físico e evitem exposições insalubres. Desenvolvimento de novas técnicas culinárias que permitam a elaboração de refeições de maior aceitabilidade.
	Estrutura Físico-Funcional e Equipamentos	
	Tecnologia de <i>design</i> para ambiência	Busca de novos materiais para cozinhas industriais que possibilitem um ambiente de trabalho mais aconchegante e confortável para trabalhadores e clientela.
	Gestão de Pessoas	
	Criação de novas formas de trabalho	Revisão das técnicas de trabalho da UAN para proporcionar maior motivação no trabalho.
	Gestão de Materiais	
	Utilização de <i>softwares</i> de gestão de compras e estoque	Desenvolvimento de sistemas para estruturar redes de abastecimento local.
	Gestão de Custos	
	Utilização de <i>softwares</i> de gestão de finanças.	Formação de preço justo e viáveis para a clientela.

Fonte: a autora, 2019.

Quadro 32 – Exemplos de práticas da gestão da UAN para a PAAS. Rio de Janeiro, 2019.

	ATIVIDADES-CHAVE DE GESTÃO DA UAN	PRÁTICAS DE GESTÃO DA UAN
ASPECTOS SÓCOCULTURAIS - COMPETITIVIDADE	Planejamento de Cardápios	
	Estratégia de valorização do cardápio junto aos <i>stakeholders</i>	Valorização do cardápio como ferramenta de inclusão social e cultural.
	Indicadores de desempenho da AAS no cardápio	Avaliação dos aspectos socioculturais contemplados no cardápio de acordo com a clientela.
	Processo Produtivo	
	Divulgação para o público interno e externo das ações no processo produtivo que garantem a AAS	Participação de programas de certificação da produção de refeições socialmente responsável
	Certificação para todos os elementos de AAS	
	Estrutura Físico-Funcional e Equipamentos	
	Ser reconhecido como empresa socialmente responsável	Desenvolvimento de estratégia de propaganda e <i>marketing</i> para comunicação sobre ambiente físico de trabalho com condições justas.
	Gestão de Pessoas	
	Cultura organizacional voltada para a missão da empresa	Definição dos valores de responsabilidade social da empresa como programa de contratação de pessoas com deficiência.
	Gestão de Materiais	
	Protagonismo no desenvolvimento de novos produtos e mercados	Desenvolvimento de um catálogo de fornecedores de orgânicos, de produção local e com ações de responsabilidade social.
Gestão de Custos		
Gestão financeira atrelada à PAAS como valor agregado	Desenvolvimento de método de custeio para as ações de responsabilidade social. Ex. quais os impactos financeiros da contratação de pessoas com deficiências (custo com adaptações).	

Fonte: a autora, 2019.

Quadro 32 – Exemplos de práticas da gestão da UAN para a PAAS. Rio de Janeiro, 2019.

ACESSO ESTRUTURA	PRÁTICAS DE GESTÃO DA UAN	
	Planejamento de Cardápios	
	Protocolo normativo de AAS para a estrutura e padrão do cardápio.	Elaboração de cardápio que atenda à dimensão de adequação do DHAA.
	Avaliação da viabilidade operacional e financeira do cardápio.	Elaboração de cardápio que seja factível de ser produzido pelo setor de produção (de acordo com as condições estruturais nos aspectos físicos e de pessoas).
	Processo Produtivo	
	Fluxograma dos Processos para execução, monitoramento e avaliação das ações de AAS.	Execução – organização dos fluxos por subárea de acordo com a capacidade dos operadores para o cumprimento pleno do volume de refeições programado. Monitoramento – desenvolvimento de indicadores para avaliação da produtividade da equipe e dos equipamentos, por exemplo, Ex. ausência de equipamentos de corte de hortaliças x variedade do cardápio. Avaliação – identificação de fatores impeditivos do cumprimento pleno do cardápio planejado.
	Plano de Contingência	Elaboração de protocolo de ações para atendimento da demanda prevista, como substituição de insumos em caso de não entrega do planejado no cardápio.
	Estrutura Físico-Funcional e Equipamentos	
	Protocolo normativo para o dimensionamento da estrutura.	Estrutura compatível para a produção completa dos cardápios, além da redução de desperdícios.
	Gestão de Pessoas	
Dimensionamento de RH	Definição do quantidade de trabalhadores adequada à demanda de produção.	
Política de recursos humanos socialmente justa.	Adesão a programas de alimentação como benefício de qualidade e subsídio ao trabalhador e clientes.	
Programas de Educação alimentar e nutricional.	Estratégias de comunicação para a conscientização por parte da clientela e dos trabalhadores ao direito à AAS.	
Gestão de Materiais		
Política de Abastecimento eficiente e eficaz	Logística de abastecimento que garanta o acesso da produção a insumos em quantidade e qualidade evitando a ruptura de estoque e a interrupção do fluxo de produção de refeições.	
Gestão de Custos		
Previsão Orçamentária adequada à PAAS	Viabilidade orçamentária para o cardápio planejado.	
Política de Formação de Preços.	Preço de venda acessível ao perfil socioeconômico da clientela.	

