

**GESTÃO INTEGRADA EM UNIDADES DE ALIMENTAÇÃO E NUTRIÇÃO  
(UANs): LIDERANÇA HUMANIZADA, ENGAJAMENTO E EXCELÊNCIA  
TÉCNICA**

**INTEGRATED MANAGEMENT IN FOOD AND NUTRITION UNITS (FNS):  
HUMANIZED LEADERSHIP, ENGAGEMENT, AND TECHNICAL EXCELLENCE**

**GESTIÓN INTEGRADA EN UNIDADES DE ALIMENTACIÓN Y NUTRICIÓN  
(UAN): LIDERAZGO HUMANIZADO, COMPROMISO Y EXCELENCIA  
TÉCNICA**



10.56238/edimpecto2025.090-010

**Raisa Pinheiro Vasques**

Especialista em Nutrição Clínica e em Gestão de UAN e Serviços de Nutrição

Instituição: Centro Universitário IPA Metodista

E-mail: raisavasques91@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-7577-4021>

---

**RESUMO**

A gestão eficaz em Unidades de Alimentação e Nutrição (UANs) transcende o domínio dos princípios administrativos clássicos (Planejar, Organizar, Dirigir, Controlar). Este artigo demonstra como a aplicação de uma liderança humanizada e o engajamento da equipe, utilizando o ciclo PDCA e metodologias como o 5S, impactam diretamente a otimização de processos, a redução de desperdícios e a reputação do serviço. O objetivo é evidenciar que a excelência técnica é inseparável do cuidado centrado no paciente e da valorização do público interno, destacando o papel do Técnico em Nutrição e Dietética (TND) como agente de transformação.

**Palavras-chave:** Liderança Humanizada. Nutrição. Gestão da Qualidade. PDCA. Unidade de Alimentação e Nutrição.

**ABSTRACT**

Effective management in Food and Nutrition Units (FNUs) transcends the domain of classic administrative principles (Planning, Organizing, Directing, Controlling). This article demonstrates how the application of humanized leadership and team engagement, using the PDCA cycle and methodologies such as the 5S, directly impacts process optimization, waste reduction, and service reputation. The objective is to show that technical excellence is inseparable from patient-centered care and the valorization of internal staff, highlighting the role of the Nutrition and Dietetics Technician (NDT) as an agent of transformation.

**Keywords:** Humanized Leadership. Nutrition. Quality Management. PDCA. Food and Nutrition Unit.



## RESUMEN

La gestión eficaz en Unidades de Alimentación y Nutrición (UAN) trasciende el dominio de los principios administrativos clásicos (Planificar, Organizar, Dirigir, Controlar). Este artículo demuestra cómo la aplicación de un liderazgo humanizado y el compromiso del equipo, utilizando el ciclo PDCA y metodologías como 5S, impactan directamente en la optimización de procesos, la reducción de desperdicios y la reputación del servicio. El objetivo es evidenciar que la excelencia técnica es inseparable del cuidado centrado en el paciente y de la valorización del personal interno, destacando el papel del Técnico en Nutrición y Dietética (TND) como agente de transformación.

**Palabras clave:** Liderazgo Humanizado. Nutrición. Gestión de Calidad. PDCA. Unidad de Alimentación y Nutrición.



## 1 INTRODUÇÃO

A UAN tem como objetivo primordial manter a saúde de sua clientela através de uma alimentação adequada, equilibrada e segura. Para atingir esta missão, o gestor de UAN precisa equilibrar a eficiência dos processos com a sensibilidade humana. Enquanto as Teorias Clássicas da Administração (Taylor e Fayol) estabeleceram as bases para a racionalização do trabalho e a definição das funções administrativas, a gestão moderna em Alimentação Coletiva exige uma abordagem que engaje os colaboradores, reconhecendo suas dificuldades individuais e promovendo a melhoria contínua.

Este artigo propõe uma discussão sobre a Gestão Integrada, demonstrando como a fusão entre os princípios técnicos e a liderança humanizada (baseada na escuta ativa e no reconhecimento) leva à excelência operacional. O objetivo é evidenciar o impacto da aplicação de estratégias de engajamento na qualificação da equipe de UANs, buscando a otimização de processos e a excelência no serviço, com foco no bem-estar do paciente.

