

**A IMPORTÂNCIA DO PROCESSO ADMINISTRATIVO
PARA GARANTIA DA QUALIDADE EM UNIDADES DE
ALIMENTAÇÃO E NUTRIÇÃO**

Tarick Elias e Silva¹
Leandro Gosling Batista²

RESUMO

Nas últimas décadas a qualidade passou a ser requisito de sobrevivência de uma organização no mercado. A concorrência acirrada, número de processos devido à má qualidade de serviços, maior conhecimento e exigência por parte dos clientes são fatores que forçam as UANs a buscarem qualidade do início da produção até seu produto final. UANs são unidades que prestam serviços a fim de fornecer refeições dentro dos padrões dietéticos, higiênicos visando atender as necessidades nutricionais de seus comensais. O objetivo dela é assegurar qualidade em todos seus produtos e serviços, porém a qualidade não acontece sozinha ela precisa ser administrada, neste caso o profissional nutricionista é o melhor preparado para a administração da mesma, o nutricionista é responsável pela execução de rotinas de trabalho e gestão de toda a mão de obra envolvida no processo de produção sendo necessária a adoção de um programa de gestão de qualidade para tal. O processo administrativo proposto por Fayol composto por planejamento, organização, direção e controle foi um marco na administração moderna, sendo implantado por diversas organizações. Devido a sua abordagem simples e objetiva o processo administrativo vem sendo adotado como um programa de gestão de qualidade em UANs, pois

¹ Aluno do 8º período do curso de Nutrição da Faculdade Atenas.

² Coordenador e Professor do curso Nutrição da Faculdade Atenas.

incorporando seus componentes a todo fluxo de trabalho e produção da unidade pode-se estabelecer padrões que visam à qualidade sempre como produto final.

Palavras-chave: Qualidade. Unidades de Alimentação e Nutrição. Processo Administrativo.

INTRODUÇÃO

O mercado de alimentação cresceu paralelo à evolução do processo urbano-industrial, onde o fluxo e uma rotina intensa de trabalho restringem cada vez mais a possibilidade do trabalhador realizar refeições em sua residência. Este mercado de alimentação pode ser dividido em alimentação comercial e de coletividades, e os estabelecimentos produtores e fornecedores são caracterizados como Unidades de Alimentação e Nutrição (UAN), e abrangem empresas fornecedoras de alimentação coletiva, restaurantes comerciais e similares, hotelaria, cozinhas de estabelecimentos de assistência a saúde, alimentação escolar bem como a alimentação do trabalhador.

UANs são formadas por um conjunto de áreas e serviços responsáveis pela produção de refeições balanceadas dentro dos padrões dietéticos e higiênicos visando atender as necessidades nutricionais de seus clientes e comensais, adequadas aos recursos financeiros da unidade. Com o forte crescimento do setor de serviços a concorrência acirrada, presença de doenças transmitidas por alimentos e processos devido à baixa qualidade de produtos a qualidade de produtos e serviços passou a ser um dos objetivos a ser alcançados pelas UANs, a fim de promover a saúde de seus clientes e garantir o seu lugar no mercado de alimentação.

Qualidade pode ser conceituada como uma sistematização da produção de produtos e serviços com o intuito de assegurar um resultado econômico das operações e que atendam plenamente a satisfação do consumidor, o conceito de qualidade é uma idéia antiga, porem sua

gestão para obtenção é recente. Henry Fayol, engenheiro francês, dedicou-se ao estudo da administração, tornando assim um dos fundadores da teoria clássica da administração e da administração moderna, Fayol desenvolveu a teoria da gestão administrativa ou processo administrativo, onde ele define o conceito de administração baseada em quatro princípios (planejamento, organização, direção e controle), segundo ele, previsão seguido de métodos adequados de gerência torna os resultados satisfatórios inevitáveis, afirma ainda que esses princípios são universais e podem ser aplicados a qualquer organização.

2 CONCEITUANDO QUALIDADE EM UAN

Conforme Bravo (2010) a atenção por qualidade em produção de produtos começou a partir da década de 30, devido à variabilidade da produção em função da variação das matérias-primas, da habilidade dos operadores e dos equipamentos. A preocupação não era a existência da variação mais sim distinguir as variações aceitáveis das flutuações que indicassem problemas. Diante desta questão surgiu o controle estatístico da qualidade, passando a atuar já no sentido de prevenir problemas, pela possibilidade de detectar a tendência de um processo de fabricação.

