

# ATUAÇÃO DO NUTRICIONISTA LÍDER EM UNIDADE DE ALIMENTAÇÃO E NUTRIÇÃO NO SEGMENTO DE REFEIÇÕES TRANSPORTADAS PARA PENITENCIÁRIAS EM CURITIBA - PR E REGIÃO METROPOLITANA

**RAFAELA DARIVA**

Acadêmica de pós-graduação MBA Gestão Empresarial da UNICURITIBA

**ALBERTO OH**

Mestre em organizações e desenvolvimento pela FAE, especialista em marketing estratégico pela UP e graduado em administração pela FAE.

## RESUMO

O artigo aborda um breve histórico sobre o sistema penitenciário do estado do Paraná, como é a alimentação dos presos e as normas para refeição transportada, descreve as atribuições do profissional nutricionista em unidades de alimentação e nutrição, expõe sobre o nutricionista líder e a importância do *feedback*. Buscou-se compreender como é a liderança do nutricionista na visão dos colaboradores e a relação interpessoal com sua equipe de trabalho, por meio de aplicação de questionário em duas empresas de refeições coletivas que atendem penitenciárias e delegacias de Curitiba-PR e região metropolitana. Trata-se de uma pesquisa descritiva, quantitativa e de pequena amostragem, 100% definida, com aplicação de questionário de avaliação do líder imediato (nutricionista). Conclui-se que um líder eficaz deve ser motivado, ter espírito de treinador, deve saber aplicar *feedback*, tanto positivo quanto o construtivo, ter comprometimento carisma e caráter, deve saber se expressar com seus liderados, deve saber lidar com conflitos interpessoais e solucionar problemas de imediato, deve ter discernimento, atitude positiva, transmitir segurança, ter visão, ser prestativo, tem que procurar adquirir a confiança da equipe aos poucos, saber ouvir, ser paciente e deixar os liderados expressarem sua opinião.

**Palavras-chave:** sistema penitenciário; nutricionista; alimentação; líder.

## ABSTRACT

The article discusses a brief history of the prison system of the state of Paraná, as is the supply of prisoners and the standards for meal transported, describing the duties of the nutritionist in units of food and nutrition, exposes on leading nutritionist and the importance of feedback. We sought to understand how the leadership of the nutritionist in the view of employees and interpersonal relationship with their team, through a questionnaire in two catering corporations that meet prisons and police stations in Curitiba-PR and metropolitan area. This is a descriptive, quantitative research and small sample, 100% defined, using a questionnaire to assess the immediate leader (nutritionist). Concludes that an effective leader must be motivated, have spirit coach, must know how to apply feedback, both positive and the constructive engagement have charisma and character, must learn to express themselves with their followers, should know how to deal with interpersonal conflicts and solve problems immediately, it should be discerning, positive attitude, providing security, having vision, being helpful, it has to seek to acquire the confidence of the team slowly, listening, be patient and let the followers express their opinion.

**Keywords:** penitentiary system; nutritionist; feeding; leader.

## 1 INTRODUÇÃO

A Lei nº 5.276, de 24 de abril de 1967, regulamentou a profissão do nutricionista. A criação do primeiro Programa Nacional de Alimentação e Nutrição, em 1972, impulsionou a criação dos cursos de Nutrição e o mercado de trabalho para os nutricionistas. Conseqüentemente, a profissão se expandiu dos hospitais e Serviços de Alimentação da Previdência Social (SAPS) para efetivamente assumir as escolas, os restaurantes de trabalhadores, docência, indústria, marketing, nutrição em esportes, saúde suplementar, núcleos de assistência à saúde da família. Esta ampliação de áreas se mantém até hoje.

Os nutricionistas que atuam em cozinhas industriais, também citadas unidades de alimentação e nutrição, além de exercerem sua profissão, devem saber liderar sua equipe e administrar a empresa, pois neste nicho de mercado geralmente o nutricionista é contratado como gerente de nutrição ou gerente de unidade. "Ocasionalmente assim, uma ambígua conciliação de papéis, de modo que um profissional da saúde passou a exercer atividade de caráter primordialmente administrativo tal como é a gerência de uma Unidade de Alimentação empresarial" (NÓBREGA, et al., 2012, p. 54).

