

AVALIAÇÃO DA ADEQUAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS EM RESTAURANTES COMERCIAIS

Miguel ES^I, Longo GZ^{II}, Santana AMC^{II}, Cardoso LM^{III}, Anunciação PC^{IV}, Pinheiro-Sant'Ana HM^{II}

Resumo

A adequação de recursos humanos envolve um conjunto de fatores relacionados às características e peculiaridades de cada unidade de alimentação, que visam à qualidade e segurança das refeições produzidas. Assim, o objetivo do presente trabalho foi avaliar a adequação de recursos humanos em restaurantes comerciais. A amostra foi composta por 85 colaboradores e 20 restaurantes comerciais da cidade de Viçosa, Minas Gerais, Brasil. Foram aplicados questionários aos responsáveis pelos estabelecimentos para identificação das características gerais e de funcionamento e aos colaboradores para avaliação da carga de trabalho, além de observações diretas para acompanhamento das atividades. Verificou-se que as variáveis relacionadas à estrutura física, equipamentos existentes, composição e tipo de ementa e condições de trabalho dos colaboradores influenciaram na adequação dos recursos humanos. Ao considerar-se a adequação por meio de método proposto na literatura, 90% dos restaurantes apresentaram adequação do número de colaboradores. No entanto, verificou-se uma relação de sobrecarga em função da forma como as atividades eram conduzidas pelos colaboradores, o que pode comprometer a qualidade das refeições.

Palavras-chave:

Colaboradores; Unidades de Alimentação e Nutrição; Produção de refeições.

Abstract

The human resources adequacy involves a set of factors related to the characteristics and peculiarities of each food sector, which strive to ensure the quality and safety of produced meals. The objective of this study is to evaluate the adequacy of human resources in commercial restaurants. The sample was composed of 20 commercial restaurants and 85 employees in Viçosa, Minas Gerais, Brazil. Questionnaires were completed by managers of the establishments, identifying the general characteristics and functioning of the restaurant, and by the employees, evaluating the workload and direct observations for monitoring their activities. It was found that the variables related to the physical structure, existing equipment, composition and menu types, and staff working conditions influenced the adequacy of human resources. When considering the adaptation of the proposed method in the literature, 90% of restaurants presented an appropriate number of employees. However, there was verified the overload relationship due to the way the activities were conducted by the employees, which may compromise the meals quality.

Keywords:

Collaborators; Food services; Meal production.

INTRODUÇÃO

Na segunda metade do século XX houve um processo de transformação na sociedade brasileira em consequência do desenvolvimento industrial, que levou à formação de novos hábitos sociais e alteração no padrão de consumo alimentar¹. Esta transformação levou um grande número de pessoas a realizar suas refeições fora de casa. Neste contexto, as unidades de alimentação e nutrição (UAN) tornaram-se uma alternativa viável para atender a este público^{2,3,4}. Pesquisa realizada com base nos dados publicados em 2011 pelo Instituto Brasileiro

^I Nutricionista, Mestranda em Agroecologia pela Universidade Federal de Viçosa, Minas Gerais, Brasil.

^{II} Nutricionista, Professora do Departamento de Nutrição e Saúde da Universidade Federal de Viçosa, Minas Gerais, Brasil.

^{III} Nutricionista, Professor do Departamento de Nutrição da Universidade Federal de Juiz de Fora, Minas Gerais, Brasil.

^{IV} Nutricionista, Doutora em Ciência da Nutrição pela Universidade Federal de Viçosa, Minas Gerais, Brasil.

elizangela.silva1111@gmail.com

de Geografia e Estatística (IBGE) sobre a análise do consumo alimentar no Brasil, revelou que cerca de 40% dos brasileiros comem fora de casa, diariamente⁵.

No Brasil estima-se que, de cada cinco refeições, uma é feita fora de casa⁶ e segundo números da Associação Brasileira das Empresas de Refeições Coletivas (ABERC), em 2016 o mercado de refeições coletivas forneceu 17,9 milhões de refeições/dia, com uma faturação de 43,74 bilhões de reais e a colaboração de 180 mil colaboradores⁷. Os Estados Unidos, no ano de 2016, já esperavam bater um recorde de 783 bilhões de dólares com o mercado de refeições coletivas e com o auxílio de 14,4 milhões de colaboradores, sendo o segundo maior mercado que mais emprega no país⁸.

Este mercado responsável por fornecer este grande contingente de alimentação fora do lar, produzindo e distribuindo alimentos para coletividades, é formado por UAN do setor trabalho, forças armadas, educação, saúde, comercial e serviço de bordo, sendo estas consideradas como unidades de trabalho ou órgão de uma empresa, que desempenham atividades relacionadas à alimentação e nutrição. O seu principal objetivo é fornecer refeições equilibradas nutricionalmente, apresentar bom nível de sanidade e adequadas aos utentes, e esta adequação ocorrer tanto no sentido de manutenção e, ou recuperação da saúde do utente, assim como no desenvolvimento de hábitos alimentares saudáveis^{9,10,11,12,13}.

Entretanto, a produção de refeições envolve um conjunto de fatores que visam a garantia da qualidade e segurança dos alimentos e neste contexto destacam-se os manipuladores envolvidos e as práticas de manipulação³. Logo, a adequação dos recursos humanos para UAN está diretamente associada à produção de refeições, sendo o número de refeições oferecidas diariamente, um dos principais fatores que interferem para a obtenção de um número de colaboradores adequado¹⁴.

A literatura recomenda alguns métodos para adequação de recursos humanos para UAN, mas estes são muito antigos e baseiam-se apenas no número de refeições servidas diariamente e não considera as demais características da UAN que interferem na produção e distribuição das refeições, como o surgimento das novas tecnologias ao longo dos anos tais como equipamentos e técnicas de preparação de refeições; novas recomendações para construção e montagem das UAN; necessidade de utilização das boas práticas e grande diversificação das ementas¹⁴.