Segundo Maximiano (2007) o controle estatístico da qualidade proposto no início do século XX evoluiu, até chegar à qualidade de hoje em dia, onde a administração tem como ponto de partida para a definição de qualidade a figura do cliente.

Boa qualidade reduz custos de retrabalho, refugo e devoluções bem como assegura consumidores satisfeitos. Alguns gerentes de produção acreditam que, em longo prazo, a qualidade é o mais importante fator singular que afeta o desempenho de uma organização em relação a seus concorrentes.

A qualidade precisa ser entendida do ponto de vista do consumidor porque, para o consumidor, a qualidade de um produto ou serviço em particular é aquilo que ele percebe como qualidade. A visão de qualidade da operação preocupa-se com tentar atingir as expectativas dos consumidores. A visão de qualidade do consumidor é o que ele percebe ser o produto ou serviço (SLACK, 2009, p.552).

Segundo Teichmann (2000) a cada dia, mais se fala de qualidade nos locais onde há interesse na melhoria do desempenho. A busca de informações em literatura pertinente e a frequência nos cursos de qualidade são cada vez maiores, sendo evidente que tal busca vai ao encontro da forte competição existente hoje nas empresas prestadoras de serviço, pois se as mesmas não estiverem preocupadas com a satisfação de seus clientes, certamente, outras estarão buscando encantálos.

Bravo (2010) ensina que a gestão de qualidade facilita o processo de mudanças organizacionais envolvendo pessoas e criando processos que facilitem o alcance da mudança esperada. Slack (2009) ressalta que a gestão da qualidade envolvendo planejamento e controle envolve muito mais do que qualidade, envolve melhoria de todos os aspectos de desempenho da produção.

Ainda no pensamento de Bravo (2010) o conceito tradicional de gestão de qualidade tem uma visão de qualidade baseada em certas manifestações físicas mensuráveis no produto ou pelo menos detectáveis sensorialmente, todas elas capazes de atestar um efeito benéfico. Já o conceito dentro da gestão de qualidade não pode ser descrito simplesmente como uma variável. Por maior que seja seu valor econômico, há um envolvimento do conjunto integrado pelo produto e seu contexto, o que inclui todo processo produtivo correspondente, num sentido amplo.

Baseado no exposto anteriormente observa-se que este tipo de abordagem fornece um enfoque completamente diferente, passando de uma visão dos aspectos do produto final, ou

seja, produzir algum bem físico, neste caso, alimentos, e é simplesmente tentar vê-los independente do grau em que suas características sejam favoráveis para a sociedade, para uma visão sistêmica com o intuito de reconhecer as necessidades sociais, que neste caso, referem-se fundamentalmente a um conteúdo nutritivo, suficiente e equilibrado, priorizando a atenção no tocante à saúde da população.

Segundo Rêgo (2004) é importante lembrar que o conceito de segurança alimentar foi atualmente ampliado, incorporando também o acesso aos alimentos os aspectos nutricionais e as questões relativas à qualidade bem como do aproveitamento biológico dos alimentos.

Abreu (2007) diz que para se garantir a qualidade dos alimentos, devem ser evitadas as doenças de origem alimentar, enfatizando as situações que tem como objetivo a prevenção da veiculação de agentes patogênicos de maior severidade e as condições de maior risco.

Riedel (2005) expõe em sua obra que as características sanitárias de um alimento constituem apenas uma das facetas que compõe o complexo problema dos alimentos em relação à saúde do ser humano. Sendo impossível isolar completamente este aspecto restrito de transmissão de doenças através dos alimentos, de outros problemas de qualidade que de alguma forma, também acabam influenciando na saúde humana. Do ponto de vista da saúde, os conceitos de sanidade e qualidade alimentar não podem ser considerados separadamente. Um produto pode atender usualmente os padrões de qualidade aceitáveis, porque esses padrões são relativos às condições físicas e organolépticas, e estar sanitariamente inadequado devido à presença de agentes ou substâncias prejudiciais à saúde, não detectáveis pelos órgãos dos sentidos.

Conforme Salinas (2002) estes campos estão intimamente correlacionados. Sendo necessário o uso de todos os recursos possíveis com a finalidade de fornecer ao consumidor alimentos mais seguros e eficientes do ponto de vista nutricional.