A liderança é uma ferramenta essencial tanto para o profissional de nutrição quanto para outras profissões, pois os que sabem liderar sua equipe podem conseguir de seus liderados maior desempenho nas atividades, respeito e comprometimento com o trabalho, menor índice de absenteísmo, melhor relação interpessoal dentro da empresa e por conseqüência um ambiente organizacional mais harmonioso, colaboradores motivados e confiantes no líder, além de proporcionar resultados excelentes para empresa.

As unidades de alimentação e nutrição do segmento de refeições transportadas que fornecem alimentação para os presos merecem atenção especial do nutricionista líder responsável pela unidade.

Segundo Guzman; Mirabete (1984, apud MARTINS, 2007a, p. 6):

O tema da alimentação nas prisões é de grande importância, não só porque o interno tem direito a uma alimentação sã e suficiente para sua subsistência normal, podendo ressentir-se sua saúde da sua insuficiência ou baixa qualidade, mas também porque é esse um poderoso fator que pode incidir positiva ou negativamente, conforme o caso, no regime disciplinar dos estabelecimentos penitenciários.

Portanto, cabe ao nutricionista o papel de líder eficaz, tanto na área administrativa, quanto em sua função de formação, a fim de assegurar que seus liderados executem seus trabalhos com excelência, garantindo uma alimentação segura, saudável e nutricionalmente equilibrada, saborosa, atrativa e de qualidade.

Neste contexto, compreendendo a importância da liderança eficaz do nutricionista em unidades de alimentação e nutrição, este artigo tem por objetivo identificar na ótica dos liderados a atuação do nutricionista como líder e a relação interpessoal com sua equipe de trabalho. Contudo, foi realizada revisão de literatura e pesquisa de campo em duas cozinhas industriais do segmento de refeições transportadas para penitenciárias e delegacias de Curitiba-PR e região metropolitana. Para coleta de dados da pesquisa foi elaborado um questionário aplicado aos funcionários da área de produção das empresas, com intuito de identificar como é a liderança do nutricionista na visão dos colaboradores e como é a relação interpessoal na empresa, qual o nível de confiança entre ambos. Enfim, identificar se há uma boa relação do líder com seus liderados.

## **2 O SISTEMA PENITENCIÁRIO DO ESTADO DO PARANÁ**

No ano de 1909 surgiu a primeira penitenciária do Estado e também, as cadeias públicas, tendo como órgãos responsáveis a Secretaria do Estado dos Negócios do Interior, Justiça e Instrução Pública e a Chefatura de Polícia.

Após muitos anos e modificações na estrutura organizacional do Estado, com a publicação de alguns decretos e leis e a criação de novos órgãos, por meio da Lei nº 13.986 de 30 de dezembro de 2002, fica estabelecido à Secretaria de Estado da Justiça – SEJU a jurisdição das cadeias públicas e penitenciárias, vinculado ao Departamento Penitenciário – DEPEN.

Segundo o Decreto Estadual nº 609/ 91 Art. 1, a Secretaria de Estado da Justiça e da Cidadania – SEJU constitui órgão de primeiro nível hierárquico da administração estadual, de natureza substantiva, e tem por finalidade a orientação técnica especializada, o planejamento, a execução, a coordenação e o controle das atividades relativas à justiça e aos direitos da cidadania.

Pelo mesmo Decreto, Art. 22, ao Departamento Penitenciário do Estado do Paraná, compete: a supervisão e a coordenação de todos os órgãos competentes do sistema penitenciário; inspeção ordinária e extraordinária; convocação de reuniões com diretores da área técnica e de pessoal lotado nos estabelecimentos penais e demais órgãos competentes do sistema penitenciário; a realização de cursos de formação e reciclagem de pessoal penitenciário; o disciplinamento da lotação dos estabelecimentos penais de forma a propiciar a ressocialização e a melhoria de vida da população confinada e o cumprimento das disposições constantes da Lei de Execução Penal.