Fonte: a autora, 2019.

Quadro 32 – Exemplos de práticas da gestão da UAN para a PAAS. Rio de Janeiro, 2019.

	ATIVIDADES-CHAVE DE GESTÃO DA UAN	PRÁTICAS DE GESTÃO DA UAN
ACESSO TAREFAS	Planejamento de Cardápios Factibilidade e execução do cardápio	Integração dos nutricionistas de planejamento e de produção na elaboração de cardápios.
	Processo Produtivo Divisão e descrição das atividades incluindo a PAAS.	Determinação de fluxo de trabalho que permita o cumprimento pleno do cardápio planejado.
	Estrutura Físico-Funcional e Equipamentos Produtividade e adequação dos recursos	Elaboração de indicadores de avaliação da produtividade de RH e de adequação ao custo padrão da refeição.
	Gestão de Pessoas Distribuição das atividades da equipe de acordo com as competências	Adequação das atividades do processo produtivo às competências da equipe de forma a favorecer o cumprimento do volume de refeições e qualidade desejada.
	Gestão de Materiais Monitoramento e controle no recebimento e armazenamento	Implementação de <i>checklist</i> de controle de forma a garantir o abastecimento adequado ao cumprimento do cardápio.
	Gestão de Custos Monitoramento e avaliação do orçamento para garantia das ações de PAAS.	Utilização de ferramentas de gestão financeira para avaliar a melhor estratégia de cardápio, como <i>Balanced Score Card</i> ou Engenharia de cardápios.

Fonte: a autora, 2019.

Quadro 32 – Exemplos de práticas da gestão da UAN para a PAAS. Rio de Janeiro, 2019.

	ATIVIDADE-CHAVE DE GESTÃO DA UAN	PRÁTICAS DE GESTÃO DA UAN
ACESSO AMBIENTE	Planejamento de Cardápios Educação, Informação (EIC) com clientes e colaboradores (programas de EAN)	Realização de ações de comunicação para divulgação das estratégias desenvolvidas para oferta de alimentação a custo acessível e de qualidade.
	Tangibilidade e intangibilidade do cardápio	Identificação dos custos intangíveis da refeição, como por exemplo, as atividades de EAN.
	Processo Produtivo Integração da produção com os demais setores internos e externos	Elaboração de fluxos de comunicação entre os setores de planejamento, estoque, produção e distribuição.
	Estrutura Físico-Funcional e Equipamentos Monitoramento e avaliação da produtividade dos equipamentos	Plano de manutenção preventiva e corretiva dos equipamentos.
	Gestão de Pessoas Ambiente organizacional para formação de pessoas em SAN ou PAAS.	Inclusão do custo da alimentação ofertada como um dos elementos dos indicadores de recompensa total de RH.
	Gestão de Materiais Política de relacionamento com fornecedores	Negociação para a melhor relação custo x benefício dos materiais
	Gestão de Custos Adesão à programas e incentivo	Implementação de programas de incentivos fiscais, como por exemplo, o PAT, ou de provimento orçamentário como o PNAE, RP e RU.

Fonte: a autora, 2019.

Quadro 32 – Exemplos de práticas da gestão da UAN para a PAAS. Rio de Janeiro, 2019.

	ATIVIDADES-CHAVE DA UAN	PRÁTICAS DE GESTÃO DA UAN
ACESSO PESSOAS	Cardápios	
	Formação em SAN	Formação do nutricionista sobre a dimensão de acesso para o planejamento de cardápios.
	Processo Produtivo	
	Inclusão Social	Desenvolvimento de programa de inclusão de pessoas com deficiência nos quadros de RH da UAN.
	Estrutura Físico-Funcional e Equipamentos	
	Reconhecimento da equipe para a importância da EFF para a PAAS	Elaboração de estratégia voltada para a garantia de condições da produtividade plena das refeições. Por ex. tempo de lavagem das louças na máquina de lavar (produtividade da máquina)
	Gestão de Pessoas	
	Cultura Organizacional para a PAAS	Desenvolvimento de cultura organizacional voltada para a produtividade da equipe para o cumprimento da oferta de refeições.
	Programa de educação continuada	Formação da equipe nas dimensões políticas de acesso (programas de benefícios como o PAT, o PNAE, etc.)
	Gestão de Materiais	
	Capacitação da equipe de compras, recebimento e estocagem em estratégias da administração de materiais e em SAN	Elaboração de um plano de contingência para a garantia do abastecimento pleno da UAN Ex. substituto de produtos orgânicos no cardápio.
	Gestão de Materiais	
Capacitação do nutricionista em gestão de custos e finanças.	Capacitação conhecimento técnico para adequação dos custos à realidade socioeconômica da clientela como por ex. conhecer a participação do empregado no custo da refeição (PAT); o subsídio de programas sociais (RU; RP).	

Fonte: a autora, 2019.

Quadro 32 – Exemplos de práticas da gestão da UAN para a PAAS. Rio de Janeiro, 2019.