Neste contexto Vieira (2007) diz que os consumidores se tornam cada vez mais exigente em relação à qualidade dos produtos que adquirem, questionam sobre a origem dos mesmos, como e por quem foram produzidos, exigem informações sobre o que de fato estão consumindo e determinando garantias em relação à qualidade final dos produtos.

Segundo Mezomo (2002) atualmente é necessário ver em cada cliente a figura de uma pessoa, supondo também, que os funcionários sejam qualificados para produzir serviços de qualidade. Ainda no pensamento de Vieira (2007) Se no início a indústria focava no controle do processamento, aos poucos as exigências e os controles de qualidade se estenderam para todo o sistema, da matéria-prima ao consumidor final. As implicações organizacionais da necessidade de controlar a qualidade dos produtos alimentares foram e são grandes determinantes nas cadeias de suprimentos cuja principal racionalidade institucional é ter controle sobre a qualidade e especificidade da matéria-prima e da disponibilização do produto final para o consumidor, apresentando importante contribuição na obtenção de um processo mais uniforme ao longo da cadeia, facilitando assim o compartilhamento de informações e práticas produtivas.

Teichmann (2009) afirma que procurar manter e melhorar continuamente a qualidade, no fornecimento dos serviços de alimentação, tornou-se um desafio permanente. Neste sentido, não resta alternativa para indústria alimentícia, senão buscar a qualidade em todo o processo, e por intermédio de todas as pessoas e por todos os meios nela envolvidos.

Para Teixeira *et al* (2000) para se obter qualidade a UAN deve contar com um quadro de pessoal adequado tanto do ponto de vista quantitativo como qualitativo, desenvolvendo ações pró-ativas, antecipando-se nas suas ações, prevenindo desvios comportamentais e de desempenho profissional que podem vir a prejudicar a qualidade dos serviços e produtos.

Segundo Abreu (2007) são vários os instrumentos que podem ser utilizados para a garantia da qualidade dos alimentos e serviços de uma unidade de alimentação e nutrição. Dentre eles, os mais utilizados nos dias de hoje são: a adoção de Boas Práticas de Fabricação (BPF) dos alimentos, o conhecimento e adoção dos Padrões e Procedimentos Operacionais de Sanitização (PPOS/SSOP) bem como a aplicação do sistema de Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle (APPCC). As BPF servem para garantir a qualidade dos alimentos e conseqüentemente, a saúde do consumidor, pois a partir das mesmas são adotados procedimentos corretos que devem ser seguidos para a produção de refeições em UANs.

Nascimento (2003) diz que qualidade em serviços de alimentação pode significar o fornecimento de refeições balanceadas e microbiologicamente adequadas, de acordo com as necessidades nutricionais do cliente, a satisfação total do cliente interno e externo e o oferecimento de refeições com menor custo, a preços razoáveis para os mesmos.

Para Abreu (2007) pode se dizer que a dificuldade da definição da qualidade dos serviços de uma UAN está na conversão das necessidades do usuário em características mensuráveis, de forma que o produto possa ser planejado e modificado visando à satisfação por um preço que o cliente venha a pagar. Sendo assim, nos dias de hoje se o gestor deseja que seu serviço tenha futuro o mesmo deverá não só atender os requisitos do cliente como também controlar a expectativa do mesmo. Quando simplesmente satisfazemos os requisitos desejados pelo cliente, o mesmo não tem motivo para voltar, porem quando satisfazemos sua expectativa, ou mesmo, a ultrapassamos, ele seguirá fiel por muito tempo. O gestor deve sempre ter em mente que se antes o cliente desejava qualidade, atualmente ele exige e para que isso aconteça ele deverá preocupar com a qualificação de seus colaboradores para servir a melhor qualidade possível do serviço prestado.

3 CARACTERIZANDO UNIDADES DE ALIMENTAÇÃO E NUTRIÇÃO

Para Teixeira *et al* (2000) Unidades de Alimentação e Nutrição (UANs) podem ser caracterizadas como uma unidade de trabalho ou órgão de uma empresa, que desempenham atividades relacionadas à alimentação e nutrição, independente da situação que ocupa na escala hierárquica da entidade, seja em nível de divisão, seção ou setor.