O Brasil tem a quarta maior população carcerária do mundo e apresenta déficit de aproximadamente 240 mil vagas, das quais cerca de 55 mil em delegacias de polícia. Dentre

estes, 16.205 encontram-se presos no Estado do Paraná, portanto, com o maior número de presos em delegacias no Brasil (SEJU, 2011).

O sistema penitenciário do Paraná, obteve população carcerária de 35.005 em abril de 2012. Em média, 335,31 presos para cada 100.000 habitantes, sendo que a população total do Estado atingiu na data citada, um total aproximado de 10.439.601 habitantes (INFOPEN, 2012).

Conforme Ação Civil do Ministério Público do Estado, datado de 02 de junho de 2004, a cadeia pública de Piraquara foi interdita nesta data por determinação judicial em virtude da precariedade constatada, com exposição contínua dos detentos em local absolutamente insalubre, sem ventilação e sem iluminação natural; superlotação; necessidade de reforma geral, bem como, os direitos fundamentais do ser humano que estavam sendo violados.

O lugar de acomodação onde às pessoas presas vivem deve atender a certas normas básicas. As normas internacionais deixam claro que as pessoas presas devem dispor de espaço suficiente no qual viver, com acesso a luz e ar suficientes para se manterem saudáveis (COYLE, 2002, p. 56).

Em virtude do aumento da massa carcerária nos últimos anos e a superlotação nas delegacias de polícia do Estado, podemos conjecturar que a locomoção dos presos dentro das celas é limitada, pois não há espaço físico suficiente para todos e dormitórios em quantidade necessária.

Conforme relata Sena (2009a, p. 31) sobre as prisões brasileiras:

As celas encontram-se seriamente danificadas, insalubres, com paredes repletas de musgos. Os vasos sanitários não possuem descarga, e com a falta de circulação do ar, o ambiente fica com um terrível odor. Ademais, nem sempre se tem água corrente.

Paredes (2005a) refere que a superpopulação favorece o processo de desumanização, ocorrendo com isso à falta de higiene, de ventilação e outros. Em consequência causam a degeneração da saúde física e mental dos presos que são colocados nesses ambientes que já são degradantes, onde também por muitas vezes há falta de espaço para se dormir.

Conforme a Lei nº 7210, de 11 de julho de 1984, que institui a Lei de Execução Penal, em seu Título I, Art. 1º: A execução penal tem por objetivo efetivar as disposições de sentença ou decisão criminal e proporcionar condições para a harmônica integração social do condenado e do internado. Dispõe ainda, no Capítulo II da Assistência, Art. 10, 11 e 12: A assistência ao preso e ao internado é dever do Estado, objetivando prevenir o crime e orientar o retorno à convivência em sociedade. A assistência será: material; à saúde; jurídica; educacional; social; religiosa. Consistirá ao preso e ao internado o fornecimento de alimentação, vestuário e instalações higiênicas.

Considerando o que foi exposto e com base em leitura de artigos publicados, de fato é possível identificar que o sistema prisional do Estado do Paraná tem muita deficiência interna, sendo principalmente as péssimas condições de estrutura física, pouco espaço nas celas devido à superlotação carcerária, bem como a maioria dos direitos básicos do ser

humano os fatores com maior predominância que afetam o estado psico social dos presos, necessitando urgente de melhorias e reparos para que estes possam ter condições de se reintegrar na sociedade e readquirir sua dignidade.

## 2.1 A ALIMENTAÇÃO DOS PRESOS

De acordo com a Resolução CNPCP nº 14, de 11 de novembro de 1994, capítulo V, Art. 13, dispõe sobre a alimentação: A administração do estabelecimento penal fornecerá água potável e alimentação aos presos, sendo que a alimentação será preparada de acordo com as normas de higiene e de dieta, controlada por nutricionista, devendo apresentar valor nutritivo suficiente para manutenção da saúde e do vigor físico do preso.

Inicialmente, entre 1980 e 1999, a produção da alimentação dos presos era realizada nas próprias Penitenciárias e Delegacias pelos próprios presos, ou seja, o modelo utilizado autogestão.

Martins (2007b, p. 8) expõe:

[...] Os principais problemas para a eficiência da alimentação neste período eram as péssimas condições das instalações físicas das cozinhas existentes nos estabelecimentos penais, bem como a falta de recursos para a manutenção das mesmas e da falta de recursos orçamentários e financeiros para aquisição dos gêneros alimentícios.

