

ORIGINAL | ORIGINAL

# Gestão de pessoas em unidades produtoras de refeições comerciais e a segurança alimentar<sup>1</sup>

## *People management in foodservice establishments and food safety*

Suzi Barletto CAVALLI<sup>2</sup>  
Elisabete SALAY<sup>3</sup>

### RESUMO

#### Objetivo

Caracterizar a gestão de pessoas em unidades produtoras de refeições comerciais, visando a discutir as implicações para o oferecimento de segurança alimentar.

#### Métodos

Este trabalho adotou procedimentos previstos para uma pesquisa de natureza descritiva. A amostra do estudo foi formada por restaurantes comerciais das cidades de Campinas, do Estado de São Paulo, e Porto Alegre, do Estado do Rio Grande do Sul, divididos por linhas de atuação: *self-service* por quilo, churrascarias e *fast-food*. Foram analisadas 108 empresas, 62 em Porto Alegre e 46 em Campinas. Para entrevistar os gerentes dos restaurantes foi elaborado um questionário, contendo questões abertas e fechadas, e previamente testado.

#### Resultados

Foi constatado que somente 21,7% dos funcionários possuem cursos e treinamentos na área de atuação. Predominou a escolaridade de ensino fundamental entre os recursos humanos e ambos os sexos estiveram presentes na mesma proporção. A maioria das empresas adota critérios para a contratação dos funcionários, sendo que o critério de apresentação pessoal é o mais freqüente. A higiene pessoal dos colaboradores foi considerada como "muitíssimo importante" pelos gerentes dos restaurantes. A falta de experiência, de responsabilidade na realização das atividades e de formação mínima para a função estão entre as principais dificuldades encontradas pelos restaurantes na contratação de funcionários.

#### Conclusão

Faz-se necessário qualificar a gestão de pessoas no segmento de restaurantes comerciais, de modo a favorecer as condições de segurança alimentar para a população consumidora.

**Termos de indexação:** administração de recursos humanos; controle de qualidade; higiene dos alimentos; qualificação profissional; restaurantes; segurança alimentar.

<sup>1</sup> Artigo elaborado a partir da tese de S.B.CAVALLI, intitulada "Sistemas de controle de qualidade e segurança do alimento, processo produtivo e recursos humanos em unidades de alimentação comercial de Campinas (SP) e Porto Alegre (RS)". Departamento de Alimentos e Nutrição, Faculdade de Engenharia de Alimentos, Universidade Estadual de Campinas; 2002. Apoio: Fundação de Amparo a Pesquisa do Estado de São Paulo (Processo n.2002/05474-6).

<sup>2</sup> Universidade Federal de Santa Catarina, Departamento de Nutrição. Campus Universitário, s/n., Trindade, 88040-900, Florianópolis, SC, Brasil. Correspondência para/Correspondence to: S.B.CAVALLI. E-mail: <suzi@ccs.ufsc.br>.

<sup>3</sup> Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Engenharia de Alimentos, Departamento de Alimentos e Nutrição. Campinas, SP, Brasil.

## ABSTRACT

### **Objective**

*The objective of this research was to characterize people management in commercial restaurants, using descriptive analysis in order to discuss the implications for food safety control.*

### **Methods**

*This study adopted procedures relative to descriptive research. The study included commercial restaurants in the cities of Campinas (State of São Paulo) and Porto Alegre (State of Rio Grande do Sul), divided into segments: self service by weight, barbecue restaurants and fast food restaurants. The total sample consisted of 108 establishments, 62 in Porto Alegre and 46 in Campinas. The managers of the restaurants were interviewed using a previously tested questionnaire comprised of open and closed questions.*

### **Results**

*We observed that only 21.7% of the employees attended courses and specific training in their field of work. Elementary school level prevailed among the human resources, with both genders being present in the same proportion. Most establishments adopt hiring criteria, and personal presentation is the most important. Personal hygiene of the employees was considered of "vital importance" by the managers. Insufficient experience, responsibility in conducting the activities and formal education for the position are among the main difficulties found by the foodservice companies when hiring personnel.*

### **Conclusion**

*People management in the field of commercial restaurants must be qualified, so that adequate food safety conditions can be offered for the consumers.*

**Indexation terms:** *personnel management; quality control; food hygiene; credentialing, restaurants; food safety.*

## INTRODUÇÃO

No Brasil visualiza-se uma tendência de crescimento no número de refeições realizadas fora do domicílio. Em média a população brasileira gasta 24% das despesas alimentares em consumo fora de casa, de acordo com a Pesquisa de Orçamento Familiar (POF) do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE)<sup>1,2</sup>.

A produção de refeições envolve um conjunto de ferramentas para a garantia da qualidade e segurança e possui como fim promover, manter ou mesmo recuperar a saúde individual e coletiva dos usuários que se beneficiam da alimentação servida<sup>3</sup>.

