



COMPETÊNCIAS GERENCIAIS DO NUTRICIONISTA GESTOR DE UNIDADES DE ALIMENTAÇÃO TERCEIRIZADA

MANAGERIAL COMPETENCES OF MANAGERS NUTRITIONISTS OF THE OUTSOURCED UNITS OF FOOD

Annamaria Barbosa do Nascimento Nóbrega

Mestre pela Universidade Potiguar (UnP) E-mail: amarianobrega@unp.br

Fernanda Fernandes Gurgel

Docente do Mestrado em Administração da Universidade Potiguar (UnP) E-mail: fernandafgurgel@unp.com

Lydia Maria Pinto Brito

Docente do Mestrado em Administração da Universidade Potiguar (UnP) E-mail: lydiabrito@unp.br

Patrícia Whebber S. de Oliveira

Docente do Mestrado em Administração da Universidade Potiguar (UnP) E-mail: patriciawh@unp.br

RESUMO

A presente pesquisa, de caráter quantitativo, teve como objetivo principal avaliar a percepção dos nutricionistas gestores de Unidades de Alimentação e Nutrição Terceirizadas a respeito de suas competências gerenciais diante do modelo de Quinn, Faerman, Thompson e McGrath (2003). Para isto, foi caracterizado o profissional, assim como sua atividade gerencial dentro destes serviços, e também identificadas suas percepções a respeito das competências gerenciais em seu trabalho enquanto gestor. A pesquisa realizada foi uma pesquisa de campo, descritiva, na qual se entrevistou, através de questionário semi-estruturado, 12 nutricionistas gestores de Unidades de Alimentação Terceirizada. Os nutricionistas estudados têm como características predominantes ser do sexo feminino, idade até 35 anos, com pouco tempo de graduação e de atuação profissional. Os pesquisados atribuíram à prática profissional a principal contribuinte para a sua capacidade de atuação como gestor. Na percepção das nutricionistas, dentro das Unidades de Alimentação e Nutrição estudadas, estas desenvolvem predominantemente suas atividades voltadas ao desenvolvimento de um ambiente de trabalho produtivo, tendo o foco de seu trabalho para resultados, sendo pouco requisitados os papéis gerenciais voltados para a atividade de coordenação das equipes.

Palavras-chave: Competência. Competências Gerenciais. Serviços de Alimentação e Nutrição. Papéis Gerenciais.

ABSTRACT

This research, quantitative in character, aimed to evaluate the perceptions of the managers nutritionists of the outsourced units of food and nutrition about your management competences using the Quinn's model, Faerman, Thompson and McGrath (2003). For this, were characterized the professional, as well as its management activities within these services, and also identified their perceptions about the management competences required in their work as a manager. The research was a field research, descriptive, in which were interviewed, through a semi-structured questionnaire, twelve nutritionists that are managers of the outsourced units of food and nutrition. The main characteristic of the interviewed professionals was females, also they were recently graduated and has lower time in professional actuation. The surveyed nutritionists have attributed to professional practice the ability to work as a manager. On the nutritionists' perception, they have developed their activities to improving the productive work environment, with the focus of the work results-oriented and they did not use their managerial competences for the coordination of the team activities.

Keywords: Competences. Managerial Competences. Food and Nutrition Services. Managerial Roles.

1 INTRODUÇÃO

As organizações vivem hoje em um cenário de crescentes mudanças, provenientes das transformações ocorridas tanto no ambiente externo, através dos processos de globalização (financeira, comercial e produtiva), como no ambiente interno, através da necessidade de migrar do modelo tradicional de gestão e do modelo hierárquico funcional, para um modelo em que o foco é o mercado. Como consequência, a atenção da gestão volta-se para os indivíduos e não para a estrutura, o cargo ou a linha de produção. O desenvolvimento das competências gerenciais dentro das organizações determina um novo posicionamento estratégico no mercado, uma vez que o gestor será capaz de executar as ações em um nível de habilidade que seja suficiente para alcançar o sucesso desejado.

Uma das áreas onde a atuação do nutricionista brasileiro tem sido frequentemente requerida é a de produção de refeições para atendimento ao trabalhador da indústria, do comércio e do setor de serviços (BOOG; RODRIGUES; SILVA, 1988). Esta realidade retrata a nova configuração do mercado de trabalho do nutricionista, que se converteu de profissional liberal, focado na área da saúde, em profissional organizacional, necessitando de conhecimentos específicos da área de gestão, devendo possuir uma série de competências tanto do ponto de vista pessoal quanto do ponto de vista gerencial.

Desta forma, a partir do entendimento das exigências do mercado e dos desafios que são impostos às atividades de gestão, este estudo avaliou as competências gerenciais dos nutricionistas gestores de Unidades de Alimentação terceirizadas em Natal/RN, considerando o modelo de Quinn, Faerman, Thompson e McGrath (2003).

2 COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

Diversos estudos a respeito das competências levam a relacioná-las aos aspectos de: desenvolvimento de conceitos, habilidades e atitudes (formação); Capacitação (aptidão); Práticas de trabalho, capacidade de mobilizar recursos (ação); Articulação de recursos (mobilização); Busca de melhores desempenhos (resultados); Questionamento constante (perspectiva dinâmica); Processos de aprendizagem individual (autodesenvolvimento); e relacionamento (interação) com as outras pessoas (BITENCOURT, 2005).

A escola norte-americana relaciona as competências a um estoque de qualificações – conhecimentos, habilidades e atitudes - enquanto a francesa defende

que competência não é um conjunto de qualificações da pessoa, e sim as realizações da mesma em um determinado contexto. Tanto na literatura acadêmica, como nos textos que fundamentam a prática administrativa, a referência que baliza o conceito de competência é a tarefa e o conjunto de tarefas pertinentes ao cargo (FLEURY; FLEURY, 2001).

A qualificação do trabalhador não pode ser considerada somente a efetivação prática das competências individuais, uma vez que o exercício da competência não existe sem a profundidade dos conhecimentos que poderão ser mobilizados na situação. Os conhecimentos não se limitam ao nível de sua aplicabilidade, pois depende de um exercício reflexivo e pressupõe-se que o sujeito mobilize suas aprendizagens em favor das situações (RAMOS, 2000).

Desde que a noção de competência no nível organizacional ganhou destaque na pesquisa em administração, autores, consultores e executivos procuram compreender a ideia de competência e, sobretudo, desenvolvê-la na prática da organização (FERNANDES, 2006).

O papel gerencial, na perspectiva de Boog (2004), é um papel complexo que engloba as atividades gerenciais (o que ele faz), resultados gerenciais (o que ele atinge) e as habilidades gerenciais (características dirigidas).

Para Ruas, Antonello e Boff (2005), competência gerencial é um conceito relacionado ao desempenho do gestor, sendo possível destacar alguns conhecimentos, habilidades e atitudes que constituem um perfil gerencial atual, de modo que estão dentro deste contexto: Visão sistêmica e estratégica; Domínio pessoal; Capacidade de trabalhar em equipe; Habilidades humanas e interculturais; Criatividade; Flexibilidade; Capacidade de inovação Comportamento ético; e Capacidade de aprender, liderar e educar.

Para Robbins (2000), os proponentes da abordagem das habilidades afirmam que não basta conhecer a administração de organizações e pessoas, é preciso estar preparado para praticá-la, estando as habilidades gerenciais envolvidas no contexto das aptidões.

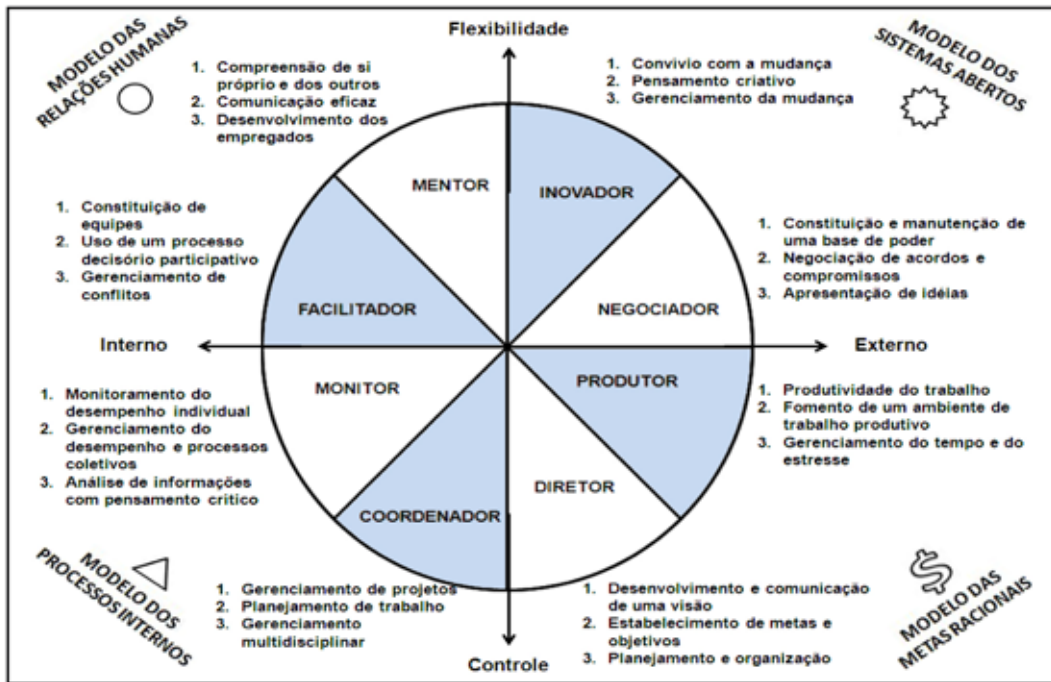
2.2 O MODELO DE QUINN, FAERMAN, THOMPSON E MCGRATH (2003)

As competências gerenciais são trabalhadas por Quinn, Faerman, Thompson e McGrath (2003) de forma que quatro modelos são desenvolvidos em um único arcabouço. Fundamentados neste modelo os autores descrevem oito papéis dos líderes inseridos

no quadro de valores competitivos, de modo que cada um dos papéis compreende três competências, conforme descrito na figura 01.

Os quatro modelos representam os valores invisíveis pelos quais pessoas, programas, políticas e organizações vivem e morrem. Desta forma, os gerentes

Figura 1: Competências e papéis dos líderes no quadro de valores competitivos.



Fonte: Quinn, Faerman, Thompson e McGrath (2003).

tendem a aprisionar-se ao seu próprio estilo e aos valores culturais da organização, empregando estratégias muito similares numa ampla variedade de situações.

Os autores relataram que um gerente tornar-se capaz quando este não só desempenha os oito papéis, mas quando tem a capacidade de mesclar e equilibrar os diferentes papéis de modo adequado, no qual essa capacidade envolve dois componentes: repertório comportamental e diferenciação comportamental.

Referindo-se à capacidade plena de um gestor, os autores referem que esta se dá por meio de um processo de aprendizagem que só é possível com o passar do tempo, existindo cinco etapas até o alcance desta.

No primeiro estágio, denominado novato, o gestor aprende os fatos e regras como algo absoluto que nunca deve ser violado. Este estágio corresponde ao aprendizado das várias funções e manutenção de grupo, visto que o bom desempenho coletivo depende de ambos.

No segundo estágio, o principiante avançado, a experiência passa a ser crucial, uma vez que começa a se deparar com situações da vida real, havendo melhora

no desempenho. Neste estágio é mostrada a capacidade de colocar em prática os fatos e as regras aprendidas.

Quanto ao terceiro estágio, o gerente competente, este se dá na medida em que se ganha a competência, desenvolvendo uma melhor apreciação da complexidade da tarefa. Há o reconhecimento de um conjunto muito mais amplo de elementos a serem considerados.

Já no quarto estágio, o gerente proficiente, começa a atuar de forma fluida e sem esforço, de modo que há uma leitura espontânea da situação em andamento e a compreensão das situações de forma holística e intuitiva. Sendo considerados extremamente eficazes os gerentes que atingem esse estágio. Quinn, Faerman, Thompson e McGrath (2003) salientam que a proficiência não ocorre com facilidade, pois é preciso prática e habilidade para se desenvolver a sensibilidade a ponto de reconhecer padrões intuitivamente.

Por fim, no último estágio, o gerente perito, tem o desempenho ótimo convertido numa segunda natureza. Os que alcançam esse estágio não têm mais

consciência dos detalhes, pois adotam uma perspectiva holística, que lhes proporciona um entendimento profundo da situação. Neste caso, Quinn, Faerman, Thompson e McGrath (2003) apontam que o gerente transcende plenamente todas as suas limitações naturais, conseguindo alternar entre os vários papéis conforme necessário, estando apto a encarar

sem esforço as contradições da vida organizacional.

Baseado no estudo dos valores competitivos, os autores apresentam diversos perfis de gestores, a partir dos papéis e competências que mais se fazem necessários no seu cotidiano. Descrevem o que denominam de perfis eficazes e perfis ineficazes, conforme descrito no quadro 1.

Quadro 1: Perfis gerenciais eficazes e ineficazes.

Eficazes		Ineficazes	
Perfil	Papéis	Perfil	Papéis
Realizadores agressivos	Menor nível no papel de facilitador	Adaptativos Caóticos	Destaque para os papéis de facilitador, mentor, inovador e produtor
Produtores Conceituais	Menor nível para o papel de monitor	Coordenadores irritantes	Maior escala no papel de monitor e coordenador; Menor escala no papel de diretor.
Agregadores pacíficos	Menores níveis para os papéis de negociador e produtor	Workaholics sufocantes	Destaque apenas para o papel de produtor
Mestres	Níveis homogêneo nos oito papéis	Improdutivos extremos	Níveis homogêneos em escala inferior no desempenho dos oito papéis

Fonte: Adaptado de Quinn, Faerman, Thompson e McGrath (2003).

Fundamentado neste modelo, delineou-se a metodologia de pesquisa percorrida para a realização deste estudo.

3 MÉTODO DA PESQUISA

A realizada pode ser considerada como pesquisa de campo, de natureza aplicada, pois visa atender a uma finalidade prática, conforme Cervo e Bervian (2002) e Gil (2009).

No estudo realizado, as unidades de análise consistiam dos nutricionistas gestores de Unidades de Alimentação e Nutrição (UAN) cuja modalidade de administração é a terceirização, e que possuísem registro junto ao Conselho Regional de Nutricionistas 6ª Região (CRN 6) no qual o estado do Rio Grande do Norte é vinculado. De acordo com o CRN 6, na

região de Natal existem 14 empresas que possuem UANs com a modalidade de gestão de terceirização.

Uma vez que só participaram da pesquisa os nutricionistas que aceitaram ser estudados e concordaram em responder o questionário, a amostra pode ser caracterizada como não probabilística por acessibilidade. Foram contatados 19 nutricionistas, entretanto, apenas 15 concordaram em responder o questionário da pesquisa, o que corresponde a 05 empresas. Dos que concordaram em participar da pesquisa, 12 foram respondentes reais e 03 não devolveram os questionários. O instrumento de pesquisa foi enviado por meio eletrônico (e-mail) aos respondentes, que após responderem reenviaram o questionário ao pesquisador.

Foi elaborado e aplicado um questionário estruturado, composto de duas partes: a primeira contendo questões fechadas e abertas, a fim de coletar as

informações sócio-demográficas, e a segunda parte com o propósito de verificar a percepção sobre as competências gerenciais descritas no modelo teórico de Quinn, Faerman, Thompson e McGrath (2003), por meio de Escala Likert de sete pontos.

Para estudo do perfil em termos de eficácia dos papéis abordados no modelo adotado, de acordo com a percepção dos gestores pesquisados, adotou-se os critérios estabelecidos por Prata (2008), de forma que se a resposta estivesse entre 1 e 3,5 (exclusive), o exercício do papel foi considerado como insatisfatório; entre 3,5 (inclusive) e 4,5 (exclusive), classificado como mediano; e entre 4,5 (inclusive) e 7, como satisfatório.

Para a realização das análises estatísticas, foi realizada a categorização das competências gerenciais de acordo com os seus respectivos papéis de líderes, em seguida, foi obtida a média de cada competência a partir da escala (1–7) percebida pelos nutricionistas respondentes da pesquisa e baseado nestas médias, foram obtidas as médias de cada papel.

Foi verificada a normalidade dos dados através do teste t para duas amostras independentes e para uma amostra, e em seguida realizado o teste de significância dos dados por meio do p-valor.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 CARACTERIZAÇÃO DO NUTRICIONISTA GESTOR DAS UNIDADES DE ALIMENTAÇÃO E NUTRIÇÃO (UAN) TERCEIRIZADAS

De acordo com a caracterização da população estudada, todos os participantes (12 nutricionistas) são do sexo feminino. A predominância da mulher no exercício da profissão de nutricionista também é descrita nos estudos de Ansaloni (1999) e em pesquisa realizada pelo Conselho Federal de Nutricionistas (2006).

Ao se analisar a faixa etária, as nutricionistas pesquisadas apresentaram uma característica predominante em relação à idade, na qual 83% possuíam idade inferior a 30 anos, revelando ser uma população jovem. Informações semelhantes foram descritas nos estudos de Ansaloni (1999), do CFN (2006) e de Meneses, Peres e Waissman (2007).

A característica da juventude dos profissionais de nutrição em unidades de alimentação é também ressaltada na pesquisa de Boog, Rodrigues e Silva (1988). Eles mostram que as empresas

demonstram interesse por profissionais menos experientes pela possibilidade deste profissional ser “formado” de acordo com as políticas de cada empresa. Além disso, o amadurecimento do profissional faz com que ele passe a pensar em ganhos financeiros, tornando difícil a manutenção de condições precárias de trabalho que são apontadas em diversos estudos, como baixos salários, inadequações físicas e estruturais nas UANs.

Na distribuição percentual dos nutricionistas em relação ao tempo de graduação, mais de 50% dos indivíduos estudados possuíam um tempo de graduação menor que 3 anos, e o percentual sobe para 75% se considerar os formados há menos de 5 anos. Esta característica de pouco tempo de formação está compatível com os números encontrados por Letro e Jorge (2010), pelo CFN (2006) e por Vasconcelos (1991). Esta inserção prematura dos recém-graduados no mercado de trabalho possibilita as empresas a moldarem o profissional de acordo com as políticas da instituição.

No tocante ao tempo que ocupa o cargo de gestor, o estudo mostrou que todos os nutricionistas já iniciaram as atividades nas empresas pesquisadas para ocupar o cargo de chefia, pois os tempos de ocupação dos cargos são exatamente iguais ao tempo em que os profissionais trabalham na empresa. Esta prematuridade na ocupação do cargo de gestor por parte dos nutricionistas pesquisados, aliada à pouca idade e ao pouco tempo de formação, poderá ser um fator limitador no desempenho econômico das empresas, uma vez que de acordo com o perfil identificado neste estudo, a maioria é jovem, com pouca qualificação e inexperientes, podendo estar relacionado o que Quinn, Faerman, Thompson e McGrath (2003) definiram como “gestor novato”.

Estes autores ressaltam que para atingir o que é chamado de capacidade plena na atividade gerencial, é necessário um processo de aprendizagem e que só é possível acontecer com o passar do tempo e com a aquisição de experiências práticas, de modo que os novatos tendem a seguir modelos clássicos de tomada de decisão, e na medida em que aumentam a experiência e habilidades, esses modelos são abandonados, até se tornarem o que é descrito como gerente perito.

No que diz respeito à formação, 67% dos nutricionistas pesquisados apresentavam apenas a graduação em nutrição, e 33% possuíam algum curso de pós graduação, sendo que estes apenas em nível *lato sensu*. Não foi identificado nenhum indivíduo

que possuísse mestrado ou doutorado. Esta característica em relação à formação está compatível com a pesquisa de Letro e Jorge (2010), visto que os profissionais que atuam na área de alimentação coletiva, poucos buscam a formação acadêmica complementar, dedicando-se muitas vezes ao exercício da profissão no mercado de trabalho.

A aprendizagem em situação prática profissional foi apontada por todas as nutricionistas pesquisadas e é destacada por diversos autores como sendo importante no desenvolvimento das competências, conforme descrito por Zarifian (2001) e Le Boterf (2003), quando mencionam que a competência profissional é a combinação de conhecimento, de saber-fazer e de experiências que só se manifestará diante de uma atividade prática em um contexto profissional.

A capacitação dada pela organização foi tida como importante por 41,7% dos respondentes, e esta contribuição na formação das competências é também destacada por autores que descrevem o papel da educação corporativa e da aprendizagem organizacional. Em seus estudos, Bolzan (2007) concluiu que o desenvolvimento das competências gerenciais, é em grande parte de responsabilidade das empresas, uma vez que é ela quem identifica as que são necessárias e faz com que seu funcionário seja estimulado a se desenvolver.

De acordo com os nutricionistas, metade teve capacitação para o desempenho da função ao serem admitidos na empresa. Dentre as capacitações oferecidas, segundo as respostas, estas estavam dentro do âmbito do treinamento em relação a sistemas operacionais e/ou normas de procedimentos técnicos específicos da empresa, mas nenhum relatou ter recebido algum tipo de formação gerencial.

A capacitação para o exercício de cargos específicos nas organizações, principalmente nos cargos de chefia, faz-se necessária principalmente para o desenvolvimento das competências específicas para o bom desempenho da organização. Dentre essas competências, ressaltam-se as Competências Organizacionais, que são competências críticas, na esfera empresarial, que precisam ser adquiridas e desenvolvidas em suas principais

áreas ou segmentos de negócios, para dar sustentação às competências críticas empresariais (BONILAURI; KARAM, 2004).

Assim Boog, Rodrigues e Silva (1988) ressaltam a necessidade de um treinamento para o recém-formado, treinamento esse que, aprimore o profissional, ministrando os conhecimentos adicionais que a empresa exige e que não podem ser priorizados no curso de graduação, que tem as suas próprias diretrizes não determinadas unicamente pelo mercado de trabalho, mas, sobretudo, pela filosofia de ensino de cada instituição.

Dentro deste contexto, está o papel do nutricionista-administrador descrito por Boog, Rodrigues e Silva (1988); Ansaloni (1999); Gambardella; Ferreira e Frutuoso (2000); e Meneses, Peres e Waissman (2007) que apontaram a forte relação da nutrição com a área da gestão no mercado das Unidades de Alimentação e Nutrição.

Esta realidade retrata a nova configuração do mercado de trabalho no Brasil. De acordo com Ansaloni (1999), o nutricionista de profissional liberal se converteu em profissional organizacional, e seu novo papel de gerente e supervisor passou a demandar conhecimentos específicos da área de gestão. Ocasionalmente assim, uma ambígua conciliação de papéis, de modo que um profissional da saúde passou a exercer atividade de caráter primordialmente administrativo tal como é a gerência de uma Unidade de Alimentação empresarial.

4.2 COMPETÊNCIAS GERENCIAIS DO NUTRICIONISTA GESTOR DE UNIDADES DE ALIMENTAÇÃO E NUTRIÇÃO SEGUNDO O MODELO DE QUINN, FAERMAN, THOMPSON E MCGRATH (2003)

Na tabela 1 são apresentadas as médias relativas a cada uma das questões utilizadas nesta pesquisa com o objetivo de sondar em que nível as competências gerenciais são efetivamente utilizadas no comportamento dos nutricionistas gestores de Unidades de Alimentação terceirizadas, segundo as suas próprias percepções.

Tabela 1: Competências gerenciais efetivas na percepção do nutricionista

PAPEL	COMPETÊNCIAS	EFETIVAS	
		Média Competências	Média Papel
Coordenador	Gerencia projetos da organização	4,42	4,97
	Planeja o trabalho da organização	5,17	
	Gerencia a organização de forma multidisciplinar	5,33	
Diretor	Planeja e organiza as ações da empresa	5,83	5,31
	Estabelece metas e objetivos para empresa	4,67	
	Desenvolve e comunica a visão da empresa	5,42	
Facilitador	Adota um processo decisório participativo	5,33	5,61
	Estimula a constituição de equipes	6,25	
	Desenvolve gerenciamento de conflitos	5,25	
Inovador	Convive frequentemente com as mudanças	6,42	6,03
	Possui e desenvolve pensamento criativo	5,75	
	Trabalha no gerenciamento das mudanças	5,92	
Mentor	Possui compreensão de si próprio e dos outros	5,92	6,06
	Estimula o desenvolvimento dos empregados	6,00	
	Desenvolve comunicação eficaz	6,25	
Monitor	Analisa as informações com pensamento crítico	5,58	5,81
	Gerencia o desempenho e processos coletivos	6,08	
	Monitora o desenvolvimento individual do empregado	5,75	
Negociador	Trabalha negociando acordos e compromissos	5,75	5,14
	Apresenta ideias frequentemente	5,33	
	Busca manter uma base de poder	4,33	
	Estimula o desenvolvimento de um ambiente de trabalho produtivo	6,58	
Produtor	Trabalha focado na produtividade do trabalho	6,50	6,28
	Trabalha no gerenciamento de tempo e de estresse	5,75	

Fonte: Dados da Pesquisa

Considerando os *scores* atribuídos pelos respondentes, das 24 competências pesquisadas, 22 apresentaram um nível de classificação satisfatória (entre 4,5 a 7,0), e apenas 02 competências estão com o nível considerado como mediano (entre 3,5 a 4,5), não tendo nenhuma competência sido identificada como insatisfatória, conforme critérios adotados por Prata (2008).

De todas as competências efetivas do gestor, segundo sua percepção, a que mais se destacou por apresentar maior média foi a “Estimula o desenvolvimento de um ambiente de trabalho produtivo”, cuja média obtida foi a de 6,58, em uma escala de 1 - 7. Nesta visão, o gestor tem que ser orientado para a tarefa, mantendo o foco no trabalho, como bem descreve Quinn, Faerman, Thompson e McGrath (2003).

Em relação à competência que apresentou a

menor média (4,33) dentre as demais, destaca-se a que o gestor “busca manter uma base de poder”. Esta competência apontada como sendo a de menor relevância dentro da organização, possivelmente está relacionada com o tipo de atividade que o próprio profissional desenvolve, uma vez que geralmente este é um gestor de nível intermediário, não lhe cabendo a definição das estratégias organizacionais e o estabelecimento de metas, ficando o profissional apenas com a tarefa de atingir aquelas que são impostas (ANSALONI, 1999).

Na aplicação do teste t, percebe-se que houve diferença significativa entre os papéis tidos como efetivos pelos nutricionistas, conforme demonstrado na tabela 2. Estes dados sugerem a existência de um papel que pode ser considerado como predominante no perfil de competências efetivas dos gestores estudados.

Tabela 2: Teste para verificação da diferença entre as médias dos papéis de acordo com as competências efetivas do nutricionista.

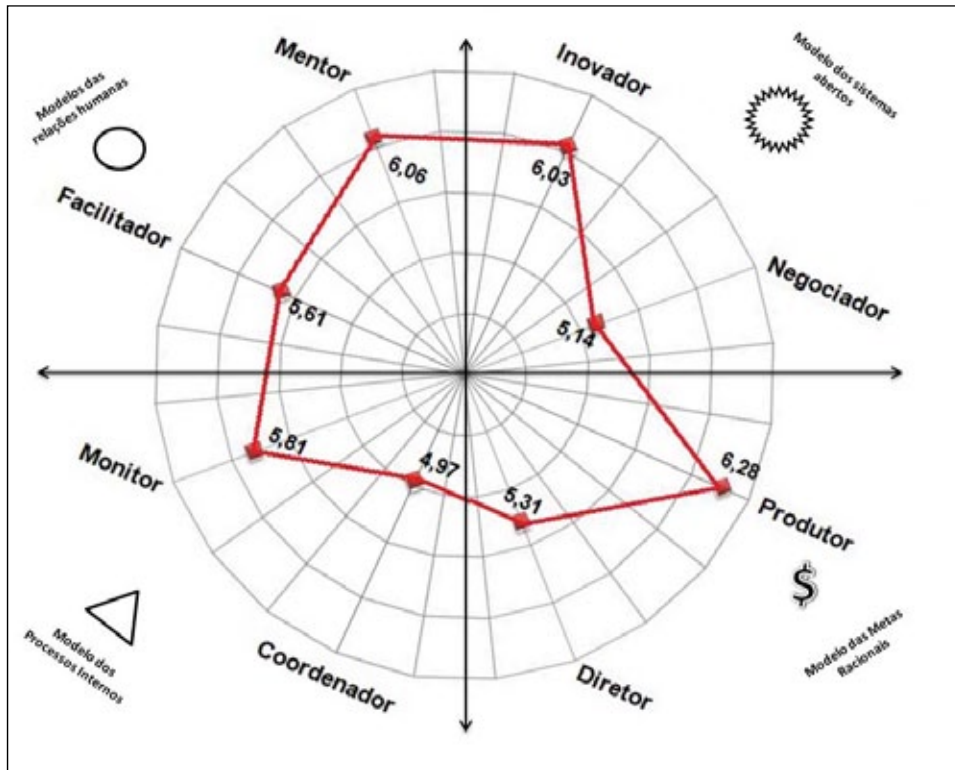
Variable	Mean	N	t-value	df	P
Inovador	6,030000	3	29,988	2	0,001110
Produtor	6,276667	3	23,74431	2	0,001769
Monitor	5,803333	3	39,53756	2	0,000639
Diretor	5,306667	3	15,62512	2	0,004071
Facilitador	5,610000	3	17,48577	2	0,003255
Mentor	6,056667	3	60,94022	2	0,000269
Coordenador	4,973333	3	17,73052	2	0,003166
Negociador	5,136667	3	12,1964	2	0,006656

Fonte: Dados da pesquisa.

Os papéis percebidos como efetivos do nutricionista foram distribuídos graficamente, de acordo com os

agrupamentos propostos por Quinn, Faerman, Thompson e McGrath (2003) e estão apresentados na figura 2.

Figura 2: Papéis das competências gerenciais efetivas na percepção dos nutricionistas.



Fonte: Dados da Pesquisa

O papel que se destaca por concentrar os maiores índices de competências efetivas é o de “Produtor”, pois possui a maior média e uma maior concentração das respostas, enquanto o papel que possui a menor média verificada é o papel de “Coordenador”.

Nas pesquisas realizadas, utilizando-se do mesmo referencial teórico para a construção dos objetivos desta pesquisa, Noro, Abbade, Denarin e Cardoso (2007) encontraram resultados semelhantes ao do presente estudo, no qual 71% dos gerentes pesquisados se identificaram com as competências atreladas ao papel de produtor, e que em relação às competências analisadas acima, destaca-se a gerência do tempo e do estresse da equipe.

O papel de produtor assim como descreve Quinn, Faerman, Thompson e McGrath (2003), deve remeter às atividades que sejam orientadas para as tarefas, mantenham o foco no trabalho e possam exibir um elevado grau de interesse, motivação, energia e ímpeto pessoal. Espera-se, deste modo, que o produtor aceite as responsabilidades, realize tarefas e possa sustentar uma elevada produtividade pessoal, manifestando um desejo obsessivo pelo atingimento dos objetivos.

Para tanto, o papel do produtor aborda três com-

petências essenciais: o trabalho produtivo, o fomento a um ambiente de trabalho produtivo e a administração do tempo e do estresse/equilíbrio de demandas concorrentes (QUINN; FAERMAN; THOMPSON; MCGRATH, 2003).

Neste sentido, a percepção do nutricionista como sendo um gestor que desempenha o papel de produtor dentro de um serviço de alimentação é coerente com a realidade deste segmento de mercado, sendo organizações prestadoras de serviços.

Segundo Matos e Proença (2003), nas UANs, há uma pressão com relação ao tempo da produção, pois o tempo é limitado e pouco flexível para se produzir refeições, sendo ajustado de acordo com os horários de distribuição das refeições, que é predeterminada pelas funções desenvolvidas na empresa onde a Unidade de Alimentação e Nutrição encontra-se inseridas.

Assim, a organização do trabalho em UAN é fortemente norteadas por princípios taylorista-fordista, estruturada com base em rotinas, roteiros, normas técnicas e organogramas para a produção de refeições. O trabalho obedece a uma “linha de montagem”, cujo objetivo é fazer com que a matéria-prima siga um fluxo contínuo pelas subáreas em tempo pré-determina-

do, sendo transformada em alimentação e ser servida aos comensais (COLARES; FREITAS, 2007).

Em se tratando do papel que foi considerado como de menor relevância dentre os presentes no perfil do nutricionista gestor estando inserido no modelo dos processos internos descritos por Quinn, Faerman, Thompson e McGrath (2003), foi o papel do gestor coordenador. O papel de coordenador está voltado para as atividades que forneçam sustentação à estrutura e ao fluxo do sistema, e que estes sejam dignos de confiança e de crédito, e se espera deste profissional, traços comportamentais voltados à facilitação do trabalho, como agendamento, coordenação de esforço de equipe, enfrentamento de crises e resolução das dificuldades de ordem tecnológica, logística e doméstica (QUINN, FAERMAN, THOMPSON; MCGRATH, 2003).

De acordo com os autores, o papel do coordenador compreende a coordenação do trabalho de dois ou mais empregados, cuidando para que o trabalho transcorra com tranquilidade e as atividades sejam realizadas conforme sua importância relativa, com um mínimo de atrito entre os indivíduos, grupos e unidades de trabalho, de forma que as pessoas coordenadas estejam corretamente colocadas em suas funções, devendo este desempenhar atividades que envolvam descrição de cargos, de tarefas e estruturação do trabalho.

Tendo sido apontada pelos nutricionistas pesquisados como a competência que está menos presente em suas atividades de gestor de uma Unidade de Alimentação, pode estar relacionada à própria estrutura organizacional das empresas terceirizadas, na qual foi identificada neste estudo, de acordo com o relato dos gestores, a existência de setores específicos que tratam de processos burocráticos e funcionamento das unidades.

Quando observada a percepção das competências efetivas diante da análise, tendo os papéis de produtor, mentor, inovador, monitor e facilitador, destacou-se perante os demais, o perfil gerencial efetivo está muito próximo ao que Quinn, Faerman, Thompson e McGrath (2003) denominaram de “Adaptativos Caóticos”, sendo classificado como um perfil ineficaz, o que é compatível com as características do profissional descrito neste estudo.

Assim, baseado nas informações apresentadas, percebe-se que na prática, o profissional gestor de uma unidade de alimentação e nutrição é um profissional que desenvolve suas atividades profissionais focado no lucro e na produtividade, e para isto, necessita de uma atmosfera de equipe, de modo que possa resolver os conflitos existentes na dinâmica destes serviços, atendendo parte dos desafios propostos por Quinn, Faerman, Thompson e McGrath (2003) para o alcance da eficácia organizacional.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa teve como objetivo principal avaliar a percepção dos nutricionistas gestores de Unidades de Alimentação e Nutrição terceirizadas de Natal/RN, sobre suas competências gerenciais conforme modelo proposto por Quinn, Faerman, Thompson e McGrath (2003).

No que diz respeito às características dos profissionais nutricionistas pesquisados, identificou-se que todas são do sexo feminino, sendo a maioria jovem e com pouco tempo de graduação. Poucos possuem uma formação além da graduação e também pouca experiência profissional, ocupando a função de gestor pela primeira vez.

Em relação à percepção das competências gerenciais efetivas dos gestores de Unidades de Alimentação e Nutrição terceirizadas, a maioria das competências apresentou um nível de classificação satisfatória, e apenas duas foram relacionadas ao nível considerado como mediano, não tendo nenhuma competência sido identificada como insatisfatória.

Das competências efetivas do gestor, a que apresentou a maior média foi a que exige do gestor a necessidade de se estimular o desenvolvimento de um ambiente produtivo, sendo orientado para a tarefa. O papel de produtor se destacou por concentrar os maiores índices de competências efetivas, principalmente por este visar ao desenvolvimento de atividades orientadas para as tarefas, realidade bem marcante nos serviços de alimentação terceirizada. Já o papel de “Coordenador” foi o menos presente no perfil destes profissionais, o que pode estar relacionado à estrutura organizacional das empresas terceirizadas.

Os papéis, de maior e menor média, apontados na pesquisa estão inseridos dentro dos Modelos das Metas Racionais e o Modelo dos Processos Internos respectivamente. Ao se analisar os perfis dos gestores, identificou-se que em relação às competências requeridas, na percepção dos nutricionistas, estas estão próximas ao perfil denominado de “Adaptativos Caóticos”, sendo reconhecido como um perfil gerencial ineficaz.

O estudo das competências gerenciais do nutricionista gestor de Unidades de Alimentação e Nutrição terceirizadas se fez importante por ser uma forma de se identificar as necessidades destes tipos de serviços quanto ao perfil de seu gestor, podendo, a partir do entendimento de suas necessidades minimizarem os problemas encontrados na gestão destas Unidades.

A limitação desta pesquisa está centrada na questão do tipo da pesquisa (survey) que dá ênfase nos aspectos perspectivas, nos quais os levantamentos recolhem da-

dos referentes à percepção que as pessoas têm acerca de si mesmas, e se considerar que a percepção é subjetiva, pode-se resultar em dados distorcidos.

Sendo assim, sugere-se que sejam desenvolvidos estudos futuros nos quais possam ser aplicadas

hetero-avaliações, de modo que o profissional possa ser avaliado pelos seus superiores e subordinados, corrigindo assim o viés da autoavaliação, que pode interferir na interpretação dos resultados diante da realidade encontrada no mercado.

REFERÊNCIAS

- ANSALONI, J. A. Situação de trabalho dos nutricionistas em empresas de refeições coletivas de Minas Gerais: Trabalho técnico, supervisão ou gerência? **Revista de Nutrição**, Campinas-SP, v.12, n.3, 1999.
- BITENCOURT, C. C. **Gestão de Competências e Aprendizagem nas Organizações**. São Leopoldo: UNISINOS, 2005.
- BOLZAN, A. G. **Gestão Estratégica e as Competências Gerenciais na Estrutura Administrativa das Organizações**. 2007. 110f. Dissertação (Mestrado em Administração)- Universidade Federal de Santa Maria. Santa Maria – RS, 2007. Disponível em: <http://www.ufsm.br/adm/mestrado/dissertacoes/gallina/dissertacao_gallina.pdf> Acesso em: 17 out. 2011.
- BONILAURI, A. R. C., KARAM, M. E. Desenvolvimento de Competências: Conceitos e Aplicações. In: MUNDIM, A. P. F., RICARDO, J. R. **Educação Corporativa: fundamentos e práticas**. Rio de Janeiro: Qualimark, 2004.
- BOOG, M.C.F, RODRIGUES, K.R.M., SILVA S.M.F. Situação profissional dos nutricionistas egressos da PUCCAMP I. Áreas de atuação, estabilidade, abandono da profissão, desemprego. **Revista de Nutrição**, Campinas-SP, v. 11, n.2, 1998.
- BOOG, G.G. **O Desafio da Competência**. São Paulo: Best Seller, 2004.
- CERVO, A. L., BERVIAN, P. A. **Metodologia Científica**. 5.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.
- CONSELHO FEDERAL DE NUTRICIONISTA (CFN). **Inserção profissional dos nutricionistas no Brasil**. Brasília/DF, 2006. Disponível em: <<http://www.cfn.org.br/novosite/pdf/pesquisa.pdf>> Acesso em: 17 out. 2011.
- COLARES, L. G. T, FREITAS, C. M. Processo de trabalho e saúde de Trabalhadores de uma unidade de alimentação e nutrição: entre a prescrição e o real do trabalho. **Caderno de Saúde Pública**, Rio de Janeiro-RJ, v.23, n.12, 2007.
- FERNANDES, B. H. **Competências e Desempenho Organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 5, n. spe, 2001 .
- GAMBARDELLA, A.M.D.; FERREIRA, C.F.; FRUTUOSO, M.F.P. Situação profissional de egressos de um curso de nutrição. **Revista de Nutrição**, Campinas-SP, v.13, n.1, 2000.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a Competência dos Profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 2003.
- LETRO, L.C.M.A.O.; JORGE, M.N. Inserção profissional dos nutricionistas egressos do Centro Universitário do Leste de Minas Gerais – UNILESTE/MG. **NutrirGerais**, Ipatinga-MG, v.4, n.7, 2010.
- MALLON, J., NEGRI, S.T. Processos de Terceirização em Serviços de Alimentação Coletiva. **Revista Nutrição Profissional**, v.14, 2001. Disponível em: <<http://www.racine.com.br/uan/portal-racine/alimentacao-e-nutricao/refeicao-coletiva/processos-de-terceirizacao-em-servicos-de-alimentacao-coletiva>> Acesso: 20 nov. 2011.
- MATOS, C. H. **Condições de Trabalho e Estado Nutricional de Operadores do Setor de Alimentação Coletiva: Um estudo de Caso**. 2000. 136f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção)-

Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, SC, Brasil, 2000. Disponível em: <<http://www.nuppre.ufsc.br/wp-content/uploads/2/matos.pdf>> Acesso: 20 nov. 2011.

_____; PROENÇA, R. P. C. Condições de trabalho e estado nutricional de operadores do setor de alimentação coletiva: um estudo de caso. **Revista de Nutrição**, Campinas-SP, 2003.

MENESES, K.R., PERES, F., WAISSMAN, W. Condições de trabalho e perfil profissional dos nutricionistas egressos da Universidade Federal de Ouro Preto, Minas Gerais, entre 1994 e 2001. **Ciência e Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro-RJ, v.12, n.4, 2007.

NORO, G., ABBADE, E. B., DENARIN, E. S., CARDOSO, M. Competências Gerenciais: um estudo realizado em uma Indústria de Bebidas. **SIMGEM Simpósio de Gestão e Estratégia em Negócios Seropédica**.5. Rio de Janeiro – RJ., 2007.

PRATA, S.C.F. **Competências gerenciais**: um estudo no segmento de negócios de limpeza urbana e saneamento de uma construtora mineira. 2008 Dissertação (Mestrado)- Faculdades Novos Horizontes. Belo Horizonte, MG, Brasil, 2008.

QUINN, R., FAERMAN, S.R., THOMPSON, M. P., McGRATH, M. **Competências Gerenciais**: princípios e aplicações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

RAMOS, M. N. **A Pedagogia das Competências**: autonomia ou adaptação?. São Paulo: Cortez, 2001.

ROBBINS, S. P. **Administração mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

RUAS, R. L., ANTONELLO, C. S, BOFF, L. H. **Os novos horizontes da gestão**: aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2005.

VASCONCELOS, F.A.G. Um perfil do nutricionista em Florianópolis – Santa Catarina. **Revista Ciência Saúde**. Florianópolis- SC, v.10, n.1/2, 1991.

ZARIFIAN, P. **Objetivo Competência**. São Paulo: Atlas, 2001.