ACESSO TECNOLOGIA	ATIVIDADES-CHAVE DE GESTÃO DA UAN	PRÁTICAS DE GESTÃO DA UAN
	Planejamento de Cardápios	
	Uso de <i>softwares</i> para avaliação qualitativa e quantitativa do cardápio e satisfação da clientela	Desenvolvimento de sistema de indicadores de avaliação da composição nutricional, do custo padrão, da incidência das preparações, de clientela
	Processo Produtivo	
	Desenvolvimento de novos métodos de trabalho	Otimização do processo produtivo através do uso de equipamentos mais modernos, como por exemplo, forno combinado que reduz o tempo de preparo e aumenta o rendimento das preparações.
	Estrutura Físico-Funcional e Equipamentos	
	Uso de materiais e equipamentos mais modernos, sustentáveis e adequados	Desenvolvimento de estudos para identificação de equipamentos e/ou materiais que utilizem energia renovável, como por exemplo, sistema fotovoltaico.
	Equipamentos com melhor consumo, custo e rendimento	Otimização do processo produtivo para uma melhor relação custo x benefício da refeição, como por exemplo, a utilização de equipamentos de pré-preparo (<i>robot coupe</i>) que permite menor tempo na execução da tarefa, maior aproveitamento dos alimentos (menor fator de correção) e melhor apresentação.
	Gestão de Pessoas	
	Desenvolvimento de novas competências para a PAAS	Formação continuada do nutricionista em gestão financeira.
Gestão de Materiais		
Utilização de <i>softwares</i> de gestão de compras e estoque	Previsão dos níveis de estoque para evitar desperdício de recursos financeiros.	
Gestão de Custos		
Novas ferramentas de gestão de custos e finanças	Avaliação do impacto dos incentivos fiscais no orçamento da UAN.	

Fonte: a autora, 2019.

Quadro 32 – Exemplos de práticas da gestão da UAN para a PAAS. Rio de Janeiro, 2019.

		PRÁTICAS DE GESTÃO DA UAN
ACESSO COMPETITIVIDADE	Planejamento de Cardápios	
	Valorização do cardápio junto aos <i>stakeholders</i>	Estratégia de comunicação e informação sobre o planejamento de cardápios viável do ponto de vista físico e financeiro, como por exemplo identificar os “ <i>stakeholders</i> ” e definir a prática estabelecida para a garantia da AAS.
	Processo Produtivo	
	Divulgação para o público interno e externo das ações no processo produtivo que garantem a AAS	Comprometimento da equipe com as dimensões do acesso às refeições.
	Estrutura Físico-Funcional e Equipamentos	
	Ser reconhecido como empresa socialmente responsável	Valorização da estrutura física adequada ao cumprimento das metas de produção e dos custos planejados, como por exemplo, inclusão no relatório do balanço social da empresa.
	Gestão de Pessoas	
	Cultura organizacional voltada para a missão da empresa	Contemplar o acesso físico e financeiro na missão, visão e valores da empresa.
	Gestão de Materiais	
	Criação de protocolo modelo para o segmento de AC	Desenvolvimento de protocolo para negociação racional (alternativas para o acordo, os interesses dos negociadores e a importância de cada um deles) para o cumprimento dos custos e atendimento aos protocolos dos programas de incentivo. Por exemplo, negociação na compra de produtos orgânicos x compra de não orgânicos.
Gestão de Custos		
Gestão financeira atrelada à PAAS como valor agregado	Elaboração de indicadores que contemplem a participação dos programas de alimentação e nutrição no orçamento total da UAN.	

Fonte: a autora, 2019.

Quadro 32 – Exemplos de práticas da gestão da UAN para a PAAS. Rio de Janeiro, 2019.

QUALIDADE ESTRUTURA	ATIVIDADES-CHAVE DE GESTÃO DA UAN	PRÁTICAS DE GESTÃO DA UAN
	Planejamento de Cardápios	
	Protocolo normativo de AAS para a estrutura e padrão do cardápio.	Utilização de métodos para avaliar a qualidade nutricional do cardápio (AQPC, IQR, VET/OMS, Leis do Pedro Escudeiro, etc).
	Processo Produtivo	
	Plano de Gestão da Qualidade Total	Utilização de ferramentas da qualidade incorporando os elementos da AAS (PDCA, 5W2H, 5S, KPI, APPCC etc).
	Estrutura Físico-Funcional e Equipamentos	
	Protocolo normativo para o dimensionamento da estrutura.	Adequação da estrutura físico-funcional aos requisitos previstos na legislação trabalhista, sanitária e ambiental.
	Gestão de Pessoas	
	Programa de Desenvolvimento de RH em PAAS.	Formação da equipe em Qualidade Total para o cumprimento dos objetivos da AAS. Ex. curso de capacitação em prevenção de incêndio.
	Gestão de Materiais	
Protocolo de AAS para a política de abastecimento.	Atendimento aos padrões de identidade e qualidade dos produtos.	
Gestão de Custos		
Previsão Orçamentária adequada à PAAS	Desenvolvimento de método de custeio para a gestão da qualidade.	

Fonte: a autora, 2019.

