

4

Necessidades, Habilidades e Competências entre os Profissionais de Alimentação Coletiva

Os recentes estudos sobre as organizações ressaltam a necessidade de romper com o modelo tradicional de divisão do trabalho e com a estrutura burocrática, tendo em vista os efeitos das transformações socioeconômicas que marcaram o final do século XX.*

As intensas mudanças e a competitividade oriundas desse ambiente externo influenciam as empresas no sentido de que, para se adaptarem, passam a valorizar o elemento humano no espaço organizacional, pouco relevante no modelo da administração clássica (*Capítulo 2, Teorias da Administração*).

A superação desse modelo acontece à medida que são adotadas novas formas de organização do trabalho que favoreçam a participação dos trabalhadores nos processos de tomada de decisão. Destacam a cooperação, a valorização da equipe de trabalho, a redução de níveis hierárquicos, a delegação de tarefas, a responsabilidade compartilhada e a transparência nas decisões.¹

Nessa perspectiva, o modelo mecanicista e hierarquizado tenderia a desaparecer, e o trabalhador assumiria sua maior participação em uma organização que persiga seus objetivos por meio das pessoas e em iguais vantagens para as pessoas, com base na riqueza e complexidade daqueles que dinamizam a vida organizacional.²

Contudo, a influência do modelo da administração clássica permanece nas empresas da área da alimentação coletiva e pode ser evidenciada, dentre outras, na estrutura do sistema de cargos com uma lógica de funcionamento em que, para cada posição, existe um conjunto de atividades atribuídas a cada funcionário, ou seja, com tarefas padronizadas e rotineiras, exigindo pouca autonomia do ocupante.

*As transformações a que nos referimos dizem respeito ao ressurgimento do liberalismo, doutrina econômica e política que recolocou o mercado e a estabilidade financeira acima da proteção do trabalho. Em decorrência, evidencia-se a eliminação de postos de trabalho com a introdução de novas tecnologias, a reestruturação dos setores produtivos e organizacionais das empresas e a flexibilização das relações de trabalho.

Perpetua-se a ideia da tarefa, componente central do pensamento taylorista, em que o elemento humano é irrelevante, não sendo levados em consideração os aspectos relativos a comportamentos individuais e equipes.

Mas a qual equipe estamos nos referindo? Ao conjunto de trabalhadores que fazem parte do processo produtivo de refeições e que podem ser distribuídos nos principais cargos apresentados na Tabela 4.1.*

Contudo, para se caracterizarem como uma equipe não é suficiente que essas pessoas estejam trabalhando juntas. Como Vergara (2003)³ nos lembra, é preciso que haja um elemento

de identidade, elemento de natureza simbólica, que une as pessoas, revelado nas normas, nos processos, nos objetivos, na situação em que os membros do grupo sejam percebidos como membros pelos demais.

A autora, de cuja obra recomendamos a leitura, nos convida a refletir sobre o trabalho em equipe, delineando suas vantagens e dificuldades para a efetivação deste trabalho.

As vantagens de se trabalhar em equipe são:

- A agilidade na captação e no uso das informações, pois não é mais aceitável o longo tempo (a demora) que as mensagens levam para chegar do topo da organização até o

Tabela 4.1 Descrição dos principais cargos em alimentação coletiva

Principais cargos	Descrição sumária*	Formação e experiência
Técnico em Nutrição	Os técnicos em nutrição e dietética trabalham sob supervisão de nutricionista, atuando, prioritariamente, em Unidades de Alimentação e Nutrição	Requer curso técnico em Nutrição (nível médio) oferecido por instituições de formação profissional e escolas técnicas, além do registro profissional no Conselho Regional de Nutricionistas. O exercício pleno das atividades é obtido durante o primeiro ano de experiência, após estágio
Chefe de cozinha	Criam e elaboram pratos e cardápios, atuando direta e indiretamente na preparação dos alimentos. Gerenciam a brigada de cozinha e planejam as rotinas de trabalho. Podem gerenciar, ainda, os estoques e atuar na capacitação de funcionários	Requer ensino médio completo. O pleno desempenho das atividades ocorre entre três ou quatro anos de exercício profissional, para o chefe de cozinha
Cozinheiro	Organizam e supervisionam serviços de cozinha em hotéis, restaurantes, hospitais, residências e outros locais de refeições, elaborando o pré-preparo, o preparo e a finalização de alimentos, observando métodos de cocção e padrões de qualidade dos alimentos	Requer ensino fundamental seguido de cursos básicos de profissionalização, que variam de 200 a 400 horas, ou experiência equivalente. O pleno desempenho das atividades ocorre em três ou quatro anos de exercício profissional

*Os principais cargos encontrados na área de alimentação coletiva são apresentados de acordo com a Classificação Brasileira de Ocupações (CBO), que reconhece, nomeia e codifica os títulos e descreve as características das ocupações do mercado de trabalho brasileiro. Os efeitos de uniformização pretendida pela CBO são de ordem administrativa e não se estendem às relações de trabalho.

A regulamentação da profissão do nutricionista é realizada por meio de lei (Lei nº. 8.234, de 17 de setembro de 1991)⁴, sendo orientado, disciplinado e fiscalizado o seu exercício por intermédio dos Conselhos Federal e Regionais de Nutricionistas. Assim, as atribuições do nutricionista por área de atuação estão descritas na Resolução CFN nº. 380/2005 (ver Anexo 1)⁵.

Quanto ao técnico em nutrição e dietética, seu exercício profissional também só será permitido aos inscritos nos Conselhos Regionais de Nutricionistas.

Principais cargos	Descrição sumária*	Formação e experiência
Padeiro, confeiteiro e afins	Planejam a produção e preparam massas de pão, macarrão e similares. Fazem pães, bolachas e biscoitos e fabricam macarrão. Elaboram caldas de sorvete e produzem compotas. Confeitam doces, preparam recheios e confeccionam salgados. Redigem documentos, como requisição de materiais, registros de saída de materiais e relatórios de produção	Requer ensino fundamental concluído e curso básico de qualificação profissional de 200 a 400 horas-aula. O pleno desempenho das atividades ocorre entre um e dois anos de experiência profissional
Auxiliar nos serviços de alimentação (ajudante de confeiteiro, ajudante de padeiro, ajudante de cozinha, saladeiro)	Os trabalhadores auxiliares nos serviços de alimentação auxiliam outros profissionais da área no pré-preparo, preparo e processamento de alimentos, na montagem de pratos. Verificam a qualidade dos gêneros alimentícios, minimizando riscos de contaminação	Requer em geral ensino fundamental seguido de cursos básicos de profissionalização que variam de 200 a 400 horas-aula, ou experiência equivalente
Estoquista	Repcionam, conferem e armazenam produtos e materiais em almoxarifados, armazéns, silos e depósitos. Fazem os lançamentos da movimentação de entradas e saídas e controlam os estoques. Distribuem produtos e materiais a serem expedidos. Organizam o almoxarifado para facilitar a movimentação dos itens armazenados e a armazenar	Requer formação equivalente ao nível médio completo e curso básico de qualificação de até 200 horas-aula. O pleno desempenho das atividades ocorre após um a dois anos de experiência profissional
Garçons, barmen, copeiros e sommeliers	Atendem os clientes, recepcionando-os e servindo refeições e bebidas em restaurantes, bares, clubes, cantinas, hotéis, eventos e hospitais; montam e desmontam praças, carrinhos, mesas, balcões e bares; organizam, conferem e controlam materiais de trabalho, bebidas e alimentos, listas de espera, limpeza e higiene e segurança do local de trabalho; preparam alimentos e bebidas, realizando também serviços de vinhos	Requer, no mínimo, o ensino fundamental incompleto e até um ano de experiência. A formação profissional ocorre com a prática no local de trabalho ou em cursos profissionalizantes. O sommelier, para o qual é requerido o ensino médio, necessita de especialização e experiência de um a dois anos
Auxiliar de limpeza	Limpam, higienizam e organizam os utensílios e ambientes internos e externos do restaurante	Requer ensino fundamental completo ou prática profissional no posto de trabalho

* Todos os cargos trabalham em conformidade com as normas e os procedimentos técnicos e de qualidade, segurança, higiene, saúde e preservação ambiental.

