

**GESTÃO INTEGRADA EM UNIDADES DE ALIMENTAÇÃO E NUTRIÇÃO  
(UAN): O PAPEL DO NUTRICIONISTA NA OPERAÇÃO DIÁRIA, DO RECURSO  
HUMANO À ESTRUTURA FÍSICA**

**INTEGRATED MANAGEMENT IN FOOD AND NUTRITION UNITS (UAN): THE  
ROLE OF THE NUTRITIONIST IN DAILY OPERATIONS, FROM HUMAN  
RESOURCES TO PHYSICAL STRUCTURE**

**GESTIÓN INTEGRADA EN UNIDADES DE ALIMENTACIÓN Y NUTRICIÓN  
(UAN): EL PAPEL DEL NUTRICIONISTA EN LAS OPERACIONES DIARIAS,  
DESDE LOS RECURSOS HUMANOS HASTA LA ESTRUCTURA FÍSICA**



10.56238/edimpecto2025.090-034

**Raisa Pinheiro Vasques**

Especialista em Nutrição Clínica e Esportiva Especialista 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**

O presente trabalho analisou a importância da gestão integrada de Unidades de Alimentação e Nutrição (UANs), focando na interconexão entre Recursos Humanos, estrutura física, planejamento de cardápios e segurança alimentar. A gestão diária é crucial, pois o setor enfrenta desafios significativos. O capital humano é vulnerável devido à baixa qualificação dos manipuladores, o que impacta diretamente a aplicação correta das Boas Práticas (BPM). As deficiências frequentemente observadas na estrutura física, como a falta de equipamentos de controle de temperatura e inadequações de layout, comprometem a segurança sanitária. Além disso, o planejamento de cardápios deve ser rigoroso para mitigar o risco nutricional (como o excesso de gordura nas preparações) e promover a sustentabilidade através do controle efetivo da geração de resíduos. Conclui-se que o Nutricionista é o líder e responsável técnico insubstituível na UAN, cuja atuação é essencial para integrar a Técnica Dietética, a legislação e a gestão de pessoas, garantindo a excelência operacional, a segurança do comensal e a sustentabilidade do serviço.

**Palavras-chave:** Nutricionista. Gestão de UAN. Segurança Alimentar. Recursos Humanos. Boas Práticas (BPM). Sustentabilidade.

## **ABSTRACT**

This study analyzed the importance of integrated management in Food and Nutrition Units (FNUs), focusing on the interconnection between Human Resources, physical structure, menu planning, and food safety. Daily management is crucial as the sector faces significant challenges. Human capital is vulnerable due to the low qualification of food handlers, which directly impacts the correct application of Good Practices (BPM). Deficiencies frequently observed in the physical structure, such as the lack of temperature control equipment and inadequate layout, compromise sanitary safety. Furthermore,



menu planning must be rigorous to mitigate nutritional risk (such as excessive fat in preparations) and promote sustainability through effective waste generation control. It is concluded that the Nutritionist is the irreplaceable leader and technical manager in the FNU, whose role is essential for integrating Dietetic Technique, legislation, and people management, ensuring operational excellence, comensal safety, and service sustainability.

**Keywords:** Nutritionist. FNU Management. Food Safety. Human Resources. Good Practices (BPM). Sustainability.

## **RESUMEN**

Este estudio analizó la importancia de la gestión integrada de las Unidades de Alimentación y Nutrición (UAN), centrándose en la interconexión entre los recursos humanos, la infraestructura, la planificación de menús y la seguridad alimentaria. La gestión diaria es crucial, ya que el sector se enfrenta a importantes desafíos. El capital humano es vulnerable debido a la baja cualificación del personal de manipulación de alimentos, lo que repercute directamente en la correcta aplicación de las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM). Las deficiencias observadas con frecuencia en la infraestructura, como la falta de equipos de control de temperatura y una distribución inadecuada, comprometen la seguridad sanitaria. Además, la planificación de menús debe ser rigurosa para mitigar los riesgos nutricionales (como el exceso de grasa en las preparaciones) y promover la sostenibilidad mediante un control eficaz de la generación de residuos. Se concluye que el nutricionista es el líder y gestor técnico insustituible de la UAN, cuyo papel es esencial para integrar la técnica dietética, la legislación y la gestión del personal, garantizando la excelencia operativa, la seguridad del comensal y la sostenibilidad del servicio.

**Palabras clave:** Nutricionista. Gestión de UAN. Seguridad Alimentaria. Recursos Humanos. Buenas Prácticas (BPM). Sostenibilidad.



## 1 INTRODUÇÃO

As Unidades de Alimentação e Nutrição (UANs) são ambientes complexos e multifacetados, cuja missão é produzir refeições seguras, nutritivas e aceitáveis para grandes coletividades. O cotidiano de uma UAN é dinâmico e exige a integração de conhecimentos técnicos (como a Técnica Dietética) com habilidades gerenciais avançadas, abrangendo desde a gestão de pessoas e a manutenção da estrutura física até a elaboração estratégica do cardápio. Uma gestão eficaz é crucial, pois qualquer falha em um desses elos pode comprometer a segurança alimentar, a saúde do comensal, a satisfação do cliente e a viabilidade econômica do negócio.