Contudo, na produção de refeições a manipulação dos alimentos pode ser uma forma de contaminação ou de transferência de microrganismos nocivos à saúde humana. Nesse sentido, os operadores que atuam na preparação das refeições são fundamentais na prevenção das doenças de origem alimentar para a população que se alimenta fora do domicílio<sup>4,5</sup>.

Estudos indicam como uma das principais causas de surtos de doenças de origem alimentar o despreparo dos manipuladores de alimentos, relacionando-se diretamente com a contaminação dos alimentos, decorrente de doenças, de maus hábitos de higiene e de práticas inadequadas na operacionalização do sistema produtivo de refeições<sup>4,6-12</sup>.

Para a prevenção das doenças de origem alimentar são preconizadas a educação e a formação dos operadores que trabalham em serviços de alimentação, pois se considera primordial a incorporação de práticas voltadas para o controle de qualidade e a segurança do alimento<sup>4</sup>.

Acrescenta-se que questões relacionadas com os funcionários, como a rotatividade, a polivalência e o absenteísmo, são citadas como dificuldades gerenciais que contribuem com a insegurança alimentar, pois dificultam o desenvolvimento satisfatório do processo produtivo<sup>13</sup>.

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 unidades produtoras de refeições.

Apesar da importância de estudos sobre a segurança alimentar em restaurantes comerciais no Brasil, nota-se que existe uma lacuna nesse campo de pesquisa. Nesse sentido optou-se por realizar um estudo descritivo para caracterizar as empresas e verificar a gestão de pessoal em unidades produtoras de refeições, visando a abordar as implicações para o oferecimento de alimento seguro.

## MÉTODOS

A amostra do estudo foi formada por restaurantes comerciais dos municípios de Campinas, SP e Porto Alegre, RS, classificados por linhas de atuação: *self-service* por quilo, churrascarias e *fast-food*. Tal escolha se deu em função de que os restaurantes *self-service* por quilo são empresas populares e com amplo crescimento no País, as churrascarias encontram-se presentes em número considerável nas duas regiões onde o estudo foi desenvolvido e os *fast-food* são os serviços de alimentação que mais apresentam crescimento no mundo, diferenciando-se dos demais por produzirem refeições rápidas e padronizadas<sup>14</sup>.

Em relação às duas cidades contempladas no estudo, observa-se que Campinas possui 969.396 habitantes, 34.064 empresas atuantes, totalizando 269.054 pessoas ocupadas e Porto Alegre, registra 1.360.590 habitantes, 77.991 empresas atuantes e 638.002 pessoas ocupadas<sup>15</sup>.

A amostra foi definida com base em informações fornecidas pelas Secretarias Municipais de Turismo e pelas listas das Páginas Amarelas e Listel das duas cidades. Para o sorteio dos restaurantes foi adotada amostra aleatória estratificada. Os gerentes e/ou proprietários foram os entrevistados como representantes de cada empresa.

Para realizar o delineamento amostral, estabeleceu-se uma probabilidade de confiança de 95% e uma precisão de 3%, com metodologia de Cochran<sup>16</sup> para o cálculo do tamanho da amostra mínimo necessário para garantir as restrições acima.

A representatividade numérica propiciou um percentual de, aproximadamente, 40% da população das empresas. O delineamento amostral de sub-estratos considerado para a tipologia de restaurantes *self-service* por quilo, 22 em Campinas e 17 em Porto Alegre; para as churrascarias, 20 em Campinas e 36 em Porto Alegre e os *fast-food* 4 em Campinas e 9 em Porto Alegre. A amostra (n) correspondeu a 108 empresas, 62 em Porto Alegre e 46 em Campinas.

Desenvolveu-se um questionário composto por questões abertas e fechadas e os principais tópicos abordados foram sobre a caracterização das empresas e da gestão de pessoal. Foram coletados dados como o tipo de estrutura da empresa (porte), a movimentação do público (número de refeições por dia) e as refeições oferecidas: desjejum, almoço, jantar e lanche. Com relação à gestão de pessoas, coletaram-se dados sobre o número de funcionários, jornada de trabalho, sexo, idade, salário (sem encargos sociais), tempo de serviço na empresa e escolaridade. Também, foram identificados os cursos profissionalizantes realizados pelos funcionários na área de atuação. Outras informações foram investigadas, como os critérios adotados pelas empresas para a contratação e os sistemas de avaliação dos funcionários; o oferecimento de recompensas e os benefícios não previstos na legislação trabalhista; os principais problemas que a empresa enfrenta com os funcionários e o grau de importância dos mesmos; as ocupações ou cargos que encontram dificuldade de contratação no mercado de trabalho.

O instrumento foi validado por pré-teste, que teve por objetivo minimizar a ocorrência dos erros não-amostrais e maximizar a sua confiabilidade no teste de sua eficiência.

Os dados de Campinas, SP foram coletados nos meses de janeiro a junho e os de Porto

Alegre, RS de agosto a dezembro do ano de 2001. Colaboraram no levantamento de dados, quatro alunos do GEPEA - Consultoria em Alimentos da Universidade Estadual de Campinas (Unicamp), em Campinas, e, em Porto Alegre, participaram quatro alunos do Curso de Graduação em Nutrição da Rede Metodista de Educação do Sul (IMEC). Os colaboradores foram capacitados para a execução da atividade.