Condições gerais do exercício: trabalham individualmente ou em equipe, sob supervisão permanente (com exceção do chefe de cozinha), em ambientes fechados, exceto o auxiliar de limpeza, que também pode trabalhar a céu aberto. O horário de trabalho pode ser diurno, noturno ou em rodízio de turnos. Podem permanecer em posições desconfortáveis por longos períodos e permanecer expostos a ruído intenso e a temperaturas altas (chefe de cozinha, cozinheiro, confeiteiro e seus auxiliares) ou baixas (estoquista e seu auxiliar). Há situações em que trabalham sob pressão, o que pode acarretar estresse.

Fonte: adaptada de MTE, Classificação Brasileira de Ocupações, 2002.¹³

pessoal de base a fim de que ações possam ser implementadas.

- Possibilita a produção de ideias mais ricas, mais elaboradas, porque se baseiam em diferentes visões do fenômeno sob estudo.
- Têm maior tendência de assumir os riscos, porque a responsabilidade pelos resultados fica compartilhada.
- As pessoas sentem-se responsáveis pelo resultado e engajam-se no processo.

As dificuldades de se trabalhar em equipe permeiam a necessidade de lidar com as diferenças.

As empresas estão inseridas em culturas diferentes (conjunto de valores, crenças e produção) em que os traços da nossa cultura podem facilitar ou criar obstáculos ao trabalho em equipe. Por exemplo, a grande distância do poder, que talvez explique nosso gosto pela hierarquia burocrática, é um dificultador da formação de equipes autogerenciadas. No entanto, a feminilidade ajuda na comunicação entre os membros da equipe.

Os membros da equipe são pessoas com visões de mundo e motivações diferentes, que possuem funções psíquicas (sensação, sentimento, razão, intuição), de caráter e temperamento presentes de maneiras diferentes em cada um.

Conviver com essas diferenças, dentre outras, no sentido de trabalhar em equipe, não é tarefa fácil e requer descobrir a melhor maneira de lidar com elas.

Outro ponto importante a ser destacado na área da alimentação coletiva é a consolidação das equipes de trabalho, tendo em vista a presença do absenteísmo* e da rotatividade** em algumas empresas.

*Absenteísmo do pessoal: índice de ausências voluntárias do pessoal por departamento e por tempo (mensal e anual).⁷

**Rotatividade do pessoal: índice de rotatividade do pessoal por departamento e por tempo (mensal e anual).⁷

A falta de um trabalhador, quando recorrente, traz prejuízos ao desempenho da equipe, principalmente quando o período não excede 15 dias, em que não há substituição do funcionário, o que implica acúmulo de atividades para os demais e consequente cansaço físico e mental.

A alta rotatividade também é uma questão gerencial relevante e que contribui diretamente no trabalho em equipe. A inserção frequente de novos funcionários dificulta o entrosamento entre os trabalhadores e a organização no trabalho.

Dentre os cargos do setor, o ajudante de serviços gerais (ASG) é o que apresenta maior rotatividade em um estudo realizado com os trabalhadores dos restaurantes populares do Estado do Rio de Janeiro.⁶ Supõe-se que, por ser uma função que não necessita de habilidades predefinidas ou conhecimentos técnicos e, por conseguinte, ser de menor remuneração salarial, são facilmente disponíveis no mercado de trabalho. Ademais, as funções exercidas e a falta de identidade com o trabalho realizado não o "prendem" ao setor, desligando-se das empresas sempre que surgem novas oportunidades, com melhores salários.

Além das questões até o momento apontadas, é possível observar (ver Tabela 4.1) que, para os cargos da área de alimentação coletiva, com exceção do nutricionista, técnico em nutrição e, em alguns casos, o chefe de cozinha, não há necessidade de profissionais qualificados formalmente, ou seja, com exigência de cursos específicos, e, na maioria dos cargos, a escolaridade exigida é apenas ensino fundamental. A aprendizagem ocorre no serviço por trabalhadores com habilidades facilmente disponíveis no mercado de trabalho, sujeitos a fácil reposição operacional e sem restrição ao grau de escolaridade.⁸

É nesse contexto que os nutricionistas, os gestores e a equipe de trabalho convivem com o desafio de criar um ambiente para a integração

das pessoas e que alcance os resultados planejados.

Selecionamos, assim, os conceitos de habilidades e competências para nos auxiliar na reflexão sobre a necessidade de repensar o modelo de gestão de pessoas com base nos papéis (enfatiza a legalidade, a responsabilidade e a legitimidade) e funções (enfatiza a hierarquia bem definida e as posições especializadas).

As habilidades são facilmente relacionadas às carreiras operacionais, pois estão mais sujeitas a rotinas e são menos mutáveis (p. ex., copeira), ao passo que as competências são mais nítidas para as carreiras técnicas e gerenciais (p. ex., nutricionistas e chefes de cozinha), pois está relacionada a conhecimentos, habilidades e atitudes das pessoas, bem como à tarefa associada a resultados. Observa-se, assim, que não são excludentes. O conceito mais amplo, o de competências, engloba o de habilidades; logo, a avaliação do cargo deve considerar os dois conceitos.⁹

São exemplos de habilidades entre os chefes de cozinha: organizar e supervisionar os serviços de cozinha, elaborar o preparo e a finalização dos alimentos.

Contudo, para que o conceito de competência não mantenha os princípios do taylorismo-fordismo, deve ir além para o descrito no desenho do cargo, não se limitando a um estoque de conhecimentos teóricos e empíricos detido pelo indivíduo, nem encapsulado na tarefa.¹⁰

Competência, assim, deve corresponder a tudo que se espera de um trabalhador no desempenho do trabalho. Deve incluir capacidade técnica adequada a um padrão preestabelecido e um conjunto de qualidades ligadas a atitudes como iniciativa, criatividade, senso de oportunidade, traços colaborativos para o trabalho coletivo, capacidade de decisão, aptidão para solucionar problemas, além de outras mais. Naturalmente, essas qualidades são em doses diferenciadas segundo o nível das funções que o funcionário deve exercer, desse modo as tarefas são diferenciadas.¹⁰

A noção de competência, por conseguinte, está associada a desempenho profissional, uma vez que implica conhecimentos técnicos, crenças, valores e características de personalidade que suscitem o funcionário "não só saber fazer bem suas atividades, como saber ser um bom profissional".¹¹

Um texto adaptado do livro *Cargos, carreiras e remuneração* exemplifica esse conceito:⁹

Jorge, cozinheiro, procura a nutricionista, Lilian, e lhe diz:

– Dona Lilian, faz anos que trabalho nesta empresa, e o José Antônio, com menos tempo do que eu, é quem recebe promoção?!

– Jorge, na próxima semana teremos um almoço especial e gostaria de servir um "bacalhau na nata". Por favor, veja se no estoque tem tudo de que precisaremos – pede Lilian.

Jorge vai ao estoque e retorna.

– Tem bacalhau e os demais ingredientes, sim – confirma Jorge.

Lilian:

– Em quantidade suficiente?

– Não sei – responde Jorge.

– O bacalhau que está no estoque e o creme de leite serão usados para outra preparação esta semana? – pergunta Lilian.