Segundo Sena (2009b, p. 32) sobre as prisões brasileiras:

A alimentação é de baixa qualidade, e na maioria das vezes insuficiente. A comida é estocada em lugares sujos, sem a menor preocupação com insetos e ratos. Com frequência são denunciados casos de corrupção e distribuição desigual dos alimentos.

Em 2004, a Secretaria de Estado de Justiça e da Cidadania aderiu o sistema de alimentação terceirizada em todas as unidades prisionais do Paraná, por meio de contratação de empresas especializadas, logo de responsabilidade da empresa a produção e entrega da refeição de modo transportado, em marmitex. Estas empresas passaram por processo de licitação, sendo o preço mais baixo ofertado o critério utilizado para nomeação e contratação.

Os presos das delegacias do Estado passaram a usufruir do serviço de alimentação terceirizada e transportada em outubro de 2011, desta maneira, as empresas contratadas para fornecerem a marmitex às delegacias seguem o mesmo critério das penitenciárias.

Em virtude do servimento da refeição em marmitex, houve a extinção dos refeitórios das unidades prisionais, assim, os presos começariam a realizar suas refeições na própria cela (MARTINS, 2007c).

Atualmente este processo de alimentação terceirizada, ainda ocorre em todo o sistema penitenciário do Estado, deste modo, a produção e transporte da alimentação em

Curitiba-PR e Região Metropolitana é realizada por apenas duas empresas de refeições coletivas que atendem às delegacias de polícia e penitenciárias.

Segundo o Decreto Estadual nº 1276/95, consta no Art. 33, capítulo I, sobre a assistência material ao preso, que consiste: no fornecimento de água potável e alimentação variada, suficiente e de qualidade, em condições higiênicas satisfatórias, dentro dos padrões exigidos para atender às necessidades nutricionais e dietoterápicas; e no capítulo II dispõe sobre a assistência à saúde a ser prestada por profissionais habilitados, compreendendo: atendimento médico, odontológico, farmacêutico, nutricional e dietoterápico do preso.

"A função essencial da nutrição atualmente é a fiscalização da alimentação, sendo o Setor de Nutrição criado ainda de maneira informal e subordinado diretamente à Coordenação do DEPEN" (PAREDES, 2005b, p.27).

As nutricionistas do Departamento Penitenciário do Paraná têm o dever de realizar visita técnica nas dependências da empresa fornecedora de alimentação, bem como, nos estabelecimentos penais, a cada semestre, com objetivo de verificar se todos os procedimentos e normas estipulados na Resolução nº 121/2007–SEJU estão sendo realizados.

Com a terceirização da alimentação dos presos, a administração do sistema penitenciário pode obter alguns benefícios, como: implantação de um sistema moderno, evitando falhas de fornecimento, pela transferência à terceiros da administração e confecção da alimentação; redução dos riscos de perdas e desperdícios de gêneros, bem como da ansiedade consumista e possíveis desvios de materiais; redução dos custos de manutenção de área física e reposição dos equipamentos de cozinha e demais materiais e utensílios; menor risco de contaminações e de toxiinfecções alimentares; proporciona o fornecimento de dietas equilibradas, de acordo com os padrões nutricionais exigidos; despreocupação com a estocagem de gêneros, quantidade e prazos de validade, entre outros (PAREDES, 2005c).

De acordo com Martins (2007d, p. 7):

A alimentação nos presídios é a expressão importante na vida cotidiana da massa carcerária e isto confere a nutrição, características muito particulares com a responsabilidade de influenciar o cotidiano nos presídios. Os profissionais de saúde que tratam dos problemas relacionados à nutrição devem considerar os valores, concepções, percepção e representações da alimentação, bem como os hábitos alimentares dos presos e a sua cultura alimentar.

"Uma boa alimentação não vai fazer feliz um homem que está na prisão, mas evita os motins e, por isso, alimentação não deve ser descuidada, mas, pelo contrário, escrupulosamente atendida" (TAFT, 1964, apud MOREIRA, 2007, p. 3).