UANs podem ser consideradas um subsistema, que desempenham atividades de fins ou meios. No primeiro caso, como órgãos-fins podemos citar as UANs hospitalares e de centros de saúde, que colaboram diretamente com a consecução do objetivo final da entidade, uma vez que correspondem a um conjunto de bens e serviços destinados a prevenção e recuperação da população atendida seja através de atendimento ambulatorial ou hospitalização. As unidades consideradas órgãos-meios, podem ser caracterizadas como refeitórios industriais, instituições escolares, asilos e abrigos (TEIXEIRA *et al*, 2000).

Abreu (2007) diz que tais unidades podem ser estabelecidas sob diversas formas de gerenciamento como, auto-gestão onde a própria empresa possui e gerencia a UAN, produzindo as refeições de seus funcionários. Concessão ocorre quando a empresa cede um espaço para outra empresa especializada produzir as refeições, livrando-se dos encargos da gestão, e por fim a refeição transportada, onde a UAN está estabelecida em uma empresa especializada na produção de refeições, transportando para as unidades conveniadas que não dispõe de cozinha, somente de refeitório.

Teixeira *et al* (2000) afirma que no caso das UANs o profissional nutricionista é o melhor preparado para a gestão, dependendo do quadro de pessoa e da distribuição das tarefas o mesmo deverá definir as necessidades nutricionais da clientela, estabelecer padrões, planejar cardápios, analisar o índice de rejeitos e sobras, ao realizar tais funções o nutricionista estará executando atividades técnicas.

Segundo Ansaloni (1999) tal situação é comum aos nutricionistas devido à natureza do trabalho que os mesmos vêm desempenhando nas empresas de refeições ao longo do tempo,

cujos requisitos passam tanto pela atuação como especialistas em Nutrição quanto pelo desempenho de funções administrativas e gerenciais. O nutricionista normalmente ocupa posições medianas na estrutura hierárquica, e como gerente intermediário, é investido de autoridade, ao mesmo tempo em que lhe são exigidas habilidades administrativas e gerenciais no desempenho do papel de supervisor de outros empregados e gestor da força de trabalho.

A resolução CFN N° 380/2005 a qual dispõe sobre a definição das áreas de atuação do nutricionista e suas atribuições diz que:

Alimentação coletiva- atividades de alimentação e nutrição realizadas nas Unidades de Alimentação e Nutrição (UAN), entendidas como as empresas fornecedoras de serviços de alimentação coletiva, serviços de alimentação de auto-gestão, restaurantes comerciais e similares, hotelaria marítima, serviços de *buffet* e de alimentos congelados, comissárias e cozinhas dos estabelecimentos assistenciais de saúde; atividades próprias da Alimentação Escolar e Alimentação do Trabalhador (BRASIL, 2005, Art 2º, inciso I, p.2).

Abreu (2007) discorre que a gestão de uma UAN deverá estar nas mãos de um gerente eficaz, com espírito de realização e liderança capaz de responder às imposições de um mercado competitivo. O bom administrador obtém resultados através de pessoas, motivando-as, gerando confiança e satisfação no trabalho, não perdendo o foco de busca da qualidade de seus serviços. Esta estrutura modifica-se em função dos serviços a serem prestados e a preocupação com a qualidade o crescimento, o fortalecimento e a profissionalização do setor.

Ainda neste pensamento Teixeira *et al* (2000) diz que tal normatização das operações realizadas para o funcionamento adequado de uma UAN, irá possibilitar a racionalização do trabalho, permitindo assim uma avaliação constante de seu desempenho, a partir do qual poderão ser definidas quais modificações são necessárias, tornando possível em tempo hábil, proceder às reformulações e redirecionamentos pertinentes a qualidade dos serviços.

Abreu (2007) ainda afirma que dentro da UAN é necessário satisfazer o cliente tanto por aspectos tangíveis como intangíveis da qualidade. Os tangíveis estão incorporados às características físicas dos produtos manifestadas através do cardápio, apresentação dos

alimentos, aparência física do restaurante e assim sucessivamente. Em contrapartida os intangíveis estão relacionados às expectativas, percepções, desejos conscientes e inconscientes da clientela, incluindo-se aqueles de natureza emocional, tais como: o atendimento, o ambiente, as características sensoriais dos alimentos dentre outros.