Todos estes fatores fazem com que haja uma necessidade imperiosa de ajustes nesses métodos de adequação de recursos humanos ou estabelecimento de novos métodos, uma vez que a literatura já traz as dificuldades enfrentadas na gestão de mão-de-obra no setor da alimentação coletiva, devido às peculiaridades e especificidades em relação à gestão de seus sistemas produtivos¹⁵.

Diante do exposto, o presente trabalho teve a finalidade de avaliar a adequação de recursos humanos em unidades de alimentação e nutrição do setor comercial, aqui denominadas de restaurantes comerciais, do município de Viçosa, Minas Gerais, Brasil.

METODOLOGIA

Trata-se de uma investigação de natureza descritiva e exploratória. Os dados foram coletados entre os meses de julho a novembro de 2014 em 20 restaurantes comerciais, dentre os 45 existentes na cidade de Viçosa, Minas Gerais, Brasil. Os dados também foram coletados com 85 colaboradores, dentre os 173 que trabalhavam nos restaurantes avaliados.

Para selecionar os restaurantes comerciais existentes buscou-se informações junto à Vigilância Sanitária de Viçosa, que possui um banco de dados dos estabelecimentos existentes na cidade, atualizando-se essas informações durante a pesquisa. Foi feita uma visita a todos os restaurantes comerciais para apresentação da investigação, além de convite para participação e apresentação de informações de como seria feita a coleta dos dados. Os restaurantes comerciais participantes da pesquisa foram selecionados de acordo com a aceitação e interesse de participação voluntária na pesquisa.

A coleta de dados foi realizada em restaurantes comerciais de mesmo porte e com padrão de ementa diferenciados. Os dados foram coletados durante a semana (segunda a sexta feira). Dos 20 restaurantes comerciais, em 12

deles foi aplicado um questionário com o responsável pelo estabelecimento para verificar as características gerais e de funcionamento e um questionário com os colaboradores, para avaliar a carga de trabalho e a satisfação em relação às condições de trabalho. Nos outros 8 restaurantes comerciais, além da aplicação de questionários com os responsáveis pelos estabelecimentos e com os colaboradores, foi realizado o acompanhamento de um dia da rotina de trabalho dos colaboradores e da produção de refeições, para avaliar as condições do restaurante e a forma como as atividades eram desenvolvidas.

Para o conhecimento das características gerais e de funcionamento dos restaurantes comerciais foi aplicado um questionário semiestruturado, testado previamente, aos responsáveis por cada estabelecimento. O questionário incluiu informações como porte da UAN, tipo de ementa, sistema de gestão; método para adequação de recursos humanos utilizado, número atual de colaboradores e por setores ou funções; turnos de trabalho e número de colaboradores por turno; jornada de trabalho; número e tipo de refeições servidas; capacidade máxima de atendimento; composição da ementa para as diferentes refeições; tempo para o preparo das diferentes refeições; tipos de alimentos pré-elaborados; sistema de distribuição; horários de distribuição; estrutura física; equipamentos; entre outras. Nos restaurantes comerciais que permitiram o acompanhamento das atividades, as informações foram complementadas por meio de observação direta.

Considerou-se para o padrão da ementa o seguinte:

- Ementa padrão simples: restaurantes que ofereciam apenas um tipo complemento (1 tipo de arroz - branco simples e 1 tipo de feijão - simples); 1 tipo de componente proteico (vaca, frango ou porco), 1 tipo de guarnição e 1 variedade de salada com 2 itens;
- Ementa padrão médio: restaurantes que ofereciam 2 tipos de complemento (2 tipos de arroz - branco e integral e 2 tipos de feijão – simples e composto); 3 tipos de componente proteico (vaca, frango e porco), mais de 1 tipo de guarnição e até 15 variedades de salada com 1 ou 2 itens cada;
- Ementa padrão médio-luxo: restaurantes que ofereciam 3 tipos de complemento (3 tipos de arroz – branco, integral e elaborado e 3 tipos de feijão – 1 simples e 2 compostos); 4 tipos de componente proteico (vaca, frango, porco e peixe), mais de 1 tipo de guarnição, sendo estas mais elaboradas do que as oferecidas pelos restaurantes de ementa padrão médio e até 28 variedades de salada com 1 a 4 itens cada.

Para avaliação da satisfação e carga de trabalho foi aplicado um questionário semiestruturado, previamente testado. O questionário contou com uma parte de dados gerais, oito questões fechadas e duas abertas. As perguntas fechadas apresentavam 5 categorias de respostas (“sempre”, “poucas vezes”, “na metade das vezes”, “na maioria das vezes”, “nunca”) para expressar a satisfação no trabalho e a opinião em relação às diferentes situações que poderiam levar à sobrecarga de trabalho. O questionário foi entregue aos colaboradores para que estes respondessem individualmente e, em alguns casos, foi respondido por meio de entrevista, devido a dificuldades na sua interpretação.

A avaliação da adequação de recursos humanos foi feita com base no número atual de colaboradores, de acordo com as características do restaurante comercial e com base no método de adequação de recursos humanos proposto por Gandra e Gambardella.¹⁶, sendo:

$IPF = \frac{\text{N}^\circ \text{ de refeições servidas diariamente} \times n \text{ (minutos)}}{\text{Jornada de trabalho em minutos}}$, onde:

Jornada de trabalho em minutos

- IPF = indicador de pessoal fixo;
- N° de refeições servidas = soma do n° de refeições servidas no almoço, jantar e refeições noturnas completas;
- n minutos = tempo médio gasto em minutos para o preparo e distribuição de uma refeição, de acordo com o número de refeições oferecidas (Tabela 1);
- Jornada diária de trabalho = carga horária diária de trabalho.