– Não sei – diz Jorge.

Lilian chama José Antônio na sala.

– José Antônio...

– Pois não, D. Lilian.

– José Antônio, na próxima semana teremos um almoço especial e gostaria de servir um "bacalhau na nata". Por favor, veja se no estoque tem tudo de que precisaremos.

José Antônio vai ao estoque e retorna.

– D. Lilian, tem bacalhau e creme de leite, sim, mas o bacalhau será usado na salada desta semana, e o creme de leite é para o estrogonofe de sexta. Sugiro que a senhora compre mais 30kg de bacalhau e

duas bombonas de creme de leite fresco. Também não se esqueça de pedir a batata – 30kg, e para a sobremesa poderíamos fazer de véspera uns quindins que ficariam ótimos. O que a senhora acha?

– Obrigada, José Antônio. Mas, Jorge, você dizia...

A Figura 4.1 apresenta, em síntese, a definição de competência proposta por Fleury & Fleury (2001),¹⁰ que tem como perspectiva o saber, o fazer e o ser: “Um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.”

Os saberes que compõem as competências têm conteúdo subjetivo, individual e são desenvolvidos, construídos e aprendidos ao longo da vida profissional. A formação profissional não é só fruto de conhecimentos adquiridos no trabalho. É resultante de saberes oriundos de várias esferas – formais, informais, teóricas, práticas e tácitas, sem, contudo, desconsiderar as características pessoais.¹¹

Dessa maneira, Le Boterf (1995)¹² propõe que, para o desenvolvimento de competências das pessoas na organização, é necessária uma

conjugação de situações de aprendizagem, conforme ilustrado na Tabela 4.2.

Na área da alimentação coletiva, Kraemer & Aguiar (2009)⁸ impulsionam a discussão da gestão por competências no segmento ao buscar compreender e identificar as competências que os trabalhadores de alimentação coletiva possuem e quais deverão desenvolver e/ou aperfeiçoar.

No trabalho com os cozinheiros, identificam que uma parte destes valoriza a competência no trabalho, e o que mais se destaca são as características pessoais e contribuições dos trabalhadores à competitividade da organização, como liderança, necessidade de agradar o cliente, de ser atencioso e propiciar um ambiente agradável, estar antenado com o mercado, acompanhar o desenvolvimento de novas tecnologias, considerar o custo e manter-se atualizado no que se refere aos cardápios que estão em voga no mercado.

Os nutricionistas acrescentam que um bom cozinheiro, além das habilidades técnicas, deve ter liderança, saber se comunicar, sugerir cardápios de baixo custo e conhecer a relação entre a alimentação e a saúde da população.

As competências determinadas por ambos, cozinheiros e nutricionistas, têm como referência o indivíduo, suas habilidades e capacidades

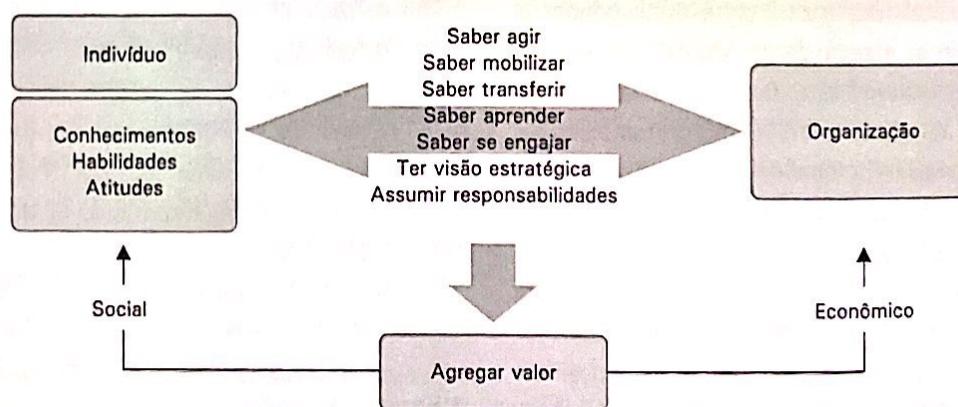


Figura 4.1 Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização

Fonte: adaptada de Fleury & Fleury, 2001.¹⁰

Tabela 4.2 Situações de aprendizagem necessárias ao desenvolvimento de competências

Tipo	Função	Como desenvolver
Conhecimento teórico	Entendimento, interpretação	Educação formal e continuada
Conhecimento sobre os procedimentos	Saber como proceder	Educação formal e experiência profissional
Conhecimento empírico	Saber como fazer	Experiência profissional
Conhecimento social	Saber como se comportar	Experiência social e profissional
Conhecimento cognitivo	Saber como lidar com a informação, saber como aprender	Educação formal e continuada, e experiência social e profissional

Fonte: adaptada de Fleury & Fleury, 2001.¹⁰

únicas. Estão, assim, fundamentadas nas atitudes e nos comportamentos, na capacidade de antecipar os problemas.

Contudo, apesar de as competências necessárias serem identificadas pelos trabalhadores do segmento, as competências explicitadas ficam, na maioria das vezes, submersas na intensidade de atividades a serem desenvolvidas e não se articulam com os objetivos dos restaurantes. No final, a refeição está pronta, os clientes são alimentados, mas esses trabalhadores não conseguem se identificar nem ser reconhecidos nas habilidades que lhes são conferidas na modificação da matéria-prima.

Ademais, o gerenciamento de pessoas não investe na formação profissional segundo o conceito de desenvolvimento sistemático de habilidades reunidas sob o nome de competências; investe somente no treinamento para operação, o que se torna um obstáculo à competitividade das empresas, conforme o Capítulo 6, *Educação na Área de Alimentação Coletiva*.

Os restaurantes institucionais, principalmente os terceirizados, inseridos na área da alimentação coletiva, não fogem à definição de uma empresa capitalista, mas devem ser compreendidos como um espaço social cuja razão de ser é a responsabilidade com a saúde de sua clientela. Assim, fundamenta-se nas leis que a ciência da Nutrição exige para uma alimentação saudável. Associado à nutrição, não podemos nos esquecer dos significados que a alimenta-

ção tem na vida das pessoas e na sociabilidade que representa, independentemente do tipo de restaurante ou serviço oferecido, institucional ou comercial.

Os trabalhadores necessitam ser inseridos nesse contexto para que as empresas apontem seus diferenciais no mercado. Para tanto, a gestão de pessoas deve adotar uma estratégia coerente que possa identificar e desenvolver em seus funcionários as competências para alcançar os propósitos organizacionais.

O desenvolvimento de competências é uma condição imprescindível para que se alcancem os resultados organizacionais. Por ele é possível identificar as lacunas do quadro profissional que possam estar comprometendo os resultados organizacionais. No entanto, a empresa, além de reconhecer as competências essenciais, precisa redefinir, em consonância com esse modelo, seus processos de recrutamento e seleção, remuneração, avaliação e treinamento com vistas a identificar e desenvolver em seus funcionários as competências necessárias.¹¹

No conjunto da produção, entretanto, cada vez mais é o trabalho de qualidade um fator determinante. Trabalho de qualidade significa, no contexto da produção flexível, um trabalhador responsável e competente, identificado e envolvido com o destino das empresas. Empresa consciente do papel e dos direitos do trabalhador que exige, mas também deve retribuir.

Anexo 1

I ATRIBUIÇÕES DO NUTRICIONISTA DA ÁREA DE ALIMENTAÇÃO COLETIVA (RESOLUÇÃO CFN Nº. 380/2005)

1. UNIDADE DE ALIMENTAÇÃO E NUTRIÇÃO (UAN)

Compete ao Nutricionista, no exercício de suas atribuições em Unidades de Alimentação e Nutrição, planejar, organizar, dirigir, supervisionar e avaliar os serviços de alimentação e nutrição. Realizar assistência e educação nutricional à coletividade ou indivíduos saudáveis ou enfermos em instituições públicas e privadas.