Nobre (2004) afirma que em função dessa exigência por parte da clientela, o profissional nutricionista deve começar a se adaptar a essa nova realidade, voltando sua administração para resultados contínuos atendendo essa nova necessidade da UAN, e não apenas que as refeições sejam nutricionalmente adequadas e que proporcionam a satisfação do cliente.

Para Teixeira *et al* (2000) o êxito no funcionamento de uma unidade de alimentação e nutrição, depende da definição clara de seus objetivos, de sua estrutura administrativa, de suas instalações físicas e recursos humanos e, sobretudo da normatização de todas as operações desenvolvidas, que devem ser baseadas nos elementos do processo administrativo básico, preconizado por Fayol.

Segundo Abreu (2007) o sucesso de uma organização é baseada nos processos pelo qual a mesma opera, podendo ser o processo administrativo o responsável. Este processo pode ser definido como as várias funções do administrador de UAN como um todo. O Planejamento, organização, direção e controle, constituem as funções administrativas. Quando visualizadas na sua abordagem total para o alcance de objetivos, tais como a qualidade de um serviço forma o processo administrativo.

4 O PROCESSO ADMINISTRATIVO COMO FERRAMENTA DE GERENCIAMENTO DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS DE UAN's.

Para Sobral (2008) a administração foi definida por Henri Fayol, como um processo dinâmico que compreenderia cinco funções interligadas: planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar, ainda nos dias de hoje, livros e manuais de administração são organizados de acordo com essas funções, tendo como única diferença a fusão das funções comandar e coordenar para formar uma nova função denominada direção, que esta associada aos processos de gestão de pessoas na organização.

Segundo Dias (2008) direcionar adequadamente os recursos organizacionais faz parte de um conjunto maior de funções, denominado processo administrativo. Da atribuição de atividades a um funcionário à elaboração do orçamento de investimento e desenvolvimento de uma empresa, o administrador exerce diversas funções que lhe são próprias.

No pensamento de Mezomo (2002) a estrutura administrativa de uma UAN revela uma filosofia e uma atitude que precisam ser discutidas e reformuladas para que a qualidade seja seu produto ou resultado normal. Sendo que o sucesso de qualquer empresa depende das pessoas que nela trabalham. Empresa e pessoas são interdependentes, tanto a empresa, quanto os empregados, que devem ser preparados para produzirem qualidade, pois a mesma é função de todos.

Teixeira *et al* (2000) afirma que a administração realizada através do processo administrativo, envolve atividades administrativas, técnicas e operacionais. Sendo evidente que os objetivos da UAN devem sempre ser considerados com atenção especial, a fim de que a atuação profissional esteja sempre voltada à sua consecução. Ressaltando a importância do processo administrativo para o alcance dos objetivos da UAN. Será feita uma abordagem sobre as funções administrativas que compõe o processo administrativo.

4.1 PLANEJAMENTO

Para Abreu (2007) o planejamento tem importância indiscutível para todos os problemas e situações. Planejar consiste em decidir por antecipação a respeito do que, com que meios, para que fim, como, onde e quando fazer, bem como quais são os objetivos a alcançar.

Segundo Paladini (2010) Planejar qualidade tem como significado tomar decisões gerenciais antes que as máquinas parem por defeitos, antes que os fornecedores nos deixem sem abastecimento, antes que nossos consumidores reclamem, antes que os custos de produção disparem. Planejar qualidade significa também selecionar os recursos mais adequados para cada ação, envolvendo a mão de obra mais qualificada. Tem como principal significado a definição da melhor maneira de adequar o produto final ao uso que dele se espera, estruturando serviços fundamentais a serem agregados ao modelo de atuação da unidade significando principalmente, selecionar, com calma e convicção a melhor forma de atender o mercado.

No pensamento de Teixeira (2000) ao definir parâmetros que servirão para mensurar o alcance do objetivo da UAN, ou seja, definir o padrão socioeconômico do cardápio e aceitação das preparações com isso o nutricionista estará planejando o seu trabalho.

Mezomo (2002) discorre que o planejamento no serviço de alimentação tem como objetivo principal garantir instalações adequadas e funcionais, assegurando a operacionalização dentro dos mais rígidos, padrões técnicos e de higiene, bem como a qualidade da produção do serviço prestado aos comensais.