Tabela 1 — Aplicação de n minutos de acordo com o número de refeições diárias servidas, de acordo com Gandra e Gambardella, 1986

Número de Refeições	n (minutos)
300 – 500	15 – 14
500 – 700	14 – 13
700 – 1000	13 – 10
1000 – 1300	10 – 9
1300 – 2500	9 – 8
2500 e mais	7

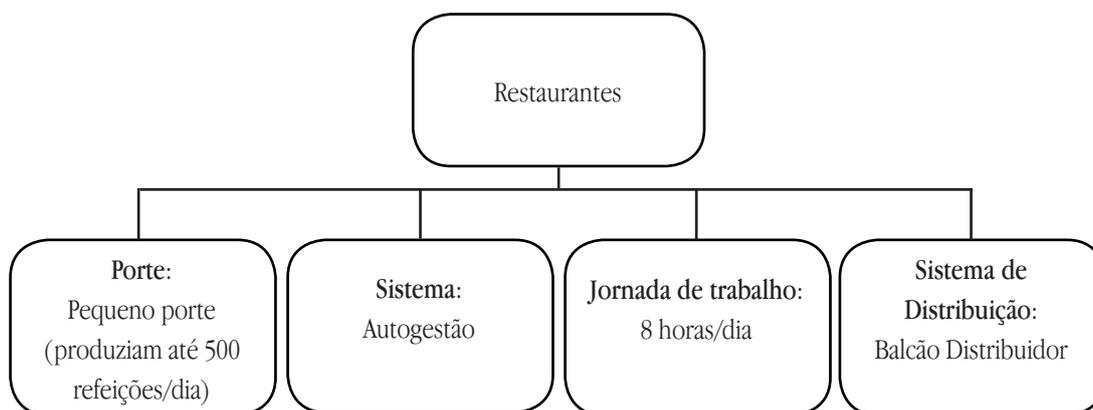
Os dados foram digitados em uma folha do Microsoft® Excel-2010 e para análise estatística foi utilizado o software Stata versão 13.0¹⁷. Os dados foram analisados por meio de estatística descritiva - distribuição de frequências, estimativas de medidas de tendência central e de dispersão e apresentados em gráficos e tabelas.

Para a análise das variáveis de interesse, aplicou-se a metodologia de análise fatorial de componentes principais (ACP) nas respostas obtidas dos questionários. Antes de proceder ao cálculo de análise fatorial, o coeficiente de Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) foi estimado e o teste de esfericidade de Bartlett foi aplicado para aferir a qualidade das correlações entre as variáveis. Além disso, foi feita uma análise com o número de componentes sendo igual ao número de variáveis, a fim de se verificar qual porcentagem da variabilidade dos dados era explicada por cada componente, sendo que o autovalor maior do que 1 foi utilizado como critério para determinação do número de componentes. A ACP, seguida da rotação ortogonal Varimax, foi realizada para examinar a estrutura fatorial exploratória, na qual foram consideradas as cargas fatoriais superiores a 0,30. O número de fatores a extrair foi definido conforme o gráfico *screen plot* da variância pelo número de componentes, em que os pontos, no maior declive, indicaram o número apropriado de componentes a reter. A consistência interna das dimensões do questionário também foi avaliada, sendo considerado aceitável um índice de alfa de Cronbach > 0,60.

A investigação foi aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da Universidade Federal de Viçosa (CAAE: 29334714.0.0000.5153). Os restaurantes comerciais que participaram da pesquisa foram informados previamente sobre os objetivos da pesquisa, sendo a participação voluntária e garantido o sigilo quanto aos dados coletados, sendo estes depois informados apenas ao responsável pelo estabelecimento e de forma geral. Os responsáveis pelos restaurantes comerciais e os colaboradores que participaram do estudo assinaram um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, em duas vias, sendo uma cópia arquivada e a outra entregue aos voluntários. Todos os restaurantes comerciais que participaram do estudo, após as análises dos dados, foram informados, especialmente, sobre a avaliação da adequação de recursos humanos e a avaliação da carga de trabalho dos colaboradores.

RESULTADOS

Observou-se que 100,0% dos restaurantes comerciais não utilizavam nenhum método para avaliação da adequação de recursos humanos. As características comuns a todos os restaurantes avaliados estão esquematizadas a seguir.



Verificou-se que 75,0% (n=15) dos restaurantes comerciais possuíam apenas um turno de trabalho, servindo apenas almoço, sendo que os que serviam almoço e jantar (25,0%; n=5), trabalhavam com um número de colaboradores relativamente baixo (mínimo de 3 e máximo de 5) quando comparado ao almoço (mínimo de 9 e máximo de 15); 70,0% (n=14) dos restaurantes comerciais trabalhavam com alimentos pré-elaborados e a capacidade máxima de atendimento ocorria no almoço.

Em relação ao padrão da ementa, a tabela 2 mostra que no almoço os restaurantes trabalham mais com ementa padrão médio e no jantar ementa padrão simples.

Tabela 2 — Padrão da ementa servida pelos restaurantes no almoço e no jantar. Viçosa, Minas Gerais, 2014

Padrão da Ementa	Almoço	Jantar
Simple	6,7% (n=1)	60,0% (n=3)
Médio	73,3% (n=11)	40,0% (n=2)
Médio-luxo	20,0% (n=3)	—

No Quadro 1 são apresentadas as características referentes aos equipamentos existentes, estrutura física, ementa, atividades desenvolvidas e funcionamento dos restaurantes que autorizaram o acompanhamento das atividades e rotina de trabalho dos colaboradores.

Quadro 1 — Características observadas nos restaurantes durante o acompanhamento das atividades e rotina de trabalho dos colaboradores. Viçosa, Minas Gerais, 2014

Variáveis	Características Observadas
Equipamentos	Observou-se a presença de picador manual para legumes, chapa bifeteira, fritadeira, liquidificador industrial, extrator de sumo, forno elétrico e fogão industrial, sendo que 2 restaurantes se diferiram dos demais por possuírem lavadora de louças e 2 por ter forno combinado. A maior parte dos equipamentos era de aço inoxidável, como recomendado.
Estrutura física	Observou-se que 4 restaurantes possuíam um único setor, trabalhando apenas com separação de pias para as diferentes funções e 4 possuíam áreas específicas ou separadas por barreiras físicas, destinadas a realização das diferentes funções (recepção, inspeção, armazenamento, área para saladas, carnes, massas e confeitaria). Os materiais de acabamento dos setores de confeitaria e área de preparação de saladas eram de cor clara, sendo o piso de cerâmica e as paredes de azulejo até o teto. Nos demais setores as paredes eram de tinta cor clara. Na maior parte dos restaurantes havia falta de ventilação, sendo o ambiente muito quente, a iluminação geralmente era artificial e os locais de trabalho eram muito reduzidos, o que contribuía para aumentar a temperatura do ambiente.
Composição da ementa	Os restaurantes que trabalhavam com ementa padrão médio ofereciam 2 tipos de arroz (branco e integral); 2 tipos de feijão; 3 variedades de componente proteico (vaca, porco e frango); 4 guarnições (2 massas, farofa, 1 fritas); até 15 variedades de salada, constituída por 1 ou 2 itens crus e/ou cozidos; não trabalhavam com sobremesas e os sumos geralmente eram feitos a partir de polpa congelada. Já os restaurantes com ementa padrão médio-luxo ofereciam 3 tipos de arroz (branco, integral e elaborado); 3 tipos de feijão; 4 variedades de componente proteico (vaca, porco, frango e peixe); 9 guarnições (4 massas, farofa, 3 fritas, 1 hortaliça refogada); até 28 variedades de salada, constituídas de 1 a 4 itens crus e/ou cozidos; trabalhavam com sobremesas feitas no próprio restaurante e sumo natural de diversos sabores.
Distribuição dos colaboradores por atividade	Os restaurantes que ofereciam maior número de saladas tinham menor número de colaboradores no pré-preparo de saladas. Na maioria dos restaurantes os colaboradores faziam mais de uma atividade ao mesmo tempo, sempre de forma acelerada e geralmente precisavam da ajuda de outros colaboradores para terminar uma atividade. Um único restaurante trabalhava com colaboradores específicos para higienização do ambiente e dos utensílios.
Funcionamento dos restaurantes e folgas dos colaboradores	Observou-se que a maioria dos restaurantes (75%; n=15) funcionavam todos os dias da semana, sendo a folga dos colaboradores entre segunda e sexta feira. Um dos restaurantes oferecia folga para todos os colaboradores no domingo, pois trabalhava com outra equipe neste dia.

As características descritas não diferiram nos restaurantes em que foi feita apenas a aplicação de questionário. Houve apenas uma exceção em relação à composição da ementa, uma vez que um restaurante trabalhava com ementa padrão simples, ou seja, oferecia apenas uma variedade de arroz, feijão, componente proteico, guarnição e salada.

Nos restaurantes em que foi aplicado apenas questionário, a média de colaboradores que era destinada às funções de pré-preparação ($\bar{x} = 2,15$; $dp = 1,34$) apresentou uma variação muito ampla entre o número mí-

nimo (v. mín=1) e máximo de colaboradores (v. máx=6) que trabalhavam nesta função, além de uma grande variação entre o número total de colaboradores ($\bar{x} = 9,515$; $dp=4,79$) e o total de refeições produzidas ($\bar{x} = 189,5$; $dp=102,51$), ao considerar-se a mediana, valor máximo e valor mínimo, como mostra a Tabela 3.

Tabela 3 — Características de restaurantes comerciais da cidade de Viçosa, Minas Gerais, 2014

Variáveis	$\bar{x} = (dp)$	Mediana	V. mín	V. máx
Nº de colaboradores total	9,55 (4,79)	11	2	18
Nº de colaboradores na administração	1,6 (0,68)	1,5	1	3
Nº de colaboradores na inspeção/recepção/apoio	2,35 (1,38)	2	1	6
Nº de colaboradores no pré-preparo	2,15 (1,34)	2	1	6
Nº de colaboradores no preparo	2,95 (1,27)	3	1	6
Nº de colaboradores na distribuição	1,5 (0,60)	1	1	3
Nº de colaboradores na higienização	3,8 (3,60)	3	1	15
Nº de colaboradores no salão de refeições	2,7 (1,21)	3	1	6
Total de refeições	189,5 (102,51)	180	40	440
Total de refeições no almoço	171 (80,51)	160	40	330
Total de refeições no jantar	16,5 (30,48)	0	0	100
Tempo de preparo pra o almoço (minutos)	218,25 (23,57)	217,5	180	240
Tempo de preparo para o jantar (minutos)	27 (49,53)	0	0	180

\bar{x} (dp) = média (desvio padrão)

Nº = número

V. mín = valor mínimo

V. máx = valor máximo

Sobre a avaliação da adequação dos recursos humanos, ao considerar-se o número atual e o número de colaboradores necessários, segundo a fórmula de Gandra e Gambardella¹⁷ que leva em consideração basicamente o número de refeições diárias, os resultados foram inesperados, uma vez que verificou-se que apenas 10% (n=2) dos restaurantes comerciais trabalhavam com um número inferior de colaboradores, mas muito próximo ao necessário de acordo com a fórmula, como mostra a Tabela 4.

Tabela 4 — Relação entre o número atual de colaboradores e o número de colaboradores necessários de acordo com a fórmula de Gandra e Gambardella. Viçosa, Minas Gerais, 2014

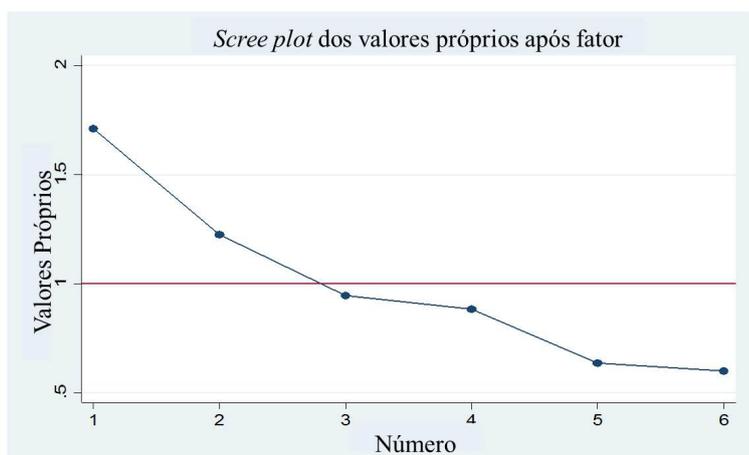
Restaurante comercial	Total de refeições	Total de colaboradores atual	Total de colaboradores necessários de acordo com a literatura*
1	440	12	13
2	200	13	6
3	260	10	8
4	130	5	4
5	150	9	5
6	200	11	6
7	180	13	6
8	180	9	6
9	140	6	4
10	270	10	8
11	120	9	4
12	50	3	2
13	40	3	1
14	250	12	8
15	110	2	3
16	100	3	3
17	120	5	4
18	400	15	12
19	250	11	8
20	200	12	6

IPF = n° total de refeições diárias x n (min.)/jornada de trabalho em minutos. Gandra e Gambardella, 1986.

Sobre os colaboradores que trabalhavam nos restaurantes, verificou-se uma prevalência de 73,9% (n=128) do gênero feminino e dentre os 85 colaboradores que responderam ao questionário sobre avaliação da carga de trabalho, verificou-se que 49,4% (n=42) eram do gênero feminino, com média de idade de 30 anos (dp=9,1); 29,4% (n=25) possuíam ensino fundamental completo, 30,5% (n=26), ensino médio completo, 1,2% (n=1) ensino superior completo, 16,5% (n=14), ensino fundamental incompleto, 20,0% (n=17), ensino médio incompleto e 2,4% (n=2) ensino superior incompleto. A maioria das respostas obtidas foi respondida por colaboradores que trabalhavam como garçons/garçonetes, cozinheiras e saladeiras.

Para avaliar a relação entre o número de colaboradores por atividade e sobrecarga de trabalho, foi conduzida uma ACP que resultou em uma extração de 2 componentes, como mostra a figura 1.

Figura 1 — Scree plot mostrando o autovalor de cada componente na extração dos fatores para a avaliação da carga de trabalho



Essa extração de 2 variáveis correspondeu a uma explicação de 54% da variância total, onde o componente 1 (fator 1) explicou 32% da variância e o componente 2 (fator 2) explicou 22% (Tabela 5). O teste KMO, para medir a adequação da amostra, foi de 0,60 o que indica que a decisão de proceder à ACP foi adequada.

Ao considerar-se as cargas fatoriais maiores que 0,30, verificou-se que a distribuição dos colaboradores por atividade de acordo com a necessidade e o reconhecimento dos esforços realizados foi inversamente proporcional à sobrecarga de trabalho, enquanto que a condução da atividade em um curto período de tempo e desenvolvimento de mais de uma atividade ao mesmo tempo se mostraram diretamente proporcionais à sobrecarga de trabalho, como mostra a tabela 5.

Tabela 5 — Avaliação da carga de trabalho dos colaboradores pelo método ACP. Viçosa, Minas Gerais, 2014

Variável	Fator 1	Fator 2
Sobrecarga de Trabalho	-0.7091	0.2339
Distribuição adequada dos colaboradores por atividade	0.7083	0.2056
Desempenho de atividade em curto tempo	-0.1323	0.6459
Desempenho de mais de uma atividade ao mesmo tempo	0.0605	0.7618
Reconhecimento dos esforços realizados no restaurante	0.7779	-0.0168

KMO=0,60

Por fim, em relação à realização de horas extras, 24,70% (n=21) dos colaboradores faziam de 1 a 2 horas extra, sendo que 23,80% (n=5) faziam hora extra todos os dias; 57,15% (n=12) uma vez na semana e 19,05% (n=4) duas vezes por semana.

Ao considerar a abordagem sobre as sugestões para melhoria da satisfação no trabalho, 41,17% (n=35) dos colaboradores não tinham nenhuma sugestão, não sabiam o que responder ou não quiseram responder a pergunta; 10,60% (n=9) disseram estar satisfeitos e 48,23% (n=41) responderam como melhoria para a satisfação no trabalho: organização e melhor distribuição dos colaboradores por atividade (39%; n=16); respeito entre os colaboradores e entre patrão e colaborador (21,96%; n=9); reconhecimento dos esforços e gratificações (17,08%; n=7); aumento de salário (12,20%; n=5) e direitos iguais para todos os colaboradores (9,76%; n=4).

DISCUSSÃO

Ao considerar-se o padrão da ementa (Tabela 2), observou-se uma grande variação e principalmente uma grande variedade de saladas (Quadro 1) em relação ao número de colaboradores destinados ao preparo destas, o que demonstra que não existe um padrão para distribuição dos colaboradores por atividade, de acordo com as necessidades do restaurante comercial, bem como para a adequação dos recursos humanos. O número reduzido de colaboradores para preparar uma grande quantidade de refeições, o ritmo excessivo na execução das tarefas, em função dos horários de distribuição das refeições e a ausência de pausas para recuperação do desgaste, somadas a fatores como ruído, temperaturas elevadas e iluminação inadequada, são fatores que afetam o desenvolvimento do trabalho e leva a uma sobrecarga de trabalho, assim como foi observado em alguns restaurantes no presente estudo, o que pode afetar a produção das refeições e levar a uma alteração no ritmo de trabalho, quando esta situação se torna repetitiva^{18,19,20}.

Em relação as características físicas dos restaurantes comerciais também descritas no quadro 1, verificou-se que todos possuíam equipamentos que auxiliavam na produção das refeições; 50% possuíam um único setor e 50% possuíam áreas separadas para as diferentes funções. No entanto, não apenas a presença de equipamentos é importante, mas a sua variedade e quantidade de acordo, especialmente, com o número de refeições servidas diariamente e padrão das ementas oferecidas. A presença de um único setor para desenvolvimento das atividades, além de dificultar o trabalho, pode levar a outros problemas como a contaminação cruzada dos alimentos. Os materiais de construção dos equipamentos e de revestimento dos setores foram considerados de fácil higienização, o que contribui para que haja um maior controle higiênico sanitário, uma vez que cores claras são mais fáceis para detecção de sujidades. Características físicas adequadas contribuem para o desenvolvimento do trabalho, uma vez que este não depende apenas da competência do colaborador, mas de um conjunto de fatores que envolvem os equipamentos, materiais e locais para a realização das tarefas¹⁵.

Nos restaurantes onde foram feitos acompanhamentos da produção das refeições, observou-se que a maioria não possui um ambiente propício para o desenvolvimento das atividades. Dois aspectos bastante relatados pelos colaboradores dizem respeito à falta de ventilação, que deve ser adequada e propiciar a renovação do ar; e elevada temperatura do ambiente, a qual requer bastante cuidado, uma vez que temperaturas altas podem provocar sensação de desconforto²¹, afetando o desempenho das atividades.

Ao considerar-se as funções desenvolvidas no preparo, higienização e no salão de refeições, observou-se também que houve uma grande variação no número de colaboradores destinados a estas funções (Tabela 3), demonstrando mais uma vez que a distribuição de colaboradores por atividade não segue um padrão, o que em alguns casos, se torna um dos fatores que levam à sobrecarga de trabalho. Logo, torna-se imprescindível uma organização do trabalho, horários, organogramas, descrição de cargos, funções e atividades, divisão de tarefas e responsabilidades de forma adequada nestes restaurantes, uma vez que esta organização funciona como instrumento de gestão para favorecer a qualidade de vida dos colaboradores e garantir a qualidade da alimentação produzida, sendo o colaborador de suma importância para esta garantia¹⁵.

Sobre a adequação dos recursos humanos (Tabela 4), nossos resultados são similares ao encontrado no estudo de Guimarães¹⁶, que observou que o número total de colaboradores do restaurante avaliado era superior ao encontrado pela fórmula sugerida na literatura. Apesar da fórmula proposta por Gandra e Gambardella (1986)¹⁶ ser antiga e de uma época em que se utilizava pouca tecnologia e inovação nas UAN, adotou-se esta metodologia, uma vez que, a literatura não traz nenhum método novo para avaliação da adequação de recursos humanos em restaurantes comerciais. Além disso, foi interesse dos autores verificar a adequação dos colaboradores com base nesta metodologia, mesmo sabendo que as características das Unidades de Alimentação e Nutrição (UAN), quando a fórmula foi proposta, eram outras. Salienta-se ainda que alcançou-se o objetivo do estudo ao constatar-se que esta metodologia mostrou adequação do número de colaboradores, apesar desta considerar basicamente o número de refeições servido diariamente.

No entanto, a metodologia possibilitou também verificar sobrecarga de trabalho dos colaboradores, indicando que para uma adequação dos recursos humanos é necessário considerar as particularidades de cada UAN. Essas particularidades e as tecnologias utilizadas interferem na produção e distribuição das refeições e na otimização

do tempo de trabalho dos colaboradores, e conseqüentemente, para a sobrecarga ou não de trabalho dos colaboradores. Devido às mudanças da época em que a fórmula foi proposta até os dias atuais, acredita-se que o maior número de colaboradores nos restaurantes em relação ao recomendado pela fórmula, se deve especialmente à grande diversificação das ementas, como já descrito.

Além disso, apesar de ter sido encontrada uma adequação do número de colaboradores, de acordo com a fórmula, torna-se importante destacar a presença de sobrecarga de trabalho e para a adequação dos recursos humanos, deve-se considerar as diferentes características de funcionamento, para atender as diversas necessidades. Assim, o total de colaboradores deve ser estabelecido de acordo com todos os aspectos funcionais dos restaurantes comerciais e com base nos seus objetivos¹², uma vez que fatores como o tempo gasto entre o preparo e a distribuição das refeições, a capacidade dos equipamentos existentes, o tempo estimado dos mesmos para produzir refeições e o padrão da ementa (preparações simples ou elaboradas, sendo que refeições mais elaboradas demandam um tempo maior e conseqüentemente maior número de colaboradores e muitas vezes ainda requerem uso de equipamentos específicos) refletem de forma significativa na adequação dos recursos humanos^{14,22} e, conseqüentemente, podem interferir na qualidade das refeições e carga de trabalho dos colaboradores.

Outras variáveis como a política de recursos humanos do restaurante comercial, padrão de atendimento, sistema de distribuição, porte, horários de distribuição das refeições, sistemas de higienização, nível de tecnologia utilizado, tipos de alimentos utilizado (pré-elaborado ou não), técnicas de preparo e estrutura física também devem ser avaliadas para a adequação do número de colaboradores^{6,12,19}. Em relação a estas características, observou-se que na maioria dos restaurantes comerciais estas são comuns.

Em relação ao perfil dos colaboradores, observou-se uma grande prevalência de colaboradores do gênero feminino e com grau de escolaridade do ensino fundamental completo ou médio completo. Porém, em relação ao gênero, alguns estudos têm encontrado um maior número de colaboradores do gênero masculino que trabalham em unidades de alimentação, o que difere do perfil encontrado^{6,23}.

Já com relação à avaliação da carga de trabalho dos colaboradores, a condução da ACP (Tabela 5), confirmou o que era esperado, o que demonstra a importância da organização do trabalho e da distribuição das funções e atividades de forma adequada, para se evitar a sobrecarga, uma vez que a mesma está relacionada não só com a qualidade de vida do colaborador, mas também das refeições produzidas²¹.

A avaliação da sobrecarga de trabalho se deu em função de respostas de colaboradores envolvidos mais diretamente na produção das refeições e verificou-se que apenas um restaurante seguia a distribuição do percentual de colaboradores proposta por Mezomo²⁴, que indica que 50% do total de colaboradores devem ser destinados às funções de pré-preparo e preparo. Esse restaurante foi o que apresentou as melhores adequações para o funcionamento.

Ao avaliar as sugestões para melhoria da satisfação no trabalho, verificou-se que não houve sugestões relacionadas à jornada de trabalho, o que pode estar associado ao fato de que poucos colaboradores fazem hora extra (24,70%). Contudo, ao considerar-se uma jornada de trabalho de 8 (oito) horas diárias, 44 (quarenta e quatro) horas semanais e até 2 (duas) horas excedentes, no máximo, como preconiza a legislação²⁵, a realização de mais de 2 (duas) horas extras, como foi observada nas respostas obtidas dos questionários aplicado aos colaboradores, pode acarretar uma sobrecarga de trabalho.

A organização e melhor distribuição dos colaboradores por atividade foi a sugestão de maior prevalência, o que vai de encontro com as observações feitas nos restaurantes e com a distribuição de colaboradores por atividade para as diferentes funções (Tabela 3), ao considerar-se a média, valor mínimo e máximo de colaboradores por atividades. Outra questão diz respeito às folgas, onde pôde-se observar que o restaurante que apresentou as melhores condições em relação as características gerais e de funcionamento é também o que proporciona melhores condições de trabalho e de folga aos colaboradores, refletindo principalmente na avaliação positiva das condições de trabalho por parte dos colaboradores. É importante destacar que estudo realizado anteriormente apontou para a necessidade de adequação na organização do trabalho, de modo a propiciar melhoria nas condições de trabalho e com isso, contribuir para a saúde e o bem estar dos colaboradores²¹.

Observou-se também que a falta de planejamento da estrutura física dos restaurantes, tendo estes sido abertos em estruturas já existentes, contribui para o desenvolvimento de atividades em locais com áreas insuficientes, o que está relacionado com a sensação de desconforto por parte dos colaboradores. Logo, destaca-se a importância de uma adequada estrutura física, uma vez que esta contribui para a garantia de conforto e redução de agravos à saúde e satisfação dos colaboradores²⁶. Outro estudo ressaltou a inadequação em relação aos aspectos ergonômicos, uma vez que as normas técnicas de edificações e ergonomia nas construções das unidades de alimentação são pouco consideradas e pouco desenvolvidas, o que ocasiona desconfortos devido a exposição a altas temperaturas, manutenção deficiente dos equipamentos, ritmos intensos de trabalho e alta produtividade em tempo limitado, espaços reduzidos em relação ao número de refeições produzidas, mesmo no caso de restaurantes que têm um projeto, gerando cruzamento de fluxos, entre outros fatores, que levam ao desenvolvimento das atividades de forma inadequada, e aumenta os riscos para a saúde do trabalhador e para a qualidade das refeições¹⁹.

O número de colaboradores mais adequado foi observado em um restaurante de ementa padrão médio-luxo, com cerca de 15 variedades de salada com até 3 itens cada, 200 refeições/dia e uma relação de 1 colaborador para cada 17 refeições. Neste, observou-se que os colaboradores estavam distribuídos de acordo com as necessidades do restaurante, realizavam apenas uma atividade por vez, além de haver colaboradores separados para as funções de higienização dos utensílios e equipamentos e para a limpeza geral.

Os donos dos restaurantes não se mostraram interessados na capacitação (para contribuir para realização da adequação de recursos humanos de acordo com as necessidades dos estabelecimentos) e na capacitação dos colaboradores (para contribuir para otimização do tempo de trabalho e desempenho das atividades de forma mais adequada, de maneira a evitar a sobrecarga de trabalho e risco de acidentes). Eles alegaram não dispor de recursos financeiros no momento para fazer as mudanças necessárias e atender algumas sugestões para a melhoria da satisfação no trabalho, por parte dos colaboradores.

CONCLUSÕES

Apesar da adequação dos recursos humanos na maior parte dos restaurantes comerciais, de acordo com a fórmula proposta na literatura, é preciso reavaliar o número atual de colaboradores, e principalmente, a distribuição dos mesmos por atividade de acordo com as diferentes necessidades, uma vez que verificou-se uma relação de sobrecarga em função da forma como as atividades eram conduzidas, o que pode comprometer a qualidade das refeições e levar a uma rotatividade e absenteísmo.

Ao considerar-se as características e peculiaridades de cada restaurante comercial avaliado, concluiu-se que o número total de refeições não pode ser considerado como único critério para a adequação dos recursos humanos, fazendo-se necessária a avaliação das diferentes necessidades do estabelecimento, com objetivo de garantir a produção de refeições seguras, além de reduzir a sobrecarga de trabalho e garantir a saúde dos colaboradores. Uma vez que a avaliação da adequação dos recursos humanos se deu em unidades de mesmo porte e macrosegmento, tornam-se imprescindíveis mais estudos que visem a avaliação da adequação do número de colaboradores em unidades de portes diferenciados e diferentes macrosegmentos, ou seja, em UAN do setor trabalho, forças armadas, educação, saúde e serviço de bordo, para definir um padrão adequado para contratação de recursos humanos e, conseqüentemente, uma adequada distribuição de colaboradores por atividade.

REFERÊNCIAS

- 1 Akutsu RC, Botelho RA, Camargo EB, Sávio KEO, Araújo WC. Adequação das boas práticas de fabricação em serviços de alimentação-UAN. *Rev Nutr* 2005; 18(3):419-427.
- 2 Cardoso RCV, Souza EVA, Santos PQ. Unidades de alimentação e nutrição nos campi da Universidade Federal da Bahia: um estudo sob a perspectiva do alimento seguro. *Rev Nutr* 2005; 18(5):669-680.
- 3 Cavalli SB, Salay E. Gestão de pessoas em unidades produtoras de refeições comerciais e a segurança alimentar. *Rev Nutr* 2007; 20(6):657-667.

- 4 Fonseca MP, Manfridini LA, São José JFB, Tomazini APB, Martini HSD, Ribeiro RCL et al. Avaliação das condições físico-funcionais de restaurantes comerciais para implementação das boas práticas. *Rev Seg Alim Nutr* 2010; 21(2):251-257.
- 5 Bezerra, IN, Souza AM, Pereira RA, Sichieri R. Consumo de alimentos fora do domicílio no Brasil. *Rev Saúde Pública* 2013; 47 (1):200-211.
- 6 Monteiro MAM. Importância da ergonomia na saúde dos colaboradores de unidades de alimentação e nutrição. *Rev Baiana Saude Publica* 2009; 33(3):416-427.
- 7 Associação Brasileira Das Empresas De Refeições Coletivas. Mercado real. 2015. [acessado 2017 jan. 20]. Disponível em: <http://www.aberc.com.br/mercadoreal.asp?IDMenu=21>
- 8 National Restaurant Association. Restaurant industry forecast. 2014 [acessado 2017 jan. 20]. Disponível em: www.restaurant.org/News-Research/Research/Forecast-2016
- 9 Proença RPC. Alimentação e globalização: algumas reflexões. *Cienc Cult* [online] 2010; 62(4):43-47.
- 10 Campos JR, Ikeda V, Spinelli MGN. Otimização de espaço físico em unidade de alimentação e nutrição (UAN) considerando avanços tecnológicos no segmento de equipamentos. *Rev Univap* 2012; 18(32):31-41.
- 11 Campos FM, Pinheiro-Sant'Ana HM. Características físicas dos principais tipos de estabelecimentos para alimentação coletiva. In: Pinheiro-Sant'Ana HM. Planejamento físico-funcional de unidades de alimentação e nutrição. Rio de Janeiro: Rubio, 2012. Cap. 9. p. 213.
- 12 Teixeira S, Milet Z, Carvalho J, Biscontini TM. Administração aplicada às unidades de alimentação e nutrição. São Paulo: Atheneu, 2006. p. 15, 119-120, 146-157.
- 13 Alves FS. A organização da produção de unidades de alimentação e nutrição. 2005, 159f. [Dissertação]. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina; 2005.
- 14 Guimaraes IA. Análise da estrutura física e funcional de um restaurante em Brasília. [Trabalho Final - Especialização]. Brasília: Universidade de Brasília; 2006.
- 15 Alevato H, Araújo EMG. Gestão, organização e condições de trabalho [resumo expandido]. V Congresso Nacional de Excelência em Gestão 2009; Rio de Janeiro. p. 22.
- 16 Gandra YR, Gambardella AMD. Avaliação de serviços de nutrição e alimentação. São Paulo: Sarvier, 1986. p. 5-47.
- 17 StataCorp. 2013: Stata Statistical Software. Version 13. College Station, TX: StataCorp LP; 2013.
- 18 Colares LGT, Freitas CM. Processo de trabalho e saúde de trabalhadores de uma unidade de alimentação e nutrição: entre a prescrição e o real do trabalho. *Cad Saude Publica* 2007; 23(12):3011-3020.
- 19 Dourado MMJ, Lima TP. Ergonomia e sua importância para os trabalhadores de unidades de alimentação e nutrição. *Cienc Biol Agrar Saude* 2011; 15(4):183-196.
- 20 Albuquerque EN, Seabra LMJ, Rolim PM, Gomes LM. Riscos físicos em uma unidade de alimentação e nutrição: implicações na saúde do trabalhador. *Rev Assoc Bras Nutr* 2012; 4(5):40-47.
- 21 Della Lucia CM, Pinheiro-Sant'Ana HM. Introdução ao planejamento físico de unidades de alimentação e nutrição. In: Pinheiro-Sant'Ana HM. Planejamento físico-funcional de unidades de alimentação e nutrição. Rio de Janeiro: Rubio, 2012. Cap. 1. p. 3.
- 22 Campos FM, Pinheiro-Sant'Ana HM. Dimensionamento dos setores da unidade de alimentação e nutrição. In: Pinheiro-Sant'Ana HM. Planejamento físico-funcional de unidades de alimentação e nutrição. Rio de Janeiro: Rubio, 2012. Cap. 5. p. 87.
- 23 Aguiar OB, Valente JG, Fonseca MJM. Descrição sócio-demográfica, laboral e de saúde dos trabalhadores do setor de serviços de alimentação dos restaurantes populares do estado do Rio de Janeiro. *Rev Nutr* 2010; 23(6):969-982.
- 24 Mezomo IFB. O serviço de nutrição; administração e organização. São Paulo: Centro de Desenvolvimento e Administração de Saúde, 1983. p. 229-250.
- 25 Brasil. Ministério do Trabalho e Emprego. [acessado 2017 jan. 20]. Disponível em: http://www3.mte.gov.br/ouvidoria/duvidas_trabalhistas.asp
- 26 Della Lucia CM, Pinheiro-Sant'Ana HM. Planejamento da ambiência em unidades de alimentação e nutrição. In: Pinheiro-Sant'Ana HM. Planejamento físico-funcional de unidades de alimentação e nutrição. Rio de Janeiro: Rubio, 2012. Cap. 4. p. 61-62.