1.1 Para realizar as atribuições definidas no item 1, o Nutricionista deverá desenvolver as seguintes atividades obrigatórias:

1.1.1 Planejar e supervisionar a execução da adequação de instalações físicas, equipamentos e utensílios, de acordo com as inovações tecnológicas.

1.1.2 Planejar e supervisionar o dimensionamento, a seleção, a compra e a manutenção de equipamentos e utensílios.

1.1.3 Planejar, elaborar e avaliar os cardápios, adequando-os ao perfil epidemiológico da clientela atendida, respeitando os hábitos alimentares.

1.1.4 Planejar cardápios de acordo com as necessidades de sua clientela.

1.1.5 Planejar, coordenar e supervisionar as atividades de seleção de fornecedores, proce-

dência dos alimentos, bem como sua compra, recebimento e armazenamento de alimentos.

1.1.6 Coordenar e executar os cálculos de valor nutritivo, rendimento e custo das refeições/preparações culinárias.

1.1.7 Planejar, implantar, coordenar e supervisionar as atividades de pré-preparo, preparo, distribuição e transporte de refeições e/ou preparações culinárias.

1.1.8 Identificar clientes/pacientes portadores de patologias e deficiências associadas à nutrição, para o atendimento nutricional adequado.

1.1.9 Coordenar o desenvolvimento de receituários e respectivas fichas técnicas, avaliando periodicamente as preparações culinárias.

1.1.10 Estabelecer e implantar procedimentos operacionais padronizados e métodos de controle de qualidade de alimentos, em conformidade com a legislação vigente.

1.1.11 Coordenar e supervisionar métodos de controle das qualidades organolépticas das refeições e/ou preparações, por meio de testes de análise sensorial de alimentos.

1.1.12 Elaborar e implantar o Manual de Boas Práticas, avaliando e atualizando os procedimentos operacionais padronizados (POP) sempre que necessário.

1.1.13 Planejar, implantar, coordenar e supervisionar as atividades de higienização de ambientes, veículos de transporte de alimentos, equipamentos e utensílios.

1.1.14 Planejar, coordenar, supervisionar e/ou executar programas de treinamento, atualização e aperfeiçoamento de colaboradores.

- 1.1.15** Promover programas de educação alimentar e nutricional para clientes.
- 1.1.16** Participar da elaboração dos critérios técnicos que subsidiam a celebração de contratos na área de prestação de serviços de fornecimento de refeições para a coletividade.
- 1.1.17** Acompanhar os resultados dos exames periódicos dos clientes/pacientes, para subsidiar o planejamento alimentar.
- 1.1.18** 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.
- 1.1.19** Elaborar o plano de trabalho anual, contemplando os procedimentos adotados para o desenvolvimento das atribuições.
- 1.1.20** Efetuar controle periódico dos trabalhos executados.
- 1.1.21** Colaborar com as autoridades de fiscalização profissional e/ou sanitária.
- 1.2 Ficam definidas como atividades complementares do Nutricionista na UAN:**
- 1.2.1** Participar do planejamento e gestão dos recursos econômico-financeiros da UAN.
- 1.2.2** Participar do planejamento, implantação e execução de projetos de estrutura física da UAN.
- 1.2.3** Implantar e supervisionar o controle periódico das sobras, do resto-ingestão e análise de desperdícios, promovendo a consciência social, ecológica e ambiental.
- 1.2.4** Participar da definição do perfil, do recrutamento, da seleção e avaliação de desempenho de colaboradores.
- 1.2.5** Planejar, supervisionar e/ou executar as atividades referentes a informações nutricionais e técnicas de atendimento direto aos clientes/pacientes.
- 1.2.6** Planejar e/ou executar eventos, visando à conscientização dos empresários da área e representantes de instituições, quanto à responsabilidade dos mesmos na saúde coletiva e divulgando o papel do Nutricionista.
- 1.2.7** Organizar a visitação de clientes às áreas da UAN.
- 1.2.8** Realizar e divulgar estudos e pesquisas relacionados à sua área de atuação, promovendo o intercâmbio técnico-científico.
- 1.2.9** Prestar serviços de auditoria, consultoria e assessoria na área.
- 1.2.10** Participar do planejamento e execução de programas de treinamento, estágios para alunos de Nutrição e educação continuada para profissionais de saúde, desde que sejam preservadas as atribuições privativas do Nutricionista.

2. ALIMENTAÇÃO ESCOLAR

Compete ao Nutricionista, no exercício de suas atribuições na Alimentação Escolar, planejar, organizar, dirigir, supervisionar e avaliar os serviços de alimentação e nutrição. Realizar assistência e educação nutricional à coletividade ou a indivíduos saudáveis ou enfermos em instituições públicas e privadas.

2.1 Para realizar as atribuições definidas no item 2, quando no PAE (Programa de Alimentação Escolar) deverá ser observada a Resolução CFN nº 358/2005.

2.2 Para realizar as atribuições definidas no item 2, no âmbito da Alimentação Escolar na rede privada de ensino, o Nutricionista deverá desenvolver as seguintes atividades obrigatórias:

2.2.1 Calcular os parâmetros nutricionais para atendimento da clientela com base em recomendações nutricionais, avaliação nutricional e necessidades nutricionais específicas.

2.2.2 Programar, elaborar e avaliar os cardápios, adequando-os às faixas etárias e ao perfil epidemiológico da população atendida, respeitando os hábitos alimentares.

2.2.3 Planejar, orientar e supervisionar as atividades de seleção, compra, armazenamento, produção e distribuição dos alimentos, zelando pela qualidade dos produtos, observadas as boas práticas higiênicas e sanitárias.

2.2.4 Identificar crianças portadoras de patologias e deficiências associadas à nutrição, para o atendimento nutricional adequado.

2.2.5 Planejar e supervisionar a execução da adequação de instalações físicas, equipamentos e utensílios, de acordo com as inovações tecnológicas.

2.2.6 Elaborar o plano de trabalho anual, contemplando os procedimentos adotados para o desenvolvimento das atribuições.

2.2.7 Elaborar e implantar o Manual de Boas Práticas, avaliando e atualizando os procedimentos operacionais padronizados sempre que necessário.

2.2.8 Desenvolver projetos de educação alimentar e nutricional para a comunidade escolar, inclusive promovendo a consciência social, ecológica e ambiental.

2.2.9 Coordenar o desenvolvimento de receituários e respectivas fichas técnicas, avaliando periodicamente as preparações culinárias.

2.2.10 Planejar, implantar, coordenar e supervisionar as atividades de pré-preparo, preparo, distribuição e transporte de refeições/preparações culinárias.

2.2.11 Colaborar e/ou participar das ações relativas a diagnóstico, avaliação e monitoramento nutricional do escolar.

2.2.12 Efetuar controle periódico dos trabalhos executados.

2.2.13 Colaborar com as autoridades de fiscalização profissional e/ou sanitária.

2.3 Ficam definidas como atividades complementares do Nutricionista, no âmbito da Alimentação Escolar na rede privada de ensino:

2.3.1 Coordenar, supervisionar e executar programas de educação permanente em alimentação e nutrição para a comunidade escolar.

2.3.2 Articular-se com a direção e com a coordenação pedagógica da escola para o planejamento de atividades lúdicas com o conteúdo de alimentação e nutrição.

2.3.3 Participar da definição do perfil, do dimensionamento, do recrutamento, da seleção e capacitação dos colaboradores da UAN. Para a capacitação específica de manipuladores de alimentos, deverá ser observada a legislação sanitária vigente.