Nas questões abertas foi utilizado o tratamento descritivo com análise de conteúdo e classificação das mesmas em tabelas univariadas. Para o registro dos dados quantitativos foi usado o banco de dados *Microsoft Excel 98*.

Para as demais questões foi utilizada a estatística *z* para comparar as proporções. Foram aplicados testes Qui-quadrado, coeficiente de correlação de *Pearson*, coeficiente de contingência e teste "*t*" de Student. Os testes foram realizados considerando o nível de significância de 5%, para comparar as proporções, as diferenças entre as proporções, as médias e as diferenças entre as médias. Foi utilizado para a análise o *Software NTIA*, desenvolvido pela EMBRAPA (Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária) de Campinas, SP<sup>17</sup>.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os restaurantes investigados, de acordo com o porte, são, em sua maioria, microempresas (n=61; 56,8%), seguidos por pequenas empresas (n=42; 38,6%), ficando as médias (n=4; 3,7%) e grandes empresas (n=1; 0,9%) com menor expressão.

Com referência ao total de refeições/dia servidas, os restaurantes caracterizam-se por: de 40 a 140 refeições/dia, 31,8%, predominantes na amostra estudada; de 141 a 240 refeições/dia, 25,2%; de 241 a 340 refeições/dia, 19,6%; de 341 a 440 refeições/dia, 13,1%; de 441 a 540 refeições/dia, 2,8% e mais que 540 refeições/dia, 7,5%.

Observa-se que nos restaurantes *self-service* por quilo prevaleceu a faixa de refeições

de 40 a 140 ao dia, seguida pela de 141 a 240 refeições nas microempresas. Nas churrascarias ocorreu o predomínio na faixa de 141 a 240 refeições ao dia em microempresas, seguida de 40 a 140 refeições ao dia para as pequenas empresas. Já nos *fast-food*, o número prevalente em microempresas e pequenas empresas foi de 40 a 140 refeições ao dia.

Verifica-se, na Tabela 1, que há prevalência de funcionários nas empresas com a escolaridade de ensino fundamental completo e incompleto (59,9%). A proporção de funcionários que realizaram cursos profissionalizantes por linha de atuação (*self-service* por quilo, churrascaria e *fast-food*), não difere entre si pelo teste "*t*" de Student, em nível de 5% de probabilidade de erro. Observou-se que a maioria dos funcionários dos restaurantes comerciais não realizou cursos profissionalizantes: *self-service* por quilo (79,0%), churrascaria (77,6%) e *fast-food* (78,3%) (Tabela 1).

Estudo realizado no Brasil, em serviço de alimentação coletiva, indicou que a escolaridade

**Tabela 1.** Distribuição percentual dos funcionários de restaurantes comerciais dos municípios de Campinas e Porto Alegre, segundo escolaridade e cursos profissionalizantes realizados por linhas de atuação (*Self-service* por quilo, churrascaria e *fast-food*). Campinas, SP, 2001.

Escolaridade	Restaurantes comerciais (%)*		Campinas (%)*
	Campinas	Porto Alegre	
Ensino fundamental incompleto	12,5	13,2	25,7
Ensino fundamental completo	18,0	16,2	34,2
Ensino médio incompleto	8,5	7,3	15,8
Ensino médio completo	8,2	9,2	17,4
Superior incompleto	2,0	2,0	4,0
Superior completo	1,4	1,3	2,7
Pós-Graduação	0,0	0,2	0,2
<i>Cursos Profissionalizantes (Linhas de Atuação)</i>			
<i>Self-service</i> por quilo	11,0	10,0	21,0
Churrascaria	11,1	11,3	22,4
<i>Fast-food</i>	11,2	10,5	21,7

\* Dados expressos em percentual médio pelo teste "*t*" de Student, em nível de 5% de probabilidade de erro.

com maior incidência entre os funcionários é o ensino fundamental incompleto e prevalece o sexo feminino<sup>18</sup>.

O perfil de escolaridade no Brasil é considerado um dos mais baixos da América Latina, mesmo que nos últimos anos a instrução esteja em expansão no País. Assim, o grau de escolaridade dos recursos humanos é considerado um indicador importante da qualidade da força de trabalho<sup>19</sup>.

Proença<sup>13</sup>, em pesquisa realizada em serviços de alimentação no Brasil e na França, constatou um baixo nível de escolaridade dos operadores nos dois países, compreendendo situações semelhantes em contextos diferenciados, pois as oportunidades de formação e os níveis de escolaridade são maiores na França. A formação dos operadores é considerada um problema crítico naquele país, refletindo pouca atratividade para os recursos humanos e a falta de motivação para a atuação no setor.

A jornada de trabalho média dos funcionários dos restaurantes neste estudo é de 41,5 horas semanais. A média de trabalho em Porto Alegre e São Paulo, para o mesmo período, revela um total de 43 horas semanais de jornada de trabalho<sup>20</sup>.