Quadro 32 – Exemplos de práticas da gestão da UAN para a PAAS. Rio de Janeiro, 2019.

QUALIDADE TAREFAS	ATIVIDADES-CHAVE DE GESTÃO DA UAN	PRÁTICAS DE GESTÃO DA UAN
	Planejamento de Cardápios	
	Elaboração do cardápio na UAN (local)	Utilização de métodos de avaliação do cardápio relacionados às ações de AAS implementadas. Ex. inclusão de alimento regional na harmonia e equilíbrio nutricional.
	Processo Produtivo	
	Divisão e descrição das atividades incluindo a PAAS.	Cumprimento das boas práticas de fabricação e procedimentos operacionais padrão.
	Estrutura Físico-Funcional e Equipamentos	
	Ergonomia, saúde e segurança no trabalho	Monitoramento das condições físicas que afetam a qualidade no trabalho. Por ex. temperatura do ambiente, disposição dos EPCs.
	Produtividade e adequação dos recursos	Monitoramento das condições estruturais que impactam na qualidade da refeição. Por ex. temperatura do balcão de distribuição.
	Gestão de Pessoas	
	Capacitação da equipe para execução das tarefas	Promoção de cultura organizacional para prover confiança e garantia da qualidade nutricional, sanitária, sensorial e sustentável na perspectiva do cliente.
Gestão de Materiais		
Monitoramento e controle no recebimento e armazenamento	Avaliação dos materiais de acordo com o PIQ definido.	
Gestão de Custos		
Monitoramento e avaliação do orçamento para garantia das ações de PAAS	Definição do método de custeio da qualidade da refeição.	

Fonte: a autora, 2019.

Quadro 32 – Exemplos de práticas da gestão da UAN para a PAAS. Rio de Janeiro, 2019.

QUALIDADE AMBIENTE	ATIVIDADES-CHAVE DE GESTÃO	PRÁTICAS DE GESTÃO DA UAN
	Planejamento de Cardápios	
	Tangibilidade e intangibilidade do cardápio	Utilização dos critérios de qualidade para aspectos tangíveis (o produto) e intangíveis (atendimento, ambiente) no cardápio.
	Processo Produtivo	
	Certificação da Qualidade Total	Inclusão dos elementos de AAS no programa de qualidade total (ampliação da ideia do PIQ para orgânicos, agroecológicos etc).
	Estrutura Físico-Funcional e Equipamentos	
	Monitoramento e avaliação da produtividade dos equipamentos	Desenvolvimento de indicadores de desempenho para a qualidade da refeição. Por ex. índice de inconformidades das análises microbiológicas dos alimentos.
	Gestão de Pessoas	
	Envolvimento dos <i>stakeholders</i> nos planos para a PAAS.	Desenvolvimento de cultura organizacional voltada para a gestão da qualidade total. Ex. programas de incentivo de acordo com os resultados alcançados.
	Gestão de Materiais	
Ampliação do PIQ incluindo todas as dimensões da AAS	Inclusão no PIQ dos critérios para a garantia da sustentabilidade como por ex. a identificação da fonte produtiva dos alimentos comprados etc.	
Gestão de Custos		
Política de gestão de custos e formação de preços para o mercado	Desenvolvimento de indicadores de custos para expressar o valor agregado ao produto. Ex. aplicação da engenharia de cardápios para avaliação de uma matriz de cardápios saudáveis.	

Fonte: a autora, 2019.

Quadro 32 – Exemplos de práticas da gestão da UAN para a PAAS. Rio de Janeiro, 2019.

QUALIDADE PESSOAS	ATIVIDADES-CHAVE	PRÁTICAS DE GESTÃO DA UAN
	Cardápios	
	Formação em SAN	Capacitação em qualidade
	Processo Produtivo	
	Capacidade técnica e gerencial	Utilização de técnicas que reduzam a produção de toxinas na na preparação das refeições.
	Estrutura Físico-Funcional e Equipamentos	
	Monitoramento da estrutura	Avaliação das condições que dificultam as boas práticas de fabricação.
	Gestão de Pessoas	
	Cultura Organizacional para a PAAS	Capacitação para a execução correta das tarefas segundo os procedimentos operacionais padrão.
	Gestão de Materiais	
Capacitação da equipe de compras, recebimento e estocagem em estratégias da administração de materiais e em SAN	Elaboração de <i>checklist</i> para avaliar a adequação aos PIQ.	
Gestão de Materiais		
Capacitação do nutricionista em gestão financeira	Domínio das informações que apresentam o impacto dos custos da qualidade na previsão orçamentária. Ex. percentual do custo com análise microbiológica no orçamento/custo total.	

Fonte: a autora, 2019.

Quadro 32 – Exemplos de práticas da gestão da UAN para a PAAS. Rio de Janeiro, 2019.