4.2 ORGANIZAÇÃO

Abreu (2007) afirma que a organização é a função administrativa que consiste no agrupamento das atividades necessárias para realizar o que foi planejado, envolvendo tarefas, pessoas, órgãos e relações, com o intuito de caracterizar as unidades operacionais primárias,

definindo o fluxo sequencial e estabelecendo uma estrutura de autoridade visando à sistematização do trabalho.

Mezomo (2002) diz que para se obter qualidade os diversos planos de uma empresa desencadeiam uma série de atividades, que só serão administradas eficazmente se existir alguma forma de organização que as divida entre as pessoas e fixe as relações entre as mesmas, orientando seus esforços para um objetivo básico, sendo que pela organização o nutricionista reúne condições para uma atuação integrada e solidária, sem sobreposição e estrangulamentos de fluxo.

Teixeira *et al* (2000) diz que no campo de ação do nutricionista, as atividades organizacionais podem ser consideradas como aquelas delegadas à estruturação administrativa, bem como à distribuição e adequação dos recursos humanos e materiais, de modo a atingir os objetivos planejados.

4.3 DIREÇÃO

Segundo Teixeira *et al* (2000) direção é uma concessão exclusiva das chefias, diferindo-a do planejamento e organização que também podem ser realizados por órgãos especializados. A função de direção se distribui pelos diversos chefes da UAN, cada um com a responsabilidade sobre o setor de trabalho respectivo, distribuídos na etapa da organização.

Para Abreu (2007) a direção é a função administrativa que orienta e indica o comportamento dos indivíduos na direção dos objetivos a serem alcançados, é uma atividade que concilia comunicação, motivação e liderança. Quanto a sua abrangência, a direção pode ocorrer em três níveis, nível global, onde a gestão abrange todos os níveis da unidade, departamental, as áreas e departamentos da unidade possuem uma direção específica com características de gerencia, e operacional, ligado os cargos e funções com uma direção voltada

para a supervisão das ações realizadas na unidade, todos fundamentados nos conceitos de autoridade e poder.

4.4 CONTROLE

Paladini (2010) diz que tradicionalmente, o controle de qualidade é definido como um sistema dinâmico e complexo envolvendo direto e indiretamente todos os setores da unidade, com o intuito de melhorar e assegurar economicamente a qualidade do produto final.

Segundo Abreu (2007) controle é a função administrativa que busca assegurar se o que foi planejado organizado e dirigido realmente cumpriu os objetivos almejados, tendo como principal objetivo analisar falhas e erros em tempo hábil e oportuno, a fim de repará-los e evitar sua repetição e, conseqüentemente, aumentar a eficácia da ação. Em outras palavras controle consiste em avaliar os resultados em relação aos planos, apurando as distorções, a fim de corrigir o planejamento.

Teixeira *et al* (2000) discorre o controle como ultima função administrativa tem interligação com as demais funções, durante todo processo administrativo, desde o momento do planejamento a função controle já se faz presente.

Para Oliveira *et al* (2010) o grande desafio das UANs têm sido o aprimoramento contínuo e a reavaliação dos conceitos de qualidade de produtos e serviços, bem como estratégias mais eficientes para a satisfação do cliente. Desta forma, busca-se um modelo administrativo voltado para qualidade produtividade e envolvimento do capital humano da unidade.

Araujo (2011) afirma que para garantir que o serviço produzido seja distribuído nos horários pré-estabelecidos pela unidade, o funcionamento do serviço obedece a, fluxogramas,

rotinas de trabalho, controles, roteiros, manuais e legislações direta e indiretamente relacionados com a produção de refeições.

Segundo Paladini (2010) as estratégias de produção da qualidade iniciam-se, sem dúvida, pela introdução de processos de gestão de qualidade, a idéia de tais estratégias é relativamente simples. Trata-se de um processo que visa induzir as pessoas a produzir qualidade em suas atividades desde o início.

Para Mezomo (2002) os nutricionistas administradores do serviço de nutrição devem estabelecer sistemas de gestão com uma estruturação própria, de acordo com os objetivos preestabelecidos, a fim de alcançar tais objetivos e minimizar possíveis problemas. O processo administrativo proposto por Fayol têm sido aperfeiçoado, porém sua aplicação pura e simples já é suficiente para um incremento da racionalização dos trabalhos, na maioria das unidades.