Neste contexto, o nutricionista assume um papel central, atuando como o elo integrador responsável por converter as necessidades nutricionais e sanitárias em procedimentos operacionais diários. A UAN, portanto, não é apenas um local de preparo de alimentos, mas um sistema que necessita de planejamento, organização, direção e controle constantes. A importância de como essa gestão é conduzida, os fatores que a influenciam e as práticas que devem ser adotadas definem o sucesso e o padrão de qualidade do serviço.

O presente trabalho tem como objetivo analisar a importância e o modo de execução da gestão diária em UANs, detalhando os aspectos cruciais de Recursos Humanos e Gestão de Pessoas, Dimensionamento e Conforto da Estrutura Física, e a relevância do Planejamento de Cardápios na atuação estratégica do Nutricionista.

## 2 DESENVOLVIMENTO

### 2.1 RECURSOS HUMANOS E GESTÃO DE PESSOAS NA UAN

O capital humano é o ativo mais crítico e vulnerável em uma UAN, sendo o manipulador o principal fator de risco para a contaminação. A gestão de pessoas e RH deve, portanto, focar na qualificação e segurança. Estudos como o de Cavalli e Salay (2007), em restaurantes comerciais, apontaram a baixa qualificação do setor, com predomínio de Ensino Fundamental e apenas 21,7% dos funcionários com treinamento específico, o que dificulta a segurança alimentar.

A ótica operacional exige a aplicação rigorosa de programas de capacitação continuada e no cumprimento das Boas Práticas de Manipulação (BPM), pois a higiene pessoal dos colaboradores é o problema diretamente ligado à produção mais valorizada pelos gestores (Cavalli e Salay, 2007). A ótica de gestão de pessoas deve superar as dificuldades de contratação (falta de experiência e responsabilidade), investindo na qualificação e na liderança efetiva. A persistência de inadequações nos manipuladores (uso incompleto de uniforme, ausência de proteção para os cabelos), conforme relatado por Lopes et al. (2018) em UANs escolares, reforça a necessidade urgente de um RH tecnicamente supervisionado pelo Nutricionista.



## 2.2 DIMENSIONAMENTO, CONFORTO E AMBIÊNCIA DA ESTRUTURA FÍSICA

A segurança higiênico-sanitária e a eficiência da UAN dependem de seu *layout* e estrutura. O dimensionamento deve seguir o fluxo de produção linear para evitar a contaminação cruzada, uma exigência da legislação sanitária (RDC 216). Contudo, a realidade de muitas UANs apresenta deficiências. O estudo de Lopes et al. (2018) classificou todas as UANs como parcialmente adequadas na Edificação, citando problemas como forros com mofo, janelas sem telas e ausência de equipamentos de controle de temperatura. Uma estrutura física inadequada (falta de lavatórios exclusivos, ausência de termômetros para aferição da cadeia fria e quente) impede a correta aplicação das Boas Práticas (BT Processos/Procedimentos) e compromete o conforto térmico, afetando a qualidade do trabalho e a conservação dos alimentos.

## 2.3 PLANEJAMENTO DE CARDÁPIOS, QUALIDADE NUTRICIONAL E SUSTENTABILIDADE

O Planejamento de Cardápios é a peça estratégica que inicia todo o processo e é o principal vetor para a qualidade nutricional e a sustentabilidade.

### 2.3.1 Planejamento, qualidade nutricional e desafios da oferta

O nutricionista deve planejar refeições que atendam às necessidades e promovam a saúde da clientela. Pesquisas, como a de Gorgulho et al. (2011), demonstram que, apesar da constante oferta de frutas e hortaliças, uma parcela significativa das refeições é classificada como "necessita de melhoras" devido ao excesso de gordura (frituras) e ao desequilíbrio na oferta de macronutrientes. O planejamento rigoroso e o uso da Ficha Técnica de Preparação são essenciais para padronizar o preparo, controlar o uso de sal, gorduras e condimentos, garantindo que as metas de qualidade nutricional sejam alcançadas.

### 2.3.2 Sustentabilidade, gestão de resíduos e princípio dos 3 r's

A sustentabilidade na UAN é crucial. A maior geração de resíduos orgânicos ocorre no processamento de alimentos (cascas e aparas) e na devolução (resto-ingestão), conforme Rodrigues et al. (2015). O nutricionista deve nortear as ações pelo Princípio dos Três "Erres" (Reduzir, Reutilizar e Reciclar), utilizando o controle do Fator de Correção (FC) para reduzir o desperdício no pré-preparo e promovendo a conscientização do comensal, minimizando o impacto ambiental e melhorando a eficiência econômica.