QUALIDADE TECNOLOGIA	ATIVIDADES-CHAVE DE GESTÃO	PRÁTICAS DE GESTÃO DA UAN
	Planejamento de Cardápios	
	Uso de <i>softwares</i> para avaliação qualitativa e quantitativa do cardápio e satisfação da clientela	Desenvolvimento de novos métodos de avaliação da qualidade do cardápio contemplando as dimensões de AAS.
	Processo Produtivo	
	Uso de ferramentas de aferição de qualidade	Desenvolvimento de novos métodos de avaliação da qualidade na produção de refeições com por ex. métodos de avaliação sensorial.
	Estrutura Físico-Funcional e Equipamentos	
	Uso de materiais e equipamentos mais modernos, sustentáveis e adequados	Busca de materiais e equipamentos de tecnologia mais moderna que permita a melhoria da qualidade, por exemplo, a climatização das áreas de trabalho.
	Equipamentos com melhor consumo, custo e rendimento	
	Gestão de Pessoas	
	Desenvolvimento de novas competências para a PAAS	Desenvolvimento de novos métodos de trabalho, como a reorganização do fluxo produtivo. Por exemplo, a capacitação no uso de equipamentos mais modernos e técnicas de preparo que propiciem mais sabor (cozimento em fornos de convecção x combinado).
	Criação de novas formas de trabalho	
	Gestão de Materiais	
Utilização de <i>softwares</i> de gestão de compras e estoque	Automatização da gestão de estoque para acompanhamento das não conformidades ocorridas, com utilização de indicadores. por ex. número de não conformidade de recebimento de produtos.	
Gestão de Custos		
Novas ferramentas de gestão de custos e finanças	Investimento em <i>softwares</i> de gestão da qualidade total que permitam acompanhar a melhoria do desempenho financeiro das ações planejadas. Ex. o ganho financeiro na troca de marca de produtos de limpeza x o impacto na qualidade da limpeza.	

Fonte: a autora, 2019.

Quadro 32 – Exemplos de práticas da gestão da UAN para a PAAS. Rio de Janeiro, 2019.

QUALIDADE COMPETITIVIDADE	ATIVIDADES-CHAVES	PRÁTICAS DE GESTÃO DA UAN
	Planejamento de Cardápios	
	Estratégia de valorização do cardápio junto aos <i>stakeholders</i>	Divulgação de quais aspectos do Programa de Qualidade Total são contemplados no cardápio.
	Processo Produtivo	
	Certificação para todos os elementos de AAS	Implantação de selos de qualidade para a refeição incorporando outros elementos não inseridos nos modelos de certificação (ISO)
	Estrutura Físico-Funcional e Equipamentos	
	Se tornar cozinha modelo	Desenvolvimento da imagem da UAN como um centro de referência da qualidade total perante os órgãos de controle, fornecedores e concorrentes. Ex. ser espaço para ações de campanhas da vigilância sanitária.
	Gestão de Pessoas	
	Formação de capital humano	Criação de diferencial de formação da equipe em Qualidade Total como por ex. inserção da equipe em curso de gestão da qualidade.
	Gestão de Materiais	
	Criação de protocolo modelo para o segmento de AC	Elaboração de manual com rotinas para o cumprimento da qualidade total nas etapas de abastecimento.
	Gestão de Custos	
Identificação dos custos da não qualidade	Mapeamento dos custos decorrentes do não cumprimento dos protocolos para a qualidade total. Ex. ex. desperdícios, perdas involuntárias).	

Fonte: a autora, 2019.

APÊNDICE K - Síntese de Estudos (n=250) em Alimentação Coletiva (UAN) com interface entre as temáticas de SAN (últimos 17 anos).

Quadro1: Síntese de Estudos (n=6) em Alimentação Coletiva (UAN) com interface entre as temáticas de SAN (últimos 17 anos).