Do total de funcionários estudados 51,5% são homens e 48,5% são mulheres, não diferindo entre si pelo teste "t" Student, em nível de 5,0% de probabilidade de erro. Diferentemente das informações obtidas na presente pesquisa, que apresenta a mesma proporção de funcionários do sexo feminino e masculino, nos Estados Unidos, os recursos humanos que atuam em restaurantes são, na maioria, do sexo feminino (55,0%) e trabalham em média 25 horas semanais<sup>21</sup>.

A média do maior salário (Tabela 2) recebido pelos funcionários no período foi de R\$1.049,29 e a do menor salário R\$335,41. Em 61,1% dos restaurantes, o cargo/função de gerente foi o que apresentou a maior frequência de salários mais elevados, ficando o cargo de auxiliar de cozinha com os menores salários (em 43,5% dos

restaurantes). Dados do Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE), referentes ao período da realização da pesquisa, indicaram um rendimento médio real dos assalariados de R\$1.105,50, em Porto Alegre e São Paulo<sup>20</sup>.

O piso salarial para iniciantes no setor de refeições coletivas, na função de cozinheiro, estava em torno de R\$405,00, podendo ter aumentos substanciais, na medida da aquisição de experiência profissional<sup>22</sup>.

Os resultados do estudo permitem verificar que o setor de produção de refeições possui baixa qualificação profissional, em relação às ocupações operacionais, pois abriga colaboradores com nível de escolaridade baixo, pouca formação profissional e baixos salários. As melhores condições salariais e os melhores níveis de escolaridade ocorrem nas funções de gerência, contudo, nem todas as empresas possuem um profissional específico para essa função. O gerente do restaurante exerce função importante na gestão da empresa contribuindo, decisivamente, com o oferecimento da segurança alimentar para os consumidores, pois é responsável pela gestão das pessoas e pela gestão da qualidade, ferramenta imprescindível para o controle de segurança alimentar.

O maior tempo de serviço dos funcionários (Tabela 2) que atuam nas empresas totaliza mais de 5 anos (67,3 meses) e o menor tempo de serviço é de menos de 1 ano (10,2 meses).

**Tabela 2.** Distribuição percentual dos funcionários de restaurantes comerciais dos municípios de Campinas e Porto Alegre, segundo salários e tempo de serviço. Campinas, SP, 2001.

Salário *	Mínimo	Máximo	Média
Maior salário (R\$)	245	4.000,00	1.049,29
Menor salário (R\$)	100	1.090,00	335,41
<i>Tempo de serviço*</i>			
Maior tempo de serviço (meses)	2	396	67,30
Menor tempo de serviço (meses)	1	96	10,20

\* Teste "t" Student, em nível de 5% de probabilidade de erro.

Segundo a análise de correlação de *Pearson*, foi identificada associação estatisticamente significativa entre movimentação do público (número de refeições/dia) e número de funcionários ( $p=0,46$ ), sugerindo que quanto maior o movimento maior também é o número de funcionários dos restaurantes.

A *National Restaurant Association* realizou uma pesquisa junto aos restaurantes dos Estados Unidos, constatando que a indicação pelos empregados das empresas foi o método mais efetivo utilizado para recrutamento de funcionários. As justificativas se baseiam no fato de que o novo funcionário ajusta-se, mais facilmente, à equipe e tende a ser mais fiel, prevenindo problemas com as pessoas que o recomendaram<sup>23</sup>.

As empresas investigadas em Campinas (Tabela 3) empregam critérios para contratação de funcionários, na proporção de 80,4%. Por considerarem que é melhor treinar do que admitir

pessoal experiente, com vícios, e também por utilizarem a forma de indicação, o restante das empresas de Campinas (19,6%) não adota nenhum critério. Entre as empresas de Porto Alegre, 90,3% se valem de critérios na contratação de funcionários. Observa-se que na justificativa dessas empresas, a indicação não é considerada um critério de contratação de funcionários.

Verificou-se, pelo teste Qui-quadrado, que não existe associação entre a adoção ou não de critérios para a contratação de funcionários e as linhas de atuação ( $\chi^2=1,59$ ;  $\alpha=5\%$ ), ou os tipos de porte das empresas ( $\chi^2=1,08$ ;  $\alpha=5\%$ ). Os coeficientes de contingência referentes à linha de atuação ( $C=0,014$ ) e aos tipos de porte ( $C=0,009$ ), demonstram, igualmente, não existir associação significativa.

A Tabela 3, também apresenta o grau atribuído aos diversos critérios utilizados para a contratação dos funcionários pelas empresas, de

**Tabela 3.** Distribuição percentual de restaurantes comerciais dos municípios de Campinas e Porto Alegre, segundo a utilização de critérios para contratação de funcionários, as linhas de atuação, o porte das empresas e o grau de importância dos critérios observados para a contratação. Campinas, SP, 2001.