## 2.4 A IMPORTÂNCIA CENTRAL DO NUTRICIONISTA NA GESTÃO DA UAN

O nutricionista é o profissional insubstituível na UAN. Sua formação técnica permite integrar os sistemas de qualidade com a estratégia de negócios. O baixo nível de qualificação dos manipuladores, a persistência de falhas em BPM e as deficiências estruturais encontradas em diversos estudos reforçam a necessidade da presença integral do Nutricionista como o único profissional capaz de: a) fiscalizar a aplicação rigorosa da RDC 216 (ANVISA); b) elaborar e executar o treinamento e a qualificação em serviço, superando as dificuldades de formação mínima do RH; e c) garantir que o planejamento de cardápios (nutricional e econômico) seja efetivamente traduzido em refeições seguras. O nutricionista é o responsável legal e técnico que converte a teoria da alimentação coletiva em excelência operacional diária, assegurando a saúde e a satisfação do comensal.

## 3 CONCLUSÃO

O ambiente da Unidade de Alimentação e Nutrição (UAN) é um sistema complexo cuja excelência operacional depende da gestão integrada de pessoas, processos, estrutura física e planejamento. O sucesso na produção de refeições seguras, nutricionalmente adequadas e sustentáveis exige o domínio da gestão de Recursos Humanos, onde a qualificação e o treinamento contínuo dos manipuladores são urgentes, dadas as deficiências de formação mínima e a alta vulnerabilidade à segurança alimentar. A estrutura física da UAN deve ser dimensionada para suportar o fluxo de produção, o que demanda atenção às reformas e à adequação de equipamentos de controle de temperatura. O Planejamento de Cardápios, por sua vez, deve ir além do equilíbrio nutricional, incorporando a sustentabilidade e a redução do desperdício de alimentos. Diante da multiplicidade de desafios (falhas em BPM, deficiências estruturais e nutricionais, alto índice de perdas), o Nutricionista se estabelece como o líder e responsável técnico central, cuja atuação é insubstituível para integrar os achados da Técnica Dietética, gerenciar o capital humano e garantir o cumprimento da legislação, traduzindo o conhecimento científico em uma operação diária segura, eficiente e promotora de saúde.



## REFERÊNCIAS

- ABREU, E. S. de; SPINELLI, M. G. N.; PINTO, A. M. S. **Gestão de unidades de alimentação e nutrição: um modo de fazer**. 4. ed. São Paulo: Metha, 2011.
- ABREU, E. S. de; SPINELLI, M. G. N. **Seleção e preparo de alimentos: gastronomia e nutrição**. São Paulo: Metha, 2014. 411 p.
- CAVALLI, S. B.; SALAY, E. Gestão de pessoas em unidades produtoras de refeições comerciais e a segurança alimentar. **Revista de Nutrição**, Campinas, v. 20, n. 6, p. 645-653, dez. 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1415-52732007000600008>. Acesso em: 02 out.2024.
- DOMENE, S. M. A. **Técnica dietética: teoria e aplicações**. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2011. 350 p.
- GORGULHO, B. M.; LIPI, M.; MARCHIONI, D. M. L. Qualidade nutricional das refeições servidas em uma unidade de alimentação e nutrição de uma indústria da região metropolitana de São Paulo. **Revista de Nutrição**, Campinas, v. 24, n. 3, p. 433-441, jun. 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1415-52732011000300009>. Acesso em: 02 out.2024.
- LOPES, A. C. C. L. et al. Boas Práticas em Unidades de Alimentação e Nutrição Escolares de um município do estado do Rio de Janeiro – Brasil. **Ciência & Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 23, n. 12, p. 4039-4048, dez. 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1413-812320182312.23992016>. Acesso em: 02 out.2024.
- ORNELAS, L. H. **Técnica dietética: seleção e preparo de alimentos**. 6. ed. São Paulo: Atheneu, 2001.
- PORTARIA INTERMINISTERIAL nº. 66, de 25 de agosto de 2006. Altera os parâmetros nutricionais do Programa de Alimentação do Trabalhador - PAT. Disponível em: <http://www.mte.gov.br/pat/>. Acesso em: 31 out. 2024.
- REGGIOLLI, M. R.; GONÇALVES, M. I. E. **Planejamento de cardápios e receitas para unidades de alimentação e nutrição**. São Paulo: Atheneu, 2000.
- RODRIGUES, E. M.; SILVA, C. F.; SANTOS, S. M. dos. Identificação de fontes de geração de resíduos sólidos em uma unidade de alimentação e nutrição. **Revista Ambiente & Água**, Taubaté, v. 10, n. 4, p. 896-910, dez. 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.4136/ambi-agua.1640>. Acesso em: 02 out.2024.
- VASCONCELLOS, F.; CAVALCANTI, E.; BARBOSA, L. **Menu: como montar um cardápio eficiente**. São Paulo: Roca, 2002.
- VAZ, C. S. **Restaurantes: controlando custos e aumentando lucros**. Brasília: Metha, 2006.