2.3.4 Participar em equipes multidisciplinares destinadas a planejar, implementar, controlar e executar cursos, pesquisas e eventos voltados para a promoção da saúde.

2.3.5 Realizar e divulgar estudos e pesquisas relacionados à sua área de atuação, promovendo o intercâmbio técnico-científico.

2.3.6 Avaliar rendimento e custo das refeições/preparações culinárias.

2.3.7 Prestar serviços de auditoria, consultoria e assessoria na área.

2.3.8 Participar do planejamento e execução de programas de treinamento, estágios para alunos de Nutrição e educação continuada para profissionais de saúde, desde que sejam preservadas as atribuições privativas do Nutricionista.

3. ALIMENTAÇÃO DO TRABALHADOR

Compete ao Nutricionista, no exercício de suas atribuições na Alimentação do Trabalhador, planejar, organizar, dirigir, supervisionar, avaliar os serviços de alimentação e nutrição do PAT. Realizar e promover a educação nutricional e alimentar ao trabalhador em instituições públicas e privadas, por meio de ações, programas e eventos, visando à prevenção de doenças e à promoção e manutenção de saúde.

Em empresas prestadoras de serviço de alimentação coletiva – refeição-convênio:

3.1 Para realizar as atribuições definidas no item 3, no âmbito das empresas prestadoras de serviço de alimentação coletiva, o Nutricionista deverá desenvolver as seguintes atividades obrigatórias:

3.1.1 Cumprir e fazer cumprir a legislação do Programa de Alimentação do Trabalhador – PAT, em especial os itens relativos à educação nutricional e aos referenciais de valores nutricionais.

3.1.2 Coordenar as equipes de informação ao usuário final.

3.1.3 Sugerir o descredenciamento dos estabelecimentos em condições higiênico-sanitárias inadequadas e/ou que descumprem as recomendações nutricionais do PAT, encaminhando a informação aos órgãos competentes.

3.1.4 Integrar equipes de controle de qualidade em estabelecimentos comerciais credenciados.

3.1.5 Promover e participar de programas de educação alimentar para clientes/pacientes.

3.1.6 Efetuar controle periódico dos trabalhos executados.

3.1.7 Estimular a identificação de trabalhadores portadores de patologias e deficiências associadas à nutrição, para o atendimento nutricional adequado.

3.1.8 Elaborar o plano de trabalho anual, contemplando os procedimentos adotados para o desenvolvimento das atribuições.

3.1.9 Colaborar com as autoridades de fiscalização profissional e/ou sanitária.

3.2 Ficam definidas como atividades complementares do Nutricionista, no âmbito das empresas prestadoras de serviço de alimentação coletiva – refeição-convênio:

3.2.1 Integrar a equipe responsável pelo cadastramento de empresas contratantes.

3.2.2 Planejar e participar de eventos, visando à conscientização dos empresários da área e de representantes de instituições quanto à responsabilidade dos mesmos na saúde coletiva e divulgando o papel do Nutricionista.

3.2.3 Realizar e divulgar estudos e pesquisas relacionados à sua área de atuação, promovendo o intercâmbio técnico e científico.

3.2.4 Prestar serviços de auditoria, consultoria e assessoria na área.

3.2.5 Participar do planejamento e execução de programas de treinamento, estágios para alunos de Nutrição e educação continuada para profissionais de saúde, desde que sejam preservadas as atribuições privativas do Nutricionista.

Em empresas fornecedoras de cestas de alimentos e similares (Cesta Básica):

3.3 Para realizar as atribuições definidas no item 3, no âmbito das empresas fornecedoras de cestas de alimentos e similares, o Nutricionista deverá desenvolver as seguintes atividades obrigatórias:

3.3.1 Cumprir e fazer cumprir a legislação do PAT, em especial os itens relacionados à educação nutricional e aos referenciais de valores nutricionais.

3.3.2 Participar da seleção e do credenciamento de fornecedores de alimentos.

3.3.3 Coordenar a adequação da composição da cesta de alimentos às necessidades nutricionais da clientela.

3.3.4 Coordenar e/ou executar testes de análise sensorial dos produtos alimentícios que compõem a cesta.

3.3.5 Coordenar as atividades de controle de qualidade dos alimentos que compõem a cesta de alimentos.

3.3.6 Coordenar e/ou executar as atividades de informação ao cliente, quanto ao valor nutritivo, manipulação e preparo dos alimentos.

- 3.3.7 Promover programas de educação alimentar e nutricional para clientes.
- 3.3.8 Coordenar, supervisionar e/ou executar programas de treinamento, atualização e aperfeiçoamento de colaboradores.
- 3.3.9 Elaborar o plano de trabalho anual, contemplando os procedimentos adotados para o desenvolvimento das atribuições.
- 3.3.10 Efetuar controle periódico dos trabalhos executados.
- 3.3.11 Supervisionar o armazenamento e destino dos gêneros cujas embalagens apresentam avarias.
- 3.3.12 Colaborar com as autoridades de fiscalização profissional e/ou sanitária.
- 3.3.13 Elaborar, acompanhar e supervisionar a execução do Manual de Boas Práticas.

3.4 Ficam definidas como atividades complementares do Nutricionista, no âmbito das empresas fornecedoras de cestas de alimentos e similares:

- 3.4.1 Planejar e executar eventos, visando à conscientização dos empresários da área e representantes de instituições, quanto à responsabilidade dos mesmos na saúde coletiva e divulgando o papel do Nutricionista.
- 3.4.2 Realizar e divulgar pesquisas e estudos relacionados à sua área de atuação, promovendo o intercâmbio técnico-científico.
- 3.4.3 Prestar serviços de auditoria, consultoria e assessoria na área.
- 3.4.4 Participar do planejamento e execução de programas de treinamento, estágios para alunos de Nutrição e educação continuada para profissionais de saúde, desde que sejam preservadas as atribuições privativas do Nutricionista.

5

Recrutamento e Seleção de Trabalhadores de Alimentação Coletiva

A importância do processo de recrutamento e seleção de pessoas em uma organização vem sendo apontada por diversos autores,^{1,5} uma vez que por meio desse processo são atraídas pessoas e selecionadas aquelas com as qualificações e competências (ver Capítulo 4, *Necessidades, Habilidades e Competências entre os Profissionais de Alimentação Coletiva*) adequadas ao propósito da organização e consideradas elementos vitais para as empresas alcançarem produtos e serviços de qualidade.

O recrutamento e a seleção de pessoas devem ser considerados como duas fases de um mesmo processo: a introdução de pessoas na organização, ou seja, a utilização de métodos para melhor avaliar os indivíduos e predizer seu desempenho funcional.^{4,6} Demanda uma análise minuciosa dos passos a serem dados, desde o momento da atração de candidatos até a contratação dos selecionados. Qualquer mal-entendido pode repercutir negativamente na imagem da organização.⁷

O setor responsável fica incumbido de organizar e planejar o processo de acordo com as características e especificidades da empresa, de maneira a contratar profissionais com as qualificações e competências adequadas ao cargo, que gostem do que fazem e que se identifiquem com a organização, alinhando suas expectativas às dos candidatos.⁷

Na área da alimentação coletiva, especificamente nas Unidades de Alimentação e Nutrição (UAN), os nutricionistas são os responsáveis técnicos pelo processo produtivo de refeições e pela gestão dos trabalhadores ali inseridos. Conhecem, assim, as demandas do serviço e a qualificação e competências necessárias dos trabalhadores no desenvolvimento das tarefas. Dessa maneira, exercem um papel fundamental no processo de recrutamento e seleção, sendo inclusive descrito como uma atividade complementar, dentre as suas atribuições, de acordo com a Resolução do Conselho Federal de Nutricionistas (CFN) nº 380/2005.⁸

Nos demais restaurantes da área, nem sempre o nutricionista é o responsável técnico, contudo seu conhecimento sobre processo de trabalho pode contribuir

buir com os gestores no momento de selecionar pessoas, representando um dos diferenciais na escolha de integrar esse profissional à equipe de trabalho.