Principais Temáticas Identificadas	Estudos (autores e ano)	
Condições de Trabalho do nutricionista em UAN	01	Vieiros, 2002;
Qualidade Sanitária Higiênico	36	Andreotti et al.,2003; Oliveira et al.,2008; Silva,2008; Rospide & Basso, 2008; Kochanski et al.,2009; Marinho et al.,2009; Mello et al.,2010; Vidal et al.,2011; Silva & Cardoso, 2011; Pinheiro et al.,2011; Barros et al.,2011; Dalpubel et al.,2012; Cunha et al.,2012; Carvalho et al.,2012; Souza et al.,2013; Santos et al.,2013; Mello et al.,2013; Feitosa et al.,2013; Lopes et al.,2014; Nunes et al.,2014; Moreira & Fatel,2014; Natã et al.,2015; Silva et al.,2015; Moreira et al.,2015; Lima et al.,2015; Ávila et al.,2016; Boaretto et al.,2016; Silveira et al.,2016; Pederssetti & Hautrive,2016; Rigodanzo et al.,2016; Franklin et al.,2016; Silva et al.,2016; Nunes et al.,2017; Susin et al.,2017; Gabriel & Poletto,2017; Assis et al.,2017; Melo et al., 2019.
Qualidade Sensorial Nutricional e	45	Vieiros et al., 2007; Savio et al., 2005; Mascarenhas & Santos, 2006; Bandoni & Jaime, 2008; Silva,2008; Kochanski et al.,2009; Carmo, 2009; Salas et al.,2009; Moraes et al.,2010; Ghislandi et al.,2010; Oliveira et al.,2010; Pegolo & Silva, 2010; Canella et al.,2011; Gorgulho et al.,2011; Gorgulho e Marchioni, 2011; Regazone et al., 2012; Oliveira et al.,2012; Paiva et al., 2012; Dias et al.,2012; Frantz et al.,2013; Pradoab et al.,2013; Machado et al.,2013; Barros et al.,2013; Carneiro et al.,2013; Silva et al.,2013; Himelstein,2014; Strasburg & Redin,2014; Pereira et al.,2014; Santos et al.,2014; Martinelli et al.,2014; Issa et al.,2014; São José,2014; Cunha e Barbosa,2014; Silva et al.,2015; Stangarlin et al.,2015; Santos et al.,2015; Duarte et al.,2015; Silva&Spinelli,2015; Ortolan & Schwarz,2015; Resende e Quintão,2016; Santos,2016; Garcia et al.,2016; Brito e Spinelli,2016; Alves et al.,2016; Szczerepa & Volski,2017; Feitosa et al., 2019.
Gestão de Resíduos Sólidos/Sustentabilidade	47	Nonino-Borges et al., 2006; Santos et al.,2007; Ricarte et al.,2008; Augustini et al., 2008; Locatelli, 2008; Vanin&Novello,2009; Botaro, 2009; Spinelli & Cale, 2009; Kameda e Marsi, 2009; Spegiorin & Moura, 2009; Santos e Cordeiro, 2010; Villan & Alves, 2010; Silva et al.,2010; Pedro & Claro, 2010; Trovo et al.,2011; Carmo & Lima, 2011; Vargas & Hautrive,2011; Rolim et al., 2011; Warken & Silva, 2012; Ferreira et al.,2012; Chamberlem et al.,2012; Srasburg et al., 2012; Tavares & Figueiredo,2012; Srasburg et al., 2012; Machado et al.,2012; Sinaidi et al.,2012; Amorim & Rocha,2012; Zotesso et al.; 2012; Pikelaizen & Spinelli,2013; Lopes & Fonseca,2013; Carneiro,2013; Paiva et al.,2014; Silvério & Oltramari,2014; Battisti et al.,2015; Ianiski et al.,2015; Ribeiro et al.,2015; Alves & Ueno,2015; Strasburg & Jahno,2015; Araújo e Carvalho,2015; Silva et al.,2016; Righi et al.,2016; Domingues, 2016; Oliveira et al.,2016; Galian et al.,2016; Franklin et al.,2016; Zotesso,2016; Santos e Strasburg,2016; Pierote et al.,2017; Strasburg e Jahno,2017; Santos et al., 2018; Colares et al., 2019.
Programa de Aquisição de Alimentos/ Gestão de Materiais	11	Paulillo & Almeida,2005; Silva,2008; Lima & Sousa,2011; Araújo,2012; Prado et al.,2013; Estevam & Guimarães,2013; Bevilacqua & Triches,2014; Martinelli et al.,2015; Alexandre et al.,2016; Wartchow,2016; Santos,2016
Ficha técnica de preparação/ Fator de Correção	6	Akutsu et al.,2005; Silva,2008; Lemos et al.,2011; Ferraz et al.,2013; Hautrive e Picolli,2013; Souza & Marsi,2015;

Gestão de Pessoas / Nutricionista como gestor	18	Cunha et al., 2005; Cavalli e Salay,2007; Colares & Freitas, 2007; Carvalho et al.,2008; Kraemer & Aguiar, 2009; Mello et al.,2010; Azevedo & Araújo, 2011; Delevati e Orsolin, 2012; Assao et al., 2012; Paiva et al., 2012; Santos et al.,2012; Faião et al.,2013; Dariva & Oh,2013; Santos et al.,2013; Nóbrega et al.,2015; Sauter et al.,2016; Soares et al.,2016; Franklin et al.,2016; Medeiros, 2019; Lima et al., 2019; Sartor & Alves, 2019.
Gestão de Custos	8	Mascarenhas & Santos, 2006; Finco et al.,2007; Machado & Simões,2008; Santos, 2009; Rohr et al.,2010; Mascarenhas & Torres,2012; Carvalho et al.,2015; Costa et al.,2017
Conhecimento do PAT pelos gestores	2	Bandoni et al., 2006; Borges e Lima,2014;
Promoção da Saúde/Hábitos Alimentares e Educação Alimentar e Nutricional	11	Stolte et al., 2006; Lobato & Vargas, 2007; Oliveira et al.,2008; Bertin et al.,2008; Fonseca & Santana, 2011; Franco et al.,2013; Ramos et al.,2012; Carmo et al.,2013; Riboldi et al.,2013; Alves, 2016; Costa et al.,2017
Avaliação do Estado Nutricional em UAN	20	Savio et al., 2005; Silva,2008; Mariath et al.,2007; Wielewski et al.,2007; Wielewski et al.,2007; Araújo et al., 2007; Veloso et al.,2007; Carvalho et al.,2008; Bertin et al.,2008; Martino et al.,2010; Cruz,2012; Dias et al.,2012; Carmo et al.,2013; Barros et al.,2013; Silva et al.,2013; Estevam & Guimarães,2013; Strasburg & Redin,2014; Godoy et al.,2014; Marcotullio et al.,2015; Stangarlin et al.,2015
Gestão da Produção e Programas de Gestão Qualidade Total/Satisfação	9	Santos & Lanzillotti,2008; Watanabe, 2009; Feil et al.,2015; Barthichoto et al.,2015; Sauter et al.,2016; Rabelo & Alves,2016; Izel et al.,2016; Santos et al.,2017; Almendra et al.,2017; Barbosa, 2019.
Saúde e Segurança no trabalho na UAN/ Estrutura Físico-Funcional	21	Barbosa e Almeida, 2008; Azevedo e Monteiro, 2009; Carvalho, 2009; Araújo e Alevato, 2011; Dourado & Lima, 2011; Nascimento & Quintão, 2012; Bessa e Araújo,2012; Campos et al.,2012; Albuquerque et al.,2012; Parisoto et al.,2013; Mello et al.,2013; Somavilla & Lopes,2013; Estevam & Guimarães,2013; Pohren et al.,2014; Silva et al.,2015; Marcotullio et al.,2015; Schneider & Strasburg,2015; Artero et al.,2016; Santos & Santos,2016; Rolim e Basso,2016; Zanetin e Fatel,2017.
Modelo de serviço/ Gestão do processo de trabalho da UAN	06	Colares, 2007;Gomes, 2009; Schievano et al.,2009; Soares et al.,2010; Oliveira et al.,2010; Barreto, 2013; Tanaka et al.,2012; Andrade, 2019.