Com base no que foi apresentado é possível constatar que a alimentação é uma causa muito importante para os presos das delegacias e penitenciárias do Paraná, pois talvez seja o único prazer que tenham neste ambiente. Após a terceirização da alimentação, obteve-se uma melhoria significativa na qualidade da refeição. É imprescindível a experiência técnica do profissional nutricionista para as cozinhas industriais, especialmente às que atendem a população carcerária.

### 3 NORMAS PARA REFEIÇÃO TRANSPORTADA

Atualmente os presos das delegacias de polícia de Curitiba e região metropolitana recebem a refeição transportada pela empresa contratada em marmitas de embalagem de material alumínio e as penitenciárias em marmitas de embalagem de isopor.

Conforme a Resolução RDC nº 91, de 11 de maio de 2001, itens 2.1 e 3.1: Embalagem é o artigo que está em contato direto com alimentos, destinado a contê-los, desde a sua fabricação até a sua entrega ao consumidor, com a finalidade de protegê-los de agente externos, de alterações e de contaminações, assim como de adulterações. As embalagens e equipamentos que estejam em contato direto com alimentos devem ser fabricados em conformidade com as boas práticas de fabricação para que, nas condições normais ou previsíveis de emprego, não produzam migração para os alimentos de componentes indesejáveis, tóxicos ou contaminantes em quantidades tais que superem os limites máximos estabelecidos de migração total ou específica, tais que: possam representar um risco para saúde humana; ocasionem uma modificação inaceitável na composição dos alimentos ou nas características sensoriais dos mesmos (ANVISA, 2001, p. 2-3).

A portaria CVS-6/99, de 10 de março de 1999, item 2.4, dispõe alguns requisitos para o transporte de alimentos: Os meios de transporte de alimentos destinados ao consumo humano, refrigerados ou não, devem garantir a integridade e a qualidade a fim de impedir a contaminação e deterioração dos produtos; É proibido manter no mesmo continente ou transportar no mesmo compartimento de um veículo, alimentos prontos para o consumo, outros alimentos e substâncias estranhas que possam contamina-los ou corrompê-los; Não é permitido transportar alimentos conjuntamente com pessoas e animais; A cabine do condutor deve ser isolada da parte que contém os alimentos, e esta deve ser revestida de material liso, resistente, impermeável, atóxica e lavável; No transporte de alimentos deve constar nos lados direito e esquerdo, de forma visível, dentro de um retângulo de 30 cm de altura por 60 cm de comprimento, os dizeres: Transporte de Alimentos, nome, endereço e telefone da empresa, Produto Perecível (quando for o caso); Os veículos de transporte de alimentos devem possuir Certificado de Vistoria, de acordo com a legislação vigente; A carga e/ou descarga não devem representar risco de contaminação, dano ou deterioração do produto e/ou matéria-prima alimentar; Nenhum alimento deve ser transportado em contato direto com o piso do veículo ou embalagens ou recipientes abertos; dentre outros.

As empresas de refeições coletivas contratadas para o fornecimento de alimentação aos presos das penitenciárias e delegacias do Paraná devem seguir algumas normas estipuladas na Resolução nº 121/2007-SEJU, especificadas abaixo:

Em relação ao transporte, por segurança, a empresa fornecedora deverá informar à Direção da Unidade Penitenciária, o nome e RG dos funcionários responsáveis pela entrega das refeições, bem como a placa dos veículos de entrega, para registro na portaria da Unidade. Após identificar-se, o funcionário da empresa deverá solicitar ao agente da portaria, registro imediato do horário de chegada do veículo de entrega na Unidade. Em local único e previamente designado pela Direção da Unidade, as refeições serão entregues ao servidor responsável pelo recebimento.

Para entrega das refeições, o funcionário da empresa fornecedora deverá observar obrigatoriamente os seguintes requisitos: a) horário de entrega pré-estabelecido, admitindo-se variação de 15 minutos; b) lacre da porta de carga do veículo de entrega; c) identificação da quantidade de refeições em cada hot-box; d) conferência, em conjunto com o servidor responsável pelo recebimento do quantitativo indicado na Nota Fiscal/Borderô, do controle do peso e da temperatura; e) acompanhamