



**UFBA - UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DA UFBA**

LIVIA CURI FERNANDES BARTEL

**FORMAÇÃO CONTINUADA POR COMPETÊNCIAS:
O CASO DOS TRABALHADORES DO SERVIÇO DE ALIMENTAÇÃO DO
RESTAURANTE UNIVERSITÁRIO MANOEL JOSÉ DE CARVALHO DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA.**

Salvador

2021

LIVIA CURI FERNANDES BARTEL

**FORMAÇÃO CONTINUADA POR COMPETÊNCIAS:
O CASO DOS TRABALHADORES DO SERVIÇO DE ALIMENTAÇÃO DO
RESTAURANTE UNIVERSITÁRIO MANOEL JOSÉ DE CARVALHO DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA.**

Dissertação apresentada ao Núcleo de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, como requisito parcial para obtenção de grau de Mestre em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Elizabeth Regina Loiola da Cruz Souza
Coorientadora: Profa. Dra. Maria da Conceição Pereira da Fonseca

Salvador

2021

Escola de Administração - UFBA

B586 Bartel, Livia Curi Fernandes.

Formação continuada por competências: o caso dos trabalhadores do serviço de alimentação do Restaurante Universitário Manoel José de Carvalho da Universidade Federal da Bahia / Livia Curi Fernandes Bartel. – 2021.

150 f. : il.

Orientadora: Profa. Dra. Elisabeth Regina Loiola da Cruz Souza

Coorientadora: Profa. Dra. Maria da Conceição Pereira da Fonseca

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração, Salvador, 2021.

1. Universidade Federal da Bahia. Restaurante Universitário Manoel José de Carvalho – Administração de pessoal. 2. Restaurantes – Administração de pessoal. 3. Competências essenciais – Avaliação – Pesquisa. 4. Capacitação de empregados. 5. Educação permanente. I. Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração. II. Título.

CDD – 658.3

TERMO DE APROVAÇÃO

LIVIA CURI FERNANDES BARTEL

**FORMAÇÃO CONTINUADA POR COMPETÊNCIAS:
O CASO DOS TRABALHADORES DO SERVIÇO DE ALIMENTAÇÃO DO
RESTAURANTE UNIVERSITÁRIO MANOEL JOSÉ DE CARVALHO DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA.**

Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção de grau de Mestre em
Administração, Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia.

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Elizabeth Regina Loiola da Cruz Souza – Orientadora.
Universidade Federal da Bahia

Profa. Dra. Maria da Conceição Pereira da Fonseca – Coorientadora.
Universidade Federal da Bahia

Profa. Dra. Sandra Maria Chaves dos Santos – Componente da Banca
Universidade Federal da Bahia

Prof. Dr. Jair Nascimento Santos – Componente da Banca
Universidade do Estado da Bahia

Salvador, 01 de dezembro de 2021.

Aos meus pais, Jorge e Solange, que não mediram esforços para fazerem de mim a pessoa que sou hoje.

AGRADECIMENTOS

Tinha acabado de retornar da licença maternidade com dois filhos, um de três anos e a outra com seis meses. Amamentando, trabalhando e estudando, sabia que seria desafiador e que precisaria de muita determinação para conseguir trilhar esse caminho.

Para que conseguisse chegar até aqui, algumas pessoas foram imprescindíveis, sem elas eu não teria conseguido. Agradeço a todos que me ajudaram neste processo de construção do conhecimento, através de demonstração de apoio, incentivo e amor.

Agradeço aos meus pais, por estarem sempre presentes, acreditando em mim e torcendo pelas minhas conquistas. Eles são os melhores.

Agradeço a meu marido, Jayme, pelo apoio incondicional, por suprir minhas ausências, por me incentivar quando eu desanimava a lutar pelos meus objetivos e por me ajudar a realizar todos meus sonhos fazendo com que sejam dele também.

Aos meus filhos, Jorginho e Gigi, mesmo sendo tão pequenos foram compreensivos e entenderam minhas ausências em muitos finais de semana e sempre, ao final do dia, me recebiam com sorrisos largos e cheios de amor, o que renovava minha energia fazendo tudo ter sentido.

Às minhas irmãs, Carol e Paty, pela torcida constante e por sermos orgulhosas umas das outras, três mulheres fortes e guerreiras.

Agradeço, imensamente, à minha Orientadora Professora Dra. Elizabeth Regina Loiola da Cruz Souza, por ter se interessado pelo meu trabalho e por ter permanecido comigo até o fim.

Agradeço, imensamente, à minha Coorientadora Professora Dra. Maria da Conceição Pereira da Fonseca, por ter alcançado o meu trabalho já em andamento, por ter me acolhido e por ter me auxiliado de forma tão presente e, principalmente, por ter sido tão paciente.

Agradeço ao Grupo de Pesquisa e Extensão do Restaurante Universitário – GPERU, por ter a oportunidade de vivenciar um grupo tão unido, ativo e fiel. Por terem me ajudado na construção da minha pesquisa, respondendo aos questionários de forma eficiente e eficaz. Sem vocês não teria sido possível.

Busquei o conhecimento e encontrei exemplos. Aprendi com estes Mestres, colegas, amigos e familiares valores que me agregaram muito enquanto docente e enquanto ser humano.

Gratidão!

"A maior recompensa para o trabalho do homem
não é o que ele ganha com isso,
mas o que ele se torna com isso."

Jonh Ruskin

RESUMO

Investigações com foco no mundo do trabalho visando buscar maior compreensão do relacionamento entre gestão e avaliação das competências com vistas a superar alguns obstáculos encontrados na aprendizagem de competências são necessárias. Nesse sentido, o diagnóstico de competências em Unidade de Alimentação e Nutrição (UAN), é importante não só porque fornece padrões de práticas a serem seguidos pelos trabalhadores, mas também porque orientam os processos de seleção, de treinamento, de avaliação de desempenho. O estado de saúde de trabalhadores em UAN, assim como suas práticas higiênicas, influenciam diretamente na qualidade final dos alimentos. Esses trabalhadores precisam ser preparados para as atividades que desempenham. Para tanto, o treinamento adequado deve ser essencialmente prático e com diferentes recursos didáticos, respeitando-se sempre as diferenças individuais. Em tese, o conhecimento prévio das características individuais necessárias para execução de determinada função pode otimizar o investimento em desenvolvimento profissional, dessa perspectiva, a competência é um conjunto de conhecimentos e habilidades que credencia o profissional a exercer sua função com êxito. A pergunta de pesquisa que orientou esta dissertação foi: que fatores podem ser considerados na proposição de um processo de capacitação continuada fundada em competências direcionadas para os trabalhadores do restaurante universitário da UFBA? Considerando-se o quadro teórico traçado e, relacionando-se a pergunta de pesquisa, foi realizada entrevista através de questionário semiestruturado em formato online na Plataforma Google Docs, como objetivo de desenvolver uma proposta de formação continuada baseado em competências, de longo prazo e ajustada ao perfil de trabalhadores que manipulam alimentos, para melhorar os serviços oferecidos para os alunos, servidores e demais usuários da alimentação do Restaurante Universitário Professor Manoel José de Carvalho da Universidade Federal da Bahia. Para responder à pergunta de pesquisa e alcançar o objetivo geral pretendeu-se: diagnosticar as competências dos trabalhadores manipuladores de alimentos do RU, isto é, competências por cargo; definir conhecimentos, habilidades e atitudes relacionados a cada competência; diagnosticar as lacunas de competências por cargo; e desenvolver proposta de TD&E. Para isto, realizou-se inicialmente uma pesquisa de observação não participativa com finalidade exploratória, através de visitas *in loco*. Posteriormente, realizou-se uma pesquisa aplicada, com abordagem qualitativa. Após finalizada a coleta de dados, elaborou-se um programa de capacitação dos manipuladores de acordo com o diagnóstico das competências dos mesmos, que posteriormente foi desmembrado em planos de capacitação. O plano de capacitação por competência detalha os tipos de capacitações, objetivos, o tempo de duração, e o uso de metodologias ativas, para promover a sensibilização dos funcionários para as questões abordadas, permitindo a interação do funcionário com o conteúdo apresentado.

Palavras-chave: Capacitação. Competências. Manipuladores de Alimentos. Restaurante Universitário. Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E).

ABSTRACT

Investigations focusing on the world of work in order to seek greater understanding of the relationship between management and assessment of competences in order to overcome some obstacles found in the learning of competences are necessary. In this sense, the mapping of competences in the Food and Nutrition Unit (UAN) , is important not only because it provides standards of practices to be followed by workers, but also because they guide the selection, training and performance evaluation processes of its workers. The health status of UAN workers, as well as their hygienic practices, directly influence the final quality of food. These workers need to be prepared for the activities they perform and trained to prevent foodborne illnesses. Therefore, adequate training for each area of food handling must be essentially practical and with different teaching resources, always respecting individual differences. Training is defined as an organizational action planned in a systematic way, which enables the acquisition of motor skills, as well as the development of cognitive strategies that can make the individual more apt to perform their current or future functions. In theory, prior knowledge of the individual characteristics necessary to perform a given function can optimize investment in professional development, from this perspective, competence is a set of knowledge and skills that entitle the professional to successfully perform their function. The research question that guided this dissertation was: how to train workers at the University Restaurant (RU) of the Federal University of Bahia (UFBA) based on competences? Considering the theoretical framework outlined and, relating to the research question, an interview was conducted through a semi-structured questionnaire in online format on the Google Docs Platform, with subsequent structuring of a proposal for training based on competences, long-term and adjusted to the profile of food handling workers, to improve the services offered to students, servers and other food users in the UK. To answer the research question and reach the general objective, the specific objectives of this dissertation are: to diagnose competencies by position; define knowledge, skills and attitudes related to each competence; diagnose skills gaps by position; and develop training proposal. The general objective of this work was to develop a proposal for competence-based, long-term training, tailored to the profile of food handlers, to improve the services offered to food service users in the UK. For this, initially a non-participatory observational research with exploratory purpose was carried out, through on-site visits. Subsequently, an applied research with a qualitative approach was carried out. After completing the data collection, a training plan for the handlers was drawn up according to the diagnosis and mapping of their competences. The competency-based training plan details the types of training, objectives, the duration of each one, as well as defines the use of active methodologies, to promote employee awareness of the issues addressed, allowing the employee to interact with the content presented.

Keywords: Empowerment. Food Handlers. Skills. Training, Development and Education (TD&E). University restaurant.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 -	Modelo Gestão por Competência	28
Figura 2 -	Estrutura do Sistema de Serviço de Alimentação Coletiva Estudantil da UFBA - SACE-UFBA	57
Figura 3 -	Detalhamento do quantitativo estimado de refeições fornecidas diariamente pelo RU de Ondina e RU-Vitória	58
Figura 4 -	Estrutura de um Sistema de Serviço de Alimentação Coletiva	63
Figura 5 -	Modelo de jogo de tabuleiro para treinamento do cargo de Chefe de Cozinha.	113
Figura 6 -	Modelo de cartela para jogo de tabuleiro para treinamento do cargo de Chefe de Cozinha.	114

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 -	Tempo de serviço dos profissionais entrevistados do NUSA e da empresa terceirizada	67
Gráfico 2 -	Lacunas de competências do cargo de Nutricionista	73
Gráfico 3 -	Lacunas de competências do cargo de Técnico em Nutrição	78
Gráfico 4 -	Lacunas de competências do cargo de Chefe de Cozinha.	83
Gráfico 5 -	Lacunas de competências do cargo de Cozinheiro	87
Gráfico 6 -	Lacunas de competências do cargo de Auxiliares de Cozinha.	92
Gráfico 7 -	Lacunas de competências do cargo de Copeiro.	96
Gráfico 8 -	Lacunas de competências do cargo de Almoxarife.	100

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 -	Descrição de competências sob a Forma de Referências de Desempenho	32
Tabela 2 -	Exemplos de condições e critérios associados a competências individuais aplicadas para serviços de alimentação	33

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 -	Descrição das etapas e fases de organização e realização do estudo	49
Quadro 2 -	Descrição das fases relativas à análise de conteúdo realizadas no estudo	50
Quadro 3 -	Descrição das dependências da UAN do RU- Ondina, que alocam os trabalhadores que são foco do estudo	52
Quadro 4 -	Síntese das respostas dos entrevistados do NUSA, com relação a atuação dos nutricionistas que atuaram pela empresa terceirizada no Restaurante Universitário Manoel José de Carvalho, no ano de 2019.	70
Quadro 5 -	Síntese das respostas dos entrevistados do NUSA, com relação a lacunas de competências dos nutricionistas que atuaram pela empresa terceirizada no Restaurante Universitário Manoel José de Carvalho, no ano de 2019	70
Quadro 6 -	Competências selecionadas para o cargo de Nutricionista de Unidade de Alimentação e Nutrição (UAN).	71
Quadro 7 -	Competências selecionadas para o cargo de Técnico em Nutrição de Unidade de Alimentação e Nutrição (UAN).	77
Quadro 8 -	Competências selecionadas para o cargo de Chef de Cozinha de Unidade de Alimentação e Nutrição (UAN).	80
Quadro 9 -	Competências selecionadas para o cargo de Cozinheiro de Unidade de Alimentação e Nutrição (UAN).	84
Quadro 10 -	Competências selecionadas para o cargo de Auxiliar de Cozinha de Unidade de Alimentação e Nutrição (UAN).	88
Quadro 11 -	Competências selecionadas para o cargo de Copeiros de Unidade de Alimentação e Nutrição (UAN).	94
Quadro 12 -	Competências selecionadas para o cargo de Almojarife de Unidade de Alimentação e Nutrição (UAN).	98
Quadro 13 -	Plano da Programação de formação continuada baseado em competência para os trabalhadores manipuladores de alimentos que irão atuar no serviço de alimentação coletiva Estudantil da UFBA – SACE/UFBA	106
Quadro 14 -	Plano de formação continuada baseado em competência para nutricionistas que irão atuar no serviço de alimentação coletiva Estudantil da UFBA – SACE/UFBA	110
Quadro 15 -	Plano de formação continuada baseado em competência para Chef de cozinha que irão atuar no serviço de alimentação coletiva Estudantil da UFBA – SACE/UFBA (Tabuleiro quente-frio)	111
Quadro 16 -	Plano de formação continuada baseado em competência para Chef de cozinha que irão atuar no serviço de alimentação coletiva Estudantil da UFBA – SACE/UFBA (Equilíbrio)	114
Quadro 17 -	Plano de formação continuada baseado em competência para auxiliar de cozinha que irão atuar no serviço de alimentação coletiva Estudantil da UFBA – SACE/UFBA (Jogo dos sete erros)	116

Quadro 18 -	Plano de formação continuada baseado em competência para auxiliar de cozinha que irão atuar no serviço de alimentação coletiva Estudantil da UFBA – SACE/UFBA (Higienização)	118
Quadro 19 -	Plano de formação continuada baseado em competência para Almoхарife que irão atuar no serviço de alimentação coletiva Estudantil da UFBA – SACE/UFBA (Recebimento dos gêneros)	119
Quadro 20 -	Plano de formação continuada baseado em competência para Cozinheiro que irão atuar no serviço de alimentação coletiva Estudantil da UFBA – SACE/UFBA (Contaminação cruzada)	121
Quadro 21-	Plano de formação continuada baseado em competência que irão atuar no serviço de alimentação coletiva Estudantil da UFBA – SACE/UFBA (Contaminação cruzada)	122
Quadro 22 -	Plano de formação continuada baseado em competência que irão atuar no serviço de alimentação coletiva Estudantil da UFBA – SACE/UFBA (Desperdício)	124
Quadro 23 -	Plano de formação continuada baseado em competência que irão atuar no serviço de alimentação coletiva Estudantil da UFBA – SACE/UFBA (Ficha técnica)	126
Quadro 24 -	Plano de formação continuada baseado em competência que irão atuar no serviço de alimentação coletiva Estudantil da UFBA – SACE/UFBA (Quero te conhecer melhor)	127

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANVISA	Agência Nacional de Vigilância Sanitária
BPF	Boas Práticas de Fabricação
DTA	Doenças Transmitidas por Alimentos
GP	Gestão por competência
GPURU	Grupo de Pesquisa e Extensão do Restaurante Universitário
MBPF	Manual de Boas Práticas de Fabricação
NRU	Núcleo de Restaurante Universitário
NUSA	Núcleo de Segurança Alimentar
POP	Procedimento Operário Padrão
PROAE	Pró-reitoria de Ações Afirmativas e Assistência Estudantil
RU	Restaurante Universitário
TD&E	Treinamento, Desenvolvimento e Educação
TR	Termo de Referência
UAN	Unidade de Alimentação e Nutrição
UFBA	Universidade Federal da Bahia

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
2	REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1	COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS	18
2.2	TIPOS DE COMPETÊNCIAS	22
2.3	GESTÃO POR COMPETÊNCIA	26
2.4	DIAGNÓSTICO DE COMPETÊNCIAS	31
2.5	TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO (TD&E)	34
2.6	CAPACITAÇÃO COM BASE EM COMPETÊNCIA	38
2.7	TRABALHADOR MANIPULADOR DE ALIMENTOS X CAPACITAÇÃO	40
2.8	RESTAURANTE UNIVERSITÁRIO (RU)	44
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	48
3.1	CONSIDERAÇÕES GERAIS DO ESTUDO: PERGUNTA DE PESQUISA, OBJETIVOS E TIPOS E ETAPAS DO ESTUDO	48
3.2	ETAPA 1 - DIAGNÓSTICO	50
3.3	ETAPA II - PLANEJAMENTO E ESTRUTURAÇÃO DE PROPOSTA DE FORMAÇÃO CONTINUADA: PROGRAMA E PLANOS DE TRABALHO DE CAPACITAÇÃO	55
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	56
4.1	SERVIÇO DE ALIMENTAÇÃO COLETIVA ESTUDANTIL DA UFBA: RESTAURANTE UNIVERSITÁRIO	56
4.2	DESCRIÇÃO E DIAGNÓSTICO DAS COMPETÊNCIAS DESEJADAS E AS LACUNAS IDENTIFICADAS	65
4.3	PROPOSTA, PROGRAMA E PLANO DE CAPACITAÇÃO CONTINUADA	105
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	129
	REFERÊNCIAS	132
	APÊNDICE A - ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA COM NUTRICIONISTAS DO NUSA E DA EMPRESA TERCEIRIZADA	139
	APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)	150

1 INTRODUÇÃO

O principal objetivo de uma Unidade de Alimentação e Nutrição (UAN) é fornecer alimentação segura que possa garantir os nutrientes necessários para manter ou recuperar a saúde de todos aqueles que usufruem do seu serviço. Para tanto, as preparações são realizadas por trabalhadores, denominados também como manipuladores de alimentos que são todas as pessoas que têm contato, ainda que ocasionalmente com recepção, armazenamento, distribuição ou comercialização de um alimento, seja ele matéria-prima ou produto elaborado. Assim, a qualidade dos alimentos e do serviço está diretamente relacionada ao desempenho dessas pessoas. Para melhorar o nível de conhecimento dos manipuladores, é necessário que os mesmos participem de processo de capacitação continuada sobre os múltiplos aspectos ligados à prestação de serviços de alimentos (ROSA; MONTEIRO, 2014; MATOS; PROENÇA, 2003; VANIN *et al.*, 2007).

A abordagem Gestão por Competência (GC) consiste na gestão de competências e capacidades necessárias à organização e, por extensão, às áreas e às pessoas, a fim de atingir os objetivos estratégicos de médio e longo prazo. Portanto, a GC pode ser vista como uma abordagem gerencial utilizada para dar sustentabilidade às organizações. Valendo-se de diferentes estratégias e instrumentos, tem o propósito de identificar, desenvolver e mobilizar as competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais. A GC se insere entre os modelos gerenciais propostos para desenvolver e integrar pessoas em torno da estratégia, de objetivos e de metas organizacionais, baseando-se no pressuposto de que o domínio de certos recursos é determinante do desempenho de uma organização; a GC propõe-se a integrar e orientar esforços, sobretudo os relacionados à gestão de pessoas, visando identificar, desenvolver e sustentar competências consideradas fundamentais à construção de objetivos organizacionais (FERNANDES, 2006; RUAS *et al.*, 2010; BRANDÃO, 2012).

O desenvolvimento de competências, por sua vez, dá-se por meio de aprendizagem, seja ela natural ou induzida, formal ou informal envolvendo aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes. A aprendizagem representa, portanto, o meio pelo qual se adquire a competência, enquanto o desempenho no trabalho representa uma manifestação do que o indivíduo aprendeu e adquiriu em processo de

aprendizagem. É de fundamental importância para as organizações, identificar, traçar e entender as relações existentes entre ações de aprendizagem, competências desenvolvidas e o desempenho dos trabalhadores, assim como de suas unidades produtivas. É relevante entender quais competências humanas são necessárias para cada setor ou função, e que mais contribuem para a geração de resultados e desempenhos desejados, assim como conhecer quais características individuais dos funcionários são importantes em relação às áreas de trabalho, e, assim, planejar as estratégias necessárias para alcançar os resultados esperados para cada trabalhador (FREITAS; BRANDÃO, 2006; DURAND, 2000; GONCZI, 1999).

Em tese, o conhecimento prévio das características individuais necessárias para execução de determinada função pode permitir o teste de suposições e construções teóricas, possibilitando às organizações, por exemplo, aprimorar programas de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E), otimizar investimentos em desenvolvimentos profissionais e aperfeiçoar modelos e instrumentos de gestão do desempenho. Dessa perspectiva, a competência é o conjunto de conhecimentos e habilidades que credencia o profissional a exercer determinada função com êxito (BRUNO-FARIA; BRANDÃO, 2003; BRANDÃO, 2012)

Formação e Capacitações de qualidade, com foco nas atividades laborais, sistemáticos e renovados influenciam a motivação e a integração de empregados e gestores. Define-se a Capacitação como processo educacional onde pessoas adquirem conhecimentos, habilidades e atitudes para o desempenho dos seus cargos (ROSA; MONTEIRO, 2014). O estado de saúde de trabalhadores em UAN, assim como suas práticas higiênicas, influenciam diretamente na qualidade final dos alimentos. Esses trabalhadores precisam ser preparados para as atividades que desempenham e capacitados para prevenir doenças transmitidas por alimentos.

Contudo, estudos apontam para falhas ou dificuldades nos TD&E, observando-se uma lacuna entre a abordagem realizada no TD&E e as práticas adotadas, mesmo após o desenvolvimento da atividade educacional. O estudo de Aziz e Dahan (2013), observou por meio dos relatos dos trabalhadores de UAN que o treinamento inadequado está relacionado entre as dificuldades apontadas para colocarem em prática o que era absorvido com os treinamentos. Também existe o ensaio de Costa-Souza e Araújo (2019) que apontam a observação de uma “repetição regular e pouco efetiva de treinamentos que visam a padronização de procedimentos de higiene

destinados aos trabalhadores de serviços de alimentação para coletividades”. (COSTA-SOUZA; ARAÚJO; 2019, p. 108). Os autores reconhecem a importância das estratégias adequadas de treinamentos.

Assim percebe-se nos discursos dos autores que o TD&E, para muitos ainda compreendido como treinamento, adequado para cada área de manipulação de alimentos deve ser essencialmente prático e com diferentes recursos didáticos, com o objetivo de favorecer a aprendizagem, respeitando-se, sempre, diferenças individuais. Entende-se que os trabalhadores de Serviços de Alimentação ou de restaurantes exercem papel importante na qualidade do serviço prestado, uma vez que fora de padrões e de protocolos, os processos e práticas de trabalho podem ser fontes de veiculação de toxinfecções alimentares e de demais doenças de origem alimentar. Por este motivo, capacitações eficazes focam na disseminação de boas práticas alinhadas aos processos de trabalho (SEAMAN; EVES, 2006, TEIXEIRA *et al.*, 2006).

Dessa forma, o diagnóstico de competências em UAN é importante, não só porque fornece padrões de práticas a serem seguidos pelos trabalhadores, mas também porque orientam os processos de seleção, de capacitações, de avaliação de desempenho de seus trabalhadores.

O foco desta dissertação, é formação continuada com base em competências de trabalhadores que manipulam os alimentos e atuam no Restaurante Universitário (RU) Manoel José de Carvalho da UFBA (RU-Ondina), para propiciar à comunidade universitária, em especial aos estudantes em situação de vulnerabilidade social, uma alimentação balanceada e em condições higiênico-sanitárias adequadas.

Diversos problemas são apontados na qualificação dos trabalhadores do Serviço de Alimentação como em restaurantes comerciais e restaurantes universitários, em função da formação profissional deficiente, decorrente da pouca escolaridade e dos baixos salários. (MEDEIROS; CARVALHO; FRANCO, 2017; CAVALLI; SALAY, 2007; AZIZ; DAHAN, 2013; COSTA-SOUZA; ARAÚJO, 2019).

Ante ao exposto, a pergunta de pesquisa que orienta esta dissertação é: que fatores podem ser considerados na proposição de um processo de capacitação continuada fundada em competências direcionadas para os trabalhadores do restaurante universitário da UFBA?

Assim este estudo tem como objetivo geral desenvolver uma proposta de formação continuada baseado em competências, de longo prazo e ajustada ao perfil de trabalhadores que manipulam alimentos, para melhorar os serviços oferecidos para os alunos, servidores e demais usuários da alimentação do Restaurante Universitário Professor Manoel José de Carvalho da Universidade Federal da Bahia. Para tanto, enquanto objetivos específicos, pretende-se: diagnosticar as competências dos trabalhadores manipuladores de alimentos do RU, isto é, competências por cargo; definir conhecimentos, habilidades e atitudes relacionados a cada competência; diagnosticar as lacunas de competências por cargo; e desenvolver proposta de TD&E.

A presente dissertação está estruturada em cinco capítulos, sendo o primeiro deles dedicado a esta introdução. O segundo capítulo traça o referencial teórico sobre: Competências profissionais; Tipos de competências; Gestão por competências; Mapeamento de competências; TD&E; Treinamento por base em competência; Restaurantes universitários; Perfil dos trabalhadores manipuladores de alimentos, e; O trabalhador manipulador de alimentos e a capacitação. O capítulo três, por sua vez, destina-se aos procedimentos metodológicos; já o capítulo quatro descreve e interpreta os resultados do diagnóstico de competências desejadas, com base nos editais de licitação de empresas para gerir o RU e descreve as lacunas de competências, identificadas com base em relatórios e entrevistas com gestores e nutricionistas do RU pertencentes aos quadros da UFBA, além de apresentar a proposta de capacitação contendo: Objetivos, conteúdos programáticos e métodos de trabalho dos conteúdos e de avaliação de resultados. Finalmente, no capítulo cinco estão expostas as considerações finais, os limites da pesquisa e da proposta de capacitação ou formação continuada e uma agenda de pesquisa futura.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta os elementos que dão suporte teórico para esta pesquisa. Procurou-se fazer, inicialmente, um aprofundamento dos conceitos relacionados a: Competências profissionais; Tipos de competências; Gestão por competências; Diagnóstico de competências; TD&E; Treinamento por base de competência; Trabalhadores manipuladores de alimentos versus capacitação e, por fim, Restaurantes universitários. Este capítulo tem o intuito de levantar a bibliografia que auxiliasse no processo de compreensão do contexto desta pesquisa.

2.1 COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS

Esta seção discute o conceito de competências, que não é recente. Em essência, competência constitui noção consideravelmente antiga, porém foi (re)conceituada e (re)valorizada no contexto atual em decorrência de fatores como os processos de reestruturação produtiva, a imprevisibilidade das situações econômicas e organizacionais e as sensíveis mudanças no mercado de trabalho, resultantes, em especial, dos processos de globalização. A palavra competência no senso comum é utilizada para designar o quanto uma pessoa é qualificada para realizar alguma coisa. A noção de competência é uma referência mais forte como concepção do que como prática. Compreende-se que a análise da competência, além de uma questão histórica que perpassa a relação do homem com sua formação pessoal, também se propõe a compreender o desenvolvimento de competências no âmbito profissional (FLEURY; FLEURY, 2001; RUAS *et al*, 2005).

Credita-se a David C. McClelland (1972) a introdução do termo competência no contexto organizacional e, a partir da década de 1990, Prahalad e Hamel deram um status estratégico ao tema, levando-o, segundo Parry (1998), ao centro das discussões em muitas organizações. Desde que McClelland vinculou o termo “competência” à capacidade dos indivíduos de solucionar problemas e lidar com situações novas, o mesmo tem sido empregado por diversos autores. Inúmeras, no entanto, têm sido as definições atribuídas à noção de competência, inexistindo consenso quanto à sua conceituação (MANFREDI, 1998; BARATO, 1998).

Divergências de caráter filosófico e ideológico também são notáveis nesse campo de pesquisa, além da presença de enfoques amparados em diferentes disciplinas. Alguns autores, por exemplo, destacam a prevalência de duas correntes principais. Uma primeira, de origem anglo-americana, a qual, tomando como referência o mercado de trabalho, centra-se em aspectos ligados a parâmetros de desempenho requeridos pelas organizações. E, uma segunda, originária da França, que enfatiza o vínculo entre trabalho e educação, indicando as competências como resultantes de processos sistemáticos de formação e de aprendizagem (MANFREDI, 1998; BARATO, 1998).

De modo um pouco diferente de Barato (1998) e de Manfredi (1998), Steffen (1999) identifica modelos que seguem a concepção comportamentalista, típica do sistema norte-americano, centrada na definição de atributos individuais capazes de resultar em desempenhos organizacionais superiores; a concepção funcionalista, originada na Inglaterra, que enfatiza a definição de perfis ocupacionais que servirão de apoio para a certificação de competências; e a concepção construtivista, desenvolvida na França, a qual destaca o processo de aprendizagem como mecanismo central para o desenvolvimento de competências profissionais.

Apesar das diferentes abordagens sobre o construto competência, um ponto em comum pode ser identificado: competência é comumente apresentada como um conjunto de características ou requisitos - saberes, conhecimentos, aptidões, habilidades - indicado como condição capaz de produzir resultados superiores ou solução de problemas. A ideia de competência difunde-se na área de administração como a capacidade de colocar o conhecimento a serviço de empresas ou de empreendedores com vistas ao lucro (MACHADO, 2002).

As definições atuais que fundamentam o modelo da competência, caracterizam-se por forte influência das abordagens típicas dos anos 1970, em torno do conceito de qualificação do emprego. Sob essa perspectiva, competência profissional é uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exercem em um contexto preciso. As competências são contingenciais, na medida em que são desenvolvidas e exercidas em contextos particulares, sofrendo influência das situações e estão ligadas à cultura dentro da qual se situa a organização. Desse modo, os papéis e as funções organizacionais

pertencentes à determinada cultura comportam características dependentes da rede de relações sociais, pessoais e profissionais de cada um de seus componentes (ZARIFIAN, 2001).

As competências podem ser entendidas como um conjunto de saberes mobilizados em uma situação de trabalho, em especial os conhecimentos específicos para a execução de tarefas e aptidões. Desse modo, pode-se compreender competência como resultante de múltiplos saberes, obtidos de diversas maneiras via transferência de aprendizagem, processos que possibilitam ao indivíduo criar bases de conhecimentos e habilidades capazes de contribuir para a resolução de problemas em situações reais. Seguindo essa mesma linha, pode-se definir competências, também, como uma resultante de três componentes centrais: Saberes ou conhecimentos formais que podem ser traduzidos em fatos e regras; saber-fazer, que pertence à esfera dos procedimentos empíricos, como os conhecimentos tácitos que se desenvolvem na prática de uma profissão ou ocupação; e saber-ser, entendido como o saber social ou do senso comum, incluindo visões do mundo (DUBAR, 1998; STROOBANTS, 1997).

A competência individual, ainda que ela se manifeste em relação a um indivíduo claramente identificado e se expresse no que ele faz, é, efetivamente, no que concerne à sua produção, o resultado de numerosas trocas de saberes e de numerosas conexões entre atividades diferentes. Complementando a problemática da competência individual, cabe ressaltar que embora esta não se resuma às habilidades e conhecimentos sobre a área de atuação, também não a dispensa. Ela se realiza no modo de aplicação desses conhecimentos, todavia a competência individual encontra seus limites, mas não sua negação, no nível dos saberes alcançados pela sociedade ou pela profissão do indivíduo, numa época determinada (STROOBANTS, 1997).

A noção de competência está associada ainda a verbos de ação que expressam o sentido das competências individuais: saber agir, saber mobilizar recursos, saber comunicar, saber aprender, saber engajar-se e comprometer-se, saber assumir responsabilidades e ter visão estratégica. Deve-se cuidar para não confundir esse modo de aplicação do conhecimento manifesto na competência com o desempenho profissional, pois, enquanto o primeiro é de natureza qualitativa, o segundo é predominantemente quantitativo (DUBAR, 1998; STROOBANTS, 1997).

As competências profissionais, entende-se ser uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e de comportamentos que se exercem em um contexto preciso e que podem ser verificados quando aplicados em situações profissionais, sendo, assim, é possível avaliar sua eficiência, diferente das competências individuais, que são indissociáveis da ação do indivíduo e de um resultado eficiente dessa ação dentro de um contexto específico (RUAS *et al.*, 2005; FLEURY; FLEURY, 2000; ZARIFIAN, 2001).

Adota-se a descrição das competências sob a forma de referenciais de desempenho ou adota-se a definição de Ruas *et al* (2005), porque tais autores reconhecem que o desenvolvimento de competências se dá em contextos sociais. Ainda segundo os autores, a competência deve ser analisada sob a perspectiva de capacidades de um indivíduo, compostas por conhecimentos, habilidades e atitudes, que, quando desenvolvidas, mobilizadas e combinadas, geram competências. Competência constitui um conceito completo e multiforme que pode ser analisado de diferentes pontos de vista. Para melhor compreensão, é importante entendê-la de forma ampla. Para isso, faremos, a seguir, uma análise de diferentes dimensões que compõem esse conceito tão complexo, e as relações existentes entre eles.

Costa-Souza e Araújo (2019), destacam que, no âmbito dos serviços das UAN, a literatura traz muitos registros com etapas detalhadas de como se deve organizar o ambiente e operacionalizá-lo de modo a garantir as boas práticas e o alimento seguro a partir do rigoroso controle das boas práticas de manipulação e da vigilância dos corpos dos trabalhadores quanto ao seguimento de normas prescritas no intuito de padronizar procedimentos com o objetivo de evitar contaminação do alimento e das preparações. Nesta perspectiva, os trabalhadores manipuladores de alimentos tornam-se fundamentais para a execução dessas atividades, sendo, com frequência, apontados como responsáveis por práticas de manipulação inadequadas, e, por isso, recai sobre eles a responsabilidade de serem os principais vetores das DTAs.

Esses mesmos autores, ainda descrevem que são observados que nas UAN o planejamento sistemático de capacitações que, aliados a ordens impostas para se seguir os roteiros, manuais, procedimentos operacionais padronizados, configuram-se como tentativas de padronizar os comportamentos desses trabalhadores. São estratégias que reivindicam comportamentos padronizados e assépticos com objetivo de produzir comida igualmente padronizada e segura.

Costa-Souza e Araújo (2019), ainda nos trazem para uma reflexão relevante frente aos treinamentos realizados em UAN, que conduz para além o “saber-fazer”, focados nas evidências explícitas das competências, como ações observáveis, que são governados por outras ações, por outras condições de vida. Além disso, afirmar que alguém deve ser ‘capaz de’, base das competências na iminência de um cargo específico, orientada pelo saber-fazer, não estaria dizendo nada sobre conteúdo dessa capacidade, não diria nada sobre a capacidade do indivíduo.

Assim, as listas de competências nas quais se tenta basear o currículo não estariam dizendo muito sobre o que devem adquirir os empregados para serem capazes de fazer o que se pretende que eles façam. Os planos de capacitação por vezes planejados diante do saber-fazer podem deixar em segundo plano o lugar social desse empregado, assim como nas condições de trabalho a que lhe são impostas. Se por vezes o trabalhador manipulador de alimentos pode ser um potencial transmissor das DTAs, esse mesmo indivíduo também adoece e contamina-se, se por vezes se exige desse trabalhador um padrão imposto pela legislação e pela UAN a fim de atingir a excelência e um alimento seguro.

Nesse sentido, Costa-Souza e Araújo (2019, p. 23) defendem que:

Estabelecer um padrão significa impor um ponto de vista. Homogeneizar um modo de visão, de julgamento e produção cuja máxima efetividade se dá ao constituir-se como uma violência simbólica. Ou seja, como ato pré-consciente que, de tão incorporado, o agente o pratica como se fosse automático. Ou, ainda que exija uma reflexão anterior, ela é razoável porque faz sentido dentro das regras específicas e legitimadas de um dado espaço ou campo social.

Sendo assim, esse mesmo trabalhador não insere na sua vida pessoal essas mesmas práticas e atitudes, não por falta do saber-fazer, e sim por serem inseridas em um contexto de vida diferente da sua prática social.

2.2 TIPOS DE COMPETÊNCIAS

Normalmente, competência é uma palavra utilizada pelo pensamento comum para designar uma pessoa qualificada para realizar alguma tarefa, conforme já explicitado. A depender da abordagem teórica adotada ou da finalidade que se deseja alcançar, existem várias possibilidades de classificação das competências. Destaca-se a amplitude do conceito de competências ao situá-las em um encontro de três

eixos: (1) pessoa (sua biografia, socialização), (2) formação educacional e (3) experiência profissional. Ainda conforme já registrado, competência é um saber agir responsável e reconhecido pelos outros, já o conceito de competência individual surge devido à necessidade de se encontrar uma abordagem mais efetiva nos processos de seleção de pessoas e/ou mão de obra qualificada para as organizações, e é rapidamente ampliado para dar suporte a processos de avaliação e para orientar ações de desenvolvimento (BOTERF, 2006; MOREIRA; MUNCK, 2010; BRANDÃO, 2012).

Dessa maneira, o conceito de competência vai além da simples qualificação. Zarifian (2001) acrescenta que tal conceito se relaciona com a capacidade do indivíduo de assumir iniciativas, estar além do prescrito, compreender e dominar situações em constante mutação, ser responsável e reconhecido por outros. A percepção desse autor deriva de basicamente três pontos: a natureza contingencial do mundo moderno, o teor participativo da comunicação intraorganizacional e seus impactos na visão de serviços dentro e fora das organizações. Esse mesmo autor, ainda, acrescenta variáveis relacionadas à aprendizagem, na medida em que situa a competência num ponto convergente entre a pessoa, sua formação educacional e sua experiência profissional (ZARIFAN, 2001).

Dessa forma, competência é um saber agir responsável que engloba saber mobilizar, integrar e transmitir conhecimentos, recursos e habilidades, em determinado contexto profissional. Assim sendo, tal saber gera uma consequência inevitável, que é seu reconhecimento por outros (ZARIFAN, 2001).

Outros autores sugerem que as competências individuais podem ser classificadas como básicas e essenciais. As competências básicas são aquelas que o indivíduo apresenta para executar as funções necessárias visando o funcionamento das ações na instituição, mas não os distingue em relação aos demais funcionários da empresa. Por isso constituem requisitos fundamentais para a atividade produtiva de forma eficaz. Já as essenciais, que também são denominadas de distintivas, representam características que distinguem o indivíduo dos demais funcionários da organização, tornando-o mais competente, e, por consequência, tornando a empresa mais competitiva sobre seus concorrentes (BAUM; LOCKE; SMITH, 2001; NISEMBAUM, 2000).

A argumentação das competências essenciais está fundamentada na proposição de Prahalad e Hamel (1990), que defendem que as competências, para serem consideradas essenciais, necessitam representar vantagens competitivas e distinguir o indivíduo dos demais e gerando valor percebido pelos gestores agregando serventia difícil de ser substituída e imitada pelos pares. Deve-se entender que esse reconhecimento é fruto de uma validação social de sua competência, então, a competência será julgada por terceiros.

O conceito de competência começou a ser associado à ideia de agregação de valor e entrega a determinado contexto de forma independente do cargo, ou seja, a partir do próprio indivíduo, que passa a ser compreendido pela capacidade de administrar suas ações conjunturais vivenciadas no dia-a-dia profissional e seus reflexos futuros, não existindo uma desconformidade entre o profissional portar determinados conhecimentos e técnicas, e conseguir e saber empregá-los. Do profissional provém a situação, quando competente sabe o que fazer com o conhecimento que tem e o usa habilmente. É sim um ato contextual, mas também de raciocínio subjetivo do indivíduo (BOTERF, 2006; MOREIRA; MUNCK, 2010).

Moreira e Munck (2010) entendem a competência pela sua característica atualizadora. Ela é o resultado da resposta do indivíduo a uma determinada situação, mas não é preexistente ao fato. É, antes de tudo, um saber transformador, capaz de utilizar os recursos disponíveis para resolver problemas, mas nunca se restringindo somente a estes. Logo, pode-se dizer que o profissional competente usa seu conhecimento, transpondo-o através de sua capacidade adaptativa e de aprendizado, e é capaz de agir em situações e problemas de formas diversas.

Dutra (2004) visualiza quatro fases principais durante o desenvolvimento do conceito de competência individual: (a) competência como base para a seleção e o desenvolvimento de pessoas; (b) competência como diferenciador dos níveis de complexidade; (c) competência como conceito integrador da gestão de pessoas e destas com os objetivos estratégicos da empresa; (d) apropriação pelas pessoas dos conceitos de competência.

Da perspectiva do dinamismo contextual, Sparrow e Bognamno (1993) classificam as competências, tanto humanas quanto organizacionais, como emergentes, declinantes, estáveis (também conhecidas como fundamentais) e transitórias:

a) *emergentes*: são as competências que podem ter perspectivas de crescimento futuro, devido ao surgimento e desenvolvimento de novas tecnologias, novos objetivos organizacionais ou mudanças no trabalho. Essas competências não têm destaque no momento atual, mas podem ter cenário de crescimento futuro;

b) *declinantes*: competências que em determinado momento eram importantes para empresa, mas com o passar do tempo passaram a se tornar menos importantes pelas mudanças de estratégias da instituição, tanto na natureza do trabalho, quanto nas tecnologias. São competências que podem diminuir sua importância com o passar do tempo, com surgimento de novos objetivos ou novas estratégia organizacionais;

c) *estáveis* (também conhecidas como fundamentais): são as competências essenciais para o funcionamento organizacional, que provavelmente não sofrerão alteração futura. A tendência é que sua importância se mantenha com o passar do tempo;

d) *transitórias*: as competências transitórias são importantes em momentos de crises e/ou transição, não são diretamente relacionadas ao funcionamento do negócio da organização. Elas são, tão somente importantes em momentos críticos, de crises ou mudanças.

Aproximando-se de forma mais seletiva da posição de Sparrow e Bognammo (1993), Brandão (2012) considera que os conhecimentos e habilidades dos profissionais podem ter valor transitório, lembrando que as tecnologias institucionais são dinâmicas. Mudanças de tecnologias físicas ou organizacionais ocasionam a emergência de novas competências necessárias, ou seja, com o passar dos tempos uma competência pode se tornar defasada.

Brandão e Borges-Andrade (2007), por sua vez, dividem as competências em técnicas e gerenciais. Competências técnicas são aquelas fundamentais aos profissionais para executar atividades técnicas, de assessoramento ou operacional, sem o exercício formal de liderança. As gerenciais são as competências desejadas e esperadas dos indivíduos que exercem cargo de gestão, coordenação ou direção. As competências técnicas representam categoria importante para este estudo, uma vez que os indivíduos estudados são os manipuladores de alimentos do RU da UFBA, no Pavilhão de Aulas Federação, no bairro de Ondina. Os trabalhadores manipuladores de alimentos exercem funções técnicas operacionais para o funcionamento do restaurante.

Vale destacar ainda que a competência pressupõe a capacidade que o indivíduo tem de aprender. Não só de receber os conhecimentos, mas de experimentá-los e, por meio do exercício prático, refletir, corrigir e buscar a melhoria constante de suas ações. Assim, o profissional competente é envolvido com o trabalho e suas capacidades de tomar iniciativas e de propor levam a um rompimento com a aceitação pura e simples dos procedimentos pré-estabelecidos. Contudo, nunca é demais lembrar que o indivíduo competente merece ser reconhecido pelas suas realizações (MOREIRA; MUNCK, 2010). Paiva e Melo (2008) defendem que a competência profissional e sua gestão não aparecem descoladas da realidade prática; pelo contrário, o profissional que consegue manifestar seus conhecimentos em ações de trabalho e comportamentos, apresenta potenciais que reverberam nos resultados obtidos, conquistando valor diferenciado e reconhecido no mercado.

2.3 GESTÃO POR COMPETÊNCIA

Uma vez a competência sendo reconhecida como vantagem competitiva, a adesão ao modelo de GC nas empresas por gestores brasileiros é crescente. A inclinação a essa aceitação é corroborada pelas diretrizes curriculares nacionais para a educação profissional, indicadas pelo Conselho Nacional de Educação – CNE, em 1999. Essas diretrizes preconizam o referencial da competência como ordenador da educação profissional brasileira, confirmando a emergência e consolidação desse modelo de gestão no âmbito acadêmico e profissional (CONSELHO, 2008; ZAGO; RETOUR, 2013).

Todavia, Zarifian (2001, p. 126) chama a atenção para o fato de que "[...] a lógica da competência leva a revisitar o conjunto de práticas de gestão de recursos humanos", abraçando os processos de recrutamento, de mudança da organização do trabalho, de avaliação, de identificação de potenciais e de construção de projetos individuais, assim como as políticas de formação e de carreira. Segundo o mesmo autor, cabe à gestão de recursos humanos dar coerência global ao conjunto de ações antes assinalado, esforçando-se para conciliar os interesses da organização e os das pessoas.

A gestão por competências, segundo Bitencourt (2004), Carbone *et al* (2005) e Heene e Sanchez (1997) faz parte de um sistema mais amplo e completo de gestão

organizacional, inserindo-se entre os modelos gerenciais propostos para desenvolver e integrar pessoas em torno da estratégia, de objetivos e de metas organizacionais. Acredita-se que a proficiência do indivíduo em determinados recursos e saberes, inerentes à sua função, é importante para o desempenho final da instituição. A gestão por competências propõe-se a integrar e orientar esforços, sobretudo os relacionados à gestão de pessoas, visando identificar, desenvolver e sustentar competências, consideradas fundamentais à construção de objetivos organizacionais. Uma vez traçada a estratégia da organização, seguem-se a formulação de políticas e estratégias de recrutamento e de seleção de pessoas, de treinamento, de gestão de carreira e de formalização de alianças estratégicas (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). Assim, torna-se possível a capacitação e o desenvolvimento das competências necessárias para atingir os objetivos organizacionais.

A gestão descrita antes pode ser visualizada como um modelo gerencial oriundo da Teoria da Gestão Baseada nos Recursos, a qual defende que determinados atributos/recursos organizacionais são condicionantes do sucesso da empresa em relação à concorrência (LEITE; PORSSE, 2003; BRANDÃO, 2019).

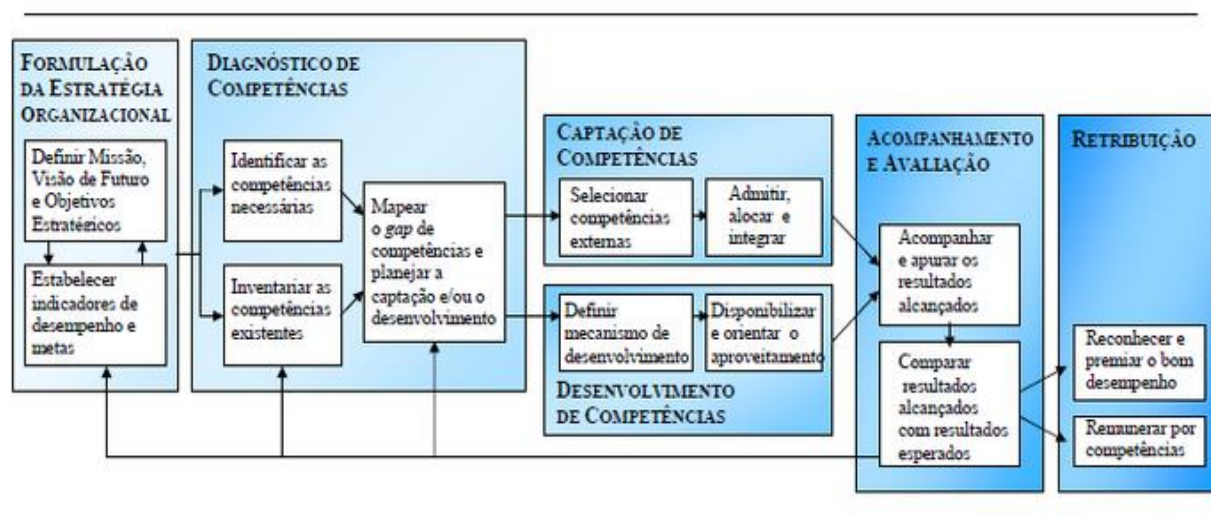
No entanto, Durand (2000) acredita que as postulações de Leite e Porsse (2003), e de Brandão (2009) demonstram que o desempenho organizacional não decorre apenas dos objetivos externos em conjunto com os objetivos competitivos, depende, sobretudo, da forma como a empresa descobre e alcança seus objetivos para se manter em um mercado específico, atendendo às necessidades e satisfazendo o consumidor final.

Um dos maiores desafios relacionados à gestão de competências é a identificação precisa das competências demandadas pela empresa e pela sociedade, de maneira a garantir vantagens competitivas e dar foco aos processos educativos. Tendo em vista mitigar tal desafio, alguns 'efeitos perversos' merecem ser evitados, a saber: a desarticulação conceitual em relação à prática, a exploração do trabalhador, o deslocamento estratégico do modelo adotado, e a desarticulação com as pessoas. É importante chamar à atenção para outras dificuldades operacionais da gestão por competências, principalmente no que se refere ao balanço entre às estruturas remuneratórias e às políticas das empresas, sem se omitirem na ênfase em resultados organizacionais, a despeito das expectativas de recompensas individuais (DUTRA, 2004; BITENCOURT, 2004).

Já Ramos (2001) define a gestão por competências como aquela organizada a partir dos seguintes eixos: gestão previsional de empregos e competências, a partir da individualização dos trabalhadores no que diz respeito às suas perspectivas e possibilidades de mobilidade horizontal e/ou transversal; desenvolvimento de competências individuais, diretamente relacionado com mudanças nas políticas organizacionais de formação de pessoal; reconhecimento das competências do trabalhador, desconsiderando-se suas origens e formas, e incentivando suas próprias ações a esse respeito; e, estabelecimento de políticas avaliativas e remuneratórias por competências. As mudanças nas relações de trabalho e nas relações educativas, tendo em vista a inserção do conceito de competências nas políticas e práticas de gestão (RAMOS, 2001 *apud* PAIVA; MELO, 2008). Essa mesma autora frisa o enfraquecimento do poder de barganha tanto individual como coletivo, fruto das ações institucionais individualizantes, legitimadas sob a égide da gestão de competências, conforme também atenta Manfredi (1999). “Na França, Pages, Bonetti, Gaulesiac e Descendre (1987) apontam em direção semelhante, chamando atenção para a inserção de 'novas' tecnologias de gestão em organizações, assim como Lima (1995) e Melo (1991) em suas pesquisas no Brasil” (PAIVA; MELO, 2008, p. 350).

Brandão e Bahry (2005) propõem o diagrama disposto na Figura 1, para demonstrar os elementos que compõem um modelo de gestão por competências.

Figura 1 - Modelo Gestão por Competência



Fonte: Brandão e Bahrt (2005, p. 181)

No processo descrito na Figura 1, a primeira etapa corresponde à formulação da estratégia organizacional, são definidas a missão da empresa, visando o futuro e seus objetivos estratégicos, assim como, são estabelecidos os indicadores de desempenho e as metas. Segue-se, então, para a segunda etapa, realiza-se o diagnóstico de competências, são investigadas as competências necessárias e as existentes para identificar as lacunas de competências. Essas lacunas existentes podem ser preenchidas por recrutamento e seleção ou por TD&E (BRANDÃO; BAHRT, 2005; CARBONE *et al*, 2005)

A ausência de ações de capacitação para o desenvolvimento de competências é a lacuna existente entre o desenvolvimento dessas competências individuais necessárias para concretizar a estratégia formulada diante das competências desejadas para realização de processos na organização. No caso de gestão de terceiros, uma estratégia para minimizar essas lacunas é constar no Termo de referência, dentre as obrigações da empresa a promoção de ações de capacitação das equipes operacionais (COLARES *et al*, 2014; BRANDÃO; BAHRY, 2005)

O Serviço de Alimentação Coletiva Estudantil da UFBA - SACE-UFBA é constituído atualmente por um restaurante Universitário denominado Manoel José de Carvalho (conhecido como RU Ondina), com capacidade para produzir e transportar 1200 refeições em cada serviço; por dois refeitórios, sendo o de São Lázaro, com distribuição em média de 600 refeições em cada serviço e o refeitório da Residência Universitária (conhecido como R1) do corredor da Vitória, com distribuição de cerca de 300 refeições por serviço. A gestão adotada pelo SACE-UFBA é a gestão de terceiros, sendo que o RU-Ondina é por Administração de refeitório, nele ainda é produzido refeições e transportado para o refeitório R1. O refeitório de São Lázaro é também a terceirização por meio de refeições transportadas. O tipo de contrato que foi estabelecido para o SACE-UFBA é a gestão ou preço fixo.

Nessa perspectiva, para a inserção da empresa nas atividades descritas na Figura 1, se faz necessário entender a gestão de terceiro e sua função dentro desse contexto. A caracterização da gestão de terceiros, sob o enfoque administrativo tem várias definições desse tipo de serviço, sendo um ponto de convergência o repasse de algumas atividades, geralmente as acessórias ou de apoio, para a empresa especializada (empresa terceirizada), detentora de tecnologia própria, para que a empresa Contratante possa conceder seus esforços em seu negócio principal

ou atividade-fim. É importante salientar que a descrição e a caracterização da prestação de serviço irão depender de cada objetivo da licitação, não havendo uma forma padronizada para sua elaboração, nesse sentido, a inserção da terceirizada nos processos descritos na Figura 1, podem constar no Termo de Referência, e dessa forma inserir a empresa nesse contexto (COLARES *et al*, 2014).

O desenvolvimento interno de competência na instituição ocorre em nível individual, por meio de aprendizagem. As ações de aprendizagem oferecidas devem focar o desenvolvimento individual com base no objetivo institucional. Vencidas as etapas de formulação das estratégias organizacionais, de diagnósticos (lacunas) das competências, e de captação de competências externas e de desenvolvimento de competências internas, formula-se o sistema de acompanhamento e de avaliação, assim como o sistema de retribuição (Figura 1). Na etapa de acompanhamento e avaliação, os planos operacionais e de gestão e os indicadores de desempenho são explicitados para correção de possíveis desvios. Por fim, chega-se à etapa de retribuição, na qual a instituição reconhece e premia os indivíduos com o intuito de servir de estímulo (BRANDÃO, 2009; CARBONE *et al*, 2005).

Apesar do progresso no campo de estudos sobre competências, ressaltam-se lacunas conceituais, a exemplo do sombreamento entre o conceito de competências e de qualificação, e também em termos de políticas e procedimentos efetivos em geral e em termos das atividades de gestão de pessoas, em particular. Incluem-se neste último caso as atividades de descrição, análise e avaliação de cargos; de delineamento de carreiras; de recrutamento e seleção; de admissão e demissão; de treinamento e de desenvolvimento; de avaliação funcional (desempenho, resultados e potencial); de saúde e segurança ocupacional; e de relações com entidades de classe / sindicatos (BRANDÃO, 2009).

De acordo com Dugué (2004), gerir o intangível, abraçando a personalidade e a motivação dos profissionais, ainda se apresenta como questão não resolvida na administração, seja devido ao caráter multifacetado e integrador dos sistemas hierárquico, de mobilidade e de reconhecimento, seja ainda devido a características no âmbito social (maior ou menor influência das forças de mercado e maior ou menor integração entre trabalho e formação).

Sobre as dificuldades de implementação de modelos de gestão por competências, Heijden e Barbier (2004) adotam postura mais pragmática. Segundo

essas últimas autoras, o gerenciamento de competências deve preconizar o desenvolvimento e a flexibilidade dos empregados, a partir de iniciativas que partam, ao mesmo tempo, tanto da gerência como do empregado. Reforça-se, assim, a necessidade de construção de um sistema profissional pautado em competências que concilie, de maneira estratégica, projetos individuais, institucionais e sociais, conforme defende Ramos (2001).

2.4 DIAGNÓSTICO DE COMPETÊNCIAS

O diagnóstico de competências objetiva identificar as lacunas de competências, ou seja, a desconformidade entre as competências necessárias para concretizar a estratégia organizacional e as competências internas que existem na empresa (BRANDÃO, 2009). Para Brandão e Bahry (2005), esse processo se inicia com a identificação das competências necessárias para se alcançar os objetivos institucionais. De uma forma geral, para a identificação dessas demandas é realizada uma pesquisa documental que inclui análise do conteúdo da missão, da visão futura, dos objetivos e de outros documentos relativos à estratégia organizacional. Em seguida, faz-se coleta de dados com pessoas-chave, para que esses dados sejam compilados com a análise inicial dos documentos. Podem-se utilizar outros instrumentos de pesquisa, como grupo focal, análise documental ou questionários estruturados (SANTOS, 2001; BRANDÃO, 2009; CARBONE & COLS, 2005; BETR, 2010). Nesta dissertação esta etapa é realizada por meio de análise documental temática, cujo resultado é submetido ao crivo de especialistas da organização.

As competências humanas e profissionais são descritas, operacionalmente, sob a forma de referências de desempenho, de forma que o indivíduo demonstre determinado meio da ação, de comportamentos, passíveis de observação no trabalho, conforme demonstrado na Tabela 1 (SANTOS, 2001; BRANDÃO, 2009; NISEMBAUM, 2000).

Tabela 1 - Descrição de competências sob a Forma de Referências de Desempenho

Competência	Referências de desempenho
Orientação para Resultados	- Implementar ações para incrementar o volume do negócio. -
	Utiliza indicadores de desempenho para avaliar os resultados alcançados. -
	Elaborar planos para atingir metas definidas.
Trabalho em equipe	- Compartilhar com seu grupo os desafios a enfrentar. -
	Manter relacionamento interpessoal amigável e cordial com todos os membros. -
	Estimular busca conjunta de soluções para resolver problemas enfrentados pela equipe. -
	Compartilhar seus conhecimentos com os membros da equipe.

Fonte: Adaptado de Santos (2001) e Brandão (2009)

Existe uma relação muito próxima entre competências organizacionais e individuais, que se influenciam mutuamente, segundo Dutra (2008). Behr (2010) e Brandão (2009) relatam que, no diagnóstico de competências, devem ser avaliadas as competências existentes em uma organização e as competências fundamentais para seu desenvolvimento. O diagnóstico de competências permite, além de outras coisas, alocar adequadamente os empregados na empresa, identificar potencialidades e carências de competências e, ainda, selecionar e desenvolver competências necessárias ao desempenho estratégico da organização.

Behr (2010) ainda menciona que o diagnóstico de competências passa por um processo que visa identificar as competências e a avaliá-las, formular conclusões e registrar resultados. O objetivo da fase de identificação de competências é elaborar uma lista de competências relevantes para execução de determinada função e, assim, poder traçar treinamentos individuais, a fim de alcançar um melhor resultado na execução das atividades pelo indivíduo.

A adoção de critérios para descrição de competências profissionais ocorre em função do uso que se pretende dar à descrição. Geralmente os instrumentos de trabalho são descritos sob a forma de comportamentos passíveis de observação, isto é, de referências de desempenho, para que assim o avaliador possa mensurar o desempenho do avaliado a partir do comportamento que o mesmo adota no trabalho. A definição de padrões de competências em termos de comportamentos observáveis permite à organização representar suas expectativas em relação ao desempenho de seus empregados (2009). Para Mager (1990), um comportamento deve ser descrito utilizando um verbo e um objeto de ação, podendo ser acrescidos critérios e condições, conforme ilustrado na Tabela 2.

Tabela 2 - Exemplos de condições e critérios associados a competências individuais aplicadas para serviços de alimentação

Comportamento (verbo+objeto de ação)	Critério	Condições
Realizar higienização adequada das mãos	com precisão	realizar corretamente a técnica
Conhece procedimentos para evitar contaminação cruzada	com precisão	Utiliza cores de tábuas de cortes para diferentes grupos alimentares

Fonte: Adaptado de Brandão e Bahry (2005); Carbone *et al.* (2005); Brandão (2009).

Passa-se, agora, a discutir as principais técnicas e procedimentos utilizados para detectar competências importantes para alcançar os objetivos organizacionais. Conforme discutido em parágrafos anteriores, normalmente, o ponto de partida consiste na análise e interpretação de elementos do planejamento estratégico das organizações, objetivando identificar categorias, descrever objetivamente o conteúdo de mensagens e identificar indicadores que permitam fazer interferências a respeito de competências relevantes para concretizar os objetivos da organização (GUIMARÃES *et al.*, 2006; BRANDÃO, 2009). No caso desta dissertação, utiliza-se o Plano de Desenvolvimento Institucional da UFBA, os editais de licitação dos serviços do RU e relatórios operacionais de gestão do RU.

Sparrow e Bognanno (1994) ressaltam que se pode realizar entrevistas, essa é uma técnica que pode auxiliar no diagnóstico das competências. Normalmente, faz-se para ligar a percepção dos convidados com os achados documentais, buscando identificar as competências do indivíduo que são relevantes para o trabalho institucional, e assim guiar nas ações de qualificação. Spencer, McClelland e Spencer (1994), por sua vez, sugerem a utilização das entrevistas associadas à técnica de análise de incidente crítico. Sendo esse o caso, o entrevistador pode pedir aos envolvidos para descrever o incidente e dirigir ao entrevistado perguntas, por exemplo: Como você age? Quais foram os resultados encontrados? Procurando, por sua vez, interpretar as respostas para assim identificar os comportamentos adotados pelo profissional entrevistado (GARAVAN; MCGUIRE, 2001; CARBONE *et al.*, 2005).

Para Carbone *et al.* (2005), outra alternativa é realizar entrevista em grupo (grupo focal), o que é uma possibilidade quando nem os entrevistados e nem o entrevistador dispõem de tempo para realizar entrevistas individuais. Sendo essa a

escolha, o entrevistador tem a função de moderador, estimulando e guiando a entrevista com os participantes.

Outros métodos podem ser utilizados para identificar as competências, como questionários, observação direta (participante ou não), os quais apresentam a vantagem de identificar dados e comportamentos que podem ser omitidos em entrevistas. Para buscar o diagnóstico das competências relevantes pode-se utilizar, também, o método Delphi, que permite a realização de diagnósticos e prognósticos por meio de consenso entre as opiniões de um grupo especializado (GARAVAN; MCGUIRE, 2001; SANTOS, 2001; CARLOS; BORGES-ANDRADE, 2004; SIQUEIRA *et al*, 2001; GUIMARÃES *et al.*, 2001). Para Castro e Borges-Andrade (2004), outra alternativa para identificar as competências profissionais, é a utilização de instrumento de autoavaliação, assim o próprio indivíduo indica o nível de importância das competências para o desenvolvimento do seu papel ocupacional, assim como o quanto ela domina tais competências e instrumentos.

Os instrumentos descritos nesta seção são comumente utilizados para diagnóstico de competências, embora nem todos listados venham a ser utilizados nessa pesquisa, é importante entender essa fase de diagnóstico de forma global.

2.5 TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO (TD&E)

No contexto de serem utilizadas na formulação de ações institucionais, é necessário descrever além dos componentes desejados (os que constituirão os objetivos instrucionais do treinamento), assim como os conhecimentos, habilidades e atitudes necessários à expressão desses comportamentos. Esses padrões são a base dos conteúdos educacionais a serem ministrados (CARBONE *et al*, 2005; BRANDÃO, 2009).

Para Silva *et al.* (2020), no panorama contemporâneo, para uma empresa se tornar competitiva no mercado seu setor de Gestão de Recursos Humanos precisa ter uma área com foco em Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E) de seus trabalhadores. Assim, pode-se focar no crescimento profissional e pessoal de seus empregados e com isso atingir melhores resultados organizacionais.

Define-se treinamento como “Uma atividade que busca: 1) ambientar novos empregados; 2) instruir o pessoal nos conhecimentos específicos necessários para o

seu bom desempenho; 3) criar condições propícias para o autodesenvolvimento contínuo do pessoal” (TOLEDO; MILIONI, 1986, p. 86). Silva *et al.* (2020), por outro lado, entendem a importância dos programas de treinamento e desenvolvimento com o intuito de auxiliar os funcionários no aumento da sua capacidade de trabalho, na preparação para futuras mudanças e na qualificação para desempenhar suas funções.

Borges-Andrade (2006) considera que TD&E precisam ser concebidos pelas organizações como um sistema composto por subsistemas que realizam avaliações antes e depois, que efetuam seu planejamento e execução e que mantêm entre si um constante fluxo de informações e produtos. O subsistema de avaliação de TD&E é o principal responsável pelo provimento de informações, retroalimentação e aperfeiçoamento constante do mencionado sistema (BORGES-ANDRADE, 2006).

Para Borges-Andrade (2006), avaliar TD&E envolve sempre algum tipo de coleta de dados que são usados para lançar mão de diagnósticos de determinadas situações ou operações. O objeto dessa avaliação pode ser uma ação isolada, ou um conjunto de atividades, o que resultaria em um programa de TD&E.

Essas ações de TD&E podem resultar em respostas imediatas que, segundo Kirkpatrick (1976) e Hamblin (1978), são avaliadas em dois níveis:

(I) reação, que leva em consideração a opinião dos interessados para traçar as ações, visando adequar o grau de utilidade e dificuldade do curso, bem como em relação à satisfação com o mesmo;

(II) aprendizagem, ou aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes pelos participantes.

Ainda, segundo esses mesmos autores, essas ações têm efeitos em longo prazo em dois ou três níveis:

(a) comportamento no cargo ou utilização no trabalho dos conhecimentos, habilidades e atitudes pelos participantes das ações de TD&E;

(b) organização ou mudanças que podem ter ocorrido no funcionamento da organização em que trabalham esses participantes;

(c) valor final ou alterações na produção ou nos serviços prestados por essa organização ou outros benefícios sociais e econômicos.

Para Borges-Andrade (2006), uma ação bem-sucedida de TD&E deve colher frutos sobre alguns desses efeitos, ou sobre todos eles. Deve também permitir uma

emissão de juízo de valor sobre a ação ou o programa focado. Isso fica bem claro nos modelos de Kirkpatrick (1976) e Hamblin (1978).

Entretanto, Borges-Andrade (2006) argumenta que outras características ou variáveis também devem ser levadas em conta e propõe o Modelo de Avaliação Integrado e Somativo (MAIS). A integração do modelo MAIS sugere que necessidades de desempenho e características individuais dos participantes, dos procedimentos e processos de TD&E, bem como ações de disseminação e de apoio à ação, predizem os resultados imediatos e efeitos em longo prazo. Acredita-se que dessa forma, ao avaliar os funcionários, o objetivo vai além de julgar os efeitos das ações, julgar o alcance e de verificar os resultados, e sim, ser também uma forma de prever esses resultados e efeitos.

Inicialmente o MAIS foi proposto para o contexto educacional por Borges-Andrade em 1982, que depois o reapresentou para o contexto de organizações e trabalho (BORGES-ANDRADE, 2006). Está baseado na suposição de que um modelo de avaliação de um programa de TD&E deve seguir um método de formulação de questões e levantamento de dados pertencentes a características (insumos, procedimentos, processos e resultados) desse programa e ao ambiente no qual eles ocorrem.

Esse método deve possibilitar a análise e interpretação integrada das informações obtidas, com a intenção de fornecer informação para a tomada de decisões sobre os programas de treinamento e permitir o acúmulo de conhecimento relevante sobre TD&E e o ambiente no qual ocorre, visando à formulação futura de políticas e estratégias organizacionais (BORGES-ANDRADE, 2006).

Borges-Andrade (2006) ainda enfatiza que as atividades são somativas, agregadoras, pois através delas obtêm-se informações com o objetivo de avaliar as ações de TD&E já desenvolvidas, e assim, de prever resultados.

Os modelos de avaliação de TD&E podem ser classificados em:

a) genéricos, que descrevem conjuntos de variáveis relacionadas aos processos de TD&E, como o MAIS e os de Kirkpatrick (1976) e de Hamblin (1978), e geralmente influenciam a pesquisa e a atuação profissional no campo, oferecendo quadros de referência para compreensão dos fenômenos relacionados a esses processos.

b) específicos, que, com muita frequência, estão baseados em modelos genéricos e são construídos com o intuito de testar relações entre um conjunto de variáveis específicas e determinados resultados de TD&E no nível individual.

A classificação anterior é de Pilati, Reither e Porto (2006). Segundo autores, os primeiros modelos são utilizados em avaliação de TD&E como organizadores do campo do conhecimento e os segundos funcionam para propor os testes empíricos de relações entre variáveis. À medida que os testes empíricos dos modelos específicos confirmam ou não as mencionadas relações, a produção do conhecimento tem continuidade. Como resultado, os modelos genéricos são aprimorados. Quando tais modelos servem como base para a montagem de sistemas de avaliação nas organizações, pode-se afirmar que ocorre produção tecnológica e sua incorporação nos processos produtivos (BORGES-ANDRADE, 2006).

Existem dois modelos de avaliação pós treinamento específicos em relação aos quais deve-se ter uma atenção especial: o Modelo Integrado de Avaliação do Impacto do Treinamento no Trabalho – IMPACT (ABBAD; PILATI; BORGES-ANDRADE, 1999) e o Modelo Integrado de Avaliação e Efetividade de Treinamento – IMTEE (ALVAREZ; SALAS; GAROFANO, 2004). O primeiro (IMPACT) foi idealizado para a testagem de relações entre variáveis e utilizado por diversos pesquisadores e organizações no Brasil, enquanto o segundo (IMTEE) foi o resultado da revisão de uma década de pesquisas, principalmente norte-americanas, sobre avaliação e efetividade de TD&E (ABBAD; PILATI; BORGES-ANDRADE, 1999).

O IMPACT foi testado empiricamente em termos de sete componentes (BORGES-ANDRADE, 2006):

- a. percepção de Suporte Organizacional.
- b. características do Treinamento.
- c. características da Clientela.
- d. reação.
- e. aprendizagem.
- f. suporte à Transferência.
- g. impacto do Treinamento no Trabalho.

Borges-Andared (2006), ainda propõe a avaliação em quatro níveis:

1. análise de necessidades, subdividida em conteúdo e projeto do treinamento, mudanças nos participantes e demandas organizacionais;
2. reações;
3. transferência;
4. resultados.

Para Borges-Andared (2006), a avaliação de TD&E é uma forma de pesquisa aplicada. O intuito de realizar essa avaliação, não se resume ao entendimento e conhecimento do funcionamento dos sistemas e dos possíveis resultados gerados. Para além disso, a avaliação de TD&E objetiva imiscuir-se

no sistema a fim de incrementar os efeitos positivos que ele possa gerar para os indivíduos, as equipes, as organizações do trabalho e a sociedade. Traz informações mais completas para construir treinamentos mais eficazes.

Isso posto, a razão primordial para todo o processo de avaliação é justamente buscar conhecer a realidade para encontrar soluções que aumentem os benefícios das ações de TD&E, como descreve muito bem Borges-Andrade (2006).

2.6 CAPACITAÇÃO COM BASE EM COMPETÊNCIA

Para iniciar a abordagem sobre formação e capacitação tendo como base a competência faz-se o seguinte questionamento, como desenvolver as competências de uma empresa e saber que essas são as competências que precisam ser desenvolvidas?

Com isso Fleury e Fleury (2001) propõem os seguintes passos: (1) definição da estratégia de negócio; (2) identificação das competências essenciais e das competências das várias áreas da empresa; (3) alinhamento das competências individuais (com diferentes ponderações entre as competências de negócio, técnicas e sociais), com as competências essenciais e das áreas da empresa. Sem esquecer, contudo, que é imprescindível que oriente suas estratégias de acordo com as competências organizacionais existentes e opere nesse novo paradigma procurando focar suas atividades realmente agregadoras de valor, afim de atingir resultados satisfatórios.

Ghimire *et al.* (2017) afirmam que conhecimento não é a única coisa que importa na realização de um serviço. Para melhorar a eficiência e alcançar os objetivos desejados e sustentáveis, os trabalhadores devem ter além do conhecimento, as habilidades nos processos e as atitudes necessárias para execução dos mesmos.

Moreira e Munck (2010) salienta que há o entendimento de que mesmo, muitas vezes, o profissional não obtendo momentaneamente o conhecimento necessário para exercer tarefas específicas, esse profissional pode obtê-lo junto aos seus pares, junto à sua rede de contatos e a redes de apoio. Seguindo esse entendimento, pode-se dizer que a competência também é um exercício de mobilização social, as redes de relacionamento podem potencializar e auxiliar nas construções das competências individuais. Dessa forma, o saber fazer e o não saber são associados pelo profissional competente de forma combinatória e, o que vale compreender é que, de acordo com a ordem imposta dos elementos acrescidos e das possibilidades utilizadas, saem novas configurações de soluções para um problema profissional (MOREIRA; MUNCK, 2010), o que também se caracteriza como competência.

Para Dessler (2003), TD&E é um conjunto de métodos usados para transmitir aos funcionários, novos e antigos, conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao desempenho do trabalho. Sendo assim, com o apoio do TD&E, os funcionários que estão entrando na organização passam a conhecer todos os processos do cargo que estão ocupando e aprendem a deixar para trás os costumes adquiridos nas empresas anteriores, o que faz com que se adaptem com maior facilidade e agilidade à cultura da nova empresa. O programa também cria atitudes produtivas e inovadoras, contribuindo com o desempenho organizacional e facilitando a integração com a equipe de trabalho.

Ainda conforme Dessler (2003), para que a aplicação do treinamento seja eficaz, faz-se necessário que, antes disso, haja um planejamento, a fim de que os resultados esperados sejam atingidos e exista o retorno eficaz desse investimento. Para auxiliar as empresas, foram criadas as seguintes etapas desse processo:

1ª Etapa - Diagnóstico - levantamento das necessidades de treinamento a serem satisfeitas a longo e médio prazo;

2ª Etapa- Programação do treinamento - elaboração do programa que atenderá as necessidades diagnosticadas;

3ª Etapa - Implementação - aplicação e condução do programa de treinamento;

4ª Etapa - Avaliação - verificar os resultados obtidos com o treinamento.

Esse processo de treinamento tem o intuito de mudar conhecimentos, habilidades e atitudes das pessoas, dando-lhes informações para que possam compreender melhor sua função na empresa e para que passem a ter o pensamento mais estratégico em relação às metas estabelecidas, pois as empresas precisam de pessoas ágeis, competentes e que pensem no futuro (SILVA, 2020).

Segundo Souza (2017), para que o treinamento possa levar ao desenvolvimento, é preciso que seus objetivos estejam claros para todos, em todos os níveis da empresa e seu conteúdo deve conter informações que levem as pessoas a desenvolver seus conhecimentos, habilidades e atitudes que permitam a obtenção dos resultados esperados.

2.7 TRABALHADOR MANIPULADOR DE ALIMENTOS VERSUS CAPACITAÇÃO

A Organização Mundial de Saúde (OMS, 1989; OMS, 2012) define como manipulador de alimento todo indivíduo que pode entrar em contato com um alimento ou parte deste em qualquer etapa da produção de refeições.

A Resolução da Diretoria Colegiada RDC - nº216 (BRASIL, 2004) indica que os manipuladores de alimentos devem ser capacitados periodicamente em higiene pessoal, de alimentos e em doenças transmitidas por alimentos. Esta capacitação deve ser comprovada mediante documentação e os serviços devem possuir programa de capacitação para todos os envolvidos na manipulação de alimentos.

Contudo, entende-se que estes manipuladores de alimentos antes de tudo são trabalhadores direcionados para a manipulação de alimentos, que inclusive deve ser umas das habilidades que o mesmo deve ter, para o desenvolvimento das atividades propostas no ramo da Alimentação Coletiva. Deste modo, como forma de respeito a estes, o termo que será adotado neste estudo, para dirigir a eles será de: trabalhadores manipuladores de alimentos.

Borges *et al.*, (2020) acredita que manipuladores dificilmente dominam conhecimento extenso e aprofundado acerca das Boas Práticas de Fabricação (BPF), devido ao baixo nível de escolaridade e falta de oportunidade para qualificação profissional. Para Silva Jr (2007), boas práticas são normas de procedimentos para alcançar um definido padrão de identidade e qualidade de um produto e/ou serviço na área de alimentos, cuja eficácia e efetividade devem ser avaliadas através de

inspeção e/ou investigação, sendo possível esta última através de treinamentos adequados.

Existe um consenso no mercado de trabalho sobre a importância do investimento na capacitação e desenvolvimento humano dos trabalhadores manipuladores de alimentos, com vistas ao aumento e aprimoramento das capacidades e habilidades intelectuais. Entretanto, esse conceito e as ações relacionadas se aplicam somente aos níveis funcionais mais elevados capazes de realizar os investimentos necessários, principalmente os financeiros, trazendo retorno a empresa. Trabalhos de pesquisa apontam situações de precariedade no conhecimento das práticas e exigências do trabalho por parte dos trabalhadores manipuladores de alimentos, devido à falta, em geral, ou à inadequação dos métodos utilizados nos processos de educação, que se restringem, muitas vezes, a treinamentos rápidos, esporádicos e que não levam em consideração as características pessoais, a capacidade de aprendizagem e os hábitos na execução das tarefas (MEDEIROS; CARVALHO; FRANCO, 2017).

A capacitação de trabalhadores manipuladores de alimentos se faz necessário para prevenir e/ou reduzir os riscos de possíveis contaminações alimentares, assim como para melhorar a qualidade do serviço oferecido. A qualidade na produção de alimentos e os cuidados ao se elaborar refeições passaram a ser uma preocupação de caráter preventivo, esta avaliação começa a ser realizada por meio de observações, os manipuladores são os maiores envolvidos em todo este processo de controle de qualidade e que, sem a capacitação, a qualidade estaria comprometida. Para promover a manipulação segura dos alimentos e aprimorar o serviço de refeição oferecido, os estabelecimentos devem promover cursos, treinamentos e aperfeiçoamentos para todos funcionários envolvidos em alguma etapa de produção (BORGES *et al*, 2020; SILVA, 2016).

No entanto, mesmo com tudo acima exposto, outros fatores devem ser observados e foram muito bem embasados em um artigo recentemente publicado por Costa-Souza e Araújo (2019). Esses autores trazem uma reflexão importante e necessária acerca da pouca efetividade dos treinamentos que são realizados há décadas nas UAN, muitos fatores podem estar relacionados ao insucesso desses treinamentos, fatores esses que vão além do saber-fazer, do nível de escolaridade do trabalhador e dos treinamentos oferecidos de forma improvisada e sem o

planejamento adequado. De fato, uma UAN onde são preparadas refeições para grupos populacionais específicos, devem seguir normativas e legislações nacionais e estaduais vigentes, visando o alimento seguro.

Neste contexto, os autores Costa-Souza e Araújo (2019) mencionam que as UAN têm sido caracterizadas tanto na literatura especializada como nas normativas com a finalidade de produzir refeições a partir da busca das normas de higiene e de segurança no trabalho e às recomendações nutricionais da clientela. Vale mencionar que os autores ainda destacam tradicionais livros da área assim definem sua finalidade: produzir e fornecer refeições nutricionalmente adequadas aos usuários que atende, para manter ou recuperar sua saúde, bem como para auxiliar no desenvolvimento de hábitos alimentares saudáveis.

Portanto, percebe-se que objetos importantes, mas para alcançá-los são lançadas estratégias de procedimentos padronizados onde muitas vezes não respeita-se o trabalhador manipulador de alimentos como pessoa, e sendo assim com sua realidade e questões pertinentes ao seu mundo, e esse trabalhador torna-se fundamental para concretização dessas atividades (COSTA-SOUZA; ARAÚJO, 2019)

Os autores Costa-Souza e Araújo (2019) ainda falam que além das limitações das normas e prescrições de todas as ordens, há aquela que talvez seja o principal limitador dos “procedimentos operacionais padronizados”: os hábitos distintos dos agentes envolvidos. Porque uma prática, como as de higiene, para se constituir como hábitos, precisa passar por um processo de construção de sua legitimação. É preciso ser aceita e, portanto, legitimada, por aqueles que sofrem a imposição, a dominação e a violência.

Com isso, a garantia de qualidade dos alimentos está diretamente ligada à adequada execução do trabalho do manipulador. Nesse sentido, fica evidenciado que a capacitação funciona como um importante instrumento para a melhoria da qualidade do serviço. Recomenda-se a aplicação de capacitação de forma periódica para a correção das deficiências, devendo estes serem os mais práticos possíveis, respeitando o trabalhador e buscando fazer com que esse indivíduo entenda a necessária importância prática do que se ensina e não apenas treinar por treinar (MEDEIROS; CARVALHO; FRANCO, 2017; SILVA, 2016; SÃO JOSÉ; ABRANCHES, 2019).

Trabalhos de pesquisa apontam situações de precariedade no conhecimento das práticas e exigências do trabalho por parte dos trabalhadores manipuladores de alimentos, devido à falta, em geral, ou à inadequação dos métodos utilizados nos processos de educação, que se restringem, muitas vezes, a treinamentos rápidos, esporádicos e que não levam em consideração as características pessoais, a capacidade de aprendizagem e os hábitos na execução das tarefas. Além disso, as pessoas apresentam diferentes modos de aprendizado, algumas por exemplo, compreendem e aprendem mais o conhecimento quando participam de capacitações com metodologias ativas e participativas, quando participam de experiências reais, outras necessitam de assistir ao repasse de informações para com isso refletir e aprender, são diversos os estilos de aprendizagem e cada trabalhador se encaixa em um perfil, cabe ao avaliador/instrutor/treinador buscar compreender como seus empregados aprendem com mais facilidade (MEDEIROS; CARVALHO; FRANCO, 2017; SILVA, 2016; SÃO JOSÉ; ABRANCHES, 2019).

A contaminação dos alimentos durante a manipulação é um fato quando medidas higiênicas sanitárias não são adotadas e as condições ambientais são insatisfatórias para sua manipulação. Entretanto, a formação e a capacitação dos trabalhadores têm papel primordial, pois é através da prática de corretos hábitos de higiene no local de trabalho que os riscos serão minimizados. Estudos têm demonstrado que, de forma geral, os trabalhadores manipuladores de alimentos possuem conhecimento inadequado a respeito da natureza e da origem das DTA, subestimando suas consequências e, ainda, que essas doenças têm origem na ignorância e no descaso dos manipuladores. Sendo assim, esses fatores podem ser uma importante barreira para as mudanças de comportamento e a adoção de práticas seguras de higiene dos alimentos. Portanto, estes devem ser conscientizados, por meio de programas de TD&E, sobre sua responsabilidade e os cuidados que devem ter para fornecer alimentos com qualidade (DEVIDES; MAFFEI; CATANOZI, 2014; BASTOS *et al.*, 2018).

Por outro lado, está crescendo uma outra corrente de entendimento sobre as explicações dos possíveis fracassos dos TD&E desenvolvido para os trabalhadores manipuladores de alimentos muito bem explanado por Costa-Souza e Araújo (2019). TD&E aplicados com metodologias inadequadas são caracterizados pela improdutividade no processo de aprendizagem, com ausência de usos de

metodologias ativas que costumam colocar o trabalhador como parte integrante do processo de ensino aprendizagem. Portanto, a ausência desse reconhecimento do papel importante do trabalhador no processo de ensino e aprendizado tem gerado a ineficácia dos treinamentos em UAN.

Nesse sentido, pode-se dizer que, somente através de programas de capacitação com metodologias ativas e permanentes de treinamento, que conseguirá transmitir informação aos trabalhadores. Além disso, não é possível realizar mudanças sem que haja a conscientização dos mesmos, acompanhada de uma avaliação periódica do trabalho e de sua comunicação aos funcionários (BASTOS *et al.*, 2018).

No entanto, estes não garantem que os trabalhadores manipuladores de alimentos mudem seus hábitos de trabalho. Para tanto é necessário que estes trabalhadores tenham percepção do risco, ou seja, tenham consciência da importância e dos agravos ocasionados pelas atividades que exercem. Somente assim este será capaz de modificar o seu comportamento e incorporar novas atitudes. Dessa forma TD&E periódicos devem ser oferecidos para que o conhecimento seja absorvido da melhor maneira possível. Não é possível realizar mudanças estruturais nas UAN, sem haver a conscientização dos manipuladores.

2.8 RESTAURANTE UNIVERSITÁRIO (RU)

Os RU somados às demais políticas estudantis têm papel importante no âmbito assistencialista para contribuir com as condições de permanência dos estudantes na universidade, impactando assim na formação profissional. Os RU quando inseridos no contexto das Instituições Públicas de Ensino Superior representam não só a democratização do espaço universitário, mas uma necessidade para o melhor funcionamento dessas Instituições, sendo, inclusive, responsáveis diretos, em algumas delas, pela redução dos índices de evasão escolar (JUNIOR, 2015).

O primeiro RU implantado no Brasil, durante a década de 1950, integrou o serviço de alimentação da Universidade do Brasil, hoje Universidade Federal do Rio de Janeiro, também pioneira na educação universitária nacional (JESUS *et al.*, 2016). A partir da década de 1970, em decorrência da Reforma Universitária, implementada pela Lei nº 5540/1968 (BRASIL, 1968), houve um expressivo aumento do número de

universidades federais e de estudantes de nível superior, acarretando a disseminação do conceito dos RU e o conseqüente incremento das ações de assistência alimentar. Neste ínterim, o número de estabelecimentos destinados à produção e oferta de alimentação à comunidade estudantil foi ampliado, principalmente nas universidades sediadas em locais que demandavam o deslocamento do estudante do ambiente familiar, para franquear sua formação profissional (HADDAD, 2013).

Os Restaurantes Universitários são integrantes de um macro segmento do processo produtivo, chamado Alimentação Coletiva, que utiliza os termos “serviços de alimentação”, “unidades de alimentação e nutrição” e “unidades produtoras de refeições” para designar os ambientes que são produzidas e/ou distribuídas as refeições para uma coletividade (SILVA *et al.*, 2016).

Os restaurantes podem ser divididos em comerciais e de coletividade. O primeiro abrange os estabelecimentos que atendem indivíduos ou grupos, clientela ocasional ou regular, e são abertos a qualquer tipo de público; o segundo é restrito para uma clientela definida, de direito ou de fato, sendo normalmente localizado na mesma comunidade a que ele atende, caso dos restaurantes universitários (JUNIOR, 2015; GRÁCIA, 2011).

Junior (2015) salienta que restaurantes destinados à alimentação coletiva além de preservar a saúde do consumidor, devem também oferecer refeições que atendam a critérios nacionais de qualidade nutricional e sanitária. O serviço de alimentação em um campus universitário é completamente diferente do que ocorre nos outros tipos de restaurantes, tem como objetivo atender a um público específico, com demandas específicas. Nos restaurantes tradicionais, o consumidor vai até o estabelecimento em busca de uma preparação específica para saborear a refeição ou aproveitar o momento. No entanto, em um campus universitário, o objetivo principal é fornecer alimentação de qualidade nutricional aos estudantes que estão lá por causa das aulas ou de outras atividades acadêmicas (KLASSEN; KUMAR; TRYBUS, 2005).

Os RU são UAN que têm um papel fundamental na assistência estudantil, especialmente para os alunos com baixo poder aquisitivo ou que residem a grandes distâncias do ambiente que estudam. Esses restaurantes, além de propiciar uma maior facilidade para a adaptação dos alunos e para o desenvolvimento acadêmico, são importantes no âmbito social, pois oportunizam o compartilhamento de experiências e vivências sociais em um ambiente fora da sala de aula, além de

contribuírem significativamente para diminuir um dos problemas mais constantes nas universidades públicas: o alto índice de evasão (ROHR; MASIERO; KLIEMANN NETO, 2010; PINHEIRO-SANT'ANA, 2012).

O RU tem como objetivo principal aliar diariamente uma refeição adequada nutricionalmente, que seja de baixo custo e sobretudo saudável para atender as necessidades nutricionais dos usuários do serviço. O cardápio deve ser diverso, equilibrado e variado. A elaboração dos pratos deve atender os critérios sanitários, as qualidades organolépticas adequadas para cada preparação, além de oferecer um bom atendimento. No caso de um RU, é preciso que atenda os funcionários e os alunos da universidade durante o cumprimento de suas funções na universidade (JUNIOR, 2015; ALVES, 2008; ROHR; MASIERO; KLIEMANN NETO, 2010; BRANDRÃO, GIOVANONI, 2011).

Trabalhos científicos comprovam, por exemplo, que a boa alimentação melhora não só o rendimento acadêmico, como também as condições de vida das pessoas (FONAPRACE, 1997). Esses estabelecimentos devem se preocupar com as características básicas de um restaurante, como higiene, refeições e atendimento, mas também têm de buscar satisfazer o cliente nas suas necessidades diversas, oferecendo, por exemplo, um ambiente agradável, preços acessíveis e informações sobre o cardápio (BISOJNI; JASTRAN; BLAKE, 2011). Para garantir a satisfação dos clientes, os restaurantes requerem uma metodologia adequada para o monitoramento constante da qualidade percebida do serviço oferecido, sendo para isso necessário um conjunto de conhecimentos sobre muitos aspectos (COUTINHO; MOREIRA; SOUZA, 2005).

Os serviços de alimentação, englobando os restaurantes universitários, podem ser gerenciados pela própria organização em que estão inseridos, a qual provê todos os insumos, manutenção e demais necessidades, assim como o pessoal para a produção das refeições, modelo este chamado de gestão própria. Nos casos em que a organização arca parcialmente com as ações relativas ao fornecimento da alimentação aos seus usuários por direito, é possível atingir este objetivo por meio da contratação de uma empresa especializada para compartilhar estas obrigações, no sistema chamado gestão mista. Em sistema de concessão total dos serviços, a contratada assume as atividades mediante o ressarcimento das despesas por parte da contratante (ABREU; SPINELLI; PINTO, 2013; COLARES *et al*, 2014). Cada um

destes modos de gestão em serviços de alimentação apresenta aspectos positivos e negativos no que tange ao custo, à qualidade do serviço e à qualidade da vida no trabalho.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 CONSIDERAÇÕES GERAIS DO ESTUDO: PERGUNTA DE PESQUISA, OBJETIVO, E TIPOS E ETAPAS DO ESTUDO

Considerando-se o quadro teórico-prático traçado anteriormente, a pergunta que orienta esta pesquisa é: Que fatores podem ser considerados na proposição de um processo de capacitação continuada fundada em competências direcionadas para os trabalhadores do restaurante universitário da UFBA?

Relacionando-se à pergunta desta pesquisa, objetivou-se, desenvolver uma proposta de formação continuada baseado em competências, de longo prazo e ajustada ao perfil de trabalhadores que manipulam alimentos, para melhorar os serviços oferecidos para os alunos, servidores e demais usuários da alimentação do Restaurante Universitário Professor Manoel José de Carvalho da Universidade Federal da Bahia. Para tanto, pretende-se: diagnosticar as competências dos trabalhadores manipuladores de alimentos do RU, isto é, competências por cargo; definir conhecimentos, habilidades e atitudes relacionados a cada competência; diagnosticar as lacunas de competências por cargo; e desenvolver proposta de TD&E.

Assim, o lócus deste estudo foi um Restaurante Universitário, que produz e distribui refeições para estudantes universitários, professores e funcionários da UFBA, que para o seu processo produtivo se organiza em uma gestão de terceiros, para execução de cardápios necessita de trabalhadores direcionados para o processo operacional, ou seja, a manipulação de alimentos, os de supervisão e gerência.

Portanto, este estudo teve como base para sua organização as considerações apresentadas por Dessler (2003), que indica quatro etapas.

(1) Diagnóstico – Análise de conteúdo; Identificação das áreas e definição dos cargos e das competências; Através de entrevista semiestruturada identificação das lacunas de competências dos trabalhadores dos cargos selecionados; Definição dos conhecimentos, habilidades, atitudes, competências por cargo; (2) Planejamento e proposta do programa de capacitação - Estruturação da proposta de capacitação com base nos resultados obtidos através do diagnóstico; (3) Execução da proposta do programa de capacitação - Desenvolvimento da proposta de capacitação; (4) Avaliação - Após a execução do programa de capacitação.

Destaca-se que para a dissertação serão realizados a primeira e segunda etapa, fazendo-se para a terceira e quarta etapa somente sugestões para sua execução. Deste modo no Quadro 1 estão descritos de forma ilustrativa e resumida as etapas que foram realizadas neste estudo assim como o período de realização de cada uma.

Quadro 1- Descrição das etapas e fases de organização e realização do estudo, Salvador, 2021.

Etapas	Fases	Período de realização
Diagnóstico	1) análise de conteúdo, diagnosticar as competências dos trabalhadores manipuladores de alimentos do RU, isto é, competências por cargo;	Abril de 2021
	2) definir conhecimentos, habilidades e atitudes relacionados a cada competência;	Julho de 2021
	3) diagnosticar as lacunas de competências por cargo	Agosto de 2021
Planejamento e Proposta do programa de capacitação	4) desenvolver proposta de formação continuada, através da estruturação de um programa e seus planos de trabalho.	Outubro de 2021
Execução Proposta do programa de capacitação	Não será executado neste estudo. Será dada propostas	A ser definido
Avaliação		A ser definido

Fonte: Elaboração própria (2021)

Este estudo foi desenvolvido com a colaboração do Grupo de Pesquisa Extensão do RU da UFBA (GPERU). Em sua primeira e segunda fase do estudo foi parte integrante de um projeto maior do GPERU intitulado: “Controle de qualidade e de processo produtivo das refeições produzidas e transportadas destinadas aos universitários da Universidade Federal da Bahia”, aprovado pelo Comitê de Ética e Pesquisa da Escola de Nutrição da UFBA e aprovado pelo processo no 228.318/2012. A partir da terceira fase integrou outro projeto de pesquisa: “Estudos do Grupo de Pesquisa e Extensão do Restaurante Universitário – GPERU: diagnósticos e intervenções no Sistema de Restaurantes Universitários da UFBA”, que também foi aprovado pelo comitê de ética da ENUFBA, com número CAAE: 47350821.4.0000.5023 (parecer N0. 4.893.305/2021). Tal situação foi decorrente da necessidade de o GPERU ter que reapresentar novo projeto junto ao comitê de ética, tendo em vista, que no primeiro projeto não foi contemplado a realização de

investigações no formato *on line*, situação decorrente da pandemia, por COVID-19, que abateu todas as nações e começou em fevereiro de 2020.

Como o estudo é organizado em etapas e fases inicialmente o mesmo caracteriza-se por ser de natureza observacional, com finalidade exploratória e, posteriormente, tornar-se-á uma pesquisa aplicada, com abordagem qualitativa com análise de conteúdo tomando como base a conceituação de Bardin (2006).

3.2 ETAPA I - DIAGNÓSTICO:

Esta etapa do estudo foi realizada basicamente pela análise de conteúdo e pela coleta de dados junto aos nutricionistas e técnicos do Serviço de Alimentação. Foi organizada em quatro fases: 1) Pré-análise, 2) Exploração do material, 3) Tratamento dos resultados, inferência e interpretação que estão descritas no Quadro 2. A fase 1 se organiza em quatro momentos e as demais fases, em um momento. Assim é possível observar como foi organizada e executada a cada fase do estudo.

Quadro 2 - Descrição das fases relativas à análise de conteúdo realizadas no estudo, Salvador, 2021.

1ª fase: Pré-análise			
Descrição	Momento	Descrição	Aplicação ao estudo
É a fase em que se organiza o material a ser analisado com o objetivo de torná-lo operacional, sistematizando as ideias iniciais. Trata-se da organização propriamente dita	a) leitura flutuante	É o estabelecimento de contato com os documentos da coleta de dados, momento em que se começa a conhecer o texto	Realizada pela leitura de textos e documentos como: Termo de Referência dos Pregões Eletrônicos N° 50/2012 e N° 32/2018, além de artigos e livros relacionados ao tema do trabalho para levantamento de referencial teórico.
	b) escolha dos documentos	Consiste na demarcação do que será analisado	Entre os documentos que se teve acesso, foi escolhido os que dariam suporte para a demarcação das competências: TR N° 50/2012 e N° 32/2018.
	c) formulação das hipóteses e dos objetivos		Os trabalhadores, manipuladores de alimentos do RU não passam por programas de capacitação com treinamentos com base em competências.

	(d) referenciação dos índices e elaboração de indicadores	Envolve a determinação de indicadores por meio de recortes de texto nos documentos de análise	Foram analisados os Termos de Referências dos Pregões Eletrônicos: N° 50/2012 e N° 32/2018 e deles foram extraídas as competências observadas para os cargos selecionados, que permitiram a estruturação do instrumento para coleta de dados com os entrevistados, assim como a execução da coleta de dados.
2ª fase: exploração do materiais			
Descrição		Aplicação ao estudo	
Consiste na definição de categorias (sistemas de codificação) e na identificação das unidades de registro e das unidades de contexto nos documentos. É a fase da descrição analítica, a qual diz respeito ao corpus (qualquer material textual coletado) submetido a um estudo aprofundado, orientado pelas hipóteses e referenciais teóricos.		Foi realizada pela análise de conteúdo dos TR e das entrevistas semiestruturadas com nutricionistas e técnicos em nutrição, que trabalham nas empresas terceirizadas e com funcionários e responsáveis do NUSA/UFBA, além de observação não participativa.	
3ª fase: tratamento dos resultados, inferência e interpretação			
Descrição		Aplicação ao estudo	
Ocorre nela a condensação e o destaque das informações para análise, culminando nas interpretações inferenciais, é o momento da intuição, da análise reflexiva e crítica		Realizada através dos resultados obtidos da entrevista semiestruturada, com análise do discurso e que permitiu organizar o planejamento da proposta do programa de capacitação, correspondente a segunda etapa deste estudo.	

Fonte: adaptado de Bardin (2006)

Os estudos teóricos foram importantes para melhorar a compreensão acerca do tema pesquisado, auxiliar na análise dos dados coletados e guiar o planejamento do treinamento proposto. Para o levantamento bibliográfico, utilizou-se diferentes meios com o propósito de obter os dados necessários para compor o acervo e embasar a temática estudada. Para essa coleta, utilizou-se plataformas digitais, foram elas: Scielo e Google Acadêmico. Foram levantadas fontes como artigos, dissertações e teses, além de matérias físicos como livros.

Dando prosseguimento a pesquisa, com finalidade diagnóstica, foram analisados documentos institucionais, normativos legais e dados extraídos do Comprasnet e no site Proadcontratos referentes aos Termos de Referência (TR) dos Pregões Eletrônicos N° 50/2012 e N° 32/2018. Com essa análise além das

especificidades do RU descritas antes, pode-se extrair e fazer as devidas comparações entre os pregões e as competências esperadas por cada cargo ou função. Ainda, contemplando a primeira etapa, foi realizada uma visita com intuito observacional para acompanhar *in loco* os fluxos das áreas trabalho, sendo primeiramente observadas e identificadas as dependências que os trabalhadores manipuladores de alimentos exerciam suas funções para posterior descrição dos cargos e análise das competências individuais necessárias para exercer as funções em cada área distintamente.

Na primeira etapa, em que foi realizado a consulta no TR que compunham o Pregão Eletrônico N° 32/2018 (o mais recente do SACE-UFBA) e também pela visita técnica, foram identificadas treze áreas nas dependências e instalações físicas no RU de Ondina, que são: 1) Área de recebimento e pré-lavagem de gêneros alimentícios; 2) Câmaras resfriadas e de congelamento para alimentos; 3) Câmaras resfriada para lixo; 4) Área de armazenamento de gênero e materiais diversos; 5) Área de pré-preparo (saladas, carnes e sobremesas); 6) Área de cocção; 7) Área administrativa; 8) Área de higienização (manual e mecânica); 9) Lavabos e vestiários para trabalhadores do RU; 10) Área de distribuição e refeitório; 11) Hall de entrada de serviço; 12) Hall de entrada de usuários; 13) Sanitários para usuários.

Das treze áreas foram selecionadas seis setores, em que são realizadas a manipulação de alimentos, como pode-se observar no Quadro 3. Nesta pesquisa se concentrou na avaliação das competências dos trabalhadores que ficam alocados nas áreas descritas no Quadro 4, tendo em vista que foca na análise das competências de trabalhadores que manipulam de forma direta os alimentos.

Quadro 3 - Descrição das dependências da UAN do RU- Ondina, que alocam os trabalhadores que são foco do estudo, Salvador, 2021.

Áreas selecionadas para aplicação da pesquisa.
Área de recebimento e pré-lavagem de gêneros alimentícios
Câmaras resfriadas e de congelamento para alimentos
Área de armazenamento de gênero e materiais diversos
Área de pré-preparo (saladas, carnes e sobremesas)
Área de cocção
Área de distribuição e refeitório

Fonte: Termo de Referência Pregão Eletrônico No. 32/2018 com adaptações.

Através das atribuições e funções definidas para fazer parte do estudo, passou-se para a segunda fase da pesquisa, que engloba definir conhecimentos, habilidades e atitudes relacionados a cada competência para compor o instrumento de coleta de dados que dará suporte, através da entrevista a possibilidade de diagnosticar as lacunas de competências por cargo, que se relaciona a terceira fase desta etapa do estudo.

A definição dos conhecimentos, habilidade e atitudes por função foi realizada pela análise de dois TR que compunham os Pregões Eletrônicos N° 50/2012 e N°32/2018, que descreviam os cargos e funções do serviço de alimentação e nutrição. Deste modo, foi possível extrair o que o edital de seleção de pessoas esperava das habilidades e competências na contratação de cada cargo específico.

A terceira fase desta etapa do estudo de diagnóstico foi realizada após a definição de cargos e áreas que fariam parte da pesquisa, assim como da definição dos conhecimentos, habilidades, atitudes e competências por cargo. A partir disto é possível identificar as lacunas de competências por cargo.

Vale mencionar que Fraser e Gondim (2004) acreditam que a entrevista em uma pesquisa qualitativa é fundamental para esta modalidade de estudo, em se procurar identificar e entender as lacunas de competências, pois os atores envolvidos no processo específico do estudo ajudam a entender como eles percebem os fatos. Esse procedimento buscou levantar a percepção desses profissionais, e se os achados da literatura e os achados documentais cruzam com os achados práticos, sendo essa, uma etapa importante para aperfeiçoar os levantamentos e suas interpretações.

Deste modo esta etapa do estudo foi estruturada, tendo como base os resultados da realização de entrevista semiestruturada em formato *online* na plataforma Google Docs, via e-mail e consulta por WhatsApp quando necessário. A escolha pela entrevista semiestruturada se deu pelo fato de o entrevistado ter mais liberdade para desenvolver as respostas.

Foi optado pelo uso deste instrumento no formato online em detrimento de uma entrevista presencial, dada as dificuldades enfrentadas em relação à pandemia do Coronavírus, que trouxeram outro panorama para o presente estudo. Em função disso, a tecnologia passou a ser um aliado importante para a realização deste estudo.

A ferramenta de coleta de dados foi dividida em nove tópicos, a saber:

- 1) o NUSA;
- 2) o preção e o cargo de nutricionista;

- 3) o pregão e o cargo de técnico em nutrição e dietética;
- 4) o pregão e o cargo de auxiliar de cozinha;
- 5) o pregão e o cargo de copeiro;
- 6) o pregão e o cargo de almoxarife;
- 7) o pregão e o cargo de chefe de cozinha;
- 8) o pregão e o cargo de cozinheiro;
- 9) perguntas gerais.

O instrumento foi composto por alternativas abertas e pré-estabelecidas. Nas alternativas pré-estabelecidas foi usado o preenchimento de tabelas com questões de múltiplas escolhas. Dado a extensão do instrumento e por conseguinte da entrevista foi necessário dividi-la em duas partes, com o intuito de não cansar o entrevistado.

As entrevistas foram realizadas no mês de agosto de 2021 com quatro funcionários do NUSA e dois nutricionistas que trabalharam na empresa prestadora de Serviço de Alimentação no RU (do pregão eletrônico N°. 32/2018). Inicialmente este estudo iria ser realizado também entrevistas com trabalhadores que manipulam alimentos na UAN. No entanto, com a Pandemia do Coronavírus e a paralização das atividades do RU, foi necessária uma alteração na estratégia do desenvolvimento do trabalho tendo essa parte sido suprimida.

Deste modo, o critério de seleção do público entrevistado se deu pela razão de serem profissionais de um setor que é fundamental pela preservação da segurança alimentar do RU, e sendo assim, pela qualidade final do produto ofertado para os usuários. Outro fator que corroborou na escolha do público entrevistado foi o fato de viverem na prática o trabalho da unidade.

Os dados das variáveis quantitativas coletadas nas entrevistas foram analisados por análise descritiva simples, com estruturação de tabelas de frequência absoluta. As variáveis relativas às questões abertas foram realizadas análise de discurso, sendo que os resultados das análises realizadas compuseram a terceira fase da primeira etapa de diagnóstico.

3.3. ETAPA II - PLANEJAMENTO E ESTRUTURAÇÃO DE PROPOSTA DE FORMAÇÃO CONTINUADA: PROGRAMA E PLANOS DE TRABALHO DE CAPACITAÇÃO.

Esta estruturação foi realizada tendo como base as lacunas identificadas nas entrevistas e no diagnóstico das competências que foi realizada na etapa anterior. Para o planejamento das capacitações foram pesquisadas e levantadas metodologias ativas que permitam a participação dos manipuladores, evitando-se as práticas baseadas apenas na transmissão de conteúdos e não no desenvolvimento humano baseado nas competências (CLAYTON *et al.*, 2002).

A estruturação de um planejamento de um programa de capacitação continuada e de seus planos de trabalho de capacitação foi desenvolvido em outubro de 2021. O programa procura descrever os assuntos e as abordagens que serão realizadas em determinado período de tempo, com intuito de sanar as lacunas nas competências detectadas.

Foram planejados 11 Planos de Capacitação, que teve como base a adaptação da proposta de Rosa e Monteiro (2014), que terão alguns elementos, como: os tipos de capacitações, os objetivos em termos de desenvolvimento de competências, as referências de cada competência (descritores observáveis), os recursos que serão usados, o tempo de duração, bem como o uso de metodologias ativas, como as dinâmicas de grupo, atividades em pares, estudo de casos com resolução de problemas, jogos, aprendizado na prática, entre outros. Assim como descreve também a forma de avaliação de cada proposta de capacitação. As metodologias propostas no plano tem a finalidade de promover a sensibilização dos funcionários para as questões abordadas, procurando trabalhar com os conceitos de competências entre outros, permitindo a interação do funcionário com o conteúdo apresentado (CLAYTON *et al.*, 2002).

Antes da execução do Programa e do Plano de Capacitação continuada, no SACE-UFBA, o mesmo deverá ser apresentado e discutido com: nutricionista responsável técnica da empresa que prestará serviço para a UFBA, como também com toda a equipe do Núcleo de Segurança Alimentar- NuSA da UFBA e o grupo de pesquisa GPERI-UFBA.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

No presente capítulo, será apresentado o *locus* da pesquisa, a análise documental do TR e dos pregões eletrônicos de 2012 e 2018, com os quais foi possível extrair as competências específicas desejadas para cada cargo ou função do RU, que serão apresentados nos Quadros: 6, 7, 8, 9, 10, 11 e 12. Com isso foi possível partir para a identificação das lacunas de competências por cargo e por fim, foi elaborada uma sugestão de plano de formação continuada baseada em competências, que serão representadas pelos Quadros: 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, e 23.

4.1 SERVIÇO DE ALIMENTAÇÃO COLETIVA ESTUDANTIL DA UFBA: RESTAURANTE UNIVERSITÁRIO

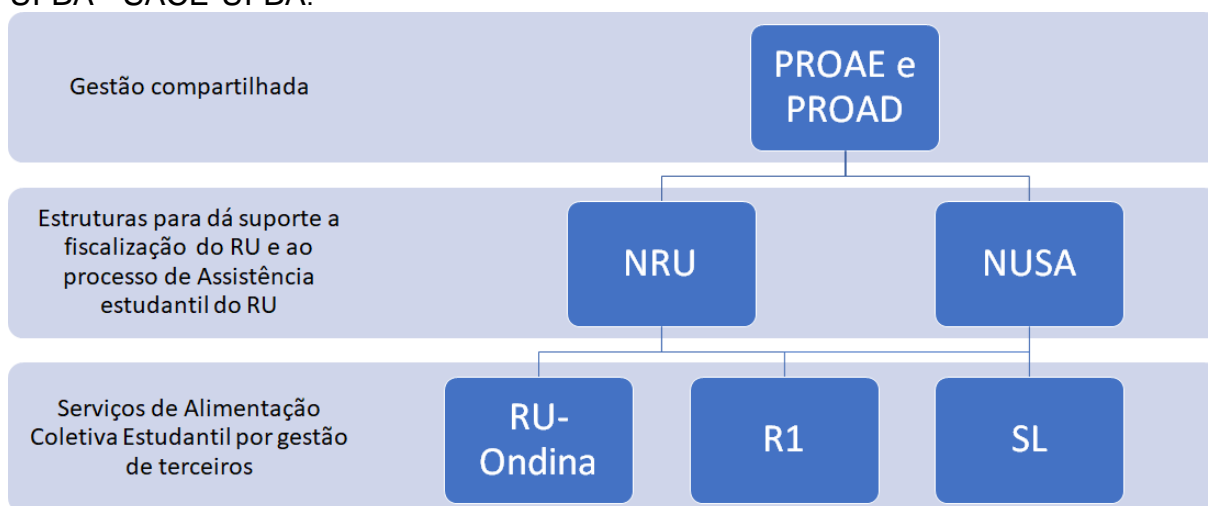
O Restaurante Universitário Manoel José de Carvalho, conhecido com Ru-Ondina compõem o Sistema de Serviço de Alimentação Coletiva Estudantil da UFBA - SACE-UFBA, que tem gestão compartilhada entre a Pró-Reitoria de Ações Afirmativas e Assistência Estudantil - PROAE e Pró-Reitoria de Administração – PROAD, como pode-se observar na Figura 2.

A PROAE tem como função apoiar e assistir o corpo discente em suas necessidades, bem como planejar, fomentar, dirigir, coordenar, supervisionar, avaliar e controlar os programas e projetos de ações afirmativas e de assistência estudantil, que dentre as ações está o serviço de alimentação do RU. Assim a PROAE tem em sua estrutura o Núcleo do Restaurante Universitário - NRU.

De acordo com o Regimento Interno da Reitoria da UFBA, o NRU tem como funções: 1. Zelar pelo adequado funcionamento dos restaurantes, e supervisionar as atividades relacionadas com a prestação de serviços; 2. Assegurar os serviços comuns de manutenção dos diversos restaurantes; 3. Propor normas, procedimentos e rotinas de funcionamento dos restaurantes universitários; 4. Acompanhar e fiscalizar o uso dos restaurantes universitários; 5. Instruir processos relacionados aos restaurantes universitários; 6. Realizar inventário periódico de equipamentos; e 7. Fazer balanço mensal/anual do número de refeições servidas.

A PROAD contribui com a gestão compartilhada do SACE-UFBA, através do seu Núcleo de Contratos e com o Núcleo de Segurança Alimentar - NUSA. O NUSA foi instituído em 30/12/2014, no âmbito da PROAD com a finalidade de acompanhar, supervisionar, regular e fiscalizar a oferta de alimentos e bebidas produzidos, distribuídos e comercializados por empresas e concessionários nos campi da UFBA, no RU, postos de distribuição e cantinas, apoiando a gestão dos contratos e seu controle financeiro (UFBA, Portaria Nº 404/2014) .

Figura 2 - Estrutura do Sistema de Serviço de Alimentação Coletiva Estudantil da UFBA - SACE-UFBA.



Fonte: Elaboração própria (2021).

Todo o cardápio é elaborado pelo Núcleo de Segurança Alimentar (NUSA), que também atua como fiscal do contrato entre a UFBA e a empresa vencedora da licitação. Critérios de composição de alimentos, modos de preparação, coloração e a necessidade alimentar da faixa etária são considerados na elaboração do menu, todos esses dados geralmente constam no Termo de Referência do Pregão Eletrônico que estiver em vigência, sendo que o último foi o Termo de Referência do Pregão Eletrônico Nº 32/2018.

O Restaurante Universitário Manoel José de Carvalho da UFBA fica localizado no campus de Ondina, funciona todos os dias da semana através da gestão de terceiros, com concessionária especializada na produção e distribuição de refeições. Em seu funcionamento, o RU serviu um total estimado de 5.060 (cinco mil e sessenta) refeições por semana, divididas entre almoço, jantar, desjejum e refeições

transportadas para a Residência Universitária 1, localizada na Vitória (Termo de Referência do Pregão Eletrônico Nº 32/2018), como pode-se confirmar na Figura 3.

Figura 3 — Detalhamento do quantitativo estimado de refeições fornecidas diariamente pelo RU de Ondina e RU-Vitória.

ALMOÇO E JANTAR					
Local	Refeição	Horário (Segunda-feira a domingo)	Quant. Estimada Refeição /dia (Segunda a Sexta- feira)	Quant. Estimada Refeição /dia (Sábado)	Quant. Estimada Refeição /dia (Domingos e Feriados)
RU Ondina	Almoço	Das 11 às 14 h	1.200	800	400
	Jantar*	Das 17 às 20 h	1.100	300	200
Sub-total – RU Ondina			2.300	1.100	600
RU Vitória (Residência 1)	Almoço	Das 11 às 14 h	250	180	150
	Jantar*	Das 17 às 20 h	180	120	120
Sub-total – RU Vitória			430	300	270
Total Geral Estimado/dia			<u>2.730</u>	<u>1.400</u>	<u>870</u>
DESJEJUM					
Local	Refeição	Horário	Quantidade Estimada/dia		
RU Vitória	Desjejum	Das 06 às 09h	60		
Total Estimado/dia (desjejum)			<u>60</u>		

Fonte: Termo de Referência do Pregão Eletrônico Nº 32/2018

O RU foi inaugurado em 19 de abril de 2010, sob o formato de gestão por terceiros. Anteriormente já funcionava o refeitório da Residência Universitária do corredor da Vitória (nomeada de R1), que produzia e distribuía refeições, no formato de autogestão. Mas após a inauguração do RU-Ondina as refeições passaram a ser produzidas na UAN do RU e transportadas para o refeitório da R1. Em 2016 foi inaugurado o refeitório de São Lázaro, para comportar a distribuição de um total estimado de 2730 refeições por dia, também na gestão de terceiros. Assim estabeleceu-se o que está se nomeando de Serviço de Alimentação Coletiva Estudantil - SACE/UFBA.

Considerando que este estudo, em suas etapas, busca fazer um diagnóstico das competências dos trabalhadores do Restaurante Universitário e entre o arcabouço teórico utilizados estão o estudo de Brandão e Bahry (2005) propõem o diagrama disposto na Figura 1 deste estudo. Destaca-se a primeira etapa do modelo proposto Brandão e Bahry (2005) corresponde à formulação da estratégia organizacional, são definidas a missão da empresa, visando o futuro e seus objetivos estratégicos, assim como, são estabelecidos os indicadores de desempenho e as metas.

Assim considerando o exposto faz-se alguns questionamentos:

- 1) Será que a Universidade tem na sua estrutura um modelo de gestão por competência?
- 2) Quais seriam as estratégias organizacionais da UFBA e também do SACE-UFBA e RU-Ondina, lócus deste estudo?

As respostas para o primeiro questionamento apontado ficará para abordagem futuras, mas as respostas para o segundo questionamento será contextualizado neste estudo e para tanto, teve-se que se recorrer a alguns documentos normativos da UFBA, como Estatuto e Regimentos Geral da UFBA.

O referido documento, no seu artigo 2, Cap. II, descreve dez objetivos institucionais, que envolvem ensino, pesquisa e extensão (UFBA, 2021, p.19-20):

- I - Educar para a responsabilidade social e ambiental, contribuindo para o desenvolvimento humano com ética, sustentabilidade e justiça;
- II - Gerar e propagar conhecimentos, saberes e práticas no campo das ciências, das artes, das culturas e das tecnologias;
- III - Propiciar formação, educação continuada e habilitação nas diferentes áreas de conhecimento e atuação, visando ao exercício de atividades profissionais e à participação no desenvolvimento da sociedade;
- IV - Exercitar a excelência acadêmica, mediante o desenvolvimento das ciências, das artes e das humanidades, fomentando o pensamento crítico-reflexivo nos diversos campos de saberes e práticas;
- V - Promover a extensão universitária, visando à difusão de avanços, conquistas e benefícios resultantes da criação cultural e artística e da pesquisa científica e tecnológica geradas na Instituição;
- VI - Contribuir para o processo de desenvolvimento local, regional, nacional e global, realizando estudo sistemático de seus problemas e formando quadros científicos, artísticos e técnicos de acordo com suas necessidades;
- VII - Promover a equidade na sociedade, combatendo todas as formas de intolerância e discriminação decorrentes de diferenças sociais, raciais, étnicas, religiosas, de gênero e de orientação sexual;
- VIII - Fomentar a paz, a solidariedade e a aproximação entre nações, povos e culturas, mediante cooperação internacional e de intercâmbio científico, artístico e tecnológico, com especial foco nos países de língua oficial portuguesa e nos países latino-americanos;
- IX - Manter a Universidade aberta à participação da população, promovendo amplo e diversificado intercâmbio com instituições, organizações e movimentos da sociedade;
- X - Implementar e cultivar princípios éticos na formulação e implementação de políticas, planos, programas e iniciativas que concretizem suas atividades-fim.

Observa-se que entre estes não existe alusão direta ao SACE-UFBA ou ao papel deste na UFBA, a não ser nos objetivos: “*VII - promover a equidade na sociedade, combatendo todas as formas de intolerância e discriminação decorrentes*”

de diferenças sociais, raciais, étnicas, religiosas, de gênero e de orientação sexual e X - implementar e cultivar princípios éticos na formulação e implementação de políticas, planos, programas e iniciativas que concretizem suas atividades-fim". Assim, pode-se extrair que o SACE-UFBA e o RU são espaços de promoção da equidade social, quando procura permitir o acesso de estudantes em vulnerabilidade social do direito à alimentação adequada, contribuindo assim o Serviço de Alimentação como um equipamento de Segurança Alimentar e Nutricional.

Tal reflexão é confirmada pelo objetivo exposto no TR do Pregão Eletrônico Nº 32/2018: "[...] propiciar à comunidade universitária, em especial aos estudantes de situação de vulnerabilidade social, uma alimentação balanceada e em condições higienicossanitárias adequadas".

Assim como os princípios descritos no TR, que são:

- Atender a comunidade da UFBA constituída de estudantes, servidores técnicos administrativos e docentes e visitantes autorizados;
- Gerar diretrizes alimentares para a comunidade universitária, visando à prevenção e ao controle das deficiências nutricionais e das doenças crônico não-transmissíveis;
- Apoiar e implantar programas de qualidade na área de alimentação e nutrição e afins com ênfase nas atividades de ensino, pesquisa e extensão;
- Fomentar ações educativas de incentivo ao consumo de alimentos regionais especialmente frutas, legumes e verduras, em atendimento à Estratégia Global de Alimentação, Atividade Física e Saúde (WHO, 2006);
- Promover ações de práticas alimentares saudáveis para os usuários; acompanhar a situação alimentar e nutricional dos usuários, por meio do incentivo à implantação do Sistema de Vigilância Alimentar e Nutricional;
- Determinar ações para o monitoramento e avaliação das atividades com base nas metas definidas pela UFBA;
- Elaborar informes e relatórios sobre o perfil alimentar e nutricional dos usuários;
- Otimizar e controlar a utilização de água e energia elétrica.

Para alcançar o objetivo proposto o RU em 2019 o RU Ondina funcionava todos os dias do ano e da semana, inclusive durante as férias estudantis, com exceção do

período de carnaval, em que a região fica interditada. No serviço do almoço funciona entre 11:00 e 14:00 horas, e jantar, entre 17:00 e 20:00 horas.

No entanto, em 18 de março de 2020 foram suspensas todas as atividades presenciais da UFBA, incluindo o funcionamento do RU. Tal medida foi tomada em função da pandemia do novo Coronavírus. Ainda neste sentido, a UFBA decidiu suspender, por tempo indeterminado, suas atividades acadêmicas e administrativas. Assim, tanto o RU, quanto os refeitórios da Residência Universitário e de São Lázaro tiveram suas atividades suspensas. Enquanto os mesmos não estiverem em funcionamento, cerca de 1.700 estudantes receberão auxílio financeiro para alimentação (UFBA, 2020).

Em maio de 2020, o contrato vigente com a empresa administradora do RU expirou, desde então, o Restaurante Universitário Professor Manuel José de Carvalho encontra-se sem empresa para administrá-lo. Outro pregão para licitar encontra-se em trâmite de elaboração.

A contratação de empresa especializada na prestação de serviços continuados de alimentação e nutrição, com operacionalização e desenvolvimento de todas atividades para fornecimento de refeições (desjejum, almoço e jantar), é realizada mediante o regime de pregão eletrônico. A empresa, uma vez escolhida, tem o contrato renovado a cada um ano, podendo perdurar a mesma empresa na administração do RU durante cinco anos. Após esse período é realizada uma nova licitação (Termo de Referência do Pregão Eletrônico Nº 32/2018).

Assim, mais uma vez questiona-se como fazer um levantamento de competências e suas lacunas em um serviço com gestão por terceiros?

Como resposta ao questionamento buscou-se elementos que auxiliassem neste parâmetro e optou-se por uma avaliação do TR, tendo em vista que é apontado por Collares, *et al.* (2014); Brandão e Bahry (2005) como uma estratégia para minimizar as lacunas nas competências seria a de constar no TR, dentre as obrigações da empresa a promoção de ações de capacitação das equipes operacionais, entre outros aspectos (COLARES *et al.*, 2014; BRANDÃO; BAHRY, 2005). No entanto, entende-se que uma análise do TR vai para o além de identificar as competências dos trabalhadores. Mas é interessante, buscar neste documento quais são os direitos e obrigações de contratante e contratada, na formação deste ambiente social que circunda os trabalhadores de UAN.

O TR é um documento imprescindível que compõe o edital de licitação da modalidade pregão. É ele que fundamenta a fase interna da licitação e serve como base para nortear a condução de todo o certame de forma correta, contendo todas as especificidades da contratação, dos serviços, das obrigações e dos deveres do contratado e da contratante. O TR tem a função de definir de maneira clara e formal o objeto da contratação, para que todo processo licitatório seja conduzido de maneira transparente e coerente.

Portanto, parte-se para uma análise global do TR, no sentido de procurar descrever este ambiente social do trabalhador. Assim, segundo o edital de contratação da empresa terceirizada, os serviços nas dependências do RU devem contar com quadro de pessoal técnico, operacional e administrativo qualificado e em número suficiente para realizar as atividades de recepção de gêneros/refeições, acolhimento de clientes/usuários, finalização das preparações, higienização ambiental, higienização de utensílios e equipamentos, distribuição das refeições, mantendo o fluxo contínuo, de acordo com as rotinas de todas as áreas da Unidade. Isto é pessoal compatível com a quantidade e qualidade do serviço contratado, observadas as normas vigentes da vigilância sanitária e das leis trabalhistas em vigor, sobretudo as de Saúde dos trabalhadores e riscos ocupacionais (TERMO DE REFERÊNCIA DO PREGÃO ELETRÔNICO Nº 32/2018).

Para a execução dos serviços, a empresa contemplada pelo pregão deverá disponibilizar um número mínimo de profissionais por função, pertencentes às categorias de ocupação, conforme a Classificação Brasileira de Ocupações – CBO. (TERMO DE REFERÊNCIA DO PREGÃO ELETRÔNICO Nº 32/2018).

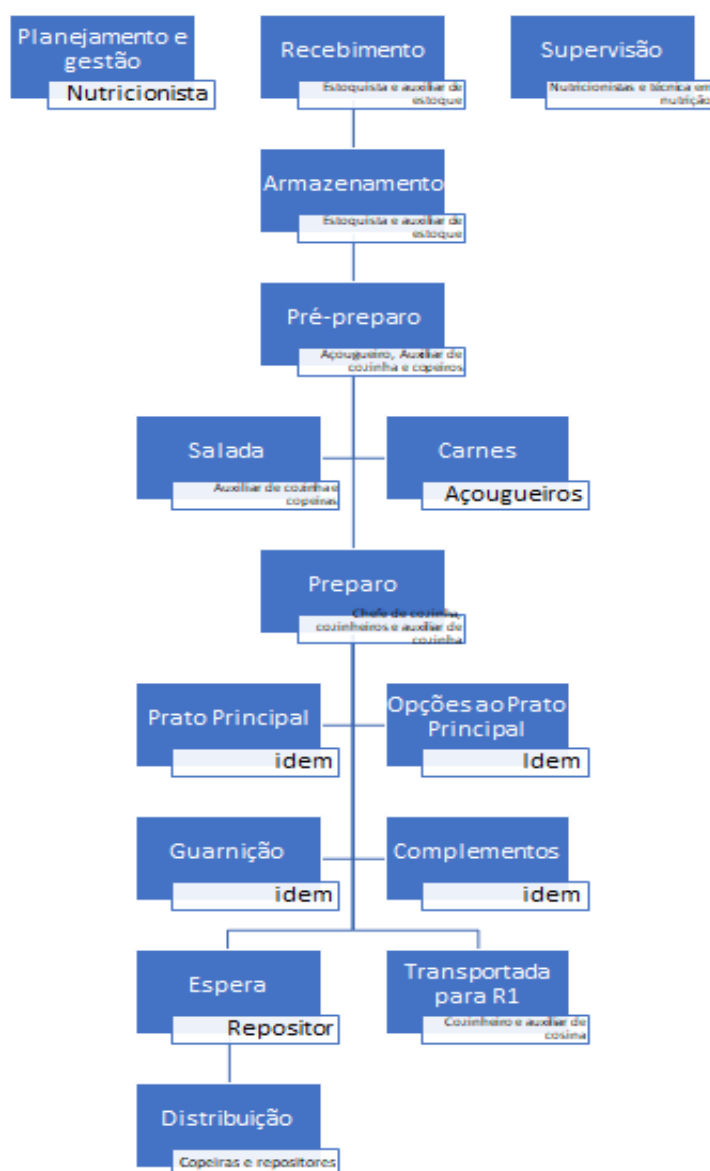
A empresa contratada deve apresentar no prazo máximo de três meses após o início da operacionalização dos serviços contratados, o Manual de Boas Práticas de Fabricação (MBPF), os Procedimentos Operacionais Padrões (POP) e instruções de trabalho das Unidades de distribuição da Contratante, devidamente adequados à execução dos serviços contratados, nos termos da RDC nº 216 de 15 de setembro de 2004, da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA).

Os serviços oferecidos pelo RU da UFBA de Ondina deverão ser executados com base nos parâmetros mínimos estabelecidos no Termo de Referência 32/2018. O referido termo preconiza que a prestação de serviços de Alimentação e Nutrição envolverá todas as etapas do processo de operacionalização (produção e distribuição)

das refeições aos usuários, conforme o padrão de alimentação estabelecido, o número de usuários, o tipo de refeição e os respectivos horários definidos, observando-se ainda que a alimentação fornecida deverá estar adequada do ponto de vista nutricional e higiênico-sanitária, e atender, no que couber, as normas e legislações pertinentes.

Assim é possível verificar pela Figura 4 o fluxograma de produção do RU-Ondina, com a alocação dos cargos de acordo com cada etapa do processo produtivo.

Figura 4 - Estrutura do Sistema de Serviço de Alimentação Coletiva



Fonte: Elaboração própria (2021).

Diversos problemas são apontados na qualificação dos trabalhadores que são manipuladores de alimentos em restaurantes universitários, em função da formação profissional deficiente, decorrente da pouca escolaridade e dos baixos salários. Estudos realizados no Brasil, em serviços de produção de refeição, indicam que a escolaridade com maior incidência entre os funcionários é o ensino fundamental incompleto. O perfil de escolaridade no Brasil é considerado um dos mais baixos da América Latina, este fato constitui-se num grave problema social e de saúde pública, pois a falta de qualificação profissional para atuar neste segmento de mercado cria obstáculos à implantação de processos produtivos seguros e na aplicação de ferramentas de controle de qualidade (MEDEIROS; CARVALHO; FRANCO, 2017; CAVALLI; SALAY, 2007).

Um artigo publicado por Costa-Souza e Araújo (2019), mostra outra perspectiva relacionada à ineficácia dos planos de treinamento aplicados em UAN, esses autores apontam para a incorporação acrítica de pontos de vistas não científicos buscando a resposta para esse alto índice de ineficácia dos planos de capacitação nas ciências sociais. A repetição de práticas que reproduzem a naturalização da brutal desigualdade social do Brasil que transforma vítimas em culpados; trazendo o trabalhador manipulador de alimentos como principal culpado pelo alimento não considerado seguro. No entanto, a produção do alimento seguro, envolve uma complexidade no processo de produção dessas refeições. E, ainda que fosse quase nula a efetividade das atividades e que fosse evidente a existência de outros fatores muito mais relevantes para o risco de contaminação, para além do trabalhador manipulador de alimento como vetor principal dessa contaminação, as capacitações seguem sendo oferecidas para esses empregados, muitas vezes de modo improvisado e pouco efetivo. Esse fator, por si só, pode estar relacionado aos resultados descritos na literatura, onde encontramos os treinamentos sem efetividade garantida, e com a imposição normativa de procedimentos operacionais padronizados respaldados pela legislação, no entanto nos deparamos quase que invariavelmente com os mesmos problemas de ineficácia dos mesmos.

Também, em UAN é comum os treinamentos que abordem a questão sanitária, porém existe uma associação negativa com a eficácia do mesmo, provavelmente porque tais treinamentos são focados nos funcionários e alimentos, visando apenas mudanças práticas de trabalho, e geralmente são centrados no nutricionista, não

considerando o empregado como ser pensante e que pode e deve refletir sobre as demandas e problemas existentes na unidade, e assim buscar medidas resolutivas (AGUIAR 2013).

4.2 DESCRIÇÃO E DIAGNÓSTICO DAS COMPETÊNCIAS DESEJADAS E AS LACUNAS IDENTIFICADAS.

Com base nas considerações apresentadas por Dessler (2003), que para o momento será usado a fase de diagnóstico, foi realizada a identificação das competências dispostas no TR e dos Pregões Eletrônicos de 2012 e 2018. Com base nestas competências foi possível realizar a identificação das lacunas, partindo da percepção dos profissionais do NUSA e de nutricionistas que atuaram na empresa prestadora de serviço de alimentação, do último contrato relativo ao pregão eletrônico de 2018.

Antes é importante situar que em Serviços de Alimentação as competências e habilidades podem ser organizadas considerando áreas/setores ou postos de uma UAN, como pode ser observado no Quadro 3. Também pode ser organizado como descrito por Mesomo (2002), que apresenta os seguintes cargo em UAN, que são: chefia geral da unidade; chefia de seção ou setor ou encarregado de setor ou turma; supervisor; nutricionista; cozinheiro; auxiliar de cozinheiro; auxiliar de cozinha; copeiro; servente; despenseiro; auxiliar de administração.

Quadro 3 - Descrição de cargos por setores ou postos de Unidade de Alimentação e Nutrição (UAN). Salvador, outubro de 2021.

SETORES OU POSTO DE UAN	CARGOS
Administração, supervisão e chefia	Nutricionista, Auxiliar administrativo, técnico em nutrição, operador de caixa, Porteiro ou vigia
Recebimento de estocagem	Estoquista ou almoxarife e auxiliar de estoque ou almoxarife.
Cocção	Chefe de cozinha, cozinheiro, auxiliar de cozinha
Pré-preparo	Auxiliar de cozinha
Merenda, lanche, desjejum, Cafeteria	Auxiliar de cozinha

Copas de distribuição (caso de hospital)	Copeiras
Lavagem de louça e limpeza dos setores	Auxiliar de Serviços Gerais – ASG
Serviço noturno	Cozinheiro, Auxiliar de cozinha e ASG

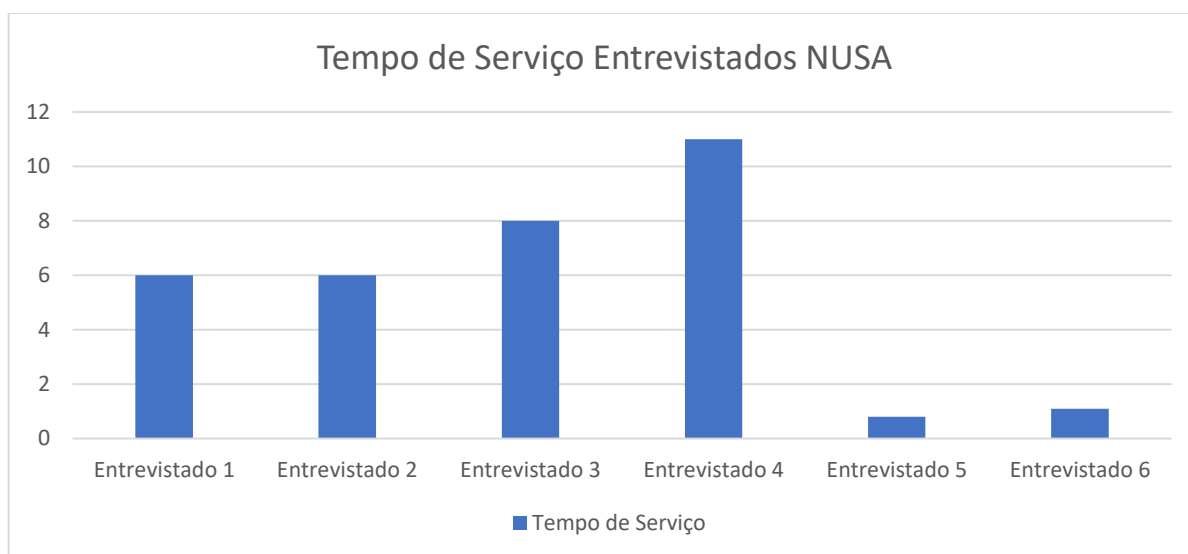
Fonte: Adaptado de Mesomo (2002)

Deste modo, partindo-se deste conhecimento dos cargos constantes em uma UAN foi possível identificar no TR a descrição dos cargos de Nutricionista, Técnico em Nutrição e Dietética, Assistente Administrativo, Auxiliar de Cozinha, Copeiro, Servente de Limpeza, Operador de Caixa, Almojarife, Auxiliar de Estoque, Chefe de Cozinha e Cozinheiro. Percebe-se que estes cargos são necessários, para a execução do padrão de cardápio intermediário e rotativo de cinco semanas do RU-Ordina. Foram escolhidos para comporem essa pesquisa os cargos que dentre as atribuições estão inseridas atividades com manipulações de alimentos.

Ressalta-se que tanto o TR do Pregão Eletrônico de 2012 quanto o de 2018 elencam as mesmas competências para os cargos. Sendo assim, os dois termos se equivalem nesse quesito. Outro ponto importante para elucidação é que todas as competências selecionadas e descritas por cargos, constam na descrição dos TR analisados. Assim será possível partir para a descrição das competências pelos seguintes cargos: Nutricionista, Técnico de nutrição dietética; Chef de cozinha; Cozinheiro; Auxiliar de cozinha; Copeiro; e Almojarife, com a análise e identificação das lacunas percebidas pelos entrevistados neste estudo.

Antes de passar para a descrição e a identificação das lacunas percebidas com relação às competências faz-se uma descrição ou caracterização dos entrevistados nesta etapa do estudo. O tempo de serviço dos profissionais entrevistados do NUSA variou de seis a 11 anos e dos profissionais da empresa terceirizada de oito meses até um ano, como pode-se observar no Gráfico 1.

Gráfico 1- Tempo de serviço dos profissionais entrevistados do NUSA e da empresa terceirizada.



Fonte: Elaboração própria (2021)

No que diz respeito à função exercida pelos entrevistados, assim como as respectivas atividades, são trabalhados a seguir o discurso de cada um dos profissionais que participaram do estudo.

Em relação aos discursos dos Entrevistados 1, 2, 3 e 4, as respostas foram claras e diretas, todos responderam pontualmente que exercem cargo de Nutricionista na unidade. Com o Entrevistado 4 pode-se observar uma resposta mais detalhada, demonstrando conhecimento e domínio de sua função e atividades no RU, esse conhecimento é expressado claramente quando o entrevistado diz:

“Como Técnico em Nutrição e Dietética desempenho função de Assessorar o nutricionista, [...] Controlar o quantitativo dos alimentos produzidos e fornecidos no Restaurante Universitário; Fiscalização das boas práticas de manipulação de alimentos [...] Acompanhar e fiscalizar os contratos de fornecimento de alimentação no Restaurante Universitário e seus postos de distribuição [...] contratação de empresas especializadas em prestação de serviço de alimentação [...] Auxiliar na construção dos relatórios técnicos; Auxiliar a construção de parecer; e Fazer cumprir as determinações dos nutricionistas e acompanhar a execução; Dar ciência aos nutricionistas de ocorrências e não conformidades no serviço.”(Entrevistado 4)

Dentro dessa primeira perspectiva, mesmo com os Entrevistados 1, 2 e 3 não descreveram suas atribuições de forma aprofundada e, considerando-se outros pontos da entrevista conclui-se que os funcionários entrevistados têm total ciência de suas atribuições para o bom desenvolvimento do serviço prestado pelo NUSA no RU.

Ainda, dando continuidade à análise das funções exercidas pelos entrevistados, quando diz respeito aos Nutricionistas que exerceram cargos na empresa terceirizada, os Entrevistados 5 e 6 também apresentam conhecimento das suas atribuições no RU. O que se pode constatar quando o Entrevistado 5 relata que dentro das suas atribuições como Nutricionista de Qualidade estavam:

“Priorizar e manter a qualidade higiênico-sanitária das instalações e alimentos; capacitar os colaboradores a fim de manter a padronização das atividades; organizar as preparações de acordo com o contrato e manter a cordialidade com os comensais, entre outras.” (Entrevistado 5)

Quando indagado, o Entrevistado 6 que exercia o cargo de Nutricionista de Produção, o mesmo relatou suas atividades da seguinte forma:

“Coordenar as atividades da produção, desde aquisição dos produtos, até o fornecimento das refeições, visando manter a qualidade e a segurança alimentar. Além disso, prestar orientação e assistência aos usuários do restaurante.” (Entrevistado 6)

É possível verificar, portanto, que os funcionários têm consciência de suas atribuições, assim como são consistentes suas respostas relacionadas às suas competências quando balizadas com as competências descritas nos TR de 2012 e 2018, para os cargos exercidos pelos entrevistados.

De forma geral, pode-se observar através da análise do discurso que todos entrevistados têm ciência de suas atribuições, o que é fundamental por se tratarem de cargos de gestão. Cargos esses, que estão diretamente ligados a qualidade do serviço ofertado pelo RU. Além disso, as respostas enfatizam que os funcionários entrevistados não só têm ciência de suas atribuições, mas também demonstram responsabilidade e compromisso com a gestão da unidade.

Antes de passar para análise das competências de acordo com os cargos é importante descrever que em UAN são comumente observados quatro formas de pessoal ativo ou de divisão de cargos: 1) Não-qualificados, como os trabalhadores de serviço braçal, serviço de limpeza; 2) Qualificados, como os açougueiros, confeitários, padeiros, cozinheiros; 3) Técnicos, como cozinheiro-chefe, despenseiro, administrador-geral e 4) Principal, no caso a nutricionista (TEIXEIRA, 2010)

Após constatado esses pontos, passou-se à descrição das competência por cada cargo, com análise das competências para identificar as possíveis lacunas, com o intuito de traçar a proposta de formação continuada por competência baseada nesses achados.

Na avaliação do cargo de Nutricionista, a análise foi realizada somente com os nutricionistas integrantes do NUSA, assim os entrevistados 5 e 6 não compuseram esta primeira categoria de análise. Deste modo, com relação às competências que um Nutricionista que trabalha no RU deve apresentar, segundo análise das respostas que envolvem essa questão, observa-se que, em diversos momentos, os entrevistados sinalizam que esse profissional, por exercer um cargo de gestão, no qual é importante a liderança da equipe, é imprescindível o conhecimento em gestão de unidades de produção de alimentação coletiva e das legislações vigentes. Um dos discursos que marca essa percepção dos entrevistados e que se destaca foi:

“Base teórica e prática de alimentação coletiva (produção, cardápios, recursos humanos, estrutura físico-estrutural e UAN), de vigilância sanitária, de contratos administrativos [...]” (Entrevistado 2).

Nesse mesmo quesito, outro entrevistado descreve “Liderança de equipe, compreensão de planejamento e da legislação sanitária, habilidade para lidar com situações inesperadas na rotina da UAN” (Entrevistado 4) Ainda no que diz respeito a competência do nutricionista em UAN ou alimentação coletiva, outro entrevistado verbaliza o seguinte:

“[...] é interessante que apresente habilidade e conhecimento para desenvolver as competências de tomada de decisões; comunicação; administração, gerenciamento que visa cumprimento de tarefas e metas e liderança que guarda relação com o bem-estar dos funcionários”(Entrevistado 3).

Analisando as falas, dentro do contexto da entrevista, permite-se caminhar para a seguinte linha de análise, o domínio das competências correlacionadas à gestão se faz extremamente necessárias, o que se confirma com os achados da literatura. Nesse sentido, Jamper (2012) defende que a liderança em uma UAN é um dos pontos fundamentais, porque além de estabelecer a direção também é a argamassa que moldará a organização, tornando-a resistente, integrada e eficaz. Esse mesmo autor mostra que a qualidade do serviço prestado não está somente relacionada com os produtos e os serviços prestados, mas também com as pessoas, tarefas, rotinas, normas, regulamentos, legislação, programas motivacionais, ou seja, desse modo fica claro que à estratégia, gestão e liderança são elementos essenciais à administração da organização.

Ainda nessa categoria, os entrevistados foram requisitados a avaliar se os nutricionistas que atuam no RU-Ondina por intermédio da empresa especializada

na prestação dos serviços continuados de alimentação e nutrição, foram capazes de desenvolver suas funções, os quatro entrevistados acreditam que esses profissionais corresponderam relativamente a esses quesitos.

Quadro 4 - Síntese das respostas dos entrevistados do NUSA, com relação a atuação dos nutricionistas que atuaram pela empresa terceirizada no Restaurante Universitário Manoel José de Carvalho, no ano de 2019. Salvador (Ba), outubro de 2021.

Entrevistados	Respostas
Entrevistado 1	Não todas. Foram observadas várias lacunas no serviço que muitas vezes foram supridas pelos Nutricionistas do NUSA e pela equipe do GPERU”
Entrevistado 2	Sim, parcialmente.
Entrevistado 3	“Parcialmente. Foi observado a autonomia profissional prejudicada para desenvolver algumas das suas funções que impacta diretamente no resultado final.”
Entrevistado 4	“No penúltimo contrato aconteceu de forma pouco satisfatória, no último contrato atendeu quase em sua totalidade.”

Fonte: Elaboração própria (2021)

Portanto é possível verificar pelas falas descritas no Quadro 4, que de forma ou de outra, as expectativas relacionadas às atividades exercidas pelos Nutricionistas da empresa terceirizada não foram totalmente atingidas, na percepção dos entrevistados. Com relação à identificação de possíveis lacunas de competências dos Nutricionistas, o que impacta diretamente nas atividades do RU, os entrevistados relacionaram alguns pontos importantes que serão citados no Quadro 5.

Quadro 5 - Síntese das respostas dos entrevistados do NUSA, com relação a lacunas de competências dos nutricionistas que atuaram pela empresa terceirizada no Restaurante Universitário Manoel José de Carvalho, no ano de 2019. Salvador (Ba), outubro de 2021.

Entrevistados	Respostas
Entrevistado 1	“[...] em todos os contratos faltou um melhor acompanhamento do serviço e monitoramento de todas as atividades diárias, implantação real das BPF, dos mapas de controle, falta das fichas técnicas etc.”
Entrevistado 2	“[...] Habilidade no planejamento de cardápios, operacionalização da rotina de produção, instrução e treinamento de funcionários, principalmente”
Entrevistado 3	“Tomada de decisões; Comunicação; Administração, Gerenciamento e Liderança acrescida de Educação Premente visto que é um local onde o trabalho em equipe é essencial sendo a educação continuada necessária para tal.”
Entrevistado 4	“Ausência de conhecimento técnico e habilidade para relação interpessoal”

Fonte: Elaboração própria (2021)

Analisando essas colocações dentro do contexto da entrevista, fica clara a lacuna no quesito gestão de pessoas e de UAN. Vieira e Japur (2012) explicam que a gestão de UAN compreende princípios e normas que controlam a produtividade e a eficiência organizacional, portanto para obtenção da qualidade do serviço ofertado, é necessário ter bem definidas as metas institucionais e envolver os funcionários objetivando a formação da equipe de trabalho comprometida, disciplinada e participativa em que o domínio das competências relacionadas a gestão se fazem imprescindíveis. Nesse sentido, algumas competências são evidentes e necessárias, sobretudo as relacionadas à gestão para o funcionamento e coordenação da UAN.

Com intuito de identificar quais lacunas das competências que estão listadas no Quadro 6, e com base na experiência vivida com os Nutricionistas que já passaram pelo RU da UFBA, os Entrevistados responderam a tabela de tendências de lacunas de competências em que foi marcada: Muito fraca; Fraca; Forte; e Muito forte, conforme descrito no Gráfico 2.

Quadro 6. Competências selecionadas para o cargo de Nutricionista de Unidade de Alimentação e Nutrição (UAN). Salvador, outubro de 2021

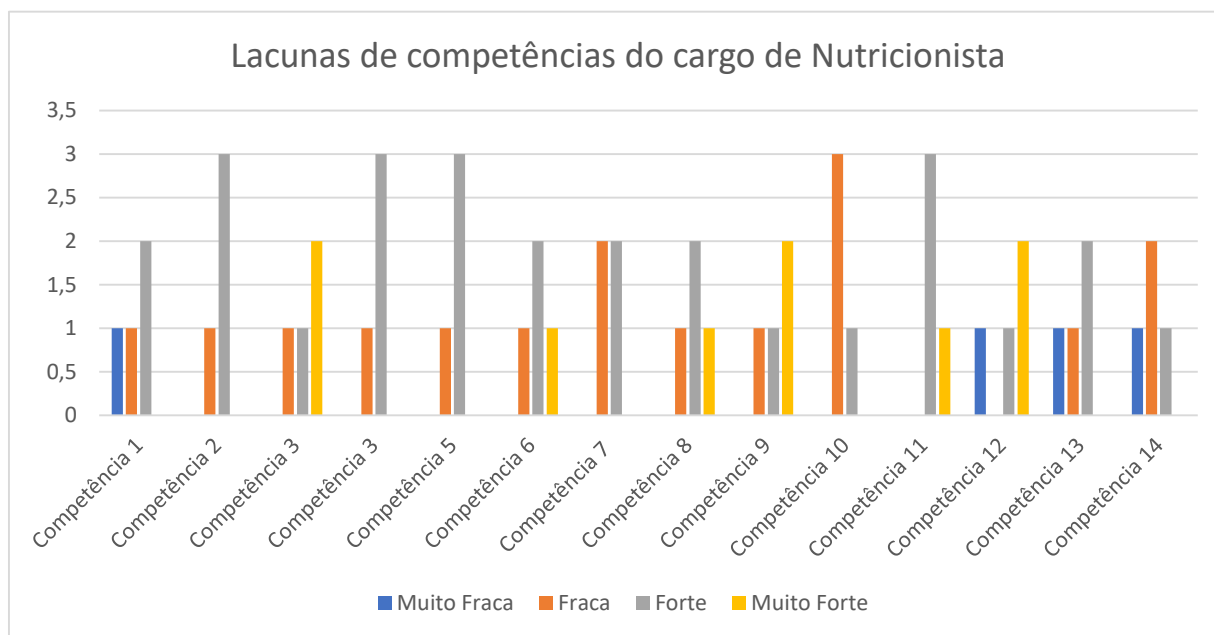
Nutricionista	
Competência 1.	Planejar cardápios de acordo com as necessidades de sua clientela;
Competência 2.	Planejar, coordenar e supervisionar as atividades de seleção de fornecedores, procedência dos alimentos, bem como sua compra, recebimento e armazenamento de alimentos;
Competência 3.	Coordenar e executar os cálculos de valor nutritivo, rendimento e custo das refeições/preparações culinárias;
Competência 4.	Planejar, implantar, coordenar e supervisionar as atividades de pré-preparo, preparo, distribuição e transporte de refeições e/ou preparações culinárias;
Competência 5.	Coordenar e supervisionar métodos de controle das qualidades organolépticas das refeições e/ou preparações, por meio de testes de análise sensorial de alimentos;
Competência 6.	Elaborar e implantar o Manual de Boas Práticas, avaliando e atualizando os procedimentos operacionais padronizados (POP) sempre que necessário;
Competência 7.	Detectar e encaminhar ao hierárquico superior e às autoridades competentes, relatórios sobre condições da UAN impeditivas da boa prática profissional e/ou que coloquem em risco a saúde humana;
Competência 8.	Planejar, implantar, coordenar e supervisionar as atividades de higienização de ambientes, veículos de transporte de alimentos, equipamentos e utensílios;

- Competência 9. Implantar e supervisionar o controle periódico das sobras, do resto-ingestão e análise de desperdícios, promovendo a consciência social, ecológica e ambiental;
- Competência 10. Participar da definição do perfil, do recrutamento, da seleção e avaliação de desempenho de colaboradores;
- Competência 11. Estabelecer e implantar procedimentos operacionais padronizados e métodos de controle de qualidade de alimentos, em conformidade com a legislação vigente;
- Competência 12. Coordenar o desenvolvimento de fichas técnicas, avaliando periodicamente as preparações culinárias;
- Competência 13. Acompanhar o recebimento e estocagem dos gêneros alimentícios;
- Competência 14. Coordenar o acondicionamento e guarda dos alimentos, visando ao atendimento das normas técnicas.

Fonte: Adaptado dos TR Pregões Eletrônicos de 2012 e de 2018

Além das competências relacionadas a saúde nutricional e as competências diretamente ligadas ao alimento como por exemplo coordenar e executar os cálculos de valor nutritivo, rendimento e custo das refeições/preparações culinárias, pode-se observar competências com ações referentes ao ato de gerir e de administrar a unidade, podendo citar a participação do recrutamento e seleção de funcionários, e o planejamento, organização e seleção de fornecedores. Essas ações que auxiliam na promoção das atividades de coordenação, estão cada vez mais inseridas no contexto das competências relacionadas às atividades do Nutricionistas dentro de uma UAN, o que converge com o apresentado pela Resolução 600 do CFN.

Ao analisar o Gráfico 2, ficou evidenciado que as competências que apresentam maior lacuna e fragilidade por parte dos Nutricionistas que prestaram serviço para as empresas terceirizadas e que já passaram pelo RU-Ondina foram as Competências 7, 10 e 14. Além disso, merece ser mencionado que das 14 competências listadas somente estas três foram percebidas pelos entrevistados como lacunas.

Gráfico 2 - Lacunas de competências do cargo de Nutricionista.

Fonte: trabalho de campo do estudo, outubro de 2021

Para a Competência 7 que descreve: o Nutricionista deve detectar e encaminhar ao hierárquico superior e às autoridades competentes, relatórios sobre condições da UAN impeditivas da boa prática profissional e/ou que coloquem em risco a saúde humana, observou-se avaliações contrárias entre os entrevistados, tendo em vista que metade dos entrevistados responderam que era fraca e a outra parte responderam que era forte.

Já a Competência 10, que se refere ao fato de que o Nutricionista deve participar da definição do perfil, do recrutamento, da seleção e avaliação de desempenho dos empregados, nesse quesito três dos entrevistados responderam que era fraca e um respondeu que era forte. Por fim, na Competência 14 se apresentou como maior lacuna. Essa competência descreve que esse profissional deve coordenar o acondicionamento e guarda dos alimentos, visando ao atendimento das normas técnicas, um dos entrevistados responderam muito fraca, dois responderam fraca e um forte. É para essa competência que realizaremos uma proposta de plano de capacitação.

Para Silva Jr (2007), existem normas de procedimentos e que, através delas e com a capacitação adequada, pode-se alcançar um padrão de qualidade. Gomes *et al.*, (2014) defendem que para alcançar a efetividade de um treinamento faz-se

necessário levar o manipulador a compreender as razões para a adoção de certas atitudes e a partir daí promover mudanças. Nesse sentido se faz necessário que os profissionais que exercem cargos de gestão da unidade estejam alinhados e com o domínio dessas competências para além de exercerem o papel de inspeção, poderem executar treinamentos com a equipe sempre que necessário, a fim de aprimorar ou realizar a manutenção das atividades. Colares *et al* (2014) trazem que o princípio da administração é um processo que abrange as funções de planejar, organizar, coordenar, dirigir para alcançar os objetivos da instituição, a fiscalização ressalta como ação de controle, essencial e aplicável em todas as etapas das operações para execução de um serviço.

O cargo de Técnico de Nutrição é descrito pelo Conselho Federal de Nutrição e tem como princípio básico de sua atuação o bem-estar do indivíduo e da coletividade, empenhando-se na promoção da saúde, cumprindo e fazendo cumprir a legislação, normas e preceitos referentes à saúde. Assim como, tem o dever de estar, continuamente, atualizando e ampliando seus conhecimentos técnicos e científicos, visando ao bem público e à efetiva prestação de serviços aos indivíduos e à coletividade.

A análise qualitativa desta categoria se mostrou interessante, ao estudar o discurso obtido através das entrevistas, as respostas foram semelhantes e uniformes. Conclui-se que as lacunas para esse cargo são consistentes.

Iniciou-se essa categoria perguntando aos entrevistados qual competência fundamental que esse profissional deve apresentar para desenvolver suas atividades, visto que o Técnico em Nutrição trabalha em parceria com o Nutricionista. Ao analisar o discurso dos entrevistados, conclui-se que as respostas seguiram todas na mesma linha e com entendimentos similares. Dentro desse contexto, o Entrevistado 6 relatou:

“Organizar e fiscalizar os serviços durante todo processo da produção. Realizar o controle das atribuições dos colaboradores de acordo com as técnicas de controle de qualidade e segurança alimentar”. (Entrevistado 6).

Para que o nutricionista possa lidar com todas as exigências inerentes ao cargo, é necessário que apresente muita organização, exigindo um tempo inicial destinado ao planejamento, e capacidade para delegar. Essa organização é essencial, para poupar trabalho desnecessário ou desperdiçado para reparar falhas, o cargo de Técnico em Nutrição se insere nesse contexto, auxiliando e dando suporte para

execução das atividades de manutenção, visando garantia do controle de qualidade dos alimentos, no papel de supervisão de boas práticas de manipulação durante o processo de produção das refeições (ABREU, 2013).

Seguindo essa mesma linha, o Entrevistado 2 relata que o Técnico em nutrição deve ter “Boa observação e monitoramento da UAN e da aplicação das Boas Práticas” o que também compactua o discurso do Entrevistado 4 “Avaliar os procedimentos higiênico-sanitários em Unidades de Alimentação e Nutrição. Associar a segurança alimentar às técnicas de controle de qualidade e adequação da estrutura física da unidade.” O que condiz com as competências descritas nos Termos de Referência de 2012 e 2018.

Com relação a capacidade dos Técnicos em Nutrição que já passaram pelo RU através da empresa terceirizada em desenvolver as funções delegadas, as respostas não foram unânimes. O Entrevistado 6 responde: *“Alguns, sim. Outros mostraram inexperiência na função e/ou falta de entrosamento e união com a nutricionista do plantão”*. As outras respostas variaram entre parcialmente, não satisfatoriamente e sim. O que demonstra que essa é uma questão da qual não se obteve consenso, entre a opinião dos entrevistados.

No entanto, o que deve estar claro é a importância desses profissionais para a manutenção do funcionamento da UAN: o Técnico em Nutrição tem função ativa no controle da qualidade da produção de refeições, assim como na fiscalização da manutenção das boas práticas alimentares, e esse deve ser um trabalho alinhado e entrosado com o Nutricionista da unidade (VIEIRA; JAPUR, 2012).

Quando o questionamento foi em relação a possíveis lacunas de competências dos Técnicos em Nutrição no exercício de suas atividades, algumas questões estiveram presentes no discurso dos entrevistados, como: iniciativa em solucionar problemas sem depender do Nutricionista, assim como lacunas provenientes de uma de uma formação deficiente. Tal relação é expressada na fala do Entrevistado 3 quando o mesmo relata “Iniciativa, proatividade, liderança, monitoramento das etapas de produção”. Ainda no sentido da proatividade, o Entrevistado 5 ressalta em seu discurso “Solucionar problemas sem a ajuda das nutricionistas”. O que também é confirmado pelo Entrevistado 4:

“[...] Educação permanente que em muitas vezes prejudicou a capacidade de tomar ações corretivas em determinadas circunstâncias, como controle de temperatura de refeições transportadas por faltar conhecimento para tal.”(Entrevistado 5)

Esse fator pode estar relacionado a outra deficiência na competência do técnico em nutrição que passou pelo RU trazido pelos entrevistados, que foi: o conhecimento teórico frágil podendo ser proveniente de uma formação deficitária, o que pode ocasionar insegurança no momento de tomadas de decisão. Esse fator também é reconhecido pelo Entrevistado 3, quando ele expressa diretamente em seu discurso *“Formação teórica frágil”*.

Para solucionar essa problemática, pode-se citar algumas sugestões. Uma está diretamente ligada ao recrutamento e seleção desse funcionário como já foi abordado anteriormente. Para Junper (2012), o setor de RH é a área mais adequada para gerir esses processos para analisar os candidatos em todas as vertentes, não só no que diz respeito à capacidade técnica, mas também nas vertentes relativas ao comportamento e proatividade. Um recrutamento e seleção mais atentos, levando em consideração questões relacionadas à conduta e às competências existentes no Termo de Referência, poderia minimizar essas lacunas. Outra opção está relacionada a capacitação dos Técnicos em Nutrição pelos Nutricionistas, visto que cada UAN tem especificidades próprias e, muitas vezes os profissionais se apresentam trazendo vícios e costumes de vínculos anteriores. Sendo assim, identificadas essas lacunas seria descrito adequadamente o objetivo dos treinamentos propostos a fim de minimizar essas dificuldades (LOPES *et al.*, 2019).

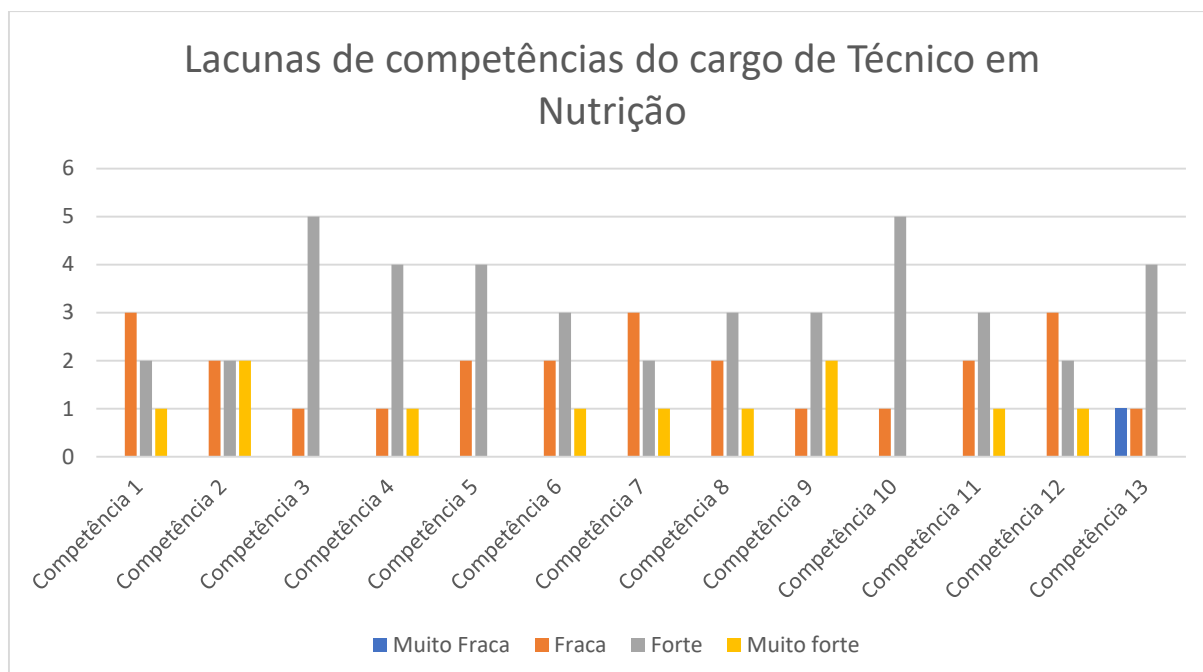
As lacunas de competências identificadas pela análise documental do TR estão descritas no Quadro 7 e o diagnóstico quantitativo e com base na experiência vivida com os Técnicos em Nutrição que já passaram pelo RU da UFBA estão descritas no Gráfico 3.

Quadro 7. Competências selecionadas para o cargo de Técnico em Nutrição de Unidade de Alimentação e Nutrição (UAN). Salvador, outubro de 2021

Técnico de Nutrição e Dietética
<ol style="list-style-type: none"> 1. Auxiliar o nutricionista na previsão de consumo de gêneros alimentícios e materiais para abastecimento do restaurante; 2. Supervisionar a aplicação do Manual de Boas Práticas em todos os processos; 3. Orientar na higienização de todos os setores do restaurante bem como de utensílios e equipamentos; 4. Aferir e registrar as temperaturas de chegada das preparações com equipamento higienizado e calibrado; 5. Acompanhar o acondicionamento e guarda de alimentos, visando ao atendimento das normas técnicas; 6. Acompanhar e orientar as atividades de controle de qualidade em todo processo, desde o recebimento até distribuição, de acordo com o estabelecido no manual de boas práticas elaborado pelo nutricionista responsável técnico, atendendo às normas de segurança alimentar; 7. Acompanhar e orientar os procedimentos culinários de pré-preparo e preparo de refeições e alimentos, obedecendo às normas sanitárias vigentes; 8. Conhecer e avaliar as características sensoriais dos alimentos preparados de acordo com o padrão de identidade e qualidade estabelecido; 9. Acompanhar a execução das atividades de porcionamento e distribuição de refeições, observando o per capita e a aceitação do cardápio pelos usuários; 10. Supervisionar as atividades de higienização de alimentos, ambientes, equipamentos e utensílios visando à segurança alimentar e difundindo as técnicas sanitárias vigentes; 11. Realizar pesagem do porcionamento a ser utilizado na distribuição; 12. Colaborar no treinamento de pessoal operacional; 13. Participar do controle de saúde dos colaboradores da Unidade de Alimentação e Nutrição (UAN), identificando doenças relacionadas ao ambiente de trabalho e aplicando ações preventivas.

Fonte: Adaptado dos TR Pregões Eletrônicos de 2012 e de 2018.

De forma geral, o Técnico em Nutrição dentro do RU tem a função de promover o suporte para o desenvolvimento das atividades do Nutricionista, sobretudo na supervisão das tarefas, acompanhando nos procedimentos dos setores da unidade, acompanhando e orientando o controle de qualidade, assim como a manutenção das boas práticas.

Gráfico 3: Lacunas de competências do cargo de Técnico em Nutrição

Fonte: Trabalho de campo do estudo, outubro de 2021

Observa-se que das 13 competências elencadas para O Técnico em Nutrição descritas no Quadro 5, somente três delas podem ser descritas como lacunas no exercício profissional deste cargo no RU, a saber: 1, 7 e 12, que portanto, devem ser indicados planos de trabalho em formação e desenvolvimento baseado em competência deste profissional. Portanto, ressalta-se que a maioria das competências tiveram uma boa avaliação do desempenho mostrando-se um ponto positivo para os técnicos de nutrição que passaram pelo RU-Ondina (Gráfico 3).

Mesmo estando presente em um primeiro momento nas falas dos entrevistados questões referentes à formação deficitária e proatividade, esta questão não é mensurada de forma objetiva na avaliação de lacunas realizada de forma objetiva ou quantitativa neste estudo, mas entende-se que tal aspecto perpassa por todas as competências elencadas, pois somente com uma formação eficiente e proativa será possível desenvolver as habilidades necessárias descritas nas 13 competências elencadas.

Como mencionado anteriormente, as Competências 1, 7 e 12 foram apontadas como as lacunas, e, portanto, merecem uma melhor análise. Todas elas receberam três marcações no quesito fraco, duas marcações no quesito forte e uma no muito forte por parte dos entrevistados. A Competência 1, diz respeito à prática de auxiliar o

nutricionista na previsão de consumo de gêneros alimentícios e materiais para abastecimento do restaurante. Já a Competência 7 descreve que o Técnico em Nutrição deve acompanhar e orientar os procedimentos culinários de pré-preparo e preparo de refeições e alimentos, obedecendo às normas sanitárias vigentes. E por fim, a Competência 12 defende que o funcionário deve colaborar no treinamento do pessoal operacional.

A possível leitura que se pode fazer sobre esses dados, é que, as competências que apresentaram mais marcações como fracas estavam presentes de uma forma ou de outra nas falas dos entrevistados. Ainda nesse quesito, em uma análise mais profunda, no que diz respeito à Competência 1, Vieira e Japur (2012) destacam que o intuito da gestão de suprimentos de uma UAN, é de atender todas as necessidades materiais, isso perpassa aos insumos e gêneros alimentícios. Esse processo é composto por etapas que envolvem tarefas específicas, as quais precisam ocorrer de forma criteriosa e conjunta, nesse sentido se faz importante uma atividade sincronizada com o Nutricionista da unidade. Fazem parte dessas etapas o planejamento e previsão dos materiais, recebimento, armazenamento, controle de estoque e consumo. Erros de administração na logística de suprimentos de insumos podem culminar em reposição irregular de matéria-prima, grandes quantidades de estoque, falta de espaço para armazenamento e até mesmo alterações repentinas no cardápio por escassez de matéria prima.

Outra questão que se mostrou presente no discurso dos entrevistados e nos achados do gráfico foi referente ao dever de acompanhar e orientar os procedimentos culinários de pré-preparo e preparo de refeições e alimentos, com foco principal em obedecer às normas sanitárias vigentes. As Unidades de Alimentação e Nutrição são estruturas complexas, destinadas à produção de refeições em quantidades variadas, caracterizando por verdadeiras indústrias. No Caso do RU da UFBA, a mesma tem uma demanda diária de mais de 2700 refeições e, para que isso ocorra de forma segura do ponto de visto sanitário, compreende-se uma sequência de ações que devem atender às necessidades dos usuários não só no sentido nutricional, mas também, e talvez de igual importância no sentido higiênico-sanitário. Sendo uma das funções principais de uma UAN fornecer um alimento de qualidade, acessível e dentro das diretrizes sanitárias adequadas (LOPES. *et al.*, 2019; VIEIRA; JAPUR, 2012). Muitos estudos relatam mudanças ocasionadas por treinamentos executados de

forma correta mudanças positivas foram observadas por Dudeja *et al.*, (2017) após realização de intervenção com 264 manipuladores de alimentos de um hospital na Índia, onde os autores encontraram melhora no conhecimento sobre segurança alimentar e no escore de segurança dos manipuladores; mudança na atitude; sentimentos de valorização e importância; mudança positiva na atitude em relação à segurança alimentar e com relação ao seu papel na garantia da segurança dos alimentos. Entendendo a importância dessa competência, em um contexto global, será nela o foco da sugestão de proposta de capacitação.

Com relação ao cargo de Chef de Cozinha este profissional é responsável por acompanhar e desenvolver o cardápio de uma unidade, criar novas preparações, utilizar as técnicas de preparo adequadas nos alimentos, assim como treinar os funcionários, coordenar a equipe e as rotinas de trabalho, selecionar fornecedores, executar controle de custos de produção, dentre outros. O Chefe de Cozinha não tem Conselho de classe Federal nem Estadual para regulamentar e regularizar a profissão, sendo assim, essa é uma profissão sem regras e diretrizes claras estabelecidas. As competências para o cargo de Chef de Cozinha que atua no RU se traduzem no que foi descrito no Quadro 8.

Quadro 8. Competências selecionadas para o cargo de Chef de Cozinha de Unidade de Alimentação e Nutrição (UAN). Salvador, outubro de 2021.

Chefe de Cozinha
<ol style="list-style-type: none"> 1. Criar e elaborar pratos e cardápios, atuando direta e indiretamente na preparação dos alimentos; 2. Gerenciar brigada de cozinha e planejar as rotinas de trabalho; 3. Coordenar e planejar as rotinas de trabalho de sua equipe; 4. Planejar cardápios; 5. Especificar alimentos; 6. Testar receitas; 7. Observar padrão de qualidade dos alimentos; 8. Verificar condições de alimentos para reaproveitamento; 9. Controlar temperatura de alimentos; 10. Etiquetar alimentos; 11. Armazenar alimentos de acordo com as normas de higiene; 12. Controlar armazenamento de alimentos.

Fonte: Adaptado dos TR Pregões Eletrônicos de 2012 e de 2018.

Analisando as competências estabelecidas pelo TR, o Chefe de Cozinha que atua no RU tem responsabilidade sobre a equipe de produção do cardápio,

gerenciando a brigada e planejando as rotinas da equipe, assim como manter e supervisionar o padrão de qualidade dos alimentos.

Para avaliação sobre o cargo de chef de cozinha foi inicialmente questionado aos entrevistados se os Chefes de Cozinha elaboravam novos pratos e se o mesmo treinava a equipe para realizá-los. Foi possível observar que esteve presente no discurso de cinco dos entrevistados que essa não era uma prática rotineira no desenvolvimento das atividades do chefe de cozinha no RU. O Entrevistado 6 relata: “Observei bem pouco a elaboração de pratos por parte do chefe de cozinha e treinamento da equipe.” Essa ideia é complementada quando o Entrevistado 4 relata:

“Raramente, por estar condicionado à política lucrativa das empresas. Contudo, já aconteceu com pratos simples nunca usados para acrescentar no cardápio se fosse bem aceito.” (Entrevistado 4)

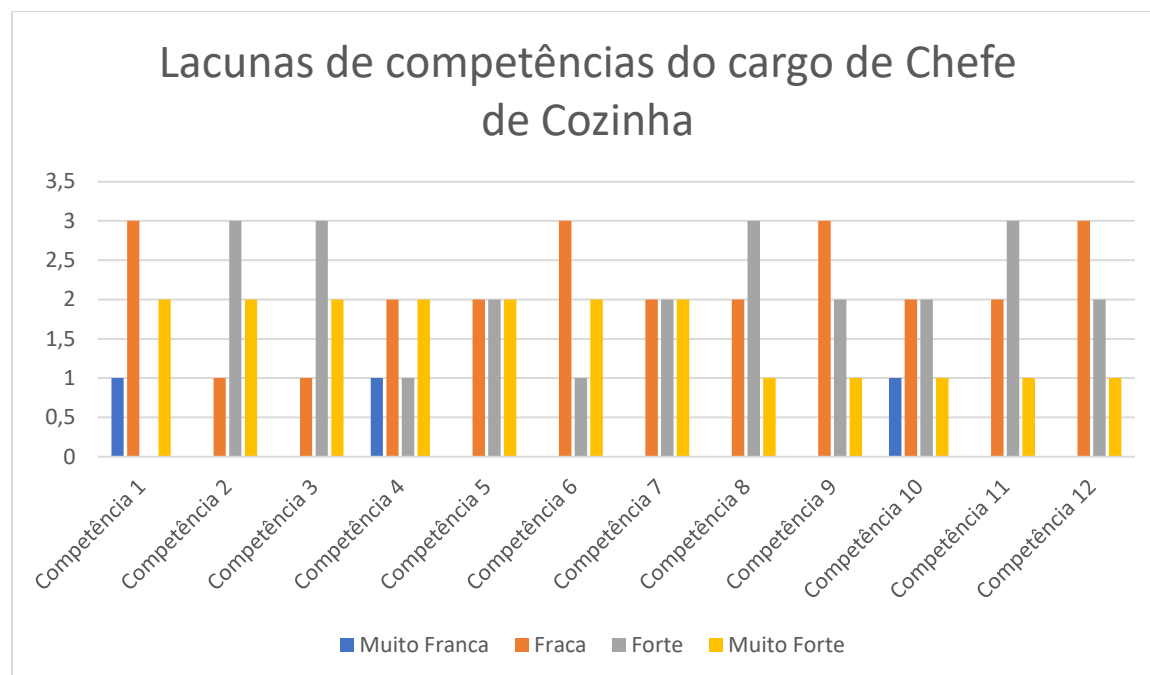
Dentro dessa perspectiva alguns fatores devem ser levantados, primeiramente podemos analisar a liberdade que esses profissionais tiveram para executar essa prática, uma vez que o cardápio do RU é planejado pelo NUSA e executado pela empresa contratada, eventualmente algumas preparações são sugeridas e o Núcleo tem a decisão final de acatar ou não a inserção da sugestão e posterior incorporação ao cardápio. Nesse sentido, mesmo que o Chefe de cozinha apresentasse essa competência, o exercício da mesma ficaria prejudicado pelas cláusulas estabelecidas no TR não sendo comum a prática rotineira dessa atividade por diretriz e fluxo específico da unidade.

De uma forma geral, foi questionado se os Chefes de Cozinha que passaram pelo RU, através da contratação pela empresa terceirizada, foram capazes de cumprir suas atividades, a resposta obtida por todos foi positiva com algumas ressalvas. Um dos entrevistados diz “[...] houve uns que não tinham competência suficiente para estar no cargo de chefes em cozinha UAN com as características e número de refeições do RU.” Por se tratar de uma UAN que serve em torno de 2700 refeições por dia, a experiência do profissional é um quesito importante que deve ser levada em consideração. Jampur (2012) menciona que a fim de minimizar esses problemas, o recrutamento e seleção devem ser feitos de forma mais cuidadosa, surgindo a necessidade de um modelo que contemple uma análise mais abrangente do candidato e, assim seria escolhido para o cargo o profissional com os requisitos adequados, sendo nesse caso, a experiência com produção em larga escala um ponto importante.

Quando questionado aos entrevistados, se durante as atividades era observado alguma lacuna que deveria ser desenvolvida nos Chefes de Cozinha para melhorar a dinâmica na unidade, as respostas foram diversas. Em um determinado momento o Entrevistado 5 fala “[...] realização de controle de temperatura dos alimentos.”

Para Colares *et al* (2014) a fiscalização na área de alimentação coletiva deve abranger vários sentidos, e dentre eles se encontra a prática de controle de qualidade em relação ao controle bacteriológico. É grande a preocupação durante o processo de produção de refeições, com os microrganismos patogênicos, responsáveis por grande parte das doenças transmissíveis por alimentos, em razão dessa preocupação os responsáveis pelo serviço devem garantir a qualidade durante todo o processo, o que inclui a mensuração regular da temperatura das refeições. Tanto das refeições prontas, que é a etapa em que o alimento fica exposto para o consumo, essa prática é importante para o controle e para manter a segurança do alimento, quanto para o controle da temperatura dos alimentos in natura, congelados e resfriados. Cabe ressaltar que todos esses parâmetros devem ser registrados em formulário próprio, e devem constar no Procedimento Operário Padrão (POP) das unidades. O domínio desses processos por parte dos funcionários que atuam em cargo de gestão é imprescindível, pois esses profissionais além de realizar o controle desses procedimentos, têm a função de treinar os demais funcionários.

Ainda para complementar a identificação das lacunas, de forma mais objetiva pelas respostas descritas no Gráfico 4 sobre a tabela de tendências de lacunas de competências. De forma geral se observa que das 12 competências existentes para o cargo de Chef de Cozinha descritas no Quadro 7, seis delas pode ser elencadas como lacunas no exercício profissional deste cargo no RU, a saber: 1,4,6,9,10 e 12, que devem ser alvo de melhor análise e indicação de planos de trabalho em formação e desenvolvimento baseado em competência deste profissional. Também é possível indicar que seis destas competências tiveram uma boa avaliação do desempenho das competências pelos chef de cozinhas que passaram pelo RU-Ondina, a saber: 2, 3, 5, 7, 8 e 11 (Gráfico 4).

Gráfico 4: Lacunas de competências do cargo de Chefe de Cozinha.

Fonte: Elaboração própria (2021).

Na Competência 1, que diz que o Chefe deve criar e elaborar pratos e cardápios, atuando direta e indiretamente na preparação dos alimentos, foi a que apresentou maior lacuna diante os Chefes de cozinha que já passaram pela unidade. Para esse quesito um dos entrevistados marcou a alternativa muito fraca, dois marcaram a alternativa fraca e os outros, a alternativa muito forte. Esses resultados são consistentes com os achados dos discursos dos Entrevistados durante a análise do conteúdo dos mesmos, a qual já foi amplamente discutida. Uma solução para sanar ou minimizar essa lacuna, seria o NUSA inserir esses profissionais no contexto da elaboração do cardápio, ou solicitar sugestões de preparações quando necessário.

Outras competências que chamaram atenção pelas avaliações foram as 9 e 12. A Competência 9, que descreve que o profissional deve saber controlar a temperatura dos alimentos. Para esse quesito, dois dos entrevistados marcaram a alternativa fraco, três dos entrevistados marcaram alternativas fortes e um muito forte. Esse resultado certifica os achados nos discursos dos entrevistados em momentos anteriores, ou seja, os entrevistados esperavam maior domínio das técnicas básicas de controle de temperatura que são tão fundamentais para a operacionalização e segurança alimentar das refeições servidas. É nessa lacuna que focaremos a proposta de plano de capacitação.

A Competência 12, indica que o Chefe de cozinha deve controlar o armazenamento de alimentos, para esse quesito três dos entrevistados escolheram a alternativa fraca, dois fortes e um muito forte. Para Colares *et al* (2014) essa etapa, em que o material entregue por um fornecedor é avaliado do ponto de vista quantitativo e qualitativo, esses materiais devem ser estocados em locais apropriados e adequados, em conformidade com a legislação sanitária vigente. Quando os ingredientes ou a matéria prima não for utilizada em sua totalidade, após abertura ou retirada da sua embalagem original, devem ser adequadamente acondicionados e identificados. O armazenamento de alimentos se insere em um contexto desde o recebimento dessa matéria prima, até a utilização dos insumos nas preparações, todo esse fluxo deve estar alinhado e deve ser registrado em formulários próprios, conforme o POP da unidade.

Em relação ao cargo de Cozinheiro, dentre as competências esperadas e descritas nos TR estão temperar alimentos de acordo com o método de cocção, controlar tempo e método de cocção; aquecer alimentos pré-preparados, entre outros, como pode ser observado no Quadro 9.

Quadro 9. Competências selecionadas para o cargo de Cozinheiro de Unidade de Alimentação e Nutrição (UAN). Salvador, outubro de 2021.

Cozinheiro
<ol style="list-style-type: none"> 1. Temperar alimentos de acordo com métodos de cocção; 2. Controlar tempo e métodos de cocção; 3. Avaliar sabor, aroma, cor e textura dos alimentos; 4. Encaminhar alimentos prontos para o local apropriado; 5. Descongelar alimentos; 6. Higienizar alimentos; 7. Limpar carnes, aves, pescados e vegetais; 8. Desossar carnes, aves e pescados; 9. Marinar carnes, aves, pescados e vegetais; 10. Porcionar alimentos; 11. Pré-cozinhar alimentos; 12. Colaborar na criação do cardápio; 13. Higienizar equipamentos, utensílios e bancada; 14. Observar padrão de qualidade dos alimentos; 15. Organizar ingredientes conforme a produção; 16. Verificar condições de alimentos para reaproveitamento; 17. Controlar temperatura de alimentos; 18. Armazenar alimentos de acordo com as normas de higiene; 19. Acondicionar alimentos para congelamento; 20. Controlar armazenamento de alimentos.

Fonte: Adaptado dos TR Pregões Eletrônicos de 2012 e de 2018.

De forma geral se observa que as competências estão relacionadas aos processos de execução de cardápios. Tanto das etapas envolvidas no pré-preparo, como por exemplo desossar e marinar carnes, pré-cozinhar alimentos, quanto nas etapas envolvidas nas preparações das refeições e na manutenção na qualidade e da segurança alimentar, como por exemplo acondicionar os alimentos de acordo com as normas de higiene e controle de temperatura dos mesmos. Para o cargo de Cozinheiro se faz necessário o domínio das técnicas gastronômicas, assim como das normas sanitárias vigentes.

Para avaliar as possíveis lacunas na competências relacionadas ao cargo foi indagado com os entrevistados se durante o período que estiveram no RU puderam verificar a ação de formação continuada, por base de treinamentos de rotina para exercer a função de cozinheiro para os que trabalhavam no RU. As respostas foram unânimes, em responder positivamente, que sim, que foram dados a formação focados em boas práticas de produção, como pode-se confirmar quando o Entrevistado 2 diz “Sim, mas só em Boas Práticas. Não observei em momento nenhum treinamento em técnicas culinárias”. Corroborando com o discurso do Entrevistado 2, o Entrevistado 4 reafirma “Sim, com conteúdo voltado para boas práticas [...]”.

É fundamental que o Cozinheiro esteja ciente das boas práticas de manipulação estabelecidas nas legislações vigentes, nesse sentido, é importante a capacitação constante dos funcionários que assumem esse cargo. O cozinheiro é responsável direto pelo preparo das refeições, sendo assim está em constante manipulação dos gêneros alimentares e, durante esse processo, devem ser adotadas medidas que minimizem o risco de contaminação cruzada, como evitar contato direto ou indireto entre alimentos crus, semi preparados e alimentos prontos para o consumo; lavar e realizar antissepsia adequada e constante das mãos, principalmente quando altera a manipulação de alimentos ou grupos alimentares; controle adequado da temperatura dos alimentos crus e preparados, dentre outros cuidados. Tais recomendações devem constar no POP da unidade e esses profissionais devem ter total domínio sobre elas (COLARES *et al.*, 2014).

Em seguida foi questionado com os entrevistados se foi observada durante a execução das atividades desses profissionais, alguma lacuna de competência que poderia ser desenvolvida. Foram levantadas questões sobre organização de trabalho e limpeza dos equipamentos, domínio das preparações fornecidas pelo RU e questões

relativas à liderança. O Entrevistado 4 relata que observou a falta de “[...] coordenação dos auxiliares de cozinha talvez por faltar liderança.” Deste modo, é atrelado a este cargo uma ineficiência em função de uma percepção deficitária relacionada à competência de outro cargo que exerce a função de coordenação, que pode neste caso ser subjugada ao Chef de Cozinha ou Nutricionista.

Brandão e Borges-Andrade (2007), dividem as competências em técnicas e gerenciais. Competências técnicas são aquelas fundamentais aos profissionais para executar atividades técnicas, de assessoramento ou operacional, sem o exercício formal de liderança. As gerências são as competências desejadas e esperadas dos indivíduos que exercem cargo de gestão, coordenação ou direção. Muito embora as competências técnicas representem uma categoria importante para este estudo, uma vez que os indivíduos estudados são os manipuladores de alimentos, alguns desses manipuladores exercem cargos em que são necessários algum domínio das competências gerenciais, que é o caso do cargo de Cozinheiro. Para esses determinados cargos, a seleção adequada é fundamental, é nesse momento que se escolhe para exercer o cargo aqueles indivíduos que além da qualificação tem requisito esperado para desempenho do cargo.

Outra questão importante que ficou exposta ao analisar os discursos do entrevistado, foi o domínio das preparações existentes no cardápio, o que fica evidente quando o Entrevistado 6 relata:

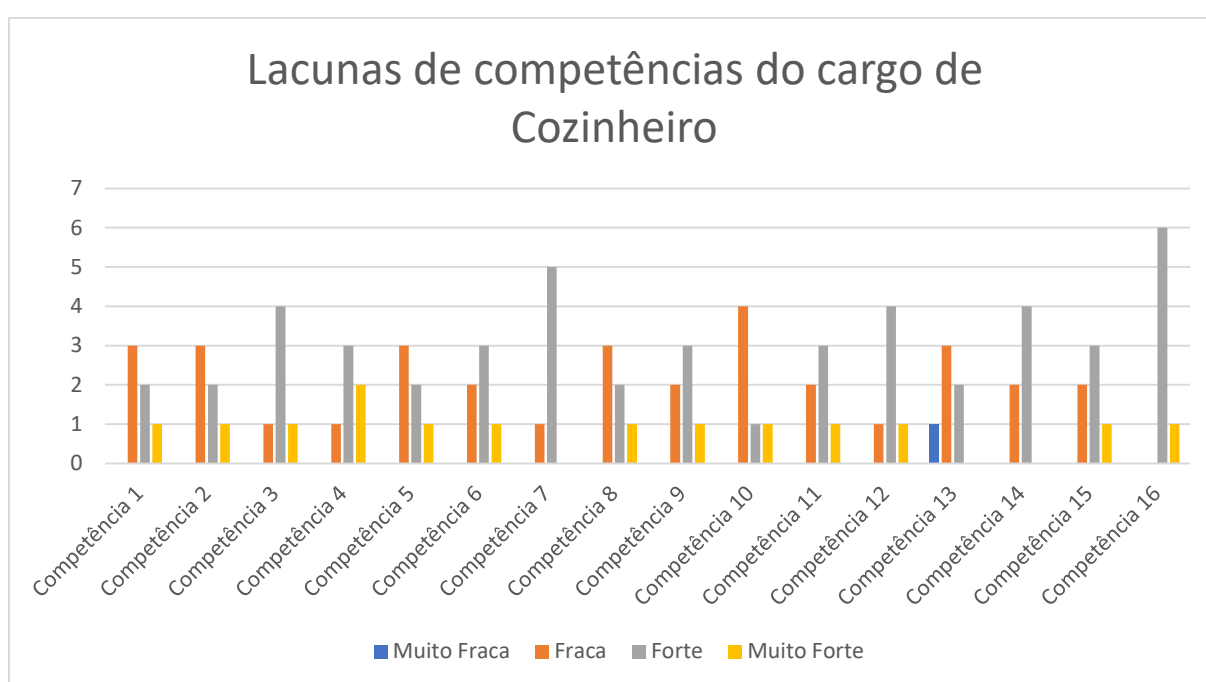
“[...] alguns cozinheiros, principalmente os noturnos, não tinham muito conhecimento de certas preparações do cardápio, e na ausência do chefe de cozinha isso dificultava. Saindo um pouco do padrão de sabor e aparência de determinadas preparações, o que causava insatisfação dos usuários do restaurante.” (Entrevistado 6).

A Ficha Técnica é um instrumento que serve de apoio para as unidades, além de auxiliar na gestão de custos dos pratos que são produzidos, no cálculo do valor nutricional, elas são importantes ferramentas para execução do prato. Nela conta o modo de preparo, quantidade de ingredientes, apresentação, tudo isso com o intuito da padronização de serviço. Dentre os objetivos da ficha técnica está a padronização do cardápio dentro do estabelecimento, a fim de que qualquer profissional que faça parte da brigada da cozinha possa executá-lo e que possa garantir os mesmos sabores, textura e cor para o cliente. Mas para que isso ocorra, é necessário um profissional que esteja capacitado e que esteja atuando na área de alimentação, pois

é necessário elaborar e preencher corretamente todas as etapas da ficha (VIEIRA; JAPUR, 2012).

Ainda na identificação das lacunas relacionadas às competências observadas para o posto de Cozinheiro, mas de forma quantitativa, pela análise de tabela de tendências de lacunas de competências. É possível observar que para as competências avaliadas que foram descritas no Quadro 8, das 16 competências avaliadas cinco indicam alguma lacuna, conforme pode se observar pelo Gráfico 5.

Gráfico 5: Lacunas de competências do cargo de Cozinheiro



Fonte: Elaboração própria (2021).

Entre as cinco lacunas apontadas estão as competências 1, 2, 3, 4, 5 e 9, que foram indicadas por pelo menos 3 dos seis entrevistados, ou seja, metade dos entrevistados sinalizam como competência fraca. Entre estas cinco destaca-se as competências 10 e 13, que foram apontadas por mais de 3 entrevistados como fraca/muito fraca. Por outro lado, deve-se destacar que algumas competências avaliadas foram relacionadas de forma bem positiva, entre as quais estão as competências: 3, 7, 12, 14 e 16 e estas podem vir a ser usadas em processo de formação continuada baseada em competência, principalmente no sentido de que sejam reforçadas para a manutenção deste aspectos positivos ou como forma de ser usada como elemento motivacional para a equipe, que exerce este cargo.

A Competência 10 fala sobre o domínio no processo de porcionar alimentos. Nesse quesito, quatro dos entrevistados optaram por fraco, um por forte e, outro, um por muito forte. O porcionamento adequado é um meio eficiente de atender recomendações nutricionais, agiliza e facilita o fornecimento de refeições, além de reduzir o desperdício de insumos, uma vez que quantidades padronizadas evitam o excesso de matéria prima nas preparações por pratos. Algumas medidas são apontadas para reduzir esses gastos ou desperdícios por falta de porcionamento adequado, como revisão da quantidade de alimentos porcionados e treinamento para funcionários que participam dessa atividade (ANDREATTI; BERNARDI; ABBUD, 2013).

A Competência 13 se relaciona de higienizar equipamentos, utensílios e bancadas. Para esse quesito, observa-se que um entrevistado marcou a opção muito fraca, três dos entrevistados marcaram fraca e os outros dois marcaram forte. Como foi dito em outro momento neste trabalho, e agora é reforçado aqui, o processo de manipulação dos alimentos é uma das principais causas de contaminação, pois se não for realizada uma higienização adequada das bancadas, dos equipamentos e dos utensílios que serão utilizados, o alimento irá se contaminar, logo que entrar em contato com estas superfícies, podendo assim ocasionar infecções alimentares aos comensais. Apesar de ser um procedimento simples, essa prática é frequentemente negligenciada, mesmo sendo imprescindível para que se evite a contaminação. É nessa lacuna de competência que focaremos a sugestão da proposta de plano de capacitação para esse cargo.

Com relação ao cargo de Auxiliar de Cozinha é possível verificar pelo Quadro 10, que o TR de 2012 e 2018 elencaram cinco competências relacionadas ao pré-preparo de preparações do cardápio, sobre a subordinação do cozinheiro, do magarefe e da nutricionista.

Quadro 10. Competências selecionadas para o cargo de Auxiliar de Cozinha de Unidade de Alimentação e Nutrição (UAN). Salvador, outubro de 2021.

Auxiliar de Cozinha
<ol style="list-style-type: none"> 1. Separar e higienizar os instrumentos necessários ao preparo do cardápio; 2. Pré-preparo dos gêneros alimentícios a serem utilizar seguindo orientações do cozinheiro, do magarefe e da nutricionista; 3. Higienizar os gêneros de hortifrutí conforme procedimentos operacionais padronizados pré-estabelecidos; 4. Higienizar e organizar as áreas de trabalho antes, durante e depois da produção; 5. Auxiliar na reposição das preparações no balcão térmico.

Fonte: Adaptado dos TR Pregões Eletrônicos de 2012 e de 2018.

Para o cargo de Auxiliar de Cozinha se observa que as competências estão relacionadas ao suporte do Cozinheiro para o desenvolvimento do cardápio. As atividades envolvidas para esse cargo estão relacionadas ao pré-preparo das refeições e para a manutenção da higiene da área de trabalho. Assim como para a manutenção da segurança alimentar, como por exemplo higienizar os gêneros hortifrutis e higienizar e organizar a área de trabalho durante todo processo de produção.

Com relação à avaliação qualitativa relacionada às competências do auxiliar de cozinha inicialmente foi indagado aos entrevistados qual competência se apresentava fundamental para o desenvolvimento das atividades deste cargo. Foi possível verificar que algumas relações se mostram importantes e as mesmas se confirmam com as competências existentes nos TR de 2012 e 2018 e a descrição de competência explicitada na literatura para este cargo. Questões como agilidade, domínio de técnicas culinárias e boas práticas de higiene estiveram presentes durante todos os discursos.

Essas ideias são expressadas quando o Entrevistado 2 diz que é necessário esse profissional entender sobre “Higiene, organização, domínio das Técnicas culinárias e atendimento às Boas Práticas”, o que compactua o Entrevistado 6 quando o mesmo expressa que para exercer esse cargo o profissional precisa “Auxiliar no preparo das refeições do cardápio proposto. Organizar e manter limpa a cozinha e utensílios durante o processo de produção. E dar suporte na distribuição das preparações servidas no RU.” No estudo de Medeiros, Carvalho e Franco (2017) que analisou a percepção dos manipuladores de alimentos em relação às práticas de higiene em um Restaurante Universitário no Rio de Janeiro, as autoras encontraram que apesar dos manipuladores relatarem conhecimento sobre higiene pessoal, esta informação não foi fidedigna, uma vez que as análises microbiológicas demonstraram o contrário, ao indicarem a presença de Coliformes a 45°C, Staphylococcus coagulase positiva, contagem de bactérias heterotróficas mesófilas e aeróbias e Clostridium Sulfito Redutor.

É importante relacionar que o perfil de escolaridade no Brasil é considerado um dos mais baixos da América Latina, apesar de haverem algumas pesquisas que indiquem o desenvolvimento da instrução nos últimos anos, no entanto, essa na

maioria das vezes não é a realidade desses profissionais que trabalham em UAN. Neste contexto, é apontado por estudos que o grau de escolaridade desses profissionais são importantes indicadores da qualidade de força de trabalho, o que repercute na assimilação do processo de formação baseado por competências e da efetiva prática de suas funções (VIEIRA; JAPUR, 2012, p.43). No estudo de Adesokan, Akinseye e Adesokan (2015) os autores encontraram associação significativa entre treinamento e nível de conhecimento, e entre a duração do treinamento com o nível de conhecimento, de 211 manipuladores de alimentos nigerianos demonstrando, assim, a importância da realização de treinamentos e que os mesmos ocorram de forma contínua e não como atividades pontuais nos serviços.

Neste aspecto tem uma importante reflexão do apontada pelo Entrevistado 4 que relata: “Potencial para aprendizagem que termina guardando relação com Controle da qualidade de execução e apresentação do cardápio.”, mesmo quando o fato do nível de escolaridade baixa se aplica a algum desses funcionários, é importante que o mesmo apresente potencial para aprendizagem, para assim absorver os treinamentos propostos pelo plano de capacitação das unidade que tem como principal função auxiliar que esse profissional possa adquirir, manter ou aprimorar certas competências relacionadas às atividades desenvolvidas no ambiente de trabalho, com vista ao cumprimento de suas atividades. Sendo realizadas ações que desenvolvem o trabalho do dia a dia, com orientação e supervisão dos demais funcionários responsáveis, como Nutricionistas e Chefes de Cozinha (VIEIRA; JAPUR, 2012, p. 45)

Para São José e Abranches (2019), um dos fatores que devem ser observados durante o planejamento da capacitação, é o grau de instrução desses manipuladores, o que ocasionará na escolha adequada do treinamento e conseqüentemente no sucesso do mesmo. Como muitos estudos ressaltam que o grau de instrução do trabalhador manipulador de alimentos não é alto, esse deve ser um quesito que requer atenção especial.

O manipulador de alimentos tem um papel fundamental na qualidade higiênico-sanitária e nutricional dos alimentos. Muitos manipuladores, devido sua baixa escolaridade e falta de capacitação para exercerem a função, não possuem uma percepção adequada do que é saúde e segurança alimentar. Estudos mostram que o nível de escolaridade formal dos trabalhadores, a qualificação decorrente de cursos

profissionalizantes, os treinamentos realizados e a experiência positiva na área de atuação fazem parte dos fatores que contribuem para a garantia da segurança alimentar nas UAN (DEVIDES; MAFFEI; CATANOZI, 2014).

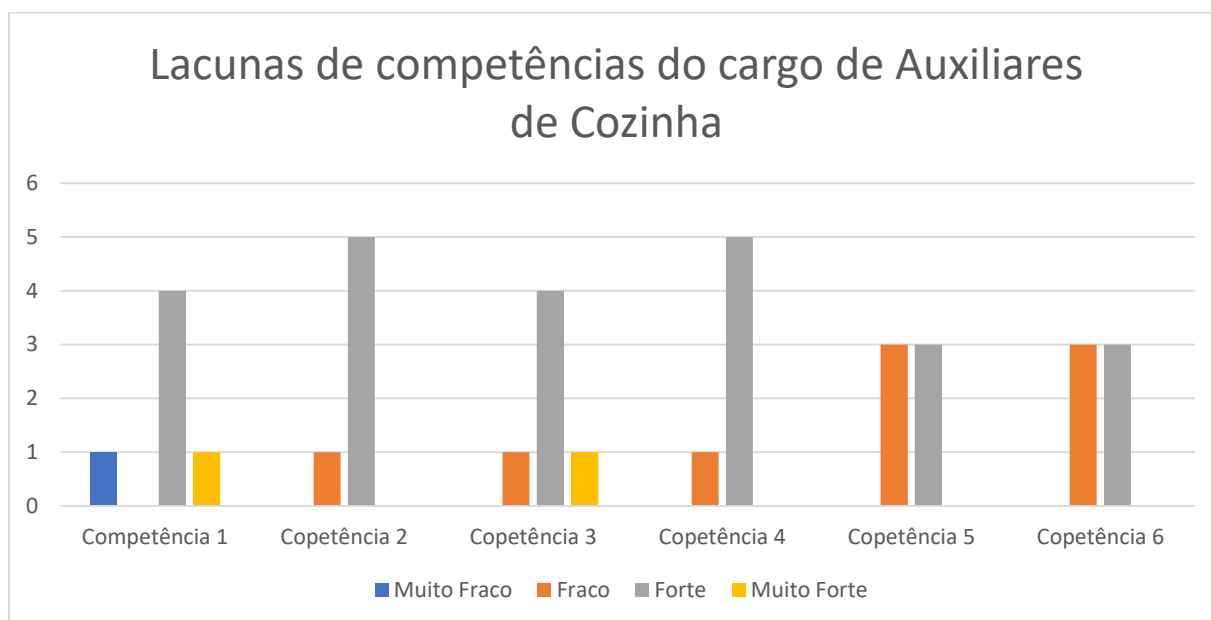
Também foi questionado junto aos entrevistados sobre se durante o tempo que permaneceram no RU já haviam notado alguma lacuna de competência por parte desses profissionais. Mais uma vez as respostas dos entrevistados a este questionamento foram variadas, mostrando percepção distintas dos entrevistados. As respostas variaram desde proatividade, passando por relação interpessoal até chegar nas ações ligadas às boas práticas de manipulação de alimentos. O Entrevistado 1 relata que faltava proatividade, já o Entrevistado 4 diz que falta “Espírito de equipe que é muito importante para a execução de suas tarefas”.

Em relação aos achados nos discursos sobre segurança alimentar, o Entrevistado 3 relata a falta de “Conhecimento de boas práticas de produção básicas, por exemplo, conversar sobre o alimento durante preparação entre outras.” O que arremata com o relatado do Entrevistado 5, quando ele diz “Em manter sempre etiquetados os alimentos e higienizar corretamente alguns equipamentos”. Vale mencionar que as Doenças transmitidas por alimentos constituem um problema de saúde pública em nível mundial e estão frequentemente associadas a falhas na manipulação durante a preparação dos alimentos. Para esses profissionais a atenção referente a essa temática deve ser criteriosa, o Auxiliar de Cozinha deve sempre respeitar e ficar atento a todas normas de segurança alimentar por serem profissionais que participam ativamente das preparações e distribuição das refeições. Por isso, conhecer o perfil socioeconômico e profissional, bem como o nível de conhecimento dos manipuladores, é requisito essencial para o planejamento de programas de capacitação visando a segurança e qualidade alimentar (DEVIDES; MAFFEI; CATANOZI, 2014).

Da mesma forma que os cargos analisados até o momento neste estudo também foi possível avaliar as lacunas nas competências dos manipuladores de alimentos do RU-Ondina na perspectiva quantitativa. Assim foi possível verificar que de do total de 6 competências analisadas pela tabela de tendências de lacunas de competências descritas no quadro no Quadro 9, somente duas delas podem ser descritas como lacunas no exercício profissional deste cargo no RU, a saber: 5 e 6. Deste modo, fica nítido que a maioria das competências tiveram uma boa avaliação

do desempenho mostrando-se um ponto positivo para os auxiliares de cozinha que passaram pelo RU-Ondina (Gráfico 6).

Gráfico 6: Lacunas de competências do cargo de Auxiliares de Cozinha.



Fonte: Elaboração própria (2021).

A Competência 5 fala sobre a prática de higienizar e organizar as áreas de trabalho antes, durante e depois da produção, o que se correlaciona com os achados dos discursos dos entrevistados nas questões anteriores. A Competência 6, relata sobre a distribuição das refeições prontas, sobre auxiliar na reposição das preparações no balcão térmico, o que também é reforçado pelos discursos dos entrevistados. Ambas receberam três avaliações fracas e três para fortes.

Para Devides, Maffei e Catanozi (2014), a qualificação dos funcionários que trabalham na manipulação dos alimentos é de fundamental importância. São José e Abranches (2019) acreditam que para elaborar um programa de capacitação de sucesso, deve-se levar em consideração a realidade de cada estabelecimento e as carências instrucionais dos trabalhadores, objetivando atender as metas institucionais as quais as qualificações se destinam. Para esses mesmos autores o plano de capacitação deve ter algumas etapas importantes: Diagnóstico, planejamento, execução, avaliação e reforço. Concomitantemente a esses fatores, Costa-Souza e Araújo (2019), defendem que os treinamentos devem ser pensados em um contexto mais integral, ressaltam que em uma sociedade como a Brasileira, em que diversos

problemas são observados, como saneamento básico, sem questões tidas como pontos legítimos no país referente à microbiologia e higiene, torna-se difícil fazer sentido para o trabalhador manipulador de alimentos as exigências que preconiza a legislação em relação a higiene, ressalta ainda, que outros fatores devem ser levados em consideração, como o hábito de vida desse trabalhador.

Quando os manipuladores cometem falhas de higiene pessoal, ambiental ou nos cuidados com os alimentos, há o risco de contaminá-los, através das mãos, do cabelo, da fala durante o processo de manipulação, o que foi relatado por um dos entrevistados, do acondicionamento dos produtos em temperatura inadequada, da ocorrência de contaminação cruzada, dentre outros fatores, o que favorece a multiplicação de microrganismos patogênicos e, conseqüentemente, compromete a saúde dos consumidores. Portanto, estes devem ser conscientizados, por meio de programas de capacitação, sobre sua responsabilidade e os cuidados que devem ter para fornecer alimentos com qualidade. É nesse sentido que será focada a proposta de plano de capacitação, nas boas práticas de manipulação, higiene e organização da área de trabalho.

Antes de descrever a avaliação relacionada ao cargo de copeiro é importante mencionar que o cargo de copeiro no RU-Ondina tem entre suas atribuições, além de reponsabilidade com o porcionamento das preparações durante a distribuição, este também ficam incumbidos de auxiliar no pré-preparo de saladas no Serviço, que tinha uma grande demanda e constituía-se por duas saladas cruas. Deste modo no Quadro 11 estão elencadas as competências que foram extraídas do TR dos Pregões Eletrônicos de 2012 e 2018.

Quadro 11. Competências selecionadas para o cargo de Copeiros de Unidade de Alimentação e Nutrição (UAN). Salvador, outubro de 2021.

Copeiro
<ol style="list-style-type: none"> 1. Distribuir as preparações para os usuários conforme o porcionamento estabelecido; 2. Organizar o balcão de distribuição dispondo pratos, talheres, bandejas, preparações a serem servidas e utensílios utilizados na distribuição; 3. Preparar os sucos obedecendo à concentração indicada pelo fabricante; 4. Reposição das louças e utensílios utilizados no balcão de distribuição sempre que necessário; 5. Repor os itens do balcão de molhos; 6. Desmontar e higienizar o balcão após a distribuição; 7. Auxiliar no pré-preparo de sobremesas e saladas; 8. Responsabilizar-se pela montagem das saladas; 9. Higienizar os gêneros de hortifruti conforme procedimentos operacionais padronizados preestabelecidos.

Fonte: Adaptado dos TR Pregões Eletrônicos de 2012 e de 2018.

A avaliação qualitativa foi iniciada pelo questionamento se os copeiros eram treinados rotineiramente e se esses profissionais tinham conhecimento de suas atribuições. Entre as respostas dos entrevistados neste estudo predominou o - “sim”; no entanto, o discurso de Entrevistado 4 chama atenção:

“Parcialmente, na gestão da primeira empresa que terminou tendo problemas com isso e viu-se obrigado a realizar a capacitação. Quanto ao conhecimento de suas funções, havia um prejuízo pela rotatividade e contratação de pessoas. Na segunda empresa havia rotina na capacitação e foi observada menor rotatividade o que contribui para ter profissionais que tinham conhecimento de suas atribuições, necessitando menor ajuste.” (Entrevistado 4)

É importante realizar aqui um paralelo, para alinhar a prática com o que é preconizado na literatura no que diz respeito ao processo de formação de pessoas em UAN. Para Vieira e Japur (2012), um programa de capacitação direcionado ao funcionário, baseada em competências não só melhora o serviço ofertado pela empresa, como também reduz o turnover dos funcionários fazendo que os mesmos se sintam importantes para a organização a que pertencem, deixando-os motivados e envolvidos com o trabalho. Esse processo faz com que os trabalhadores compreendam aquilo que se quer deles, além de fornecer padrões para a instituição.

Os funcionários que passam por processo de capacitação/formação, que constitui uma ação sistematizada e organizada de com o objetivo de orientar os trabalhadores e facilitar sua aprendizagem prática, de modo que esses possam desenvolver rapidamente suas competências dentro dos padrões de excelência da unidade, se tornam funcionários mais eficazes, sendo a capacitação de

manipuladores de alimentos é uma alternativa para aumentar a qualidade dos serviços de alimentação e seus produtos. É importante ressaltar que cursos de capacitação são fundamentais para a divulgação de informações e para o estímulo à participação e compreensão dos conceitos transmitidos. No entanto, estes não garantem que o manipulador mude seus hábitos de trabalho, para tanto, é necessário que o manipulador tenha percepção do risco, ou seja, tenha consciência da importância e dos agravos ocasionados pelas atividades que exerce. Somente assim este será capaz de modificar o seu comportamento e incorporar novas atitudes (DEVIDES; MAFFEI; CATANOZI, 2014).

Outro questionamento realizado com os entrevistados, com o intuito destes indicarem as lacunas de competência observadas por eles com relação ao cargo de copeiros, duas respostas chamaram atenção. A primeira resposta foi do Entrevistado 4, que relata o seguinte: “Sim, principalmente no conhecimento necessário para praticar boas práticas de manipulação de alimentos como quando e como usar luvas, e a hora de higienizar as mãos em certos casos.”

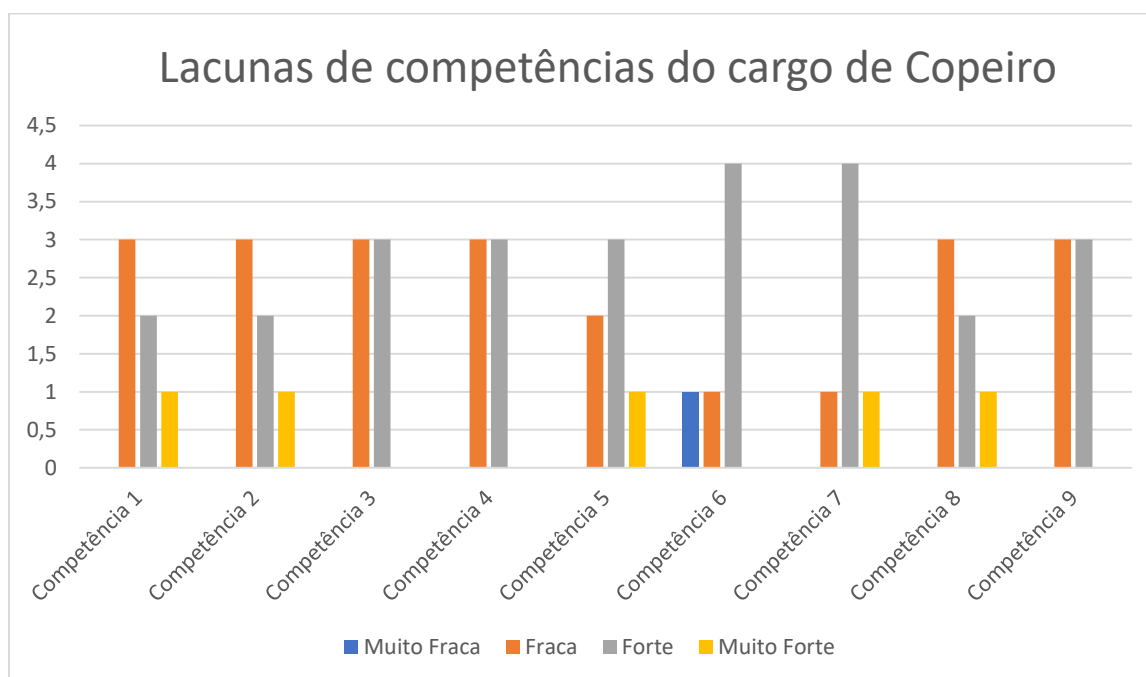
O processo de manipulação dos alimentos é uma das principais causas de contaminação, pois se não for realizada uma higienização adequada das mãos dos manipuladores, das bancadas e dos utensílios que serão utilizados, os alimentos irão se contaminar, podendo assim ocasionar infecções alimentares aos comensais. Apesar de ser um procedimento simples, a lavagem das mãos, que é frequentemente esquecida, é imprescindível para que se evite a contaminação.

Ressalta-se outro relato do Entrevistado 6: “Sim. Alguns vícios e posturas inadequadas, trazidos de trabalhos anteriores que não eram adequados a unidade.” Nesse sentido um treinamento inicial, objetivando integração institucional se faz necessário, esse pode ser realizado nos primeiros dias de trabalho e destinados aos funcionários recém-admitidos. Esse tipo de capacitação tem como objetivo fazer com que o funcionário novo conheça melhor as práticas da instituição e a cultura organizacional. Os funcionários novos precisam se conscientizar sobre seus deveres e aprender sobre a organização para qual irão trabalhar (VIEIRA; JAPUR, 2012).

Passando para avaliação quantitativa das lacunas percebidas pelos entrevistados, tendo como na experiência vivida com os Copeiros que já passaram pelo RU da UFBA foi possível verificar que do total de 9 competências analisadas pela tabela de tendências de lacunas de competências descritas no quadro no Quadro 10,

seis delas podem ser descritas como lacunas no exercício profissional deste cargo no RU, a saber: 1,2,3,4,8 e 9, tendo em vista que metade do entrevistados apontam lacunas para estas competências. Deste modo, fica nítido que a maioria das competências tiveram uma avaliação insatisfatória, denotando que para este cargo, até o momento, existe a necessidade de uma maior intervenção com planos de formação baseada em competências.

Gráfico 7: Lacunas de competências do cargo de Copeiro.



Fonte: Elaboração própria (2021).

Das seis competências elencadas como fracas destaca-se as Competências 8 e 9 e para a qual se fará uma análise mais detalhada. A Competência 8 descreve sobre a responsabilidade pela montagem das saladas, nesse quesito três dos entrevistados marcaram a opção fraca, dois a opção forte e um a opção muito forte. Por sua vez, a Competência 9 fala sobre a prática de higienizar os gêneros de hortifrúti conforme procedimentos operacionais padronizados preestabelecidos, três dos entrevistados marcaram a opção fraco e três a opção forte. A escolha pelo aprofundamento nessas competências se dá pelo fato de serem correlacionadas durante o fluxo de produção e estarem diretamente ligadas à manipulação dos alimentos.

Os alimentos têm uma grande facilidade de serem contaminados por micro-organismos desde o seu recebimento até sua distribuição, podendo assim mudar suas características físicas, químicas e organolépticas, levando o alimento à deterioração. Deve-se levar em conta que um alimento aparentemente normal também pode estar contaminado e, conseqüentemente, provocar contaminação no consumidor. Essas falhas higiênico-sanitárias durante o processamento dos alimentos, compromete sua qualidade e segurança para os consumidores (PONATH, *et al*, 2016).

A qualidade de um produto alimentício não depende apenas da matéria prima utilizada, podendo ser comprometida por uma série de fatores, relacionados principalmente à manipulação e à higienização adequada do mesmo. A maioria dos manipuladores de alimentos nos estabelecimentos não tem conhecimentos relativos dos cuidados higiênico-sanitários que devem ser adotados na elaboração dos produtos, as práticas inadequadas de higiene e processamento por pessoas não treinadas podem provocar a contaminação cruzada de alimentos, o que vem a se constituir em potencial risco à saúde pública (PONATH, *et al*, 2016).

Segundo Çakiroglu e Uçar (2008), existe uma relação direta entre o nível educacional de manipuladores de alimentos e suas práticas de higiene, o que torna o conhecimento dessas informações no planejamento de cursos de capacitação. Há uma necessidade eminente da efetivação de práticas higiênico – sanitárias visando a segurança alimentar, tal procedimento só se viabiliza se os principais agentes – “os manipuladores”, - estiverem sensibilizados, motivados e principalmente treinados para uma produção segura e confiável de alimentos para a coletividade. A capacitação dos manipuladores de alimentos através de treinamento significa contribuir não somente para a melhoria da qualidade higiênico–sanitária, mas, sobretudo, o aperfeiçoamento das técnicas e processamento utilizados.

Por tudo exposto, para esse cargo a sugestão da proposta de capacitação se dará na lacuna identificada relacionada à Competência 9.

Finalizando a descrição de competências e análises de lacunas percebidas pelo entrevistados neste estudo, com relação às competências de diversos cargos que atuaram na realização das atividades do Restaurante Universitário Manoel José de Carvalho, conhecido popularmente como RU-Ondina faz-se a análise do cargo de Almojarife, que também conhecido com estoquista. Algumas das competências esperadas e descritas nos TR são: a conferência das notas fiscais, o recebimento dos

gêneros, a conferência e armazenamento dos insumos, manter organizado o almoxarifado, entre outros, as quais estão detalhadas no Quadro 12.

Quadro 12. Competências selecionadas para o cargo de Almojarife de Unidade de Alimentação e Nutrição (UAN). Salvador, outubro de 2021.

Almojarife
<ol style="list-style-type: none"> 1. Receber, conferir e armazenar os gêneros alimentícios, materiais de limpeza e descartáveis, conforme descrito no Manual de Boas Práticas; 2. Fazer os lançamentos da movimentação de entradas e saídas os gêneros alimentícios, materiais de limpeza e descartáveis; 3. Distribuir os gêneros alimentícios, materiais de limpeza e descartáveis conforme cardápio do dia; 4. Organizar o almoxarifado para facilitar a movimentação dos itens armazenados; 5. Controlar o estoque conforme descrito no Manual de Boas Práticas.

Fonte: Adaptado dos TR Pregões Eletrônicos de 2012 e de 2018.

Se observa através da análise das competências descritas no TR, que o cargo de Almojarife tem função relacionada ao recebimento, organização e controle dos gêneros alimentícios, materiais de limpeza e descartáveis que são utilizados no RU.

Partindo-se da análise qualitativa com relação às competências deste cargo foi inicialmente questionado aos entrevistados se este posto de trabalho foi estabelecido alguma metodologia padrão que o profissional precisaria seguir e se existiu processo de formação para esses procedimentos. As respostas indicaram que sim, que no caso, existiu padrão e de formação para tal, essas confirmações se mantiveram presentes durante todos os discursos, como as expressadas pelo Entrevistado 6:

“Eu trabalhava diretamente com eles. Quando cheguei já haviam rotinas estabelecidas pela colega anterior e algumas também criadas por estagiários que passaram pelo RU, e foram mantidas. Eu treinei o auxiliar do almojarife que era novo e inexperiente na função.” (Entrevistado 6)

Confirmando esse achado, o Entrevistado 4 afirma:

“Sim, existia uma metodologia muito praticada que é primeiro que entra primeiro que sai... contudo foi constatado inobservância na data de validade [...] Com o tempo foi observado que orientações rápidas não eram suficientes e foi instituído treinamentos.” (Entrevistado 4)

O recebimento dos gêneros é a primeira parte do controle higiênico-sanitária no estabelecimento, essa etapa constitui por atividades como conferência de nota, conferência das quantidades e qualidades dos produtos recebidos. O responsável pelo recebimento dos gêneros, que no caso específico é Almojarife, precisa ser

orientado e treinado para seguir os fluxos estabelecidos pela organização, assim como para obedecer às normas propostas pela legislação vigente. Ainda nesse sentido, para garantir a uniformidade das atividades desenvolvidas por esses profissionais, de recebimento e armazenamento, é importante a elaboração de um procedimento operacional padronizado de recebimento e armazenamento de matérias, que contemplem todas as informações consideradas imprescindíveis nesse processo, além de treinar e instruir o funcionário nesse sentido (VIEIRA; JAPUR, 2012).

A presença de um profissional qualificado para acompanhar e gerenciar cada etapa da gestão de suprimentos é indispensável ao sucesso na produção de refeições, uma vez que esse processo requer profundo conhecimento técnico e desenvolvimento de habilidades para minimizar perdas ou falta de gêneros e otimizar o trabalho da equipe. Por este motivo, um profissional treinado e que trabalhe em parceria com os gestores da unidade é importante (VIEIRA; JAPUR, 2012).

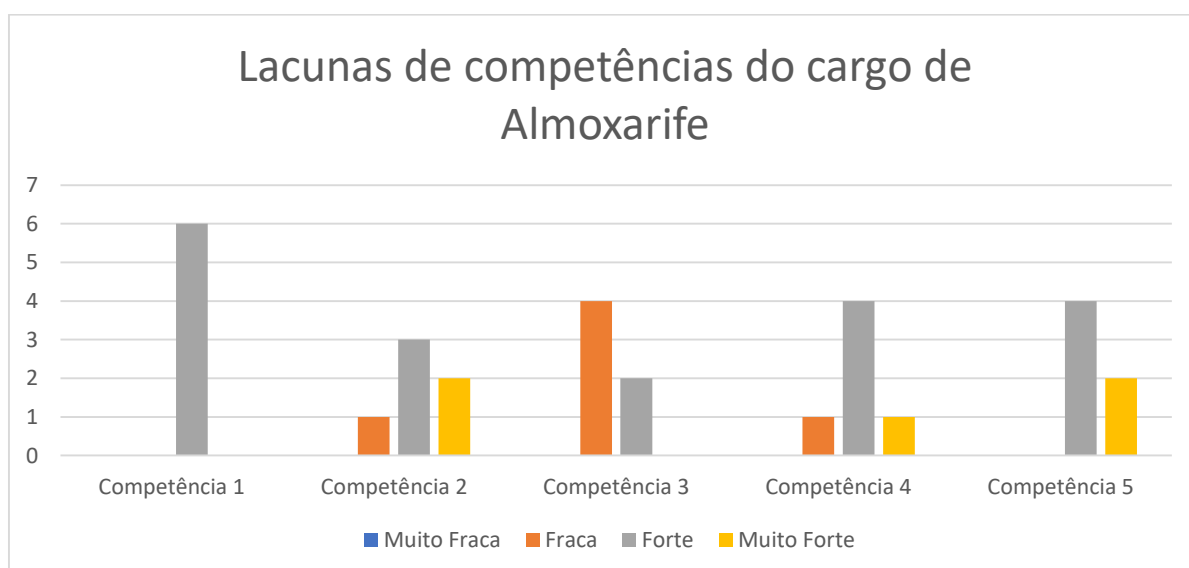
Em relação à observância por parte dos entrevistados em possíveis lacunas de competências que existiam com os Almojarifes que já passaram pelo RU, o Entrevistado 1 relata “Responsabilidade com o preenchimento das planilhas de estoque.” O Entrevistado 4 reforça esse pensamento quando o mesmo relata “Sim. Iniciativa em corrigir alguns desvios no estoque ou buscar ajuda para tentar achar uma solução, considerando que em alguns casos ele não demonstrou habilidade de identificar o sinistro não vendo a necessidade de correção por não saber.”

O preenchimento adequado das planilhas de estoque deve compor o fluxo de recebimento dos gêneros alimentícios, erros na administração da logística de suprimentos podem culminar em reposição inadequada de matéria-prima, grande quantidade de estoque sem alteração de consumo, falta de espaço de armazenamento e mudanças repentinas no cardápio por falta de ingredientes. Esse procedimento é muito importante para gestão de custos da unidade, uma vez padronizado e aplicado de forma correta pelos funcionários, além de todos benefícios descritos acima, o cenário de desvios e perdas de insumos pode ser identificado e corrigido com maior facilidade. A maior dificuldade de implementar esse padrão está em relação a mão de obra, no entanto com formação adequada e constante esse procedimento se ajusta, não obstante do interesse e da capacidade de aprendizado do funcionário, o que pode ser confirmado com a fala do Entrevistado 6 “[...] no início não, pois era inexperiente, mas com os treinamentos e orientações foi se adequando.”

Outro fator importante que foi mencionado pelo Entrevistado 5 é em relação ao recebimento dos gêneros alimentícios, quando o diz “Falta de unidade na observação das características sensoriais ou da quantidade no recebimento.” Para Vieira e Japur (2012), o primeiro passo do recebimento, e antes de descarregar os produtos do veículo do fornecedor, é a realização da comparação da nota fiscal com o produto pedido, checando todas as informações, desde as condições de compras, preços e volume para posterior checagem das condições físicas do produto, como integridade da embalagem, características organolépticas dos gêneros alimentícios, temperatura entre outros. Havendo divergência, deve-se comunicar imediatamente o responsável pelas compras para que sejam tomadas as medidas cabíveis, não realizando o recebimento dos produtos com não conformidades.

Passando para a avaliação de tendências de lacunas de competências indicadas pelos entrevistados para os Almojarifes que passaram pelo RU da UFBA, os resultados indicam que cinco competências foram avaliadas como descreve o Quadro 4, sendo possível observar pelo Gráfico 8, que destas 5 competências somente uma competência demonstra uma lacuna. As demais competências foram bem avaliadas, sobretudo a competência 1, que se relaciona a: Receber, conferir e armazenar os gêneros alimentícios, materiais de limpeza e descartáveis, conforme descrito no Manual de Boas Práticas, para a qual todos os entrevistados apontaram forte.

Gráfico 8: Lacunas de competências do cargo de Almojarife.



Fonte: Elaboração própria (2021).

Assim, pelo Gráfico 8 é perceptível que a maior lacuna se encontra na Competência 3. Essa competência descreve a ação de distribuição dos gêneros alimentícios, materiais de limpeza e descartáveis conforme cardápio do dia. Para esse quesito, quatro dos entrevistados optaram por fraco e dois por forte.

O processo de produção de refeições inicia-se com a composição do cardápio, por ele é possível estimar posteriormente todos insumos necessários para o processo de produção. A partir do cardápio consolidado, necessita-se da formação da ficha técnica, por ela além da padronização das preparações e controle de custo, é possível planejar a previsão de insumos necessários. A liberação do material para produção deverá ser feita mediante a requisição em conformidade com a produção do dia, cabe ao funcionário que é responsável pelo estoque, o Almojarife, liberar esses insumos e em seguida dá baixa no sistema e assim ter o controle mais efetivo da necessidade de compra da unidade.

Para uma distribuição dos insumos para a execução do cardápio mais efetiva, além do treinamento do funcionário, se faz necessário adoção de procedimentos uniformes, possibilitando melhor controle. Essa requisição serve de instrumento para garantir a adequação quantitativa das refeições, controlar os gêneros da dispensa, reduzir índices de desperdício e furtos, visto que os alimentos são entregues na quantidade solicitada para viabilizar a preparação do dia (VIEIRA; JAPUR, 2012).

Partindo do entendimento da importância da distribuição de gêneros para a execução do cardápio para os setores de pré-preparo e preparo, considerando outros pontos da entrevista e da análise do discurso, e também por entender a importância desse fluxo para o bom funcionamento das atividades na unidade, optou-se por propor o treinamento focado no recebimento dos insumos e preenchimento da planilha de estoque.

Finalizados os questionamentos específicos por cargos, foram feitas algumas perguntas de cunho geral. Foi questionado se fazia parte da rotina do RU treinamentos com os manipuladores de alimentos e quatro entrevistados responderam sim e dois responderam não. Um aspecto muito importante é a capacitação dos funcionários. A reciclagem desses profissionais e a formação continuada é um desafio constante, é importante sempre que possível fornecer ao empregado as informações necessárias de rotinas e fluxos da unidade, os métodos, os procedimentos, questões éticas,

normas de segurança e higiene, além de condições de trabalho propícia para o exercício do cargo.

Foi relatado pelos entrevistados que os treinamentos aconteciam conforme demanda e que os mesmos não faziam parte da rotina do RU. O que pode-se constatar com a fala do Entrevistado 1 “No geral, não há treinamento fixo, são realizados conforme demanda.”, e que se confirma com o exposto pelo Entrevistado 3 quando ele diz “Quando solicitados pela fiscalização treinamento de higiene pessoal, manipulação higiênica, contaminação cruzada e atendimento ao público,”. Nesse sentido o GPERU, se fez presente e teve papel importante na implementação e aplicação desses treinamentos, esse fato fica claro quando o Entrevistado 2 relata o seguinte:

“Existem treinamentos em Boas Práticas e Segurança do Trabalho. Porém não observei boa efetividades dos treinamentos realizados pelas concessionárias, sendo necessário implantação de treinamentos realizados pelo GPERU para preenchimento de várias lacunas”. (Entrevistado 2)

Cabe esclarecer que o GPERU, como mencionado pelos entrevistados, é o Grupo de Pesquisa e Extensão do Restaurante Universitário (GPERU), que é composto por professores e alunos da Escola de Nutrição e de outras unidades da UFBA e que vem desenvolvendo há mais de 11 anos ações de extensão, pesquisa e ensino no RU-Ondina. Entre as ações como foi citado a de colaboração na formação dos empregados do RU.

Quando perguntado se os entrevistados tinham alguma sugestão para melhoria de algum setor através do desenvolvimento de competência dos funcionários por cargo específico, as respostas foram bastante interessantes e agregadoras. O Entrevistado 1 vislumbra a importância de treinamentos contínuos da equipe de forma setorizada e coletiva, com acompanhamento da rotina de cada setor, corrigindo os procedimentos in loco. O Entrevistado 4 sugere “Direcionar o treinamento prático para estimular o indivíduo ao raciocínio e a adquirir o conhecimento e dominar as habilidades necessárias para desempenhar seu trabalho.”

Neste contexto, Silva (2016) recomenda a aplicação de formação continuada e de forma periódica para a correção das deficiências, devendo estes serem os mais práticos possíveis. A garantia de qualidade dos alimentos está diretamente ligada à adequada execução do trabalho do manipulador. Nesse sentido, fica evidenciado que

a formação continuada funciona como um importante instrumento para a melhoria da qualidade do serviço (BORGES *et al*, 2020).

O relato do Entrevistado 2 evidencia mais uma vez a importância do GPERU, juntamente com o NUSA na manutenção das funções dos funcionários, essas ideias estão expressadas quando é relatado por ele:

“Se faz necessário que as empresas concessionárias, através de suas Nutricionistas Responsáveis Técnicas, façam uma melhor implantação do serviço e monitoramento das atividades, além de autonomia aos colaboradores para que estes possam exercer suas competências (claro que de forma correta e monitorada). Durante todos os anos de existência do RU foram observadas muitas lacunas nos diversos setores, tendo que o NUSA e o GPERU tomarem posicionamento (inclusive tomando responsabilidade por diversas atividades como elaboração de cardápios e treinamentos) a fim de minimizar lacunas do serviço.” (Entrevistado 2).

Uma sugestão seria implementar no TR de forma detalhada dentre as obrigações e responsabilidades da empresa contratada a práticas de formação continuada dos setores e funcionários, sobretudo para os funcionários novos, em que se faz essencial a capacitação para integração institucional, realizado nos primeiros dias de trabalho.

Em todos os cargos analisados o que maior evidenciou lacunas de competências foi o de Copeiro. Dentre as nove competências analisadas, seis se mostraram frágeis o que demanda maior atenção e dedicação em relação a proposta de plano de capacitação, e talvez melhor critério de seleção desses funcionários.

Assim, pelo Gráfico 8 é perceptível que a maior lacuna se encontra na Competência 3. Essa competência descreve a ação de distribuição dos gêneros alimentícios, materiais de limpeza e descartáveis conforme cardápio do dia. Para esse quesito, quatro dos entrevistados optaram por fraco e dois por forte.

O processo de produção de refeições inicia-se com a composição do cardápio, por ele é possível estimar posteriormente todos insumos necessários para o processo de produção. A partir do cardápio consolidado, necessita-se da formação da ficha técnica, por ela além da padronização das preparações e controle de custo, é possível planejar a previsão de insumos necessários. A liberação do material para produção deverá ser feita mediante a requisição em conformidade com a produção do dia, cabe ao funcionário que é responsável pelo estoque, o Almojarife, liberar esses insumos e em seguida dá baixa no sistema e assim ter o controle mais efetivo da necessidade de compra da unidade.

Para uma distribuição dos insumos para a execução do cardápio mais efetiva, além da capacitação do funcionário, se faz necessário adoção de procedimentos uniformes, possibilitando melhor controle. Essa requisição serve de instrumento para garantir a adequação quantitativa das refeições, controlar os gêneros da dispensa, reduzir índices de desperdício e furtos, visto que os alimentos são entregues na quantidade solicitada para viabilizar a preparação do dia (VIEIRA; JAPUR, 2012).

Partindo do entendimento da importância da distribuição de gêneros para a execução do cardápio para os setores de pré-preparo e preparo, considerando outros pontos da entrevista e da análise do discurso, e também por entender a importância desse fluxo para o bom funcionamento das atividades na unidade, optou-se por propor o plano de capacitação focado no recebimento dos insumos e preenchimento da planilha de estoque.

Finalizados os questionamentos específicos por cargos, foram feitas algumas perguntas de cunho geral. Foi questionado se fazia parte da rotina do RU treinamentos com os manipuladores de alimentos e quatro entrevistados responderam sim e dois responderam não. Um aspecto muito importante é a capacitação dos funcionários. A reciclagem desses profissionais e a formação continuada é um desafio constante, é importante sempre que possível fornecer ao empregado as informações necessárias de rotinas e fluxos da unidade, os métodos, os procedimentos, questões éticas, normas de segurança e higiene, além de condições de trabalho propícia para o exercício do cargo.

Foi relatado pelos entrevistados que os treinamentos aconteciam conforme demanda e que os mesmos não faziam parte da rotina do RU. O que pode-se constatar com a fala do Entrevistado 1 “No geral, não há treinamento fixo, são realizados conforme demanda.”, e que se confirma com o exposto pelo Entrevistado 3 quando ele diz “Quando solicitados pela fiscalização treinamento de higiene pessoal, manipulação higiênica, contaminação cruzada e atendimento ao público,”. Nesse sentido o GPERU, se fez presente e teve papel importante na implementação e aplicação desses treinamentos, esse fato fica claro quando o Entrevistado 2 relata o seguinte:

“Existem treinamentos em Boas Práticas e Segurança do Trabalho. Porém não observei boa efetividades dos treinamentos realizados pelas concessionárias, sendo necessário implantação de treinamentos realizados pelo GPERU para preenchimento de várias lacunas”. (Entrevistado 2)

Cabe esclarecer que o GPERU, como mencionado pelos entrevistados, é o Grupo de Pesquisa e Extensão do Restaurante Universitário (GPERU), que é composto por professores e alunos da Escola de Nutrição e de outras unidades da UFBA e que vem desenvolvendo há mais de 11 anos ações de extensão, pesquisa e ensino no RU-Ondina. Entre as ações como foi citado a de colaboração na formação dos empregados do RU.

Quando perguntado se os entrevistados tinham alguma sugestão para melhoria de algum setor através do desenvolvimento de competência dos funcionários por cargo específico, as respostas foram bastante interessantes e agregadoras. O Entrevistado 1 vislumbra a importância de treinamentos contínuos da equipe de forma setorizada e coletiva, com acompanhamento da rotina de cada setor, corrigindo os procedimentos in loco. O Entrevistado 4 sugere “Direcionar o treinamento prático para estimular o indivíduo ao raciocínio e a adquirir o conhecimento e dominar as habilidades necessárias para desempenhar seu trabalho.”

Neste contexto, Silva (2016) recomenda a aplicação de formação continuada e de forma periódica para a correção das deficiências, devendo estes serem os mais práticos possíveis. A garantia de qualidade dos alimentos está diretamente ligada à adequada execução do trabalho do manipulador. Nesse sentido, fica evidenciado que a formação continuada funciona como um importante instrumento para a melhoria da qualidade do serviço.

4.3 PROPOSTA, PROGRAMA E PLANO DE CAPACITAÇÃO CONTINUADA

Após análise de conteúdo, diagnóstico e identificação das lacunas de competências por cargo, passou-se para etapa três desta pesquisa, como apresentado por Dessler (2003), a proposta do programa de capacitação. É importante que todo modelo de educação, formação, capacitação, treinamento ou desenvolvimento deve assegurar ao ser humano a oportunidade de ser aquilo que ele pode ser a partir de suas potencialidades, sejam inatas ou adquiridas (COLARES *et al*, 2014). Esse processo além de assegurar a eficiência na execução do trabalho serve para agregar conhecimento, aperfeiçoar técnicas e habilidades e também garantir a segurança no trabalho. Nesse sentido, o programa de treinamento prevê abordar 11 temáticas, que podem ser observadas no Quadro 13.

Quadro 13 - Plano da Programação de formação continuada baseado em competência para os trabalhadores manipuladores de alimentos que irão atuar no serviço de alimentação coletiva Estudantil da UFBA – SACE/UFBA, Salvador, outubro de 2021.

TREINAMENTO	PÚBLICO	OBJETIVO	QUANDO?	RESPONSÁVEL
“Dinâmica certo ou errado”	Nutricionistas da empresa terceirizada	Capacitar os participantes no armazenamento correto dos alimentos.	Primeira semana de admissão	NUSA
“Tabuleiro quente-frio”	Chefes de Cozinha	Ao final do treinamento os participantes deverão identificar quais as temperaturas adequadas para os alimentos.	Primeira semana de contratação e sempre que necessário	Nutricionistas da empresa terceirizada
“Equilibrase”	Técnico em Nutrição e Dietética	Debater os conceitos do consumo consciente é essencial. Identificar ações de desperdício, conseguir equilibrar a perspectiva de solicitação de insumos em correlacionando com a necessidade diária e a escassez.	Primeira e segunda semana de contratação e sempre que necessário	Nutricionistas da empresa terceirizada
“Jogo dos sete erros”	Auxiliar de Cozinha	Repassar os principais conceitos em relação a: higiene pessoal, dos utensílios, dos alimentos e do ambiente.	Primeiro mês de contratação e sempre que necessário	Nutricionistas da empresa terceirizada e/ou Chefe de cozinha.
“Higienização”	Copeiro	Sanitização dos gêneros hortifrúti e boas práticas de manipulação.	Primeira semana de contratação e sempre que necessário.	Nutricionistas da empresa terceirizada
“Recebimento dos gêneros”	Almoxarife	Preencher a planilha de estoque assim como identificar as características adequadas de recebimento dos gêneros.	Primeira semana de contratação e sempre que necessário.	Nutricionistas da empresa terceirizada

“Contaminação cruzada”	Cozinheiros	Compreender a importância da sanitização dos gêneros, da prevenção da contaminação cruzada e da manutenção da segurança alimentar.	Primeira semana de contratação e sempre que necessário.	Nutricionistas da empresa terceirizada e/ou chefe de cozinha
“Contaminação cruzada”	Trabalhadores Manipuladores de Alimentos	Entender os riscos das contaminações cruzadas dentro da unidade de produção de alimentos e o seu papel como preventor.	Sempre que necessário	Nutricionistas da empresa terceirizada e/ou NUSA
“Desperdício”	Trabalhadores Manipuladores de Alimentos	Entender a importância a utilização adequada dos alimentos.	Sempre que necessário	Nutricionista da empresa terceirizada e/ou NUSA
“Ficha técnica”	Trabalhadores Manipuladores de Alimentos	Entender a importância da ficha técnica em uma unidade de produção de alimentação.	Sempre que necessário	Nutricionistas da empresa terceirizada e/ou NUSA
“Quero te conhecer melhor”	Trabalhadores Manipuladores de Alimentos	Ao final do treinamento o clima institucional deve ser mais harmônico e amigável.	Sempre que necessário	Nutricionistas da empresa terceirizada e/ou NUSA

Fonte: Elaboração própria (2021)

Os planos de capacitações foram propostos considerando os resultados obtidos da discussão e considerando os achados das etapas anteriores dessa pesquisa. Foram propostos 11 treinamentos, sendo sete planos de capacitação direcionados para os cargos analisados, e quatro que serão realizados de forma contínua e geral, sempre que necessário para os manipuladores de alimentos da unidade.

Os treinamentos estão dispostos em: Dinâmica certo e errado, que será proposto para os Nutricionistas; Tabuleiro quente-frio, proposto para os Cozinheiros; Equilibra, para os Técnicos em Nutrição e Dietética; Jogo dos sete erros, proposto para os Auxiliares de Cozinha; Higienização, direcionado para os Copeiros; Recebimento dos gêneros, proposto para os Almoxarifes; e Contaminação cruzada, para os cozinheiros. Os planos que darão subsídios para a capacitação de forma

continuada estão dispostos em: Contaminação cruzada; Desperdício; Ficha técnica; e Quero te conhecer melhor.

Para Juper (2012), os recursos humanos admitidos em uma organização, mesmo estando plenamente capacitados ao exercício profissional, não são consideradas “obras acabadas”. É necessário lidar com os funcionários por meio de um processo dinâmico, a organização sofre mudanças e as pessoas também. Nessa perspectiva, pode-se afirmar que o sistema de treinamento e desenvolvimento de pessoas faz parte do crescimento e desenvolvimento da própria organização. Esse processo contínuo dá condição à UAN de reduzir os custos operacionais, racionalizar o uso adequado do tempo e das máquinas, utensílios e procedimentos, e reduzir o tempo dedicado à supervisão. O processo de formação continuada por competência constitui um poderoso meio tanto para aumentar as competências inatas ou adquiridas da sua equipe, melhorar o clima organizacional e a satisfação do trabalhador, quanto para melhorar o desempenho. Uma das características essenciais do conceito de capacitação em UAN é a noção de que ele representa um esforço dispendido pelas organizações a fim de propiciar oportunidades de aprendizagem aos seus funcionários, relacionando-se com a identificação e superação de deficiência no desempenho para novas funções, adaptação da mão de obra e introdução de novas tecnologias, fluxos e dinâmicas de trabalho.

Nesse sentido, o processo de formação, partindo do princípio das metodologias ativas, são utilizados como estratégias pedagógicas que colocam o foco do processo de ensino e aprendizagem no aprendiz. O fato das metodologias serem caracterizadas como ativas está relacionado com a aplicação de dinâmicas ou práticas para envolver os manipuladores de alimentos, engajá-los em atividades práticas, nas quais são protagonistas da sua aprendizagem.

Vale ressaltar que por diversos momentos e também nas sugestões dos entrevistados estavam a de realização formação prática, nos postos de trabalho de cada funcionário, fato que direciona para a adoção no plano de formação continuada deste estudo do uso de metodologias ativas, tendo em vista que as metodologias ativas procuram criar situações de aprendizagem em que os aprendizes fazem coisas, colocam conhecimentos em ação, pensam e conceituam o que fazem, constroem conhecimentos sobre os conteúdos envolvidos nas atividades que realizam, bem como desenvolvem estratégias cognitivas, capacidade crítica e reflexão sobre suas

práticas, fornecem e recebem feedback, aprendem a interagir com colegas e exploram com mais proveitos as atitudes (RIBEIRO, 2020).

Para Silva Júnior (2007), boas práticas são normas de procedimentos para alcançar um definido padrão de qualidade de um produto e/ou serviço na área de alimentos, cuja efetividade deve ser avaliada através de inspeção e investigação. Para tanto, se faz necessário práticas de treinamentos na unidade. Treinamento, por sua vez, é um processo em que um indivíduo ou grupo de pessoas é preparado para desempenhar de forma adequada as tarefas específicas do cargo que deverá ocupar, através do aprimoramento ou da aquisição de novas competências. A realização de treinamentos deve ser assistida e direcionada para o presente e ter como objetivo principal o cargo momentâneo do profissional em questão. Deve ainda ser realizado de maneira sistemática e se basear em instruções (GHISLENI; BASSO, 2008). Um dos maiores desafios enfrentados na UAN é a formação deficitária dos manipuladores de alimentos, boa parte da mão de obra não domina os conhecimentos aprofundados referente a boas práticas de manipulação. Dificultam a aprendizagem daquelas boas práticas, o baixo nível de escolaridade e a falta de oportunidade para aprofundamento adequado em qualificação profissional da área.

É importante ressaltar que nem sempre um treinamento assegura que os manipuladores absorvam o conhecimento passado, que aprimorem ou desenvolvam novas competências. Esse fator está relacionado ao fato de o profissional ter capacidade de adquirir os conhecimentos ofertados pelo treinamento proposto. Nesse sentido, para Clark, Crandall e Shabatura (2018), falhas podem ocorrer em relação aos métodos utilizados. Mesmo com esse porém, ainda é imprescindível que os estabelecimentos proporcionem aos seus funcionários meios e condições para implementação dos conhecimentos a serem adquiridos. Por esse motivo, o presente estudo optou por uma proposta de plano de capacitação com treinamento com metodologias ativas, como o foco do processo de ensino e aprendizagem no aprendiz.