RECRUTAMENTO DE PESSOAS

Recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. É basicamente um sistema de informação por meio do qual a organização divulga e oferece ao mercado de Recursos Humanos as oportunidades de emprego que pretende preencher.⁵

O êxito do processo de recrutamento está relacionado à capacidade que a empresa terá em atrair um contingente de candidatos suficientes para ser encaminhado ao processo de seleção, bem como está associado à identificação do perfil que se espera do candidato.

A descrição da função e a política de gestão de pessoas adotadas na empresa conduzirão a escolha dos meios (interno ou externo) e das técnicas de recrutamento adequado ao cargo que se pretende preencher.

O recrutamento é interno quando, havendo determinada vaga, a empresa procura preenchê-la por meio do remanejamento de seus empregados, que podem ser promovidos ou transferidos ou ainda transferidos com promoção, ao passo que, no recrutamento externo, a organização procura preencher a vaga com pessoas externas às empresas atraídas pelas técnicas de recrutamento.⁵

A escolha de um ou mais meios para recrutar candidatos estará relacionada ao fato de a empresa possuir ou não um funcionário qualificado ao cargo disponível, ou seja, que tenha efetivamente condições de ocupar o cargo, e, ainda, se a empresa adota como política a promoção de seus funcionários, um plano de carreira funcio-

nal. A opção pelo recrutamento interno apresenta-se como mais econômico, pois evita gastos com as técnicas externas de recrutamento e custos de admissão, é mais rápido e, a priori, mais seguro, já que o candidato pertence à empresa.

A prática do recrutamento interno na área da alimentação coletiva é evidenciada em diversas empresas que oferecem, como uma de suas bases, a oportunidade de crescimento profissional. As dificuldades do recrutamento interno geralmente ocorrem quando a empresa não conta com a descrição de cargos por categoria funcional e com a avaliação de desempenho. Esses cargos determinam o perfil do profissionalidente do cargo a ser preenchido.¹

Ao optar pelo recrutamento interno, um cuidado deve ser tomado pelos gestores: não promover sucessivamente, sem um planejamento, funcionários que demonstram competências nas tarefas desempenhadas, pois, em geral, esse processo se mantém até que esses funcionários alcancem uma posição em que já não mais são competentes. É importante uma avaliação cuidadosa para se ter certeza de que o funcionário terá condições de assumir o desafio de uma nova função, bem como a necessidade de um investimento da empresa no desenvolvimento de competências profissionais.

No recrutamento externo, as técnicas que as organizações utilizam para abordar e divulgar a existência de uma oportunidade de trabalho são:⁵

- Arquivos de candidatos que se apresentaram espontaneamente ou em outros recrutamentos.
- Apresentação de candidatos por parte dos funcionários da empresa.
- Contatos com sindicatos e associações de classe, contatos com universidades, escolas, agremiações estudantis, diretórios acadêmicos, centros de integração empresa-escola etc.
- Contatos com outras empresas que atuam no mesmo mercado, em termos de cooperação mútua.

- Anúncios em jornais, revistas etc.
- Agências de recrutamento.

No que diz respeito às técnicas de recrutamento externo utilizadas pelas empresas na área da alimentação coletiva, predomina a apresentação de candidatos por parte dos funcionários da empresa, anúncios em jornais e agências de recrutamento.

A apresentação de candidatos por parte dos funcionários da empresa é uma técnica de baixo custo, alto rendimento e baixo índice de tempo. A empresa que faz uso dessa técnica prestigia o funcionário que recomenda amigos ou conhecidos e reforça a organização informal, além de possibilitar que os funcionários colaborem com a organização formal.⁵

Nos restaurantes dos EUA, essa técnica foi descrita como a mais efetiva utilizada no recrutamento dos funcionários, pois se baseia no fato de que o novo funcionário adapta-se melhor à equipe e tende a ser mais fiel.⁹ Já em Campinas (SP-Brasil), esse meio de recrutamento é citado por 80,4% dos restaurantes comerciais estudados por Cavalli & Salay (2007).¹⁰

Todavia, a recomendação poderá criar constrangimento com o funcionário, no caso de

rejeição ou identificação de falhas após a contratação do candidato, situação que poderá ser evitada por meio do esclarecimento acerca dos requisitos exigidos do candidato e, a despeito da recomendação, da utilização de uma avaliação objetiva.¹¹

O anúncio em jornal é considerado uma das técnicas de recrutamento mais eficazes de atrair candidatos, em razão do seu aspecto quantitativo, pois se dirige a um público geral abrangido pelo veículo.⁵ Assim, recomendamos o seu uso para a equipe operacional.

Ao se decidir por essa forma, é preciso identificar os melhores meios de chegar aos candidatos e optar pelo mais adequado. Um jornal de grande circulação pode não ser o melhor veículo quando se pretende contratar um especialista, podendo ser mais conveniente anunciar em publicações específicas da área, fazer busca de currículos pela internet ou recorrer às instituições de formação e contratação de agências especializadas em recrutamento e seleção. Outros aspectos a serem considerados são a tiragem do veículo de comunicação, o custo do anúncio, a quantidade de anúncios semelhantes na publicação, a frequência e a data da publicação. Um anúncio bem elaborado (Figura 5.1) esclarece acerca do título do cargo, da natureza do

Empresa da área de alimentação SELEÇÃO para atuar em Campo Grande:

COZINHEIRO

- Mínimo de 2 anos de experiência na função.
 - Ensino médio (antigo 2º Grau) completo.
 - Salário compatível com o mercado de trabalho.
 - Oferecemos: alimentação, transporte, plano de saúde.
- Interessados devem enviar o *curriculum vitae* para: alimentos@alimentos.com.br

Figura 5.1 Exemplo de anúncio para o recrutamento de pessoal

trabalho, do tipo da empresa, de sua localização, do salário, dos benefícios e das possibilidades de crescimento profissional.¹¹

A prática do uso da internet também tem se mostrado um meio bastante eficaz de atrair candidatos. É rápida, economiza recursos financeiros e diminui o uso do papel, uma vez que o banco de currículos é feito em arquivos digitais.

O recrutamento por meio de agências é um dos mais dispendiosos, embora seja compensado pelos fatores de tempo e rendimento, pois todo atendimento e triagem dos candidatos são processados pela agência. Também é útil à medida que mantém o sigilo e tende a oferecer apenas candidatos qualificados.^{5,11}

Quando a vaga é para nutricionista, algumas empresas desenvolvem programas de *trainees* para recrutar, selecionar e preparar recém-formados.

Na prática, as empresas nunca fazem apenas recrutamento interno ou apenas recrutamento externo. Ambos se complementam e se completam. A decisão sobre quão rígido ou não deve ser o processo de recrutamento dependerá do equilíbrio entre os custos de uma procura mais detalhada e os benefícios da maior qualidade obtida.⁷

SELEÇÃO DE PESSOAS

A seleção de pessoas, etapa subsequente ao recrutamento, envolve uma série de técnicas utilizadas como auxílio na escolha entre os candidatos ao cargo disponível.