Municípios	Utilização de critérios de contratação*	
	Sim (%)	Não (%)
Campinas	80,4	19,6
Porto Alegre	90,3	9,7
<i>Linhas de Atuação</i>		
<i>Self-service</i>	89,7	10,3
<i>Churrascaria</i>	82,1	17,9
<i>Fast-food</i>	92,3	7,7
<i>Porte da Empresa</i>		
Micro	88,3	11,7
Pequena	83,3	16,7
Média	75,0	25,0
Grande	100,0	0,0
<i>Critérios para contratação</i>	<i>Grau de importância</i>	<i>% do total</i>
Apresentação pessoal	Muito importante	55,7
Escolaridade	Importância regular	42,7
Cursos e treinamentos na área	Muito importante	37,9
Curso técnico profissionalizante na área	Muito importante	32,2
Experiência profissional	Muitíssimo importante	39,6
Idade	Pouco importante	36,8
Exame de saúde	Muitíssimo importante	48,9

\*teste *Qui-quadrado* e coeficiente de contingência com 5% de significância.

acordo com a escala de importância, entre os quais se destaca o critério de apresentação pessoal, considerado como “muito importante”.

Para a segurança alimentar é de extrema relevância a capacitação dirigida aos colaboradores, para operacionalizar sistemas de controle de qualidade. Contudo, os treinamentos para a gestão da qualidade requerem custos e necessitam de profissionais da área de alimentos e nutrição para a sua concretização. As empresas, muitas vezes, não possuem condições econômicas ou até não consideram importante essa capacitação para o setor.

Proença<sup>24</sup> destaca que nos serviços de alimentação, os funcionários, quando admitidos, não têm formação específica ou conhecimento das áreas nas quais irão atuar, pois, ainda permanece no setor o senso comum, que de alimentação todos entendem.

Estudo exploratório realizado por Cavalli & Salay<sup>25</sup>, em restaurantes comerciais, demonstrou que os critérios citados pelas empresas na contratação dos funcionários são: a apresentação pessoal, experiência, higiene, exames de saúde, referência e também a preferência por funcionários sem experiência.

Matos<sup>18</sup>, ao investigar unidades de alimentação coletiva, relata que os critérios utilizados na contratação de funcionários pelas empresas são: escolaridade, número de filhos, disponibilidade para trabalhar aos sábados e a distância da moradia ao local de trabalho. Também são realizados testes práticos no setor produtivo, a partir dos quais são avaliados aspectos de agilidade, organização, limpeza e educação.

A baixa escolaridade foi evidenciada como fator de maior obstáculo, para a implantação de um programa de qualidade em empresa. Isso, certamente, levou à alteração de critérios na contratação dos funcionários, utilizando-se como exigência um mínimo de escolaridade formal<sup>26</sup>.

O setor de produção de refeições, por um lado, traz benefícios sociais para o País, na medida em que absorve um contingente expressivo de

pessoal desqualificado, melhorando assim os índices de emprego. De outro lado, a condição de falta de profissionalização do setor dificulta a garantia de segurança alimentar à população consumidora de refeições. O elemento central para a viabilidade de sistemas de qualidade e segurança alimentar é o operador, por estar à frente da produção de refeições.

A maioria das empresas pesquisadas de Campinas (66,7%) e Porto Alegre (60,7%) utiliza sistema de avaliação dos funcionários. Diferentemente da presente pesquisa, estudo realizado em serviços de alimentação (setor privado) no Rio de Janeiro constatou que, somente, 27,0% das empresas usavam avaliação de desempenho<sup>27</sup>.

Os restaurantes comerciais que não realizam avaliação de desempenho dos funcionários utilizaram como justificativas: não possuir profissional habilitado para essa tarefa; os funcionários estão na empresa há muito tempo; os proprietários estão sempre presentes; o número de funcionários é pequeno; os funcionários estão em caráter experimental e por falta de tempo.

A Tabela 4 representa a relação entre as linhas de atuação (*self-service* por quilo, churrascarias e *fast-food*) e a utilização ou não de

**Tabela 4.** Distribuição percentual dos funcionários de restaurantes comerciais dos municípios de Campinas e Porto Alegre, segundo a realização de avaliação periódica, as linhas de atuação e o porte das empresas. Campinas, SP, 2001.

Municípios	Avaliação periódica*	
	Sim (%)	Não (%)
Campinas	66,7	33,3
Porto Alegre	60,7	39,3
<i>Linhas de Atuação</i>		
<i>Self-service</i>	55,3	44,7
<i>Churrascaria</i>	65,5	34,5
<i>Fast-food</i>	76,9	23,1
<i>Porte da Empresa</i>		
Micro	57,6	42,4
Pequena	71,4	28,6
Média	75,0	25,0
Grande	100,0	0,0

\* teste *Qui-quadrado* com 5% de significância.

avaliação periódica de funcionários. Verificou-se, pelo teste Qui-quadrado, que não existe associação entre avaliação periódica de funcionários e as linhas de atuação ( $\chi^2=2,20$ ;  $\alpha=5\%$ ) ou os tipos de porte das empresas ( $\chi^2=1,24$ ;  $\alpha=5\%$ ).