Para propor o plano de capacitação o treinamento para o cargo de Nutricionista, diante das evidências e dos dados colhidos na análise do conteúdo das entrevistas, foi selecionada a lacuna apresentada na Competência 14, descrita como “Coordenar o acondicionamento e guarda dos alimentos, visando ao atendimento das normas técnicas”, conforme disposto no Quadro 14.

Quadro 14 – Plano de formação continuada baseado em competência para nutricionistas que irão atuar no serviço de alimentação coletiva Estudantil da UFBA – SACE/UFBA, Salvador, outubro de 2021.

1. Identificação: “Dinâmica certo ou errado”	
2. Tema: Acondicionamento adequado dos gêneros	
3. Local: A ser designado	4. Data: A ser designado
5. Tempo Previsto: 1 hora	Responsável: A ser designado
7. Público Alvo: Nutricionistas da empresa terceirizada	
8. Objetivo:	
Capacitar os participantes no armazenamento correto dos alimentos. Ao final do treinamento, os participantes deverão identificar onde e como armazenar corretamente os alimentos seguindo as especificações técnicas e legais vigentes.	
9. Material:	
<ul style="list-style-type: none"> · Folha de papel A4, dividida em três partes; em cada parte escrever despensa, geladeira e freezer; · Caneta. · Representações da despensa, geladeira e freezer. · Alimentos diversos, industrializados e in natura. · Material de higienização 	
10. Metodologia:	
<p>Alimentos perecíveis e não perecíveis, armazenados tanto de maneira correta como incorreta, devem ser distribuídos em três ambientes que representam uma despensa, uma geladeira e um freezer. Na despensa, distribuir alimentos próprios e impróprios para o consumo humano, além de produtos de higienização. Na geladeira, coloca-se alimentos preparados guardados em panelas e vasilhas destampadas, bem como frutas, ovos, legumes armazenados de maneira correta e incorreta. O mesmo procedimento deve ser feito no freezer. Os alimentos podem ser substituídos por imagens dos mesmos.</p> <p>Alguns exemplos de materiais que podem ser utilizados nessa dinâmica são: panos sujos de limpeza, alimentos vencidos, latas amassadas e estufadas, carnes e frango deteriorados, bem como alimentos com embalagens intactas, com datas de validade adequada e hortifrúti em perfeita condição de consumo, entre outros.</p> <p>Folhas de papel, divididas em três partes, e canetas são entregues a cada participante para que detectem, em cada ambiente, os alimentos armazenados de forma adequada ou inadequada e os anotem nas partes que representam a despensa, a geladeira e o freezer.</p> <p>Depois de concluída a tarefa, os facilitadores convidam os aprendizes a sentar em círculo para que possam dar início à discussão que será realizada com foco em cada ambiente analisado e nas respostas dos funcionários que estão sendo treinados. É necessário que todos funcionários comentem por ambiente os erros que foram encontrados e que a discussão se embasa nas normas técnicas. É importante que as cadeiras sejam dispostas em círculos, pois, uma vez que este não tem começo e nem fim, faz com que haja a quebra de hierarquia, o que favorece maior entrosamento entre os participantes.</p>	

11. Avaliação:

Avalia-se por meio de uma discussão com os participantes e a quantidade de erros e acertos apresentados. Nessa discussão busca-se o conteúdo aprendido e registram-se os pontos positivos e negativos apresentados no processo. Essa avaliação deve ser contínua por meio de inspeção após o treinamento oferecido, uma vez edificando-se a permanência da lacuna ou utilização errada das informações fornecidas, novos treinamentos devem ser programados. Ao término do treinamento, o facilitador deve avaliar também o treinamento aplicado, avaliar se os recursos utilizados foram apropriados, qual o benefício dos recursos utilizados, o que pode ser melhorado e se o tempo programado atingiu o pré-determinado.

Fonte: adaptação de Rosa e Monteiro (2014).

A maior lacuna identificada para o cargo de Chef de Cozinha se encontra na Competência 9, isto é, o profissional deve saber controlar a temperatura dos alimentos. Esse resultado certifica não só os achados da tabela de tendências de lacunas, mas também, os achados nos discursos dos entrevistados em momentos anteriores. O controle de temperatura adequado é primordial para evitar as contaminações por microrganismos e também para manter a qualidade organoléptica dos alimentos. Por isso, para tal lacuna fez-se a proposta de formação baseada em competência proposta no Quadro 14.

Quadro 15 – Plano de formação continuada baseado em competência para Chef de cozinha que irão atuar no serviço de alimentação coletiva Estudantil da UFBA – SACE/UFBA, Salvador, outubro de 2021.

1. Identificação: “Tabuleiro quente-frio”	
2. Tema: Temperatura adequada dos alimentos	
3. Local: A ser designado	4. Data: A ser designado
5. Tempo Previsto: 1 hora	Responsável: A ser designado
7. Público Alvo: Chefes de Cozinha	
8. Objetivo:	

Capacitar os participantes ao controle adequado da temperatura dos alimentos. Ao final do treinamento os participantes deverão identificar quais as temperaturas adequadas para os alimentos in natura, preparados e distribuídos seguindo as especificações técnicas e legais vigentes.

9. Material:

- Confeccionar tabuleiro com 30 casas intercaladas entre números e ?. Modelo na Figura 5.
- Confeccionar 15 cartelas numeradas contendo perguntas referente a temperatura adequada dos alimentos (Ex. Qual a temperatura ideal para conservar os alimentos quentes no Buffet?; Entre quais temperaturas os microrganismos têm condições de proliferação?), cada uma contendo pontuação de 05, 10 ou 15 pontos. Exemplo: Figura 6.
- Um dado.
- 3 botões para representar cada jogador no tabuleiro.

10. Metodologia:

Iniciar a dinâmica apresentando conceitos relacionados a temperatura adequada dos alimentos conforme legislação vigente. Essa introdução deve ser realizada de forma dinâmica, circulando pela unidade e utilizando exemplos práticos e reais durante a preparação dos alimentos na cozinha no RU. Como por exemplo os alimentos in natura, os que estão sendo preparados, os já prontos e acondicionados para distribuição das refeições transportadas, as saladas entre outros.

Em seguida, parte-se para o Tabuleiro (verificar uma proposta de tabuleiro nas Figuras 5 e 6), que pode ser jogado com até 3 funcionários. O jogo é iniciado pelo funcionário mais novo da equipe, que deve jogar o dado e andar a quantidade de casas correspondente ao número que cair no dado. Se ao andar as casas do tabuleiro, cair em uma casa com número, ele deve responder à pergunta do cartão referente a esse número. Uma vez acertando, ele ganha a pontuação que consta na cartela. Se cair na casa que tem uma interrogação (?), ele poderá escolher uma cartela aleatória e realizar a pergunta para outro participante; se esse participante acertar a resposta, ele fica com a pontuação que consta na cartela. Caso contrário, quem pontua é o participante que fez a pergunta. Vence o jogo quem chegar ao final com mais pontuação acumulada. Pode-se recompensar o ganhador com algum brinde. Durante o desenvolvimento da tarefa, os facilitadores realizam discussão referente às questões que vão surgindo nas cartelas e análise das respostas dos funcionários que estão sendo treinados. A discussão deve ser embasada nas normas técnicas e legislações vigentes.

11. Avaliação:

Avalia-se pela discussão com os participantes e a quantidade de erros e acertos apresentados. Nessa discussão busca-se o conteúdo aprendido e registra-se os pontos positivos e negativos apresentados no processo. Essa avaliação deve ser contínua por meio de inspeção após o treinamento oferecido, uma vez edificando-se a permanência da lacuna ou utilização errada das informações fornecidas, novos treinamentos devem ser programados.

Ao término do treinamento, o facilitador deve avaliar também o treinamento aplicado, avaliar se os recursos utilizados foram apropriados, qual o benefício dos recursos utilizados, podem ser melhorados e se o tempo programado atingiu o pré-determinado.

Fonte: adaptação de Rosa e Monteiro (2014).

Figura 5. Modelo de jogo de tabuleiro para treinamento do cargo de Chefe de Cozinha.

1 <input type="checkbox"/>	? <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	? <input type="checkbox"/>	3
? <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> ?	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> ?
6 <input type="checkbox"/>	? <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>	? <input type="checkbox"/>	8
? <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 10	<input type="checkbox"/> ?	<input type="checkbox"/> 9	<input type="checkbox"/> ?
11	? <input type="checkbox"/>	12	? <input type="checkbox"/>	13
? <input type="checkbox"/>	15 <input type="checkbox"/>	? <input type="checkbox"/>	14 <input type="checkbox"/>	? <input type="checkbox"/> (FIM)

Fonte: Elaboração própria (2021)

Figura 6. Modelo de cartela para jogo de tabuleiro para treinamento do cargo de Chefe de Cozinha.

<p>Entre quais temperaturas os microrganismos têm condições de proliferação?</p> <p>15 PONTOS</p>

Fonte: Elaboração própria (2021)

A proposta de plano de capacitação e o treinamento para o cargo de Técnico em Nutrição, foi embasada na lacuna identificada referente a Competência 1, que diz respeito à prática de auxiliar o nutricionista na previsão de consumo de gêneros alimentícios e materiais para abastecimento do restaurante, conforme descrito no Quadro 15.

Quadro 16 – Plano de formação continuada baseado em competência para Chef de cozinha que irão atuar no serviço de alimentação coletiva Estudantil da UFBA – SACE/UFBA, Salvador, outubro de 2021

1. Identificação: “Equilibrasse”	
2. Tema: Previsão de consumo de gêneros e desperdício.	
3. Local: A ser designado	4. Data: A ser designado
5. Tempo Previsto: 1 hora	Responsável: A ser designado
7. Público Alvo: Técnico em Nutrição e Dietética	
8. Objetivo:	
Debater os conceitos do consumo consciente é essencial. Identificar ações de desperdício, conseguir equilibrar a perspectiva de solicitação de insumos em correlacionando com a necessidade diária e a escassez.	
9. Material:	
Dois papéis com uma tabela em branco com capacidade de 30 pontos, que serão utilizados para registro dos pontos adquiridos. <ul style="list-style-type: none"> • Trinta fichas contendo situações (uma em cada ficha) que representa as seguintes atitudes: <ul style="list-style-type: none"> - Excesso/desperdício (10 fichas) - Essencial/equilíbrio (10 fichas) - Escassez/deficiência (10 fichas) Observação: Em cada ficha, além das alternativas anteriores, constarão mais duas alternativas (1 e 2) para resposta com solução/justificativa correta. Por exemplo, para situações identificadas como: “A) Excesso/desperdício”, a solução a ser escolhida é aquela que propõe uma resolução adequada para o problema identificado.	

10. Metodologia:

Pode ser realizado a partir de 2 participantes. Para dividir esses participantes em dois grupos, cada grupo receberá 15 fichas aleatórias. Inicialmente os grupos terão 0 pontos, cada ficha dará direito a duas perguntas, cada uma valendo um ponto caso a resposta seja correta. Uma pergunta visa identificar qual das atitudes descritas anteriormente (ver no tópico matérias desta dinâmica), e a outra a melhor solução/alternativa da situação escolhida. Para cada ponto ganho, será marcado na tabela, caso erre a resposta não será marcado ponto.

Em cada jogada, o participante escolherá uma ficha que será entregue para o tutor do grupo. Ele lerá a frase em voz alta e o participante deverá identificar a que situação aquela ação pertence, tendo que escolher entre as três alternativas colocadas em cada pergunta. Em seguida, deverá escolher uma solução para aquela atitude (se a resposta certa for Escassez ou Excesso), ou escolher a melhor alternativa que justifique a razão de a situação ser enquadrada na atitude de equilíbrio. Cada participante terá direito a uma jogada, e segue fazendo o rodízio. As jogadas serão alteradas entre os dois grupos. Caso o participante erre a primeira pergunta (identificação de atitude), perderá sua vez de responder a segunda (solução/justificativa). Cada participante terá a possibilidade de:

- Errar a primeira pergunta (não ganhar pontos).
- Acertar a primeira e errar a segunda (ganha um ponto).
- Acertar as duas perguntas (ganha dois pontos).
- O tempo médio para cada resposta será de 1 minuto.

O grupo vencedor será aquele que adquirir a maior pontuação, quer seja ao fim das respostas de todas as fichas, quer seja ao final do tempo do jogo que será de 30 minutos. Indicasse, anterior ao início da dinâmica, que o Nutricionista repassasse na prática com os Auxiliares de Nutrição o fluxo de solicitação de insumos estabelecido pela instituição (ficha de saída, tabela de insumos), seja ele qual for. Podendo acompanhar esse profissional durante um período de tempo no desenvolvimento de suas atividades na prática, a fim de identificar e corrigir em qual local estão as falhas de comunicação na execução da previsão de gêneros diários. Para atividade reservou-se 30 minutos de dinâmica, totalizando 1 hora de ação.

11. Avaliação:

Espera-se dos participantes a compreensão dos conceitos “conforto essencial” e “consumo consciente”, para que consigam, ao avaliar as atitudes de equilíbrio, escassez/falta ou excesso de alimentos, sugerir soluções para os problemas apresentados no jogo (esses problemas devem ter como base a realidade do RU), de modo a entender o que deve ser feito para alcançar o resultado esperado. Antes de iniciar o jogo, durante a observação assistida da atividade exercida pelo profissional, será informado ao mesmo os conceitos necessários para compreensão do jogo. Ao término do treinamento, o facilitador deve avaliar também o treinamento aplicado, avaliar se os recursos utilizados foram apropriados, quais dos recursos utilizados podem ser melhorados e se o tempo programado atingiu o pré-determinado.

Analisando o Gráfico 5, evidenciam-se que as competências que apresentaram maiores lacunas foram as 5 e 6. A Competência 5 refere-se à prática de higienizar e organizar as áreas de trabalho antes, durante e depois da produção, o que se correlaciona com os achados dos discursos dos entrevistados nas questões anteriores. É nesse sentido que será focada a proposta de plano de capacitação, nas boas práticas de manipulação, higiene e organização da área de trabalho, conforme descrito no Quadro 16.

Quadro 17 – Plano de formação continuada baseado em competência para auxiliar de cozinha que irão atuar no serviço de alimentação coletiva Estudantil da UFBA – SACE/UFBA, Salvador, outubro de 2021

1. Identificação: “Jogo dos sete erros”	
2. Tema: Boas práticas de manipulação, higiene e organização da área de trabalho.	
3. Local: A ser designado	4. Data: A ser designado
5. Tempo Previsto: 30 min.	Responsável: A ser designado
7. Público Alvo: Auxiliar de Cozinha	
8. Objetivo:	
Repassar os principais conceitos em relação a: higiene pessoal, dos utensílios, dos alimentos e do ambiente. Ao final do treinamento os participantes deverão identificar as normas existentes na legislação vigente sobre as formas corretas de segurança alimentar e manipulação dos alimentos.	
9. Material:	
Figuras impressas em papel contendo várias situações sobre higienização, com atitudes corretas e erradas.	
10. Metodologia:	

Colar as figuras em um quadro ou parede e pedir que o grupo escolha um representante para identificar os sete erros existentes nas figuras apresentadas. A cada rodada, deve ser um representante diferente. Discutir com o grupo os erros e acertos. Podem ser colocadas figuras separadas de cada processo de higienização (pessoal, utensílios, equipamentos, ambiente, alimentos), ou figuras que contemplem todo processo.

11. Avaliação:

Avalia-se, por meio de discussão com os participantes, a quantidade de erros e acertos apresentados. Nessa discussão, busca-se o conteúdo aprendido e registra-se os pontos positivos e negativos apresentados no processo. Ao término do treinamento, o facilitador deve avaliar também o treinamento aplicado, avaliar se os recursos utilizados foram apropriados, qual o benefício dos recursos utilizados podem ser melhorados e se o tempo programado atingiu o pré-determinado.

Fonte: adaptação de Rosa e Monteiro (2014).

Dando prosseguimento às propostas de plano de capacitação mediante diagnóstico das lacunas das competências realizadas através da análise dos dados coletados, chegou a vez do cargo de Copeiro. Nesse cargo, a lacuna selecionada para compor o plano, foi referente à Competência 9, sobre a prática de higienizar os gêneros de hortifrúti conforme procedimentos operacionais padronizados preestabelecidos, conforme descrito no Quadro 18.

Quadro 18 – Plano de formação continuada baseado em competência para auxiliar de cozinha que irão atuar no serviço de alimentação coletiva Estudantil da UFBA – SACE/UFBA, Salvador, outubro de 2021

1. Identificação: “Higienização”	
2. Tema: Boas práticas de manipulação	
3. Local: A ser designado	4. Data: A ser designado
5. Tempo Previsto: 30 min.	Responsável: A ser designado

7. Público Alvo: Copeiro
8. Objetivo:
Sanitização dos gêneros hortifrúti e boas práticas de manipulação.
9. Material:
<ul style="list-style-type: none">• Purpurina.• Duas garrafas pet ou 2 recipientes transparentes com tamanho suficiente para colocar um hortifrúti dentro.• Frutas e legumes.• Cloro ou sanitizantes. Substâncias utilizadas na rotina do RU para sanitizar os alimentos.• Água.
10. Metodologia:
<p>O facilitador solicita dois voluntários para que cada participante demonstre o método que utiliza para higienizar e sanitizar os alimentos. Em seguida, abre-se a discussão sobre vários processos apresentados para que seja então introduzida a maneira correta de higienização e sanitização dos hortifrúti. Aproveita-se esse momento para explicar a diferença entre sanitização e higienização, que podem ser feitas da seguinte maneira: separam-se duas garrafas pet ou o recipiente; no caso da garrafa pet, a mesma deve ser cortada na parte superior, de modo que caiba uma fruta dentro. Um dos recipientes será utilizado para mostrar o efeito da higienização da fruta com água e o outro com sanitizante.</p> <p>Para melhor visualização desse processo, utilizam-se laranjas com purpurinas grudadas na fruta; na higienização apenas com água, os microrganismos (no caso a purpurina) continua na fruta, e na sanitização vemos uma laranja livre de purpurinas, no fundo do recipiente, mostra que os microrganismos estão mortos e a fruta está isenta.</p>
11. Avaliação:

Avalia-se por meio de discussão com os participantes, o processo anteriormente utilizado pelos mesmos para higienização e sanitização e o processo apresentado na dinâmica. Nesta discussão busca-se os pontos positivos e os negativos apresentados no processo. Ao término do treinamento, o facilitador deve avaliar também o treinamento aplicado, avaliar se os recursos utilizados foram apropriados, o que pode ser melhorado e se o tempo programado atingiu o pré-determinado.

Fonte: adaptação de Rosa e Monteiro (2014).

Para o cargo de Almojarife o treinamento proposto no plano de capacitação vai focar no recebimento dos insumos e preenchimento da planilha de estoque, conforme descrito no Quadro 19.

Quadro 19 – Plano de formação continuada baseado em competência para Almojarife que irão atuar no serviço de alimentação coletiva Estudantil da UFBA – SACE/UFBA, Salvador, outubro de 2021.

1. Identificação: “Recebimento dos gêneros”	
2. Tema: Recebimento dos insumos e preenchimento da planilha de estoque.	
3. Local: A ser designado	4. Data: A ser designado
5. Tempo Previsto: 40 min.	Responsável: A ser designado
7. Público Alvo: Almojarife	
8. Objetivo:	
Ao final do treinamento o funcionário deverá ser capaz de preencher a planilha de estoque assim como identificar as características adequadas de recebimento dos gêneros.	
9. Material:	

- Três cartões (um vermelho, um amarelo e um verde), esses cartões podem ser impressos ou feito de espuma vinílica acetinada (EVA)
- Uma cópia impressa da planilha de estoque em branco
- Imagens de alimentos diversos. Imagens de alimentos em conformidade, de alimentos vencidos, de alimentos com embalagens violadas, de alimentos com peso inadequado. No caso de alimentos congelados, as imagens devem constar a temperatura também.

10. Metodologia:

Essa dinâmica será realizada em duas etapas, a primeira será pedida aos participantes para colocarem as imagens do alimento em perfeito estado para serem recebidos no espaço em que está o cartão verde, os alimentos com variações no sinal amarelo e os alimentos inadequados para serem recebidos no sinal vermelho. Em seguida, consertar se tiver algum erro e aproveitar esse momento para explicar aos participantes as condições adequadas de recebimento (temperatura, embalagem, peso e etc). Após a explicação, pode-se embaralhar novamente as cartas e repetir a dinâmica para verificar o aprendizado. Em um segundo momento, os participantes devem preencher a planilha de estoque com os alimentos aptos para serem recebidos.

11. Avaliação:

Perceber a participação e os acertos do grupo, bem como verificar com o grupo por meio de discussão o conteúdo aprendido e registrá-lo. Ao término do treinamento, o facilitador deve avaliar também o treinamento aplicado, avaliar se os recursos utilizados foram apropriados, qual o benefício dos recursos utilizados pode ser melhorados e se o tempo programado atingiu o pré-determinado.

Fonte: adaptação de Rosa e Monteiro (2014).

O plano de formação por competência para o cargo de Cozinheiro, será focada na Competência 13, que aborda a prática de higienizar equipamentos, utensílios e bancada, conforme descrito no Quadro 20.

Quadro 20 – Plano de formação continuada baseado em competência para Cozinheiro que irão atuar no serviço de alimentação coletiva Estudantil da UFBA – SACE/UFBA, Salvador, outubro de 2021.

1. Identificação: “Contaminação cruzada”	
2. Tema: Sanitização dos gêneros hortifrúti, prevenção de contaminação cruzada e boas práticas de manipulação.	
3. Local: A ser designado	4. Data: A ser designado
5. Tempo Previsto: 30 min.	Responsável: A ser designado
7. Público Alvo: Cozinheiros	
8. Objetivo:	
<p>Ao final do treinamento os participantes deverão compreender a importância da sanitização dos gêneros, da prevenção da contaminação cruzada e da manutenção da segurança alimentar. Assim como deverão saber aplicar a técnica correta.</p>	
9. Material:	
<p>Purpurina.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alimentos e utensílios da cozinha. • Cloro, água sanitária ou sanitizante utilizado na unidade para higienização dos gêneros de hortifrúti. • Água. • Sabonete líquido. • Bucha. • Detergente. 	
10. Metodologia:	
<p>O facilitador passa purpurina nas mãos, recebe todos participantes na porta, cumprimenta-os, aperta-lhes as mãos e entrega-lhes objetos diversos. Em seguida, pede para os participantes trocarem os objetos. O participante deve observar em quais objetos/alimentos e locais a purpurina está presente. Comentar o que aconteceu. Comparar a purpurina com microrganismos e explicar como ocorre a contaminação cruzada. Como evitar que esse fato aconteça? Cada participante pega o objeto/alimento que tem em mãos e comenta como higienizá-los corretamente. Depois o facilitador pede a cada participante para eliminar os microrganismos presentes. Os participantes devem higienizar o objeto/alimento de maneira correta. Comentar e discutir a atividade com a equipe.</p>	

11. Avaliação:

Perceber a participação e os acertos do grupo, bem como verificar com o grupo por meio de discussão o conteúdo aprendido e registrá-lo. Ao término do treinamento, o facilitador deve avaliar também o treinamento aplicado, avaliar se os recursos utilizados foram apropriados, o que pode ser melhorado e se o tempo programado atingiu o pré-determinado.

Fonte: adaptação de Rosa e Monteiro (2014).

Dando subsídios para o plano de capacitação de forma continuada, do qual esse tipo de instrumento se faz presente na rotina dos manipuladores de alimentos do RU, como proposta aqui nessa seção, descreve-se outras opções de treinamentos para serem ministradas periodicamente com toda equipe ou com grupos focais quando a gestão julgar necessário.

Quadro 21 – Plano de formação continuada baseado em competência que irão atuar no serviço de alimentação coletiva Estudantil da UFBA – SACE/UFBA, Salvador, outubro de 2021

1. Identificação: “Contaminação cruzada”	
2. Tema: Prevenção de contaminação cruzada e boas práticas de manipulação.	
3. Local: A ser designado	4. Data: A ser designado
5. Tempo Previsto: 30 min.	Responsável: A ser designado
7. Público Alvo: Trabalhadores Manipuladores de Alimentos	
8. Objetivo:	
Ao final do treinamento os manipuladores deverão entender os riscos das contaminações cruzadas dentro da unidade de produção de alimentos e o seu papel como preventor.	

9. Material:

- Cola com purpurina
- Barra de chocolate
- Um par de luvas
- Faca para cortar o chocolate

10. Metodologia:

Essa é uma dinâmica interessante para mostrar os riscos de contaminação biológica e física nos alimentos durante a manipulação dos mesmos. É interessante para demonstrar que conversar, cantar, espirrar e tossir durante as preparações pode ser causa de contaminações nos alimentos. Nessa dinâmica o facilitador terá que fazer uma breve encenação, ela pode ser feita ao final de uma outra dinâmica ou pode ser realizada de forma exclusiva. É importante receber os manipuladores de forma amigável e pedir para que todos se em círculo. Em seguida o mediador fala que para realizar a dinâmica precisará cortar uma barra de chocolate, dividindo-as em pedaços para que possa atender a todos. O mediador coloca luvas descartáveis nas mãos, e sem que ninguém veja colocar um pouco de cola com purpurina. Então começa a tossir ou espirrar protegendo a boca com as mãos. Com as mãos sujas com a cola, manipula a faca e o chocolate, espalhando a purpurina pelo utensílio e pelo chocolate. Depois de cortado, pergunte quem irá aceitar o chocolate sujo/contaminado. Partindo dos questionamentos e respostas dos manipuladores, discorrer sobre contaminação e quais são as suas consequências. Explicar a situação que mesmo que não seja visível aos olhos, as bactérias passam da boca para as mãos e em seguida para os alimentos.

11. Avaliação:

Perceber a participação e os acertos do grupo, bem como verificar com o grupo por meio de discussão o conteúdo aprendido e registrá-lo. Ao término do treinamento, o facilitador deve avaliar também o treinamento aplicado, avaliar se os recursos utilizados foram apropriados, o que pode ser melhorado e se o tempo programado atingiu o pré-determinado.

Fonte: adaptação de Rosa e Monteiro (2014).

Quadro 22 – Plano de formação continuada baseado em competência que irão atuar no serviço de alimentação coletiva Estudantil da UFBA – SACE/UFBA, Salvador, outubro de 2021.

1. Identificação: “Desperdício”	
2. Tema: sensibilizar os participantes sobre o desperdício na produção de alimentos.	
3. Local: A ser designado	4. Data: A ser designado
5. Tempo Previsto: 30 minutos	Responsável: A ser designado
7. Público Alvo: Trabalhadores Manipuladores de Alimentos	
8. Objetivo:	
Ao final do treinamento os manipuladores devem entender a importância a utilização adequada dos alimentos.	
9. Material:	
<ul style="list-style-type: none"> • Lixo. • Balança. • Vasilhas plásticas. • Folhas de papel A4. • Luvas descartáveis para os funcionários. 	
10. Metodologia:	
Após o preparo dos alimentos, dividir os funcionários em grupos para selecionar todo lixo. Em seguida, os grupos analisaram os utilizáveis e discutiram sobre descarte e aproveitamento. Após discussão distribuir as luvas e realizar a separação total do lixo, pesar a parte que pode ser utilizada e parte descartada. O facilitador faz então uma análise dos resultados e compara os custos destes para a empresa, bem como a quantidade de pessoas que poderiam ser alimentadas com o descarte realizado.	
11. Avaliação:	

A própria dinâmica é um método avaliativo, assim como a observação do facilitar em relação a reação dos participantes em relação ao desperdício. Perceber a participação e os acertos do grupo, bem como verificar com o grupo por meio de discussão o conteúdo aprendido e registrá-lo. Ao término do treinamento, o facilitador deve avaliar também o treinamento aplicado, avaliar se os recursos utilizados foram apropriados, qual o benefício dos recursos utilizados podem ser melhorados e se o tempo programado atingiu o pré-determinado.

Fonte: adaptação de Rosa e Monteiro (2014).

Quadro 23 – Plano de formação continuada baseado em competência que irão atuar no serviço de alimentação coletiva Estudantil da UFBA – SACE/UFBA, Salvador, outubro de 2021

1. Identificação: “Ficha técnica”	
2. Tema: Repassar ao grupo a importância da ficha técnica, e suas consequências quando não utilizada.	
3. Local: A ser designado	4. Data: A ser designado
5. Tempo Previsto: 30 min.	Responsável: A ser designado
7. Público Alvo: Trabalhadores Manipuladores de Alimentos	
8. Objetivo:	
Ao final do treinamento os manipuladores deverão entender a importância da ficha técnica em uma unidade de produção de alimentação.	
9. Material:	
•Fichas técnicas de várias preparações	
10. Metodologia:	
Dividir os participantes em grupos. Cada grupo receberá uma ficha técnica que deverá ser avaliada pelo grupo nos seguintes aspectos: Importância da ficha para os funcionários do RU e; Consequências de não utilizá-la. O facilitar estipula um tempo para o grupo executar a tarefa. Cada grupo deve eleger um relator e um facilitador. Após esse tempo, cada facilitador do grupo apresentará seus resultados. O facilitar abre a discussão com todos os participantes após apresentação dos grupos, explicando os erros e acertos.	

11. Avaliação:

O processo de avaliação será realizado pelos próprios participantes mediante a apresentação dos resultados. O facilitador registra os resultados, reforça os acertos e comenta os principais erros. Perceber a participação e os acertos do grupo, bem como verificar com o grupo por meio de discussão o conteúdo aprendido e registrá-lo. Ao término do treinamento, o facilitador deve avaliar também o treinamento aplicado, avaliar se os recursos utilizados foram apropriados, o que pode ser melhorado e se o tempo programado atingiu o pré-determinado.

Fonte: adaptação de Rosa e Monteiro (2014).

Quadro 24 – Plano de formação continuada baseado em competência que irão atuar no serviço de alimentação coletiva Estudantil da UFBA – SACE/UFBA, Salvador, outubro de 2021

1. Identificação: “Quero te conhecer melhor”	
2. Tema: Favorecer o entrosamento do grupo e conhecer algumas de suas qualidades.	
3. Local: A ser designado	4. Data: A ser designado
5. Tempo Previsto: 40 min.	Responsável: A ser designado
7. Público Alvo: Trabalhadores Manipuladores de Alimentos	
8. Objetivo:	
Ao final do treinamento o clima institucional deve ser mais harmônico e amigável.	
9. Material:	
<ul style="list-style-type: none"> • Pincéis Atômicos. • Fita Adesiva • Folha de papel A4 	
10. Metodologia:	
<p>Anexar uma fita adesiva com uma folha de papel A4 nas costas de cada membro do grupo. Os participantes devem ficar em pé e caminhar pela sala escrevendo uma frase ou uma palavra sobre o colega no papel anexado às costas de cada participante. Aquele com dificuldades de escrita, pode solicitar auxílio ao facilitador, cada metade da folha deve conter mais de uma frase ou palavras escritas por pessoas diferentes. Depois de 10 minutos, os participantes devem sentar e retirar o papel das costas e ler em voz alta o que os colegas escreveram e comentar o seu sentimento. O facilitador fecha a dinâmica explicando valores, autoestima e etc.</p>	

11. Avaliação:

Perceber a participação e a reação do grupo, registrar as palavras e frases anexas. Ao término do treinamento, o facilitador deve avaliar também o treinamento aplicado, avaliar se os recursos utilizados foram apropriados, o que pode ser melhorado e se o tempo programado atingiu o pré-determinado.

Fonte: adaptação de Rosa e Monteiro (2014).

A qualidade de um produto é o resultado da soma de todos os procedimentos, cumprimento de critérios e cuidados empregados ao longo de toda cadeia produtiva. No setor de produção de refeições para coletividade não é diferente. A *Confederation of food and Drink Industries*, da União Europeia, vê a qualificação e o treinamento como um componente essencial, devendo ser um investimento da empresa o que repercute no resultado final do alimento produzido (SÃO JOSÉ; ABRANCHES 2019). Embora a Resolução n 2016, de 2004, da Agência Nacional de Vigilância Sanitária, ressalta a necessidade de realização de capacitações, por considerar o manipulador uma potencial fonte de contaminação dos alimentos, estudos revelam que é normal a carência de conhecimento sobre boas práticas de produção de alimentos. Ainda nesse sentido, o plano de capacitação devem conter treinamentos planejados de acordo com a necessidade da organização e do empregado, sendo assim, serão consideradas ferramentas eficazes, pois proporcionam ao trabalhador manipulador de alimentos a aquisição de conhecimento de acordo com a função que desempenha e a criação e aprimoramento de suas ou novas habilidades (SÃO JOSÉ; ABRANCHES, 2019; COSTA-SOUZA; ARAÚJO, 2019).

É importante registrar que, para que o plano de capacitação alcance seus objetivos, alguns cuidados devem ser observados e tomados pelo facilitador. Desta maneira, sugere-se que o ambiente em que será aplicado o treinamento seja iluminado e bem ventilado, toda dinâmica que envolva sentar ter cadeiras para os participantes, as quais devem ser sempre dispostas em círculo, pois uma vez que não tem começo nem fim faz com que haja a quebra da hierarquia, o que favorece o maior entrosamento entre os participantes. É necessário enxergar o trabalhador como um ser humano complexo, que como tal necessita de atenção que vai além do cargo ao qual ele está contratado, é fundamental que o treinamento seja realizado de forma humana, levado em consideração muito além do “saber-fazer”, enxergar esse

trabalhador como um ser integrado em sua vida pessoal, social e profissional. Levando em consideração que o plano de capacitação pode e deve gerar impacto na qualidade do alimento ofertado, mas também, pode e deve gerar impacto social na vida desse trabalhador.

Deve-se sempre receber os participantes acolhendo-os amigavelmente, durante as dinâmicas, deve-se escutar os participantes ao máximo fazendo intervenções nos momentos necessários e oportunos, é importante que todos sejam estimulados a participarem para um melhor resultado do treinamento proposto. Nunca realizar a dinâmica com grupos muito grandes, pois esse fator inviabiliza a participação de todos (ROSA; MONTEIRO, 2014).

Por fim, todo treinamento aplicado, deve ser avaliado quanto a sua eficácia, caso contrário não será possível saber se as metas foram alcançadas. É importante avaliar a reação dos trabalhadores ao treinamento, a aquisição de conhecimento, assim como as mudanças de práticas e atitudes, as melhorias organizacionais, ressaltando a limpeza do local, o resultado final das preparações e a satisfação do consumidor (interno e externo), e a transferência de motivação. Os programas de capacitação devem ser avaliados em dois focos, no trabalhador e na organização, o desempenho individual pode ser avaliado por observação *in loco*, ainda, após um período transcorrido da capacitação, algumas questões podem ser feitas aos trabalhadores referentes ao treinamento realizado, como manipulação correta dos alimentos por exemplo. Outros exemplos que podem ser utilizados para avaliar e mensurar o treinamento são: questionários de avaliação de saúde dos trabalhadores; pesquisas de satisfação; avaliação de frequência e reclamação dos usuários do serviço; análise microbiológica dos equipamentos, superfícies e mãos dos manipuladores; avaliação de desperdício; e avaliação do tipo e da frequência de infestação de pragas nas instalações. Sendo assim, não é necessário apenas capacitar, mas também é fundamental avaliar os resultados alcançados e com isso planejar capacitações e ajustes futuros (SÃO JOSÉ; ABRANCHES, 2019).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa possibilitou a realização do diagnóstico de competências e a identificação das lacunas de competência necessárias por cargos dos trabalhadores manipuladores de alimentos do RU da UFBA, oportunizando a familiarização com este cenário e sugestões de melhorias. Inicialmente o intuito desse trabalho era incorporar os trabalhadores nas entrevistas semiestruturadas e realizar uma análise global, infelizmente em função da Pandemia do Coronavírus a estratégia da pesquisa foi revista e com o levantamento feito, sendo assim, foi possível apresentar as lacunas de competências focadas nos cargo dos trabalhadores manipuladores de alimentos, e assim realizar um plano de capacitação com formação continuada e propor capacitações tendo como base o desenvolvimento ou aprimoramento das competências necessárias para o exercício efetivo de cada função.

Deste modo, considerando que o objetivo do estudo de desenvolver uma proposta de formação continuada baseado em competências para os trabalhadores manipuladores de alimentos do Serviço de Alimentação do Restaurante Universitário Manoel José de Carvalho foi concebido neste estudo, resta procurar avaliar a resposta à pergunta que deu partida ao desenvolvimento do mesmo: Que fatores podem ser considerados na proposição de um processo de capacitação continuada fundada em competências direcionadas para os trabalhadores do restaurante universitário da UFBA?

Destaca-se a importância da resposta a tal questionamento, pois ao chegar ao produto um longo caminho foi estabelecido e talvez os entraves observados no estudo e as perspectivas com a execução de um planejamento de uma proposta de capacitação sejam as principais respostas. Assim, primeiramente, percebe-se que, para o aprimoramento das competências e implantação de um processo de formação continuada com a indicação de planos de capacitação propostos, é importante que os gestores do RU da UFBA estejam sensibilizados a essas questões, as quais repercutem diretamente na qualidade do serviço, nas relações que são travadas no ambiente de trabalho, nas relações pessoais e individuais e, por fim, na segurança alimentar das refeições produzidas.

Portanto, torna-se relevante que as medidas de diagnóstico das lacunas, elaboração e aplicação de capacitação dos trabalhadores terceirizados sejam

lideradas não só pelo NUSA e pelo GEPRU, mas também que seja reflexo de um acordo com o compartilhamento das responsabilidades entre contratante e contratada, no caso a terceirizada, e para que essa ação seja de fato efetiva, talvez seja necessário que essas obrigações constem nos Termos de Referência que norteiam os pregões assim como suas contratações.

Se faz necessário o reforço do processo de assimilação do conhecimento e da aprendizagem de novos conteúdos pelos funcionários que lidam diretamente na produção e manipulação das refeições servidas. Diante de toda pesquisa realizada, dos achados na literatura e dos achados nos resultados, conclui-se que se faz necessário um visão macro para melhor efetividade dos planos de capacitação, visando a qualidade das refeições produzidas, a segurança dos alimentos e dos trabalhadores manipuladores, o saber-fazer, assim como todas as questões sociais que envolvem a vida desses colaboradores.

Enxergar o trabalhador manipulador como um ser complexo e como tal necessita de um plano de capacitação que foque não só em suas competências pelo cargo exercido na unidade onde trabalha, mas que também foque no profissional como indivíduo, entendendo todo contexto social ao qual ele é inserido, e entendendo que esse mesmo manipulador, que pode ser um potencial transmissor de doenças alimentares transmitidas, também adoece. Assim, busca-se a mudança de hábito de forma real e concreta, mesmo que os assuntos abordados na capacitação não estejam dentro da realidade vivida pelo empregado, os treinamentos realizados de forma planejada e efetivos, por meio de ferramentas ativas e participativas, possibilitam o trabalhador aprender os assuntos abordados por meio de execução de atividades que o aproxima do contexto vivenciado na rotina de trabalho e com isso gerar a formação de novos hábitos.

Diante do exposto, a formação com foco nas mudanças de hábitos e no aprimoramento ou desenvolvimento de competências necessárias para a prática das atividades desenvolvidas específicas por cargo, são essenciais. Capacitação com metodologia em que o funcionário seja ator principal, e não coadjuvante, e que participe ativamente da construção do conhecimento repercute em resultados mais satisfatórios com assimilação e aplicação de conteúdos.

Levando-se em consideração todos os aspectos mencionados até aqui, as dinâmicas ativas e participativas são poderosos instrumentos educacionais, pois

valorizam tanto a teoria, quanto a prática, por considerar todos os envolvidos nesse processo como sujeitos, os quais participam do processo de forma ativa, da qual são apresentadas situações com o intuito do aprendizado de forma que modifiquem a realidade prática ou aprimorem a mesma, constantemente. Ao aplicar dinâmicas, é possível discutir temas e trabalhar os conflitos, tanto individuais/ pessoais, quanto os gerados em grupo, pois estimulam-se os participantes a alcançarem uma melhoria qualitativa nas relações estabelecidas com o trabalho, consigo mesmo, com o outro e com o mundo ao seu redor. Logo, o conhecimento deixa de ser individualizado e passa a ser de todos, multiplicativamente, refletindo assim nos resultados na organização.

Por fim, como perspectivas futuras, espera-se a continuidade do estudo através da apresentação do plano de capacitação para o NUSA e para o GPERU, com posterior aplicação do programa de capacitação, seguido de cronograma de avaliação do mesmo.

REFERÊNCIAS

- ABBAD, G. S.; PILATI, R.; BORGES-ANDRADE, J. E. (1999). Percepção de suporte organizacional: desenvolvimento e validação de um questionário. **Revista de Administração Contemporânea**, 3(2), 29-52.
- ABREU, E. D.; SPINELLI, M.G.N; PINTO, A.M.S. **Gestão de Unidades de Alimentação e Nutrição**: um modo de fazer. 3.ed. São Paulo: Metha, 2013.
- ADESOKAN, H. K.; AKINSEYE, V. O.; ADESOKAN, G. A. Food Safety Training Is Associated with Improved Knowledge and Behaviours among Foodservice Establishments' Workers. **International Journal of Food Science**, 2015.
- ALVAREZ, K.; SALAS, E.; GAROFANO, C. M. (2004). An integrated model of training evaluation and effectiveness. **Human Resource Development Review**, 3(4), 385-416.
- ANDREATTI, J. A. N.; BERNARDI, M.; ABBUD, R. M. R. Estudo do desperdício de vegetais no processo de pré-preparo de refeições de uma unidade de alimentação e nutrição. **Revista Funec Científica**. Santa Fé do Sul, v. 1, n. 1, 2013.
- AZIZ, S. A. A.; DAHAN, H. M. Food handlers' attitude towards safe food handling in School Canteens. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 105, p. 220-228, 2013.
- BARATO, J. N. **Competências essenciais e avaliação do ensino universitário**. Brasília: UNB, 1998.
- BASTOS L. I. A.; SILVA L. A. A.; CASAES R. S.; SANT'ANNA M. S. L.; Avaliação do conhecimento em boas práticas de fabricação de manipuladores de unidades de alimentação e nutrição off shore. Universidade Federal do Rio de Janeiro – Campus Macaé, RJ. **Higiene Alimentar** - Vol. 32 - nº 282/283 - Julho/Agosto de 2018.
- BAUM, J. R.; LOCKE E. A. SMITH, K. G. (2001). A multidimensional modelo of venture growth. **Academy of Management Journal**. 292-303.
- BITENCOURT, C. C. A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. **Revista de Administração Eletrônica**, v. 44, n. 1, 2004.
- BORGES. P. J.; FONSECA. M. C. P; FERREIRA. J. S.; BEZERRA. P. Q. M.; LIRA. C. R. N. Avaliação de treinamento com manipuladores de alimentos após ocorrência de surto de toxinfecção alimentar em restaurante universitário. **Revista Univap** - revista.univap.br São José dos Campos-SP-Brasil, v. 26, n. 52, dez. 2020. ISSN 2237-1753. 2020.
- BORGES-ANDRADE, J. E. (2006). Desenvolvimento de medidas em avaliação de treinamento. **Estudos de Psicologia**, 7(n. esp.), 31-43.

BORGES-ANDRADE, J. E. Avaliação integrada e somativa em TD&E. *In*: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD G. S.; MOURÃO, L. (Orgs.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: fundamentos para gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 343-58.

BOTERF, G. L. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BRANDÃO, H. P. **Mapeamento de competências**: métodos, técnicas e aplicações em gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 2012.

BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de habilidades. **Revista do Serviço Público Brasília** 56 (2): 179-194 Abr/Jun, 2005.

BRANDÃO, H. P.; BORGES-ANDRADE, J. E. (2007). Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho: para entender melhor a noção de competência. **Revista de Administração Mackenzie**. v. 8, n. 3, p. 32-49, 2007.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. de A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n.1, p. 8-15, jan./mar. 2001.

BRASIL. Agência Nacional de Vigilância Sanitária. Resolução RDC n. 216, de 15 de setembro de 2004. Estabelece procedimentos de boas práticas para serviços de alimentação a fim de garantir as condições higiênico-sanitárias do alimento preparado. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 17 set. 2004.

BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria de Vigilância Sanitária. Resolução RDC nº 216, de 15 de setembro de 2004. Regulamento Técnico de Boas Práticas para Serviços de Alimentação. **Diário Oficial da União**. 16 set. 2004.

BRASIL. Portaria nº.1428, de 26 de novembro de 1993. Estabelece regulamento técnico para inspeção sanitária de alimentos. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 22 dez. 1993.

BRASIL. Portaria nº.326, de 30 de julho de 1997. Estabelece regulamento técnico condições higiênico-sanitárias e de boas práticas de fabricação para estabelecimentos produtores/industrializadores de alimentos. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 01 ago. 1997.

BRASIL. Resolução RDC nº 275 de 21 de outubro de 2002. Dispõe sobre o regulamento técnico de procedimentos operacionais padronizados aos estabelecimentos produtores/industrializadores de alimentos e a lista de verificação das boas práticas de fabricação em estabelecimentos produtores/industrializadores de alimentos. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 23 out. 2003.

BRUNO-FARIA, M. de F.; BRANDÃO, H. P. Gestão de competências: identificação de competências relevantes a profissionais da área de T&D de uma organização

pública do Distrito Federal. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 3, p. 35-56, jul./set. 2003.

ÇAKIROGLU, F. P.; UÇAR, A. Employees' Perception of Hygiene in the Catering Industry in Ankara (Turkey). **Food Control**, Guildford, v. 19, n. 1, p. 09-15, 2008.

CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B.; VILHENA, R. M. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005.

CAVALLI, S. B.; SALAY, E. Gestão de pessoas em unidades produtoras de refeições comerciais e a segurança alimentar. **Revista Nutrição** [online]. 2007, vol.20, n.6, pp.657-667. ISSN 1678-9865. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1415-52732007000600008>. Acesso em: 15 ago. 2020.

CLARK, J.; CRANDALL, P.; SHABATURA, J. Effects of Dressing Technology on Restaurant Meal Manipulator Training Results. **Journal of Food Protection**: v. 81, n. 8, p. 1220-1226, 2018.

COLARES, L. G. T.; FIGUEIREDO, V. O.; MARTINS, M. C.; ANDRADE, L.P. **Contratação de Serviços Terceirizados de Alimentação e Nutrição: Orientações Técnicas**. Rio de Janeiro: Rubio, 2014.

CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO - CNE. 2008. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf/rceb001_08.pdf. Acesso em: 13 set. 2020.

COSTA-SOUZA, J. C.; ARAÚJO, M. da P. N. Redefinindo para melhor refletir: um ensaio sobre as limitações das estratégias de padronização das práticas de higiene em serviços de alimentação para coletividades no Brasil. **Revista de Alimentação e Cultura das Américas**, Brasil, Brasília/DF, v. 1, n. 1, p.107-119, 2019.

COSTA-SOUZA, J. C.; ARAÚJO, M. da P. N.; TRAD, L. A. B. **A alimentação do trabalhador no Brasil: um resgate da produção científica nacional**. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/hcsm/a/kgH5dqvq9yck4PjmW597JBg/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 20 dez. 2019.

COUTINHO, E. P.; MOREIRA, R. T.; SOUZA, D. M. Aplicação do ciclo de serviços na análise da gestão da qualidade de um restaurante universitário. **XXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, 2005, Porto Alegre. Anais. Porto Alegre: ABEPRO, 2005.

DESSLER, G. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DEVIDES, G. G. G.; MAFFEI, D. F.; CATANOZI, M. P. L. M. Perfil socioeconômico e profissional de manipuladores de alimentos e o impacto positivo de um curso de capacitação em Boas Práticas de Fabricação. Braz. **Journal Food Technology**, Campinas, v. 17, n. 2, p. 166-176, abr./jun. 2014.

DUBAR, C. A sociologia do trabalho frente à qualificação e à competência. **Educação e Sociedade**, Campinas, n. 64, set., p. 87-103, 1998.

DUDEJA, P. *et al.* Effectiveness of an intervention package on knowledge, attitude, and practices of food handlers in a tertiary care hospital of north India: A before and after comparison study. **Medical journal armed forces Índia**, v. 73, p. 49–53, 2017.

DURAND, T. L'alchimie de la compétence. **Revue Française de Gestion**, Paris, v.127, n.1, p.84-102, Jan. 2000.

DUTRA, J. S. **Competências**: Conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004.

FERNANDES, B. H. R. **Competências e desempenho organizacional**: o que há além do Balanced Scorecard. São Paulo: Saraiva, 2006.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2001.

FREITAS, I. A.; BRANDÃO, H.P. Trilhas de aprendizagem como estratégia de TD&E. *In*: BORGES-ANDRADE, J.E.; ABBAD, G.; MOURÃO, L. (Org.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2006. Cap.5, p.97-113.

GHIMIRE, R.P.; SUVEDI, M.; KAPLOWITZ, M. D.; RICHARDSON, R. B. Avaliação de Competências como Forma de Determinar as Necessidades de Treinamento e Educação de Profissionais de Extensão Agrícola no NEPAL STATE UNIVERSITY. **Journal of International Agricultural and Extension Education** Volume 24, jiaee. 2017. Disponível em:
https://www.researchgate.net/publication/321242084_Competency_Assessment_As_a_Way_of_Determining_Training_and_Educational_Needs_of_Agricultural_Extension_Professionals_in_Nepal. Acesso em; 2 fev. 2020.

GHISLENI, D. R.; BASSO, C. Educação em saúde a manipuladores de duas unidades de alimentação e nutrição do município de Santa Maria/RS. **Disciplinarum Scientia**. Série: Ciências da Saúde, Santa Maria, v. 9, n. 1, p. 101-108, 2008. Disponível em:
<https://periodicos.ufn.edu.br/index.php/disciplinarumS/article/view/905>. Acesso em: 10 set. 2020.

GOMES, C. C. B. *et al.* Training of Food Handlers in a Hotel: Tool for Promotion of the Food Safety. **Journal of Food Safety**. v. 34, n. 3, p. 218–223, 2014.

GONCZI, A. Competency-based learning: a dubious past – an assured future? *In*: BOUD, D.; GARRICK, J. (Org.). Understanding learning at work. London: Routledge, 1999. Cap.12, p.180-194.

HEENE, A.; SANCHEZ, R. **Competence Based Strategic Management**. Chichester, England: John Wiley & Sons Ltd., 1997.

LEITE, J. B. D.; PORSSE, M. de C. S. Competição baseada em competências e aprendizagem organizacional: em busca da vantagem competitiva. **Revista de**

Administração Contemporânea, v. 7, n. SPE, p. 121-141, 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v7nspe/v7nespa07.pdf>. Acesso em: 27 out. 2020.

MACHADO, N. J. Sobre a ideia de competência. *In*: PERRENOUD, Philippe *et al.* **As competências para ensinar no século XXI: a formação dos professores e o desafio da avaliação**. Porto Alegre: Artmed, 2002. cap. 6, p. 137-156.

MANFREDI, Silvia Maria. Trabalho, qualificação e competência profissional das dimensões e políticas. Set. 1998. **Educação & Sociedade**. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/es/a/DyMQBvNTdc9R9jY7ff6nnHg/?lang=pt>. Acesso em: 10 set. 2020.

MATOS, C. H. de; PROENÇA, R. P. da C. **Condições de trabalho e estado nutricional de operadores do setor de alimentação coletiva: um estudo de caso**. 2003. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rn/a/NDpddvLKBmpcskqTw9Y89fN/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 10 fev. 2020.

MCCLELLAND, D. C. **A sociedade competitiva: realização & progresso social**. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.

MEDEIROS, M. G. G. de A.; CARVALHO, L. R. de; FRANCO, R.M. Percepção sobre a higiene dos manipuladores de alimentos e perfil microbiológico em restaurante universitário. **Ciência & Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 22, n. 2, p. 383-392, fev. 2017. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-81232017000200383&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 31 ago. 2020.

MOREIRA, W. R.; MUNCK, L. O processo de alinhamento entre estratégia e competências organizacionais. **Revista Alcance**, vol. 17, núm. 2, abril-junio, 2010, pp. 77-90 Universidade do Vale do Itajaí Biguaçu, Brasil.

NISEMBAUM, H. **A competência essencial**. São Paulo: Infinito, 2000.

OMS. Organização Mundial de Saúde. Consulta de la OMS sobre Métodos de Vigilancia Sanitaria y de Gestión para Manipuladores de Alimentos (1988: Ginebra) & World Health Organization. (1989). Métodos de vigilancia sanitaria y de gestión para manipuladores de alimentos: informe de una reunión de consulta de la OMS, [Ginebra, 18-22 de abril de 1988]. Ginebra: Organización Mundial de la Salud. Disponível em: <http://www.who.int/iris/handle/10665/38647>. Acesso em: 01 set. 2020.

OMS. Organização Mundial de Saúde. **Manual para a vigilância integrada de doenças de origem alimentar na região africana da OMS**. Escritório Regional para a África Brazzaville, 2012.

OMS. Organização Mundial de Saúde. **Manual para a Vigilância Integrada de Doenças de Origem Alimentar na Região Africana da OMS**. Escritório Regional para a África Brazzaville, 2012. Disponível em: http://www.afro.who.int/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=812137&Itemid=2593. Acesso em: 01 set. 2020.

OMS. Organização Mundial de Saúde. Métodos de vigilância sanitária y gestión para manipuladores de alimento. **Informe de una reunión de consulta de la OMS**. Ginebra, 1989. Disponível em: <http://whqlibdoc.who.int/trs/who_TRS_785_spa.pdf>. Acesso em: 18 set. 2005.

PAIVA, K. C.M. de; MELO, M. C. de O. L. Competências, gestão de competências e profissões: perspectivas de pesquisas. **Revista de Administração Contemporânea**. [online]. 2008, vol.12, n.2, pp.339-368. ISSN 1982-7849. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552008000200004>. Acesso em: 10 abr. 2020.

PILATI, R.; RIETHER, M.; PORTO, J. Estratégias de análise de dados e retroalimentação do sistema de TD&E. *In*: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. (Orgs.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: fundamentos para gestão de pessoas (pp. 503-13). Porto Alegre: Artmed, 2006.

PONATH, Fabiane Seidler *et al* . Avaliação da higienização das mãos de manipuladores de alimentos do Município de Ji-Paraná, Estado de Rondônia, Brasil. **Rev Pan-Amazônica de Saude**, Ananindeua, v. 7, n. 1, p. 63-69, mar. 2016. Disponível em: http://scielo.iec.gov.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2176-62232016000100008&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 09 out. 2021.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p. 79-91, 1990.

Resolução CFN Nº 333, de 03 de fevereiro de 2004. Conselho Federal de Nutricionistas, Lei nº 6.583, de 20 de outubro de 1978. Dezembro de 2003.

RIBEIRO, M. L. Impacto de capacitação em boas práticas no restaurante **Revista Univap** - revista.univap.br São José dos Campos-SP-Brasil, v. 26, n. 52, dez. 2020. ISSN 2237-1753 Disponível em: <https://revista.univap.br/index.php/revistaunivap/article/download/2298/1623/10558>. Acesso em: 7 fev. 2021.

ROSA, C.de O. B.; MONTEIRO, M. R. P. (orgs.) **Unidades Produtoras de Refeições**: uma visão prática. Rio de Janeiro: Rubio, 2014.

RUAS, R. et al. **Gestão por competências**: revisão de trabalhos acadêmicos no Brasil no período 2000 a 2008. Anais do ENANPAD – Encontro Nacional da Associação de Pós-Graduação. Campinas: ANPAD, 2010.

RUAS, R.; GHEDINE, T.; DUTRA, J. S.; BECKER, G. V.; DIAS, G. B. O conceito de competência de A a Z: análise e revisão nas principais publicações nacionais entre 2000 e 2004 [Resumo]. *In* Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração (Org.), **XXIX Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração**. 2005.

SÃO JOSÉ. J. F. B. de; ABRANCHES. M. V. **Microbiologia e higiene de alimentos** - teorica e prática. Rio de Janeiro: Rubio, 2019.

SEAMAN, P.; EVES, A. The management of food safety the role of food hygiene training in the UK service sector. **International Journal of Hospitality Management**, Amsterdam, v. 5, n. 2, p. 278-296, 2006.

SILVA JUNIOR, E. A. **Manual de controle higiênico sanitário em serviços de alimentação**. 6. ed. São Paulo: Varela, 2007, p. 178-180.

SIQUEIRA, J. H.; CATTAFESTA, M.; PROENÇA, L. V. S.; OLIOSA, P. R.; SANTOS, K. V.; MANNATO, L.; PEREIRA, T. S.; MOLINA, M. D. C. B. Condições higiênicas sanitárias de um restaurante universitário e as práticas alimentares de seus usuários. **Revista Brasileira de Pesquisa em Saúde**, n.4, p. 36-43, 2012.

SPARROW, P.R.; BOGNANNO, M. (1993) Competency requirement forecasting: issues for international selection and assessment. **International Journal of Selection and Assessment**, 1 (1), 50-54

STROOBANTS, M. **Savoir-faire et compétence au travail Bruxelles**: Éditions de l'Université de Bruxelles, 1997.

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

TOLEDO, F. de; MILIONI, B. **Dicionário de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1986.

UFBA. Universidade Federal da Bahia. **Estatuto e Regimento Geral**. (2010). Disponível em:
https://www.ufba.br/sites/portal.ufba.br/files/Estatuto_Regimento_UFBA_0.pdf. Acesso em: 20 ago. 2020.

UFBA. Universidade Federal da Bahia. **UFBA interrompe atividades por tempo indeterminado em combate ao Coronavírus**. 2020. Salvador, 2020. Disponível em: https://ufba.br/ufba_em_pauta/ufba-interrompe-atividades-por-tempo-indeterminado-em-combate-ao-coronavirus. Acesso em: 1 set. 2020.

VANIN, M.; SOUTHER, N.; NOVELLO, D.; FRANCISCHETTI, V. A. **Adequação Nutricional do Almoço de uma Unidade de Alimentação e Nutrição de Guarapuava – PR**. 2007. Disponível em:
<https://revistas.unicentro.br/index.php/salus/article/view/667>. Acesso em: 12 fev. 2020.

VIEIRA, M. N. C. M; JAPUR, C.C. **Gestão de qualidade na produção de refeições**. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2021.

ZAGO, C.C.; RETOUR, D. Cultura organizacional: nível coletivo constitutivo da gestão por competências. **Gestão & Produção**. São Carlos, v. 20, n. 1, p. 180-191, Mar. 2013. Disponível em:
http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2013000100013&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 11 Set. 2020.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

APÊNDICE A - ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA COM NUTRICINISTAS DO NUSA E DA EMPRESA TERCEIRIZADA

A entrevista busca coletar informações sobre as competências de cada cargo do RU das funções selecionadas para fazerem parte do estudo. Buscar elucidar se as competências solicitadas nos editais são encontradas na prática, se existem lacunas e quais são elas. Para o desenvolvimento da dissertação cujo o tema é: **CAPACITAÇÃO BASEADA EM COMPETÊNCIAS: O CASO DOS MANIPULADORES DE ALIMENTOS DO SERVIÇO DE ALIMENTAÇÃO DO RESTAURANTE UNIVERSITÁRIO DE ONDINA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA**, orientada pela profa. Elizabeth Loiola, coorientada pela professora Maria da Conceição Pereira de Fonseca, sendo componente do curso de Mestrado Profissional em Administração/UFBA. As informações fornecidas são confidenciais, utilizadas exclusivamente para fins de pesquisa.

"O NUSA."

1. Qual a função do NUSA no Restaurante Universitário da UFBA?
2. Qual sua função no NUSA?
3. Há quanto tempo trabalha no NUSA?

"O pregão e o cargo de Nutricionista"

Termos de Referência do PREGÃO ELETRÔNICO N° 50/2012 e ao PREGÃO ELETRÔNICO N 32/2018 apresentam diversas descrições dos cargos de serviço de alimentação e nutrição. Nessas descrições constam as características, habilidades e competência que cada funcionário deve ter para exercer a função. Na descrição do cargo de nutricionista por exemplo encontramos "Participar do planejamento dos recursos econômico-financeiros da UAN; Preencher planilhas de controles de custos; Controlar per capita; Coordenar o desenvolvimento de fichas técnicas, avaliando periodicamente as preparações culinárias." Entre outros.

4. Qual competência um nutricionista que trabalha em um RU deve apresentar?

5. Os nutricionistas contratados através da empresa especializada na prestação dos serviços continuados de alimentação e nutrição, mediante o regime de

Pregão Eletrônico para administrar o RU foram capazes de desenvolver suas funções?

6. No tempo em que trabalha no RU da UFBA, já observou alguma lacuna de competência que deveria ser desenvolvida por esses profissionais para o andamento de suas atividades?

Tabela A - Diagnóstico de competências desejadas por cargo (BRANDÃO; BAHRY, 2005; BRANDÃO, 2009).

Missão do RU	Não tem			
Objetivos estratégicos do RU	Não tem			
Cargo	Competência	Referência de desempenho	Tipo de pesquisa	Fonte
Nutricionista			Qualitativa – Análise documental temática	Edital
Nutricionista	Planejar cardápios de acordo com as necessidades de sua clientela;			
Nutricionista	Planejar, coordenar e supervisionar as atividades de seleção de fornecedores, procedência dos alimentos, bem como sua compra, recebimento e armazenamento de alimentos;			
Nutricionista	Coordenar e executar os cálculos de valor nutritivo, rendimento e custo das refeições/preparações culinárias;			
Nutricionista	Planejar, implantar, coordenar e supervisionar as atividades de pré-preparo, preparo, distribuição e transporte de refeições e/ou preparações culinárias;			
Nutricionista	Coordenar e supervisionar métodos de controle das qualidades organolépticas das refeições e/ou preparações, por meio de testes de análise sensorial de alimentos;			
Nutricionista	Elaborar e implantar o Manual de Boas Práticas, avaliando e atualizando os procedimentos operacionais padronizados (POP) sempre que necessário;			
Nutricionista	Detectar e encaminhar ao hierárquico superior e às autoridades competentes, relatórios sobre condições da UAN impeditivas da boa prática profissional e/ou que coloquem em risco a saúde humana;			
Nutricionista	Planejar, implantar, coordenar e supervisionar as atividades de higienização de ambientes, veículos de transporte de alimentos, equipamentos e utensílios;			
Nutricionista	Implantar e supervisionar o controle periódico das sobras, do resto-ingestão e análise de desperdícios, promovendo a consciência social, ecológica e ambiental;			

Nutricionista	Participar da definição do perfil, do recrutamento, da seleção e avaliação de desempenho de colaboradores;			
Nutricionista	Estabelecer e implantar procedimentos operacionais padronizados e métodos de controle de qualidade de alimentos, em conformidade com a legislação vigente;			
Nutricionista	Coordenar o desenvolvimento de fichas técnicas, avaliando periodicamente as preparações culinárias;			
Nutricionista	Acompanhar o recebimento e estocagem dos gêneros alimentícios;			
Nutricionista	Coordenar o acondicionamento e guarda dos alimentos, visando ao atendimento das normas técnicas;			

Fonte: Baseado em Brandão e Bahry (2005) e Brandão (2009)

"O pregão e o cargo de Técnico em Nutrição e Dietética"

Termos de Referência do PREGÃO ELETRÔNICO N° 50/2012 e ao PREGÃO ELETRÔNICO N 32/2018 apresentam diversas descrições dos cargos de serviço de alimentação e nutrição. Nessas descrições constam as características, habilidades e competência que cada funcionário deve ter para exercer a função. Na descrição do cargo de Técnico de Nutrição encontramos, "Auxiliar os nutricionistas na previsão de consumo de gêneros alimentícios e materiais para abastecimento do restaurante; Supervisionar a aplicação do manual de Boas Práticas; Observar a aplicação das normas de segurança ocupacional." Entre outros.

7. O Técnico de Nutrição trabalha em parceria com o Nutricionista, qual competência fundamental você acredita que esse profissional deve apresentar para desenvolver suas atividades?

8. Os Técnicos em Nutrição contratados através da empresa especializada na prestação dos serviços continuados de alimentação e nutrição, mediante o regime de Pregão Eletrônico para administrar o RU foram capazes de desenvolver suas funções?

9. No tempo em que trabalha no RU da UFBA, já observou alguma lacuna de competência que deveria ser desenvolvida por esses profissionais para o andamento de suas atividades?

Tabela B – Diagnóstico de competências desejadas por cargo (BRANDÃO; BAHRY, 2005; BRANDÃO, 2009).

Missão do RU	Não tem			
Objetivos estratégicos do RU	Não tem			
Cargo	Competência	Referência de desempenho	Tipo de pesquisa	Fonte
Técnico de nutrição dietética	Auxiliar o nutricionista na previsão de consumo de gêneros alimentícios e materiais para abastecimento do restaurante;		Qualitativa – Análise documental temática	Edital
Técnico de nutrição dietética	Supervisionar a aplicação do Manual de Boas Práticas em todos os processos;			
Técnico de nutrição dietética	Orientar na higienização de todos os setores do restaurante bem como de utensílios e equipamentos;			
Técnico de nutrição dietética	Aferir e registrar as temperaturas de chegada das preparações com equipamento higienizado e calibrado;			
Técnico de nutrição dietética	Acompanhar o acondicionamento e guarda de alimentos, visando ao atendimento das normas técnicas;			
Técnico de nutrição dietética	Acompanhar e orientar as atividades de controle de qualidade em todo processo, desde o recebimento até distribuição, de acordo com o estabelecido no manual de boas práticas elaborado pelo nutricionista responsável técnico, atendendo às normas de segurança alimentar;			
Técnico de nutrição dietética	Acompanhar e orientar os procedimentos culinários de pré-preparo e preparo de refeições e alimentos, obedecendo às normas sanitárias vigentes;			
Técnico de nutrição dietética	Conhecer e avaliar as características sensoriais dos alimentos preparados de acordo com o padrão de identidade e qualidade estabelecido;			
Técnico de nutrição dietética	· Acompanhar a execução das atividades de porcionamento e distribuição de refeições, observando o per capita e a aceitação do cardápio pelos usuários;			
Técnico de nutrição dietética	· Supervisionar as atividades de higienização de alimentos, ambientes, equipamentos e utensílios visando à segurança			

	alimentar e difundindo as técnicas sanitárias vigentes;			
Técnico de nutrição dietética	Realizar pesagem do porcionamento a ser utilizado na distribuição;			
Técnico de nutrição dietética	· Colaborar no treinamento de pessoal operacional;			
Técnico de nutrição dietética	Participar do controle de saúde dos colaboradores da Unidade de Alimentação e Nutrição (UAN), identificando doenças relacionadas ao ambiente de trabalho e aplicando ações preventivas;			

Fonte: elaboração própria com base em: BRANDÃO; BAHRY, 2005; BRANDÃO, 2009

"O pregão e o cargo de Auxiliar de Cozinha"

Para o cargo de Auxiliar de cozinha os Termos trazem algumas descrições específicas, são exemplos, "Observar o cardápio; Zelar pelo material utilizado na cozinha e conferi-lo periodicamente; Higienizar e organizar as áreas de trabalho antes, durante e depois da produção." Entre outros.

10. Qual competência fundamental você acredita que esse profissional deve apresentar para desenvolver suas atividades?

11. Os Auxiliares de Cozinha contratados através da empresa especializada na prestação dos serviços continuados de alimentação e nutrição, mediante o regime de Pregão Eletrônico para administrar o RU foram capazes de desenvolver suas funções?

12. No tempo em que trabalha no RU da UFBA, já observou alguma lacuna de competência que deveria ser desenvolvida por esses profissionais para o andamento de suas atividades?

Tabela C - Diagnóstico de competências desejadas por cargo (BRANDÃO; BAHRY, 2005; BRANDÃO, 2009).

Missão do RU	Não tem			
Objetivos estratégicos do RU	Não tem			
Cargo	Competência	Referência de desempenho	Tipo de pesquisa	Fonte
Auxiliar de cozinha	Observar o cardápio;		Qualitativa – Análise documental temática	Editais
Auxiliar de cozinha	Separar e higienizar os instrumentos necessários ao preparo do cardápio;			
Auxiliar de cozinha	Pré-preparo dos gêneros alimentícios a serem utilizados seguindo orientações do cozinheiro, do magarefe e da nutricionista;			
Auxiliar de cozinha	Higienizar os gêneros de hortifruti conforme procedimentos operacionais padronizados pré-estabelecidos;			
Auxiliar de cozinha	Higienizar e organizar as áreas de trabalho antes, durante e depois da produção;			
Auxiliar de cozinha	Auxiliar na reposição das preparações no balcão térmico;			

Fonte: Baseado em Brandão e Bahry (2005) e Brandão (2009)

"O pregão e o cargo de Copeiro"

Em relação ao cargo de Copeiro, as competências esperadas e descritas nos Termos de Referências descrevem, "Distribuir as preparações para os usuários conforme o porcionamento estabelecido; Repor os itens do balcão de molhos; Preparar os sucos obedecendo à concentração indicada pelo fabricante." Entre outros.

13. Esses profissionais são treinados rotineiramente, esses profissionais tem conhecimento de suas atribuições?

14. Os Copeiros contratados através da empresa especializada na prestação dos serviços continuados de alimentação e nutrição, mediante o regime de Pregão Eletrônico para administrar o RU foram capazes de desenvolver suas funções?

15. No tempo em que trabalha no RU da UFBA, já observou alguma lacuna de competência que deveria ser desenvolvida por esses profissionais para o andamento de suas atividades?

Tabela D - Diagnóstico de competências desejadas por cargo (BRANDÃO; BAHRY, 2005; BRANDÃO, 2009).

Missão do RU	Não tem			
Objetivos estratégicos do RU	Não tem			
Cargo	Competência	Referência de desempenho	Tipo de pesquisa	Fonte
Copeiro	Distribuir as preparações para os usuários conforme o porcionamento estabelecido;		Qualitativa – Análise documental temática	Editais
Copeiro	Organizar o balcão de distribuição dispondo pratos, talheres, bandejas, preparações a serem servidas e utensílios utilizados na distribuição;			
Copeiro	Preparar os sucos obedecendo à concentração indicada pelo fabricante;			
Copeiro	Reposição das louças e utensílios utilizados no balcão de distribuição sempre que necessário;			
Copeiro	Repor os itens do balcão de molhos;			
Copeiro	Desmontar e higienizar o balcão após a distribuição;			
Copeiro	Auxiliar no pré-preparo de sobremesas e saladas;			
Copeiro	Responsabilizar-se pela montagem das saladas;			
Copeiro	Higienizar os gêneros de hortifruti conforme procedimentos operacionais padronizados préestabelecidos;			

Fonte: Baseado em Brandão e Bahry (2005) e Brandão (2009)

"O pregão e o cargo de Almojarife"

Em relação ao cargo de Almojarife, as competências esperadas e descritas nos Termo de Referências descrevem, " Conferir notas fiscais; Receber, conferir e armazenar os gêneros alimentícios; Organizar o almojarifado" Entre outros.

16. O setor estabelece alguma metodologia padrão que o profissional precise seguir? Se sim, existe treinamento para esse procedimento?

17. Os Almojarifes contratados através da empresa especializada na prestação dos serviços continuados de alimentação e nutrição, mediante o regime de Pregão Eletrônico para administrar o RU foram capazes de desenvolver suas funções?

18. No tempo em que trabalha no RU da UFBA, já observou alguma lacuna de competência que deveria ser desenvolvida por esses profissionais para o andamento de suas atividades?

Tabela E - Diagnóstico de competências desejadas por cargo (BRANDÃO; BAHRY, 2005; BRANDÃO, 2009).

Missão do RU				
Objetivos estratégicos do RU				
Cargo	Competência	Referência de desempenho	Tipo de pesquisa	Fonte
Almoxarife	Receber, conferir e armazenar os gêneros alimentícios, materiais de limpeza e descartáveis, conforme descrito no Manual de Boas Práticas.		Qualitativa – Análise documental temática	Edital
Almoxarife	Fazer os lançamentos da movimentação de entradas e saídas os gêneros alimentícios, materiais de limpeza e descartáveis.			
Almoxarife	Distribuir os gêneros alimentícios, materiais de limpeza e descartáveis conforme cardápio do dia.			
Almoxarife	Organizar o almoxarifado para facilitar a movimentação dos itens armazenados.			
Almoxarife	Controlar o estoque conforme descrito no Manual de Boas Práticas.			

Fonte: Baseado em Brandão e Bahry (2005) e Brandão (2009)

"O pregão e o cargo de Chefe de Cozinha"

Em relação ao cargo de Chefe de Cozinha, as competências esperadas e descritas nos Termo de Referencias descrevem, "Testar receitas; Coordenar e planejar a rotina de sua equipe; Planejar cardápio; Planejar rotinas de limpezas." Ente outros.

19. O Chefe de Cozinha elabora novos pratos e treinam sua equipe para realizá-los?

20. Os Chefes de Cozinha contratados através da empresa especializada na prestação dos serviços continuados de alimentação e nutrição, mediante o regime de Pregão Eletrônico para administrar o RU foram capazes de desenvolver suas funções?

21. No tempo em que trabalha no RU da UFBA, já observou alguma lacuna de competência que deveria ser desenvolvida por esses profissionais para o andamento de suas atividades?

Tabela F - Diagnóstico de competências desejadas por cargo (BRANDÃO; BAHRY, 2005; BRANDÃO, 2009).

Missão do RU	Não tem
--------------	---------

Objetivos estratégicos do RU	Não tem			
Cargo	Competência	Referência de desempenho	Tipo de pesquisa	Fonte
Chefe de cozinha	Criar e elaborar pratos e cardápios, atuando direta e indiretamente na preparação dos alimentos;		Qualitativa – Análise documental temática	Editais
Chefe de cozinha	Gerenciar brigada de cozinha e planejar as rotinas de trabalho;			
Chefe de cozinha	Coordenar e planejar as rotinas de trabalho de sua equipe;			
Chefe de cozinha	Planejar cardápios;			
Chefe de cozinha	Especificar alimentos;			
Chefe de cozinha	Testar receitas;			
Chefe de cozinha	Observar padrão de qualidade dos alimentos;			
Chefe de cozinha	Verificar condições de alimentos para reaproveitamento;			
Chefe de cozinha	Controlar temperatura de alimentos;			
Chefe de cozinha	Etiquetar alimentos;			
Chefe de cozinha	Armazenar alimentos de acordo com as normas de higiene;			
Chefe de cozinha	Controlar armazenamento de alimentos;			

Fonte: Baseado em Brandão e Bahry (2005) e Brandão (2009)

"O pregão e o cargo de Cozinheiro"

Em relação ao cargo de Cozinheiro, as competências esperadas e descritas nos Termo de Referências descrevem, "Temperar alimentos de acordo com o método de cocção; Controlar tempo e método de cocção; Aquecer alimentos pré-preparados." Ente outros.

22. O Cozinheiro passa por algum treinamento de rotina para exercer seu trabalho?

23. O Cozinheiro contratado através da empresa especializada na prestação dos serviços continuados de alimentação e nutrição, mediante o regime de

Pregão Eletrônico para administrar o RU foram capazes de desenvolver suas funções?

24. No tempo em que trabalha no RU da UFBA, já observou alguma lacuna de competência que deveria ser desenvolvida por esses profissionais para o andamento de suas atividades?

Tabela G - Diagnóstico de competências desejadas por cargo (BRANDÃO; BAHRY, 2005; BRANDÃO, 2009).

Missão do RU	Não tem			
Objetivos estratégicos do RU	Não tem			
Cargo	Competência	Referência de desempenho	Tipo de pesquisa	Fonte
Cozinheiro	Temperar alimentos de acordo com métodos de cocção;		Qualitativa – Análise documental temática	Edital
Cozinheiro	Controlar tempo e métodos de cocção;			
Cozinheiro	Avaliar sabor, aroma, cor e textura dos alimentos;			
Cozinheiro	Encaminhar alimentos prontos para o local apropriado;			
Cozinheiro	Descongelar alimentos;			
Cozinheiro	Higienizar alimentos;			
Cozinheiro	Limpar carnes, aves, pescados e vegetais;			
Cozinheiro	Desossar carnes, aves e pescados;			
Cozinheiro	Marinar carnes, aves, pescados e vegetais;			
Cozinheiro	Porcionar alimentos;			
Cozinheiro	Pré-cozinhar alimentos;			
Cozinheiro	Colaborar na criação do cardápio;			
Cozinheiro	Higienizar equipamentos, utensílios e bancada;			
Cozinheiro	Observar padrão de qualidade dos alimentos;			
Cozinheiro	Organizar ingredientes conforme a produção;			
Cozinheiro	Verificar condições de alimentos para reaproveitamento;			
Cozinheiro	Controlar temperatura de alimentos;			
Cozinheiro	Armazenar alimentos de acordo com as normas de higiene;			
Cozinheiro	Acondicionar alimentos para congelamento;			
Cozinheiro	Controlar armazenamento de alimentos;			

Fonte: Baseado em Brandão e Bahry (2005) e Brandão (2009)

25. Existem treinamentos fixos na rotina do RU?

26. Alguma sugestão para melhoria de algum setor através de desenvolvimento de competência por cargo específico?

27. Existe alguma questão que considera relevante, que não tenha sido abordada nesta entrevista?

APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

ESTUDO DA ESCOLA DE NUTRIÇÃO (ENUFBA/UFBA)
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIA DOS ALIMENTOS
PARA OS USUÁRIOS
NO FORMATO ONLINE

O(A) Sr.(a) está sendo convidado(a) para participar, como voluntário (e informante) da pesquisa CAPACITAÇÃO BASEADA EM COMPETÊNCIAS: O CASO DOS MANIPULADORES DE ALIMENTOS DO SERVIÇO DE ALIMENTAÇÃO DE UM RESTAURANTE UNIVERSITÁRIO, de responsabilidade da Profa. Dra. Maria da Conceição Pereira da Fonseca. A pesquisa tem o propósito de desenvolver uma proposta de treinamento baseado em competências, de longo prazo e ajustada ao perfil de trabalhadores manipuladores de alimentos.

O(A) Sr.(a) contribuirá com a pesquisa por meio do preenchimento de um questionário online com duração média entre 10-15 minutos sobre a identificação das lacunas de competências dos trabalhadores dos cargos selecionados para possibilitar o planejamento do programa de capacitação. Suas respostas serão codificadas e armazenadas em arquivos digitais, mas somente terão acesso às mesmas as pesquisadoras envolvidas na pesquisa, as orientadoras e estatístico. Ao final da pesquisa, todo material será mantido em arquivo, por pelo menos cinco anos, conforme Resolução 466/12.

Os benefícios direto ou indiretos relacionado com a sua colaboração nesta pesquisa são de cunho social, pois os dados coletivos do estudo podem subsidiar na melhoria dos serviços oferecidos para os alunos, servidores e demais usuários da alimentação do Restaurante Universitário Professor Manoel José de Carvalho da Universidade Federal da Bahia iniciativas da Universidade. Vale mencionar que toda pesquisa possui riscos, cabendo esclarecê-los. Neste estudo os riscos envolvidos direcionam-se para questões de cunho psicológico, intelectual e emocional, a saber: possibilidade de constrangimento ao responder o questionário; desconforto; medo ou insegurança; vergonha; estresse; quebra de sigilo; e/ou cansaço ao responder às perguntas. Considerado isso, algumas iniciativas vão ser tomadas no sentido de minimiza-los como: deixar o entrevistado bem à vontade em mesmo consentindo a

realização da pesquisa que poderá responder somente as perguntas que se sentir à vontade e sem desconforto; poderá a qualquer momento interromper a entrevista; com relação ao sigilo já foram descritas as formas de garantia do mesmo.

Após ser esclarecido(a) fique à vontade em aceitar ou não este convite, no caso de aceitar fazer parte do estudo, selecione a opção sim. Se depois de consentir em sua participação o(a) 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. Sua participação não será remunerada e nem será cobrada nenhuma taxa. Em caso de dúvida poderá entrar em contato ou procurar as seguintes instituições ou as pesquisadoras. Segue abaixo endereço e contatos de todos:

- Comitê de Ética em Pesquisa da Escola de Nutrição ou da Universidade Federal da Bahia (CEPNUT/ENUFBA/UFBA), Rua Araújo Pinho, 32, Canela, 40.110-150, Salvador (Ba), Tel: (0xx71) 3283-7700 / Fax: (0xx71) 3283-7704.
- Escola de Nutrição da UFBA (ENUFBA/UFBA), localizado na Araújo Pinho, 32, Canela, 40.110-150, Salvador (Ba), Tel: (0xx71) 3283-7700 / Fax: (0xx71) 3283-7704.
- Pesquisador Responsável: Profa. Maria da Conceição Pereira da Fonseca, Contato: (071) 3283 – 7700, (071) 9166-8982 e-mail: mcfonsec@ufba.br;