(Elaborado pelo autor, 2019)

* Total de 250 estudos sendo que alguns estão repetidos por tratar de mais de uma temática.

ANEXO A – Aprovação no CEP UERJ – Hospital Universitário Pedro Ernesto



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: Avaliação da Gestão da Unidade de Alimentação e Nutrição na perspectiva da alimentação adequada e saudável: construção de modelo teórico-lógico e de instrumento..

Pesquisador: INÊS RUGANI RIBEIRO DE CASTRO

Área Temática:

Versão: 1

CAAE: 10528919.0.0000.5259

Instituição Proponente: Instituto de Nutrição

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 3.295.074

Apresentação do Projeto:

Transcrição editada do conteúdo do registro do protocolo e dos arquivos anexados à Plataforma Brasil.

A promoção da alimentação adequada e saudável (PAAS) é uma das estratégias das políticas de Segurança Alimentar e Nutricional (SAN) no Brasil e se estrutura por dentre as diversas ações, aquelas relacionadas à produção e distribuição de refeições para coletividades por meio das Unidades de Alimentação e Nutrição (UAN). A promoção da alimentação saudável sempre esteve presente nos objetivos da UAN, mais centrada no equilíbrio do cardápio e na qualidade sanitária. Entretanto, a concepção da alimentação saudável incorporada pelas dimensões de SAN oferece oportunidade de ressignificação para a atuação da UAN. Para isso, é essencial que o gestor dessas UAN, que possuem um complexo processo de funcionamento, tenha uma visão mais ampla de quais são os aspectos-chave da gestão que podem traduzir as recomendações da PAAS em ações concretas no processo de produção de refeições e, também, de como os elementos do processo administrativo (planejamento ao controle) podem ser usados para esse fim.

Objetivo da Pesquisa:

Transcrição editada do conteúdo do registro do protocolo e dos arquivos anexados à Plataforma Brasil.

Endereço: Avenida 28 de Setembro 77 - Térreo

Bairro: Vila Isabel

CEP: 20.551-030

UF: RJ

Município: RIO DE JANEIRO

Telefone: (21)2868-8253

E-mail: cep.hupe.interno@gmail.com



Continuação do Parecer: 3.295.074

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Prezado pesquisador: Caracteriza-se como risco direto para os participantes da pesquisa a possibilidade de desconforto ou constrangimento no momento do preenchimento dos questionários. Os pesquisadores devem se comprometer a minimizar os riscos ou desconfortos que possam vir a ser causados.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

A pesquisa está bem estruturada e o referencial teórico e metodológico estão explicitados, demonstrando aprofundamento e conhecimento necessários para sua realização. As referências estão adequadas e a pesquisa é exequível.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Os documentos de apresentação obrigatória foram enviados a este Comitê, estando dentro das boas práticas e apresentando todos dados necessários para apreciação ética e tendo sido avaliadas as informações contidas na Plataforma Brasil e as mesmas se encontram dentro das normas vigentes e sem riscos iminentes aos participantes envolvidos de pesquisa.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

O projeto pode ser realizado da forma como está apresentado. Diante do exposto e à luz da Resolução CNS nº466/2012, o projeto pode ser enquadrado na categoria – APROVADO.