Estudo realizado sobre recursos humanos, em serviços de alimentação no Rio de Janeiro, avaliou o índice de rotatividade da mão-de-obra e a taxa de absenteísmo, chegando à conclusão que essas taxas apresentavam-se baixas, razão pela qual a rotatividade e o absenteísmo não foram considerados problemas para essas empresas. Entretanto, nenhuma das empresas pesquisadas possuía sistema de avaliação dos seus funcionários, fator que poderia melhorar a produtividade desses serviços de alimentação<sup>28</sup>.

Pesquisa realizada em serviços de alimentação na França e no Brasil assinalou que os principais problemas relacionados com recursos humanos são o baixo nível de escolaridade, os altos índices de rotatividade e os acidentes de trabalho<sup>13</sup>.

A avaliação de desempenho é considerada primordial para verificar problemas, como o absenteísmo no trabalho. Muitas vezes, o próprio funcionário não tem clareza dos dias que deixou de comparecer ao serviço e também dos problemas que causa ao sistema produtivo da empresa como, por exemplo, colocar em risco a garantia da qualidade e a segurança alimentar<sup>29</sup>.

Os benefícios mais oferecidos pelos restaurantes comerciais pesquisados são alimentação (15,9%) e transporte da empresa e alimentação (19,4%). Cabe ressaltar que, somente, 12,0% das empresas não oferecem nenhum tipo de recompensa ou benefício aos seus funcionários. Pesquisa realizada nos Estados Unidos, pela *Nacional Restaurant Association*, concluiu que a maioria dos restaurantes oferece benefícios aos seus funcionários, sendo mais oferecidos: incentivos financeiros, reconhecimento individual (funcionário do mês) e coletivo (por equipes ou setores) e também lucros compartilhados<sup>30</sup>.

Estudo realizado por Lanzillotti<sup>27</sup>, em serviços de alimentação, concluiu que é baixo o nível de benefícios oferecidos aos funcionários, além

dos previstos por legislação: refeição e transporte. Os convênios de assistência em saúde são os que apresentam maiores percentuais, sendo oferecidos por 70,0% das empresas. Esses dados diferem dos encontrados no presente estudo, pois a maioria das empresas possui uma política de benefícios (88%), e, somente, 13,9% dos restaurantes beneficiam seus recursos humanos com assistência em saúde.

Segundo Wolkoff<sup>31</sup>, os serviços de alimentação possuem um sistema gerencial que não permite a participação dos funcionários e apresentam uma tendência de administração com base em punições e prêmios, que impede o desenvolvimento da criatividade, responsabilidade, compromisso e organização.

Com relação aos problemas que a empresa enfrenta com os funcionários, diretamente ligados à produção e manipulação dos alimentos, cabe destacar que somente os problemas de higiene pessoal foram considerados quanto à ordem de importância, em "muitíssimo importante" (27,7%), de uma escala que variou de "muitíssimo importante", "muito importante", "importância regular", "pouco importante", até "sem importância". O problema de higiene pessoal dos manipuladores de alimentos é reportado em vários estudos da área, como crucial para a garantia da segurança alimentar<sup>4,6-11</sup>.

Foram considerados como "muito importantes" pelas empresas os problemas de pontualidade (30,2%), reclamação dos salários (29,2%), rotatividade (26,6%) e assiduidade (24,7%). Estudo realizado em restaurantes comerciais no Brasil assinalou a assiduidade, a rotatividade, a pontualidade e a reclamação por melhores salários, como os principais problemas enfrentados pelas empresas com os funcionários<sup>25</sup>.

A alta incidência de absenteísmo e rotatividade para o serviço de alimentação pode ocasionar um decréscimo na qualidade e segurança do alimento servido, bem como reduzir o rendimento da empresa por perdas de clientes, sobrecarga de trabalho para os outros operadores e aumento de despesas no tocante a treinamentos e cursos para novos funcionários<sup>29</sup>.

Com relação à contratação de funcionários, 34,8% das empresas de Campinas e 45,2% das de Porto Alegre declararam que não apresentam dificuldades. As ocupações mais citadas pelas empresas, nas duas cidades, são a de cozinheiro, garçom, auxiliar de cozinha, churrasqueiro e gerente. Somente as empresas de Campinas destacam dificuldades na contratação de caixas, chapeiros e saladeiros.

O Quadro 1 demonstra os cargos/ocupações e as causas das dificuldades encontradas pelas empresas de Campinas e Porto Alegre na contratação de recursos humanos no mercado de trabalho. Destacam-se, como dificuldades de contratação para o cargo de cozinheiro, a falta de experiência, de responsabilidade na realização das atividades, de profissionalização e capacitação, a rotatividade alta da categoria e a exigência de salários elevados.