Abreu (2007) discorre que o conhecimento das atividades desenvolvidas na UAN é condição fundamental para uma boa gestão, sendo necessária uma descrição detalhada da rotina de cada função e os horários que devem ser realizadas. O tempo é regente de toda a atividade desenvolvida, pois todo trabalho acontece em um determinado espaço de tempo, sendo o planejamento e organização fatores determinantes para a administração do mesmo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Partindo da problematização do trabalho, observa-se que promover e manter qualidade é essencial à toda UAN que pretende alcançar e manter sucesso no mercado, sendo necessário a adoção de um programa de gestão para a obtenção da qualidade almejada. Seguindo esta linha de raciocínio o processo administrativo se demonstrou uma ferramenta eficaz para tal gestão devido à sua abordagem cíclica e sucinta. Ao se analisar o processo

administrativo como ferramenta para obtenção da qualidade total em serviços de UAN, resalta-se que tal proposta é eficaz, pois a qualidade relacionada à UAN não se restringe somente ao produto final, e sim a todo o processo de produção na unidade, desde a matéria prima adequada até a mão de obra qualificada, finalizando pelo produto e serviço final prestado ao cliente visando à satisfação tanto nos aspectos tangíveis como intangíveis.

Quando relaciona-se os componentes do processo administrativo como ferramenta de gestão para a garantia da qualidade, observa-se que planejamento, organização, direção e controle administrados corretamente fornecem ao gestor um controle de toda operação, onde o mesmo evita desperdício de tempo e recursos aproveitando melhor a mão de obra evitando retrabalho, e identifica ao final de toda produção se seus objetivos foram cumpridos e no caso de não cumprimento dos mesmos, o gestor consegue identificar onde se encontra a falha evitando sua repetição.

Diante do exposto anteriormente conclui-se que o processo administrativo e seus componentes têm influencia direta com a obtenção e padronização da qualidade, visto que sua abordagem simples e eficaz se demonstra uma ferramenta de gestão adequada para a implantação em uma UAN, pois o nutricionista é o responsável por garantir a qualidade e segurança dos produtos e serviços do ponto de vista higiênico-sanitário, desde o início da produção até o produto final servido ao seu cliente.

ABSTRACT

In recent decades quality has become question survival of an organization in the market. The fierce competition, the number of cases due to poor quality of services, increased knowledge and demand from customers are factors that force the foodservices to seek quality start of production until its final product.

Foodservices are units that provide services to provide meals within the dietary patterns, hygienic to meet the nutritional needs of their guests. Her goal is to ensure quality in all its products and services, but quality does not happen it needs to be administered alone, in this case the professional dietitian is the best prepared for the administration of the same, the dietitian is responsible for the execution of work routines and management all labor involved in the production process requiring the adoption of a quality management program for this. The administrative process proposed by Fayol composed of planning, organization, direction and control was a milestone in modern management, being implemented by several organizations. Due to its simple and straightforward approach the administrative process has been adopted as a quality management program in foodservices, incorporating components for the entire workflow and production unit can establish standards that aim to end product quality as always.

Keywords: *Quality. Units of Food and Nutrition. Administrative Process.*

REFERÊNCIAS

ABREU, Edeli Simioni; SPINELLI, Mônica Glória Neuman; ZANARDI, Ana Maria Pinto.

Gestão de Unidades de Alimentação e Nutrição: Um modo de fazer. São Paulo: Metha, 2007.

ALVAREZ, Maria Esmeralda Ballesteros. **Gestão de qualidade, produção e operações.** 1. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ANSALONI, José Armando. **Situação de Trabalho dos Nutricionistas em Empresas de Refeições Coletivas e Minas Gerais: um trabalho técnico, supervisão ou gerencia?** Revista

de Nutrição, v.12, n.3., p.241-260, set/dez, 1999. Disponível em: <<http://www.scielo.com.br/pdf/rn/v12n3/v12n3a05/pdf>> Acesso em: 26 nov.12.

ARAÚJO, Elenice Maria Gonçalves; ALEVATO, Hilda Maria Rodrigues. **Abordagem ergológica da organização e das condições de trabalho em uma unidade de alimentação e nutrição.** Inovação, Gestão e Produção, v.3, n.1, p.10-22, Jan. 2011. Disponível em: <http://www.ingepro.com.br/Publ_2011/02%20Artigo%20339%20pg_%2010-22.pdf> Acesso em: 26 nov 12.

BRASIL. Conselho Federal de Nutricionistas. Resolução CFN° 380/2005, de 9 de dezembro de 2005. **Disposição sobre a definição das áreas de atuação do nutricionista e suas atribuições.** Disponível em: <<http://www.cfn.org.br/novosite/pdf/res/2005/res380pdf>> Acesso em: 26 nov 12.

BRAVO, Ismael. **Gestão da qualidade em tempos de mudança.** 3. ed. São Paulo: Alínea, 2010.

DIAS, Reinaldo; CASSAR, Maurício; ZAVAGLIA, Tércia. **Introdução à administração da competitividade à sustentabilidade.** 2. ed. São Paulo: Alínea, 2008.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Fundamentos de Administração: manual compacto para as disciplinas TGA e introdução à administração.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MEZOMO, Iracema de Barros. **Os Serviços de Alimentação: Planejamento e Administração.** 1. ed. São Paulo: Manole, 2002.

NASCIMENTO, Luciana Bentes do. **Aplicação das boas práticas de fabricação no preparo de refeições como garantia de qualidade do produto final oferecido aos hóspedes nos hotéis dos setores hoteleiros norte e sul da cidade de Brasília.** Monografia (Graduação) – Especialização em Qualidade em Alimentos. Universidade de Brasília, Brasília, 2003. Disponível em: [//bdm.bce.unb.br/bitstream/10483/252/1/2003LucieneBentesdoNascimento.pdf](http://bdm.bce.unb.br/bitstream/10483/252/1/2003LucieneBentesdoNascimento.pdf)
> Acesso em: 26 nov 12.

NOBRE, Andreza Paulo. **Avaliação da satisfação da clientela em restaurantes do tipo self-service em Brasília.** Monografia (Graduação) – Especialização em Qualidade em Alimentos. Universidade de Brasília. Brasília, 2004. Disponível em: <http://bdm.bce.unb.br/bitstream/10483/488/1/2004AndrezaPauloNobre.pdf>> Acesso em: 26 nov 12.

OLIVEIRA, Maria do Carmo Fontes de; MELLO, Eliane Sant' Anna de; COELHO, Ana Iris Mendes; MIRANDA, Regina Célia Rodrigues; OLIVEIRA, Natália Fontes de. **Visão global da gestão de uma Unidade de Alimentação e Nutrição Institucional.** Revista Sociedade Brasileira de Alimentação e Nutrição, v. 35, n. 3, p. 115-131, dez. 2010. Disponível em: <http://files.bvs.br/upload/S/1519-8928/2010/v35n3/a1765.pdf> > Acesso em: 26 nov 12.

PALADINI, Edison Pacheco. **Gestão da qualidade: teoria e prática.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

RÊGO, Josedira Carvalho do. **Qualidade e Segurança de alimentos em Unidades de Alimentação e Nutrição.** Tese de Doutorado em Nutrição. Universidade Federal de

Pernambuco, Recife, 2004. Disponível em:
<www.liber.ufpe.br/teses/arquivo/20040928143452.pdf> Acesso em: 26 nov 12.

RIEDEL, Guenther. **Controle sanitário dos alimentos**. 1 ed. São Paulo: Atheneu, 2005.

SALINAS, Rolando D. **Alimentos e nutrição: introdução à bromatologia**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2002.

SLACK, Nigel. **Administração da produção**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SOBRAL, Filipe. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. 1. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

TEICHMANN, Ione. **Tecnologia culinária**. 1. ed. Caxias do Sul: Educs, 2000.

TEIXEIRA, Suzana; MILET, Zélia; CARVALHO, Josedira; BISCONTINI, Telma Maria. **Administração aplicada a Unidades de Alimentação e Nutrição**. 1. ed. São Paulo: Atheneu, 2000.

VIEIRA, Adriana Carvalho Pinto. **Mecanismos organizacionais como resposta a informação imperfeita – a questão da segurança dos alimentos**. Revista Informações Econômicas, v.37, n.9, p.7-23, set. 2007. Disponível em:
<[ftp://ftp.sp.gov.br/ftpiea/publicacoes/tec1-0907.pdf](http://ftp.sp.gov.br/ftpiea/publicacoes/tec1-0907.pdf)> Acesso em: 26 nov 12.