Considerações Finais a critério do CEP:

Tendo em vista a legislação vigente, o CEP recomenda ao Pesquisador: Comunicar toda e qualquer alteração do projeto e no termo de consentimento livre e esclarecido, para análise das mudanças; Informar imediatamente qualquer evento adverso ocorrido durante o desenvolvimento da pesquisa; O Comitê de Ética solicita a V. S^a., que encaminhe relatórios parciais de andamento a cada 06 (seis) Meses da pesquisa e ao término, encaminhe a esta comissão um sumário dos resultados do projeto; Os dados individuais de todas as etapas da pesquisa devem ser mantidos em local seguro por 5 anos para possível auditoria dos órgãos competentes.

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1298638.pdf	14/02/2019 20:25:48		Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de	termoconsentimento.pdf	14/02/2019 20:23:29	INÊS RUGANI RIBEIRO DE CASTRO	Aceito

Endereço: Avenida 28 de Setembro 77 - Térreo

Bairro: Vila Isabel

CEP: 20.551-030

UF: RJ

Município: RIO DE JANEIRO

Telefone: (21)2868-8253

E-mail: cep.hupe.interno@gmail.com



Continuação do Parecer: 3.295.074

Ausência	termoconsentimento.pdf	14/02/2019 20:23:29	INÊS RUGANI RIBEIRO DE	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	projetopesquisa.pdf	14/02/2019 20:23:17	INÊS RUGANI RIBEIRO DE CASTRO	Aceito
Cronograma	cronograma_lattes_HUPE_assinado.pdf	14/02/2019 20:06:59	INÊS RUGANI RIBEIRO DE	Aceito
Folha de Rosto	folhaDeRostoHUPE_com_assinatura.pdf	14/02/2019 20:06:12	INÊS RUGANI RIBEIRO DE	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

RIO DE JANEIRO, 30 de Abril de 2019

**Assinado por:
WILLE OIGMAN
(Coordenador(a))**

ANEXO B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Você está sendo convidado (a) a participar da Pesquisa **“Avaliação da Gestão da Unidade de Alimentação e Nutrição (UAN) na perspectiva da alimentação adequada e saudável: construção de modelo teórico-lógico e de instrumento”**, por sua experiência profissional e/ou acadêmica na área de conhecimento da qual esse estudo está inserido. Esta pesquisa está sob a responsabilidade do pesquisador Inês Rugani Ribeiro de Castro, que tem como objetivo elaborar um instrumento de avaliação que permita ao gestor da UAN conhecer a realidade de seu serviço à luz dos princípios e diretrizes da Segurança Alimentar e Nutricional (SAN), tendo como foco central a promoção da alimentação adequada e saudável (PAAS).

Sua participação é voluntária e se dará por meio da participação em entrevistas informais e/ou oficinas de especialistas que serão gravadas em áudio para apreciação dos componentes da gestão com interface com as diretrizes da SAN, validação do modelo teórico-lógico da avaliação e do instrumento de avaliação da gestão da UAN na perspectiva da alimentação adequada e saudável. Todas as informações coletadas e obtidas, através das entrevistas, serão mantidas em sigilo, não expondo o entrevistado (a) NÃO serão divulgadas isoladamente, e, SIM agregadas, compondo o resultado da pesquisa, sem a possibilidade de identificação dos (as) voluntários (as) que participaram do Estudo. Esclarecemos também, que NÃO existem riscos decorrentes de sua participação na pesquisa. Se você aceitar participar, estará contribuindo com seu conhecimento e experiência na área do objeto de estudo desta pesquisa proporcionando o desenvolvimento de uma proposta avaliativa que seja útil aos gestores das UAN.

Se depois de consentir em sua participação o Sr. (a) desistir de continuar participando, tem o direito e a liberdade de retirar seu consentimento em qualquer fase da pesquisa, seja antes ou depois da coleta dos dados, independente do motivo e sem nenhum prejuízo a sua pessoa. O (a) Sr. (a) não terá nenhuma despesa e também não receberá nenhuma remuneração. Os resultados da pesquisa serão analisados e publicados, mas sua identidade não será

divulgada, sendo guardada em sigilo. Para qualquer outra informação, o (a) Sr. (a) poderá entrar em contato com o pesquisador no endereço Instituto de Nutrição da Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rua São Francisco Xavier, 524, sala 12.026 - Bloco D, 12º andar – Maracanã – Rio de Janeiro; e-mail: inesrcc@uol.com.br - telefone: (21)23340063 – ramal: 215, ou poderá entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa – CEP do HUPE/UERJ, Boulevard 28 de setembro, 77 – térreo. Vila Isabel Cep 20.551-030 - Rio de Janeiro – RJ.
Telefones de contato: 2868-8253.

Consentimento Pós-Infomação

Eu, _____, fui informado sobre o que o pesquisador quer fazer e porque precisa da minha colaboração, e entendi a explicação. Por isso, eu concordo em participar do projeto, sabendo que não vou ganhar nada e que posso sair quando quiser. Este documento é emitido em duas vias que serão ambas assinadas por mim e pelo pesquisador, ficando uma via com cada um de nós.

Data: ___/___/_____

Assinatura do participante

Assinatura do Pesquisador Responsável