Nessa etapa, é realizada a análise dos candidatos que possuem as competências necessárias que lhes possibilitem executar as atribuições referentes ao cargo e também agregar valor aos processos nos quais irão se inserir.¹² Assim, a seleção funciona como um filtro que possibilita que apenas algumas pessoas possam ingressar na organização: aquelas que apresentam as características desejadas.¹³ Configura-se, portanto, um processo de comparação e tomada de decisão.^{12,13}

Nesse processo, é necessário obter as informações referentes ao cargo e às características dos candidatos. A descrição do cargo é uma possibilidade que poderá ser utilizada para oferecer as primeiras informações. No entanto, quando uma empresa não possui um sistema estruturado de descrição de cargos, essas informações poderão ser obtidas por intermédio do responsável pelo setor da vaga a ser preenchida. Já as informações referentes aos candidatos são obtidas com a aplicação das técnicas de seleção.

As organizações podem, assim, dispor de um departamento de pessoal que executará esse processo ou, ainda, incorporar a participação dos requisitantes do cargo em vários momentos da seleção dos candidatos.

Atualmente, a condução do processo pelos gerentes tem sido o princípio de muitas organizações, contudo estas devem manter especialistas na área do Departamento de Pessoal para auxiliar os requisitantes, de maneira que o processo seja fundamentado, bem como prepará-los para assumir a responsabilidade pela seleção do pessoal.

Os nutricionistas são os que mais conhecem as responsabilidades inerentes aos cargos e os obstáculos diários das atividades. Assim, estão mais bem capacitados a contribuir nessa seleção, sendo a decisão final sua função quando é o responsável técnico pelo serviço.

Antes de iniciar a aplicação das técnicas, para um processo de seleção ser eficaz deve-se, primeiro, planejar uma estratégia de seleção. De acordo com Pereira et al. (2003),⁷ o primeiro passo é o diagnóstico de todo o ambiente de trabalho, abrangendo a análise das funções, das estratégias organizacionais e do momento de vida da organização. A seguir, devem-se identificar as competências organizacionais básicas e essenciais e as funcionais (técnicas, habilidades e atitudes), assim como valores, crenças, motivações e, por conseguinte, o perfil ideal dos novos funcionários. O passo seguinte diz respeito à estruturação dos instrumentos de seleção.

As técnicas empregadas no processo de seleção incluem análise de currículo, entrevista, testes de conhecimento, testes psicológicos, testes de personalidade, além de dinâmica de grupo.^{7,11,13}

Análise de currículo

É considerada por Faissal et al. (2005)¹² um instrumento de triagem com o objetivo de identificar, entre os candidatos que se apresentam, aqueles que atendem aos requisitos básicos e têm maior probabilidade de possuir as competências procuradas. Na análise de currículos, deve-se estar atento a aspectos como vínculos de trabalho, consistência e clareza nas informações fornecidas, grau de instrução e cursos realizados.

A análise de currículo pode ser seguida de uma entrevista de triagem para esclarecer alguns aspectos do currículo profissional e estabelecer as primeiras impressões sobre características dos candidatos, como apresentação pessoal, atitudes, capacidade de expressão e comportamento.¹⁴

A preparação do currículo merece atenção especial, pois ele é o cartão de visitas do candidato. Não existe um modelo predefinido, contudo algumas informações não podem ser esquecidas, como:

- **Iniciar com a apresentação do candidato:** nome completo, estado civil, idade, endereço completo e, principalmente, os dados de contato (telefones e e-mail atualizados).
- **Descrição da vaga a que o candidato pretende concorrer, acrescida do objetivo.**
- **Formação profissional:** dados mais recentes e relevantes para a função que se pretende candidatar (não esquecer de especificar o local em que foram realizados os cursos e o ano de conclusão). Sugerimos colocar essas informações em ordem decrescente, do mais recente ao mais antigo.

■ **Experiência profissional:** experiências mais importantes. Se o candidato é recém-formado, especifique os estágios que fez durante a vida acadêmica. Essas informações, assim como a formação profissional, devem ser listadas das mais recentes às mais antigas. Não devemos esquecer também de especificar o nome da empresa, o período em que desempenhou a função, bem como o cargo e as principais atividades desenvolvidas.

■ **Qualificações:** cursos importantes para sua formação profissional, como línguas estrangeiras e cursos de informática.

Assim, alguns cuidados na estrutura também devem ser observados. Utilize fontes de letras conhecidas, de fácil leitura (Arial, Verdana, Times New Roman) e no tamanho padrão (10 ou 12). Evite tentar destacar seu currículo pela cor da fonte ou do papel utilizado. O importante são as informações contidas nele.

Testes de conhecimento

As provas de conhecimentos são instrumentos para avaliar o nível de conhecimentos gerais (noções de cultura geral) e específicos (conhecimentos técnicos e diretamente relacionados ao cargo que se pretende preencher), por exemplo, conhecimentos sobre os requisitos nutricionais do Programa de Alimentação do Trabalhador para nutricionistas.

Esses testes podem ser escritos, orais e práticos.

Cabe tecer alguns comentários sobre os testes práticos ou de realização, bastante utilizados entre os nutricionistas para a seleção de sua equipe. Nesses testes, os candidatos devem realizar alguma tarefa relacionada às atividades que irão desenvolver, caso sejam aprovados, por exemplo, pré-preparo de hortaliças para o cargo de ajudante de cozinha.

Para que a aplicação do teste decorra dentro de procedimentos satisfatórios, o nutricionista deve aplicá-lo, não o delegando a outra pessoa, como ao chefe de cozinha. Afinal, o responsável técnico é o nutricionista, e o futuro funcionário fará parte da equipe sob sua coordenação¹. É recomendável existir mais de um avaliador e, nesse caso, o chefe de cozinha, por exemplo, é o mais indicado para participar do processo. Durante o teste, será observado o comportamento do candidato, e a avaliação será anotada em uma ficha específica, previamente construída, com os requisitos considerados necessários, como destreza, cuidados com higiene, análise sensorial, apresentação final etc.

Outro cuidado é certificar-se de que a empresa possui seguro contra acidentes, uma vez que o candidato está submetido a situações de risco ocupacional durante o teste.

Testes psicológicos e de personalidade

Os testes psicológicos possibilitam ao selecionador avaliar o potencial intelectual e as aptidões dos candidatos (leitura, escrita, clareza verbal e habilidade de lidar com números), ao passo que as provas de conhecimento medem a capacidade atual de realização e habilidades. Constituem medida objetiva de aspectos que podem ser mensurados.¹³

Os testes de aptidões mentais ou intelectuais geralmente são utilizados pelas empresas para selecionar profissionais para determinados cargos em que se exigem tomadas de decisões, raciocínios e outras atividades intelectuais ou cognitivas. Os mais conhecidos testes de aptidões mentais são os de visualização ou percep-

ção espacial, testes de aptidões mecânicas, aptidões psicomotoras e aptidões visuais.¹⁵

Os testes de personalidade são instrumentos para avaliar características emocionais, de motivação e interpessoais. É mais do que o conjunto de determinados aspectos mensurados. Ao propor identificar aspectos da dinâmica de personalidade de um candidato, não se consideram as respostas em termos de certas ou erradas, como os testes de conhecimento e psicológicos,¹² pois constituem uma integração de traços pessoais determinados pelo caráter e pelo temperamento.¹³

Tanto a aplicação como as interpretações dos testes psicológicos e os de personalidade exigem a presença de um psicólogo, pois constituem uma atividade privativa dessa profissão garantida pela Resolução CFP nº 25/2001.⁸

Além da presença de profissionais especializados, a opção pelos testes psicológicos deve ser respaldada em uma análise criteriosa da validade e da fidedignidade desses testes. Na realidade brasileira, a maioria dos testes de aptidão e de personalidade é importada, sendo necessário estabelecer padrões para a população brasileira. E ainda, não devem ser utilizados como instrumento único e isolado de avaliação e sim como coadjuvantes do processo.¹²

Dinâmica de grupo

A dinâmica de grupo consiste em avaliar como os candidatos se comportam mediante situações criadas pelos avaliadores. Essa técnica mostra-se bastante adequada para avaliar no candidato algumas características, como liderança, sociabilidade, iniciativa, comunicabilidade, criatividade, espontaneidade, capacidade de análise, capacidade de julgamento, capacidade de argumentação, capacidade de atuar sob pressão, controle das tensões e da ansiedade, tomada de decisões, além de habilidade para lidar com situações de conflito.¹⁵

¹Exceção pode ser feita naqueles restaurantes em que o nutricionista não é o responsável técnico e atua direcionado ao controle de qualidade higiênico-sanitária. Ainda assim, ressaltamos a necessidade de participação do profissional no teste, uma vez que o desempenho futuro do candidato será avaliado pelo nutricionista.