## 2 DESENVOLVIMENTO

### 2.1 O PROCESSO ADMINISTRATIVO E AS BASES CLÁSSICAS

A administração em UANs se apoia nas funções de Fayol (POCCC): Planejar cardápios e orçamentos; Organizar a infraestrutura e o fluxo produtivo; Dirigir/Comandar a equipe com motivação e liderança; Coordenar os diferentes subsistemas (estoque, pré-preparo, distribuição); e Controlar a qualidade, custos e desperdícios. A busca pela eficiência é herança de Taylor, manifestada na padronização de procedimentos operacionais (POPs) e na análise de tempos e movimentos no setor de produção.

### 2.2 A RESPONSABILIDADE TÉCNICA DO NUTRICIONISTA

A Lei n. 8.234/1991 e a Resolução CFN n. 600/2018 definem o nutricionista como o profissional legalmente responsável pela UAN. Suas atribuições obrigatórias incluem desde o planejamento e avaliação de cardápios, o cálculo de valor nutritivo e custo, até a elaboração e implantação do Manual de Boas Práticas e a coordenação de programas de treinamento. As atividades complementares (como a participação na gestão de recursos econômico-financeiros e na análise de desperdícios) fortalecem o papel do nutricionista como gestor estratégico, alinhado à sustentabilidade e à gestão por resultados.

### 2.3 FERRAMENTAS PARA A EXCELÊNCIA OPERACIONAL

A qualidade e a segurança alimentar são garantidas por ferramentas de gestão, transformando a UAN em um Sistema Aberto em busca de melhoria contínua: ISO (International Organization for



Standardization): As normas ISO 9001 (Gestão da Qualidade) e ISO 22000 (Segurança Alimentar) indicam um sistema de gestão padronizado, vital para a confiabilidade e o acesso a novos mercados.

O Método 5S, é essencial para a organização da área de produção, o 5S (Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke) traduz a filosofia da qualidade total para a rotina da cozinha, garantindo higiene, ordem e disciplina.

O Ciclo PDCA (Planejar, Fazer, Checar, Agir): É o motor da melhoria contínua, sendo aplicado para a revisão de POPs, a solução de problemas e a consolidação de novas rotinas.

O Sistema APPCC (Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle): Esta metodologia prevê e controla perigos biológicos, químicos e físicos, focando na segurança alimentar em todas as etapas do fluxo produtivo (do recebimento ao consumo). A implantação do APPCC é a materialização da responsabilidade técnica do Nutricionista em prevenir riscos.

O 5W2H é uma ferramenta de planejamento de ação que complementa o Ciclo PDCA. Ela transforma planos em ações concretas, definindo o que será feito (What), por que (Why), onde (Where), quando (When), por quem (Who), como (How) e quanto custará (How much). É crucial para detalhar as melhorias identificadas no estudo de caso.

### **3 ESTUDO DE CASO: LIDERANÇA HUMANIZADA E OTIMIZAÇÃO DE PROCESSOS**

#### **3.1 A APLICAÇÃO DA LIDERANÇA HUMANIZADA**

A experiência de gestão demonstrou que a produtividade está diretamente ligada à motivação (Teoria das Relações Humanas). A liderança humanizada foi implementada através da escuta ativa e do Diálogo Diário de Segurança (DDS), transformando o ato de comandar em Direção por meio do alinhamento de expectativas e do reconhecimento das dificuldades individuais dos manipuladores.

O Técnico em Nutrição e Dietética (TND), como ponte entre o nível tático e o operacional, emergiu como um agente de transformação, sendo fundamental na comunicação e na concretização das melhorias propostas pela própria equipe.

#### **3.2 INTEGRAÇÃO DO PDCA, 5S E 5W2H NA GESTÃO DE PESSOAS**

O Ciclo PDCA serviu como método para gerenciar as melhorias sugeridas pela equipe, sendo complementado pelo 5W2H para garantir a execução eficiente das ações:

Planejar (P): Objetivos definidos com base nas queixas e sugestões da equipe (escuta ativa). Para transformar as ideias em plano de ação concreto, utilizou-se a metodologia 5W2H, detalhando o que seria feito (What), por que (Why), onde (Where), quando (When), por quem (Who), como (How) e quanto custará (How much);

Fazer (D): Implementação das ações. Nesta fase, aplicou-se o Método 5S (utilização, organização, limpeza, saúde e disciplina) para otimizar fluxos, reduzir desperdícios e organizar o



ambiente de trabalho conforme o planejamento do 5W2H;

Checar (C): Avaliação dos resultados obtidos, dando feedback à equipe e reforçando o valor de suas ideias;

Agir (A): Padronização das novas rotinas, consolidando as melhorias e garantindo a disciplina (Shitsuke) no longo prazo;

### 3.3 RESULTADOS TANGÍVEIS DO ENGAJAMENTO E DA EXCELÊNCIA TÉCNICA

O compromisso com o público interno resultou em melhorias mensuráveis, especialmente na área de segurança, sendo eles: Otimização de Processos e Fluxos: Melhoria da mão de obra através da valorização e do desenvolvimento da equipe. A Melhoria na Segurança Alimentar (APPCC): O maior engajamento da equipe, decorrente da liderança humanizada, facilitou a identificação e o monitoramento de Pontos Críticos de Controle (PCCs), essenciais ao Sistema APPCC. A disciplina (5S) e o treinamento contínuo asseguraram que os procedimentos de controle de temperatura e higiene fossem rigorosamente seguidos, minimizando perigos biológicos e químicos. A Maior Sustentabilidade: Redução de desperdícios e resto-ingestão, demonstrando o sucesso da gestão ambiental (alinhada à ISO 14000). E por último, a melhoria no Cuidado ao Paciente, o engajamento se traduziu em maior atenção à higiene, porcionamento e apresentação das refeições, culminando na melhoria contínua do serviço.

## 4 ASPECTOS TÉCNICOS OPERACIONAIS DA UAN

### 4.1 IMPLICAÇÕES DA GESTÃO NA PRODUÇÃO E DISTRIBUIÇÃO

A escolha do sistema de gestão e distribuição impacta diretamente a excelência do serviço.

Em relação ao sistema de gestão, a autogestão é conhecida como serviço próprio da UAN, o qual a própria empresa contrata e gerencia todos os recursos. Tal sistema requer forte direção e controle internos de todos os subsistemas.

A Concessão, sistema pelo qual a empresa terceira assume a gestão e responsabilidade pela UAN. O gestor interno deve focar na supervisão do contrato e na qualidade final do serviço (monitoramento da qualidade do output).

A seleção do sistema de distribuição é uma decisão estratégica que impacta diretamente a qualidade do serviço. Existem três modelos principais: centralizado, descentralizado e misto. O sistema centralizado, em que a produção e o porcionamento das refeições ocorrem em uma única área, é o mais indicado para hospitais. Essa preferência se deve à sua capacidade de otimizar o controle de segurança e higiene alimentar, garantindo um padrão de qualidade elevado antes da distribuição final aos pacientes.



## 5 CONCLUSÃO

A gestão em UANs é a fusão da eficiência das teorias clássicas com a humanização da liderança. O sucesso demonstrado neste estudo de caso comprova que o engajamento da equipe reflete o compromisso em valorizar as ideias do público interno. A dedicação em identificar melhorias e o papel do Técnico em Nutrição e Dietética em concretizá-las atestam o profissionalismo alcançado. O desafio para a área é replicar essa mentalidade inovadora e colaborativa para a otimização contínua, garantindo a excelência do serviço e, acima de tudo, o cuidado e o bem-estar centrado no paciente.



## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, K. M.; PORFIRIO, A. M. C.; CAMPOS, M. R. H.; DÍAZ, M. E. P. Hygienic, sanitary, physical, and functional conditions of Brazilian public school food services. *Revista de Nutrição*, Campinas, v. 27, n. 3, p. 343-356, 2014.
- ARAÚJO, E. L. M.; CARVALHO, A. C. M. S. Sustentabilidade e geração de resíduos em uma unidade de alimentação e nutrição da cidade de Goiânia-GO. *DEMETERA: Alimentação, Nutrição & Saúde*, v. 10, n. 4, p. 775-796, 2015. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.12957/demetera.2015.17035>. Acesso em: 11 jan. 2025.
- BLOCK, B. Worldwatch. [S. l.], 2019. Disponível em: <http://www.worldwatch.org/node/5661>. Acesso em: 19 abr. 2025.
- BRASIL. Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA). Resolução de Diretoria Colegiada nº 216, de 15 de setembro de 2004. Dispõe sobre Regulamento Técnico de Boas Práticas para Serviços de Alimentação. Brasília, DF: ANVISA, 2004. Disponível em: [http://www.paulinia.sp.gov.br/downloads/RDC\\_N\\_216\\_DE\\_15\\_DE\\_SETEMBRO\\_DE\\_2004.pdf](http://www.paulinia.sp.gov.br/downloads/RDC_N_216_DE_15_DE_SETEMBRO_DE_2004.pdf). Acesso em: 1 mar. 2025.
- BRASIL. Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA). Resolução de Diretoria Colegiada nº 275, de 21 de outubro de 2002. Dispõe sobre o Regulamento Técnico de Procedimentos Operacionais Padronizados aplicados aos Estabelecimentos Produtores/Industrializadores de Alimentos e a Lista de Verificação das Boas Práticas de Fabricação em Estabelecimentos Produtores/Industrializadores de Alimentos. Brasília, DF: ANVISA, 2002. Disponível em: <http://portal.anvisa.gov.br/wps/wcm/connect/DCF7A900474576FA84CFD43FBC4C6735/RDC+N%C2%B4A+275,+DE+21+DE+OUTUBRO+DE+2002.pdf?MOD=AJPERES>. Acesso em: 10 jun. 2025.
- BRASIL. Ministério da Educação. Resolução nº 38 de 16 de julho de 2009. Dispõe sobre o atendimento da alimentação escolar e do Programa Dinheiro Direto na Escola aos alunos da educação básica. Brasília, DF: Ministério da Educação, 2009. Disponível em: [http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_docman&view=download&alias=8166-res038-16072009-pdf&category\\_slug=junho-2011-pdf&Itemid=30192](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=8166-res038-16072009-pdf&category_slug=junho-2011-pdf&Itemid=30192). Acesso em: 3 mar. 2025.
- BRASIL. Resolução nº 26 de 17 de junho de 2013. Dispõe sobre o atendimento da alimentação escolar aos alunos da educação básica no âmbito do Programa Nacional de Alimentação Escolar – PNAE. Brasília, DF: [s. n.], 2013. Disponível em: [https://www.fnde.gov.br/fndelegis/action/UrlPublicasAction.php?acao=abrirAtoPublico&sgl\\_tipo=RES&num\\_ato=00000026&seq\\_ato=000&vlr\\_ano=2013&sgl\\_orgao=FNDE/MEC](https://www.fnde.gov.br/fndelegis/action/UrlPublicasAction.php?acao=abrirAtoPublico&sgl_tipo=RES&num_ato=00000026&seq_ato=000&vlr_ano=2013&sgl_orgao=FNDE/MEC). Acesso em: 20 abr. 2025.
- BURLANDY, L.; GUGELMIN, S. A. Políticas públicas em alimentação e nutrição no Brasil. In: BARROS, D. C.; SILVA, D. O.; GUGELMIN, A. S. (org.). *Vigilância Alimentar e Nutricional para a Saúde Indígena*. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2007. p. 123-154.
- CAMILLO, A.; KIM, W. G.; MOREO, P. J.; RYAN, B. A model of historical development and future trends of Italian cuisine in America. *International Journal of Hospitality Management*, v. 29, n. 4, p. 549-558, 2010. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.09.002>. Acesso em: 11 abr. 2025.
- CARINO, S. et al. Environmental sustainability of hospital foodservices across the food supply chain: A systematic review. *Journal of the Academy of Nutrition and Dietetics*, v. 120, n. 5, p. 825-873, 2020. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jand.2020.01.001>. Acesso em: 11 abr. 2025.



FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION (FAO); WORLD HEALTH ORGANIZATION (WHO). Codex Alimentarius. Recommended International Code of Practice: General Principles of Food Hygiene. Roma: Codex Alimentarius Commission, 1999.

FORTUNA, J. L. Aspectos higiênico-sanitários no preparo de carne bovina servida em refeições escolares de instituições municipais e estaduais no estado do Rio de Janeiro. Revista de Higiene Alimentar, São Paulo, v. 16, n. 95, p. 23-32, 2012.

OLIVEIRA, A. B. A. et al. Hygiene and good practices in school meal services: Organic matter on surfaces, microorganisms and health risks. Food Control, Amsterdam, v. 40, p. 120-126, 2014.

OLIVEIRA, M. N.; BRASIL, A. L. D.; TADDEI, J. A. A. C. Avaliação das condições higiênico-sanitárias das cozinhas de creches públicas e filantrópicas. Ciência & Saúde Coletiva, Rio de Janeiro, v. 13, n. 3, p. 1051-1060, 2008.

STEDEFELDT, E. et al. Instrumento de avaliação das Boas Práticas em Unidades de Alimentação e Nutrição Escolar: da concepção à validação. Ciência & Saúde Coletiva, Rio de Janeiro, v. 18, n. 4, p. 947-953, 2013.

VIANA, R. M.; FERREIRA, L. C. Avaliação do desperdício de alimentos em uma unidade de alimentação e nutrição na cidade de Januária-MG. Higiene Alimentar, v. 31, n. 266-267, p. 22-26, 2017.