Segundo a Classificação Brasileira de Ocupações do Ministério do Trabalho, as ocupações de cozinheiros e assemelhados, garçons, *barmen* e assemelhados, trabalhadores de conservação e limpeza estão entre as que mais geraram postos de trabalho nos anos 1990. As tendências recentes das ocupações profissionais indicam que as ocupações em alta são aquelas que requerem uma menor necessidade de qualificação profissional e menor remuneração no mercado<sup>32</sup>. Nenhuma ocupação da área de alimentação aparece entre as que mais diminuíram postos de trabalho nos anos 1990.

Segundo Wolkoff<sup>31</sup>, os serviços de alimentação atualizaram-se, especialmente, na adoção de tecnologias incorporadas aos equipamentos e instalações, contudo, na área de recursos humanos é possível verificar enorme lacuna de investimentos.

Proença<sup>13</sup> considera que as entidades governamentais devem propiciar mais oportunidades de qualificação para os indivíduos que atuam nos serviços de alimentação e, também, proceder a uma fiscalização efetiva do cumprimento da legislação, para a garantia da qualidade microbiológica das refeições.

**Quadro 1.** Ocupações com dificuldades de contratação no mercado de trabalho e suas justificativas. Restaurantes comerciais dos municípios de Campinas e Porto Alegre. Campinas, SP, 2001.

Cargos/função	Razões das dificuldades de contratação
Cozinheiro	Faltam experiência e técnica Falta de vontade e/ou responsabilidade Candidatos não preenchem os requisitos exigidos Falta capacitação para o desempenho de suas atribuições no que tange à qualidade, à economia, à higiene e à organização Dificuldades em cumprir jornada de trabalho (trabalhar no final de semana) Falta de profissionalização e qualificação Rotatividade elevada Carga de trabalho excessiva Exigência de salários elevados
Gerente	Falta de experiência Falta de formação mínima necessária Exigência de elevado grau de responsabilidade Dificuldades pelos altos salários exigidos
Churrasqueiro	Falta de capacitação profissional Falta de interesse e responsabilidade - falta de dedicação Número reduzido de profissionais no mercado
Garçom	Falta de experiência Falta de conhecimento na área Falta de formação técnica e escolaridade formal Falta de profissionais treinados Alta rotatividade Falta de interesse Baixa qualificação e exigência de salários elevados
Caixa	Falta de experiência Necessidade de grande responsabilidade e escolaridade formal Falta de capacitação profissional Falta de disponibilidade de horário para atuar em finais de semana
Chapeiro	Poucos profissionais no mercado Dificuldade de adaptação Alta rotatividade
Saladeiro	Dificuldades de profissionais no mercado Falta de capacitação profissional Falta de experiência
Auxiliar de cozinha	Pouco pessoal disponível no mercado Falta de capacitação, de experiência e de pessoal treinado.

As empresas destacam dificuldades na contratação dos funcionários em várias ocupações por falta de experiência, de capacitação profissional e de responsabilidade refletindo, assim, a realidade do setor em relação à profissionalização.

## CONCLUSÃO

O segmento de restaurantes comerciais necessita qualificar a gestão de pessoas nas empresas, para que possa oferecer condições de segurança alimentar à população consumidora. Enfatiza-se que as principais ações necessárias seriam aprimorar o processo de recrutamento, seleção e avaliação de desempenho e propiciar qualificação aos funcionários na área de segurança alimentar.

Como política pública é necessário que as empresas sejam incentivadas a operacionalizar o Regulamento Técnico de Boas Práticas para Serviços de Alimentação da Agência Nacional de Vigilância Sanitária, com ações de informação, esclarecimento e instrumentalização. Recomenda-se melhoria na qualificação profissional dos recursos humanos atuantes no setor de produção de refeições, com o oferecimento de cursos de capacitação, bem como incentivo à educação formal.

## COLABORADORES

S.B. CAVALLI e E. SALAY participaram na concepção, estrutura, análise e interpretação dos dados e elaboração do artigo.