Entrevista

A entrevista tem como objetivo inicial confirmar as informações colocadas no currículo e as não reveladas durante as fases de testes. É também utilizada para medir a capacidade de comunicação, argumentação e os objetivos dos candidatos, possibilitando conhecer melhor o perfil de cada um e tomar a decisão de contratar ou não.

A entrevista é, provavelmente, o método mais utilizado em seleção de pessoal. Apesar do seu forte componente subjetivo e impreciso, é o que mais influencia a decisão final a respeito dos candidatos.¹³ Por exigir conhecimentos a respeito do cargo e suas características básicas, em alimentação coletiva, a entrevista deverá ser feita por um nutricionista ou sob a sua supervisão, podendo contar também com a participação de outros membros da equipe, normalmente o chefe de cozinha e o cozinheiro, para discutir e trocar ideias sobre os candidatos.

A despeito da subjetividade, é possível minimizar as probabilidades do erro com alguns cuidados, como os descritos a seguir, por Lunelli & Treichel (2003)¹⁶.

O processo inicia-se com a fase de planejamento da entrevista, consistindo em definir o local em que ocorrerá, quem participará dela, se será individual ou coletiva e as perguntas que serão feitas. Nessa fase, o entrevistador deve estabelecer o estilo da conversa que terá com o candidato. A conversa poderá ter o objetivo de extrair somente informações objetivas ou checar como o candidato lida com questões vitais no trabalho. O entrevistador poderá, também, optar por um estilo agressivo, para avaliar como o candidato se comporta sob estresse ligado ao trabalho, ou um estilo técnico, que verifica se o candidato possui as qualificações que alega ter. Independentemente da estratégia escolhida, a maioria das entrevistas segue o mesmo roteiro:

- Uma introdução e uma fase de apresentações na qual se fala de trivialidades.

- Uma sessão de perguntas e respostas para esclarecer as lacunas ou aprofundar o currículo do candidato.
- Uma investigação sobre a personalidade e as qualidades pessoais do candidato, na qual poderão ser feitas perguntas como:
 - Quais são suas principais qualidades?
 - Quais são suas deficiências e o que gostaria de melhorar em você?
 - Como era seu relacionamento no antigo emprego com colegas e chefia?
 - Quais são suas expectativas para a função?
- Um estágio final, em que se oportuniza ao candidato um momento para perguntas sobre o emprego, termos e condições do contrato de trabalho.

O entrevistador deve ainda estabelecer um instrumento para registrar as avaliações de cada candidato.

No momento da entrevista, é preciso criar um ambiente favorável, em que ambos (entrevistador e entrevistado) sintam-se à vontade. O entrevistador precisa estar concentrado e calmo e passar tranquilidade ao entrevistado. Deve ainda evitar o preconceito e não se sugestionar pelas primeiras impressões. Ao apresentar-se pelo seu nome e pelo seu cargo, pode explicar o interesse pelo candidato, falar como será o processo de seleção, o objetivo da entrevista e agradecer a presença dele. É de grande importância que o entrevistador mantenha o controle da entrevista e colabore para que o candidato responda às perguntas sem perder de vista o planejamento de seu roteiro.

Toda entrevista deve ser encerrada de maneira educada e sem pressa. O entrevistador deve agradecer a presença e cumprimentar o candidato, respeitando as diferenças culturais de cada pessoa.

Ao final das entrevistas, antes de tomar qualquer decisão precipitada, é aconselhável revisar a pontuação de cada candidato. Se tiver mais pessoas envolvidas na seleção, certificar-se de que todos entenderam e concordaram com a avaliação.

A tomada de decisão

A utilização de técnicas em processos de seleção baseia-se no seu valor de predição, ou seja, na suposição de que há uma estreita correspondência entre o desempenho obtido pelo candidato nas técnicas aplicadas e seu desempenho futuro no trabalho.¹²

Cada técnica de seleção proporciona algumas informações sobre os candidatos e deve ser aplicada de acordo com o cargo e a política de gestão de pessoas das empresas.

Em cargos simples, aplicam-se geralmente entrevista de triagem e provas práticas. Em cargos complexos, aplica-se uma enorme bateria de testes – provas de conhecimentos, testes psicológicos, testes de personalidade e dinâmicas de grupo, além de uma série de entrevistas com diversos tomadores de decisão ou opinião na organização.¹³

REFERÊNCIAS

- Dal Ben LW, Bicudo AM. Recrutamento e seleção na enfermagem. Rev Paul Enferm. 1993; 12(2):55-7.
- Gomes MAN, Escrivão Filho E. Análise dos processos de recrutamento e seleção na pequena empresa: estudo multicasos no setor metal-mecânico de São Carlos, SP. Anais do II EGEPE, 2001 novembro 526-38; Londrina, 2001.
- Mazon L, Trevizan MA. Recrutamento e seleção de recursos humanos em um hospital psiquiátrico de um município paulista. Rev Latino-Am Enferm. 2000; 8(4):81-7.
- Correia AG. As práticas de recrutamento e seleção em Portugal. Rev Port Bras Gestão de Pessoas. 2002; 1(1):42-54.
- Chiavenato I. Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa. 5. ed. São Paulo: Atlas; 2004.
- Chiavenato I. Recursos humanos: edição compacta. 7. ed. São Paulo: Atlas; 2002.
- Pereira CS, Rocha-Pinta SR, Coutinho MTC, Johann SL. Dimensões funcionais da gestão de pessoas. Rio de Janeiro: FGV; 2003.
- Conselho Federal de Nutricionistas. Resolução CFN nº 380/2005. Dispõe sobre a definição das áreas de atuação do nutricionista e suas atribuições, estabelece parâmetros numéricos de referência, por área de atuação, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.cfn.org.br>. Acesso em 30 de julho de 2006.
- Grindy B. Hooking and keeping employees. Magazine Nat Restaurant Assoc [e-journal] 2001. Disponível em: <http://www.restaurantes.org/newsrelease.htm>. Acesso em 5 de abril de 2000.
- Cavalli SB, Salay E. Gestão de pessoas em unidades produtoras de refeições comerciais e a segurança alimentar. Rev Nutr. 2007; 20(6):657-67.
- Gil AC. Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas; 2001.
- Passos AEVM, Mendonça MCF, Faissal R, Almeida WMC. Atração e seleção de pessoas. Rio de Janeiro: FGV; 2005.
- Chiavenato I. Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus; 1999.
- Almeida W. Captação e seleção de talentos. São Paulo: Atlas; 2004.
- Alberton L. Uma contribuição para a formação de auditores contábeis independentes na perspectiva comportamental [tese]. Florianópolis: UFSC; 2002.
- Lunelli A, Treichel A. Recrutamento e seleção: como fazer uma entrevista? ICPG. 2003. Disponível em: <http://www.icpg.com.br/artigos/rev02-08.pdf>. Acesso em 22 de abril de 2008.