## REFERÊNCIAS

- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Pesquisa de Orçamentos Familiares - POF 2002-2003. Rio de Janeiro; 2004.
- Salay E. Consumo alimentar fora do domicílio: implicações para pesquisas em segurança alimentar e nutricional. ComCiência [periódico eletrônico] 2005 [acesso em 10 nov 2005]. Disponível em: <http://www.comciencia.br/reportagens/2005/09/14.shtml>
- Proença RPC, Sousa AA, Veiros MB, Hering B. Qualidade nutricional e sensorial na produção de refeições. Florianópolis: UFSC; 2005.
- Góes JAW, Furtunato DMN, Veloso IS, Santos JM. Capacitação dos manipuladores de alimentos e a qualidade da alimentação servida. Hig Alimentar. 2001; 15(82):20-2.
- Panetta JC. O manipulador: fator de segurança e qualidade dos alimentos. Hig Alimentar. 1998; 12(57):8-10.
- Zanardi AMP, Torres EAFS. Avaliação da aplicação do sistema de análise de perigos e pontos críticos de controle (APPCC), em preparações com carne bovina de um serviço de refeições de bordo. Hig Alimentar. 2000; 14(78/79):28-36.
- Peresi JTM, Almeida IAZC, Lima IS, Marques DF, Rodrigues ECA, Fernandes SA, et al. Surtos de enfermidades transmitidas por *Salmonella Enteritidis*. Rev Saúde Pública. 1998; 32 (5): 477-83.
- Vara JAC, Rodriguez HM, Domínguez AC, Jorge DM. Análisis de las enfermedades transmitidas por alimentos, 1990-1998. Rev Cuba Hig Epidemiol. 2000; 38(3):167-74.
- Arango J, Agostini A, Silvestre A, Yaafar M, López C, Fishmann H. Condiciones sanitarias de los comedores comunitarios del conurbano de Buenos Aires, Argentina. Rev Panam Salud Pública. 1997; 2(4):225-31.
- Featsend AW. Restaurant USA: food fright consumer's perceptions of food safety versus reality. Magazine Nat Restaurant Assoc [e-journal] 1998 [cited 1998] 18(6). Available from: <http://www.restaurant.org/art.htm>
- Nolt K, Mount M. New survey shows restaurants enhancing employee education and skill development efforts. Magazine Nat Restaurant Assoc [e-journal] 2001 [cited 2001] 9(8). Disponível em: <http://www.restaurant.org/newsrelease.htm>
- Walker JR, Lundberg DE. O restaurante: conceito e operação. Porto Alegre: Bookman; 2003. p331.
- Proença RPC. Inovações tecnológicas na produção de refeições: conceitos e aplicações básicas. Hig Alimentar. 1999; 13(63):24-30.
- Neves FN, Chaddad FR, Lazzarini SG. Alimentos novos tempos e conceitos na gestão de negócios. São Paulo: Pioneira; 2000. p111.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística Cidades [acesso em 15 jan 2007]. Disponível em: <http://www.ibge.org/cidadesat/ufs/perfil.htm>
- Cochran WG. Técnicas de amostragem. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura; 1965.
- Brasil. Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária, Ambiente de Software [computer program].

- Versão 4.2.2: manual do usuário, ferramental estatístico. Campinas, SP: Centro de Pesquisa Tecnológica em Informática para a Agricultura; 1997.
18. Matos CH. Condições de trabalho e estado nutricional de operadores do setor de alimentação coletiva: um estudo de caso [dissertação]. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina; 2000.
  19. Pochmann M. O trabalho sob fogo cruzado: exclusão, desemprego e precarização no final do século. São Paulo: Contexto; 1999.
  20. São Paulo. Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. Pesquisa de emprego e desemprego. 2005 [acesso em 11 mar 2005]. Disponível em: [www.dieese.org.br/ped/bdmercado trab.xml](http://www.dieese.org.br/ped/bdmercado trab.xml)
  21. National Restaurant Association. Restaurant industry facts. 2005 [acesso em 10 nov 2005]. Disponível em: [http://www.restaurant.org/research/ind\\_glance.cfm](http://www.restaurant.org/research/ind_glance.cfm)
  22. Limeira A. Mão-de-obra: procura-se qualificação. Refeições coletivas. Rev Valor Setorial: São Paulo. 2005; 1(11):56-7.
  23. Grindy B. Hooking and keeping employees. Magazine Nat Restaurant Assoc [e-journal] 2001 [cited 5 Apr 2000]. Available from: <http://www.restaurant.org/newsrelease.htm>
  24. Proença RPC. *Just in time* em unidades de alimentação e nutrição: um estudo introdutório. Rev Nutr. 1996; 9(1):35-56.
  25. Cavalli SB, Salay E. Segurança do alimento e recursos humanos: estudo exploratório em restaurantes comerciais dos municípios de Campinas, SP e Porto Alegre, RS. Hig Alimentar. 2004; 18 (126-127): 29-35.
  26. Oliveira AS. A qualidade da qualidade: uma perspectiva em saúde do trabalhador. Cad Saúde Pública. 1997; 13(4):625-34.
  27. Lanzillotti HS. Terceirização em serviços de alimentação: ensaio exploratório. Rev Nutr. 1996; 9(1): 9-35.
  28. Colares LGT, Andrade LP, Kawata AL, Fonseca F, Ferrão KO, Marques L, et al. Avaliação de recursos humanos em unidades de alimentação e nutrição. Anais do 15º Congresso Brasileiro de Nutrição; 1998 Set; Brasília, 1998. p.37.
  29. Perry PM. Curbing chronic absenteeism. Magazine Nat Restaurant Assoc [e-journal] 2000 [cited 8 Apr 2000]. Available from: <http://www.restaurant.org/articles/index.htm>
  30. National Restaurant Association. Restaurant industry. 2000 [cited 12 Apr 2000]. Available from: <http://www.restaurnt.org/research/pocket.htm>
  31. Wolkoff DB. Gerência e serviços de alimentação. Rev Nutr. 1989; 2(2):202-11.
  32. Pochmann M. Reconversão econômica e as tendências recentes das ocupações profissionais no Brasil. Campinas: Unicamp; 1998. 203 p.

Recebimento em: 17/5/2006

Versão final reapresentada em: 18/9/2007

Aprovado em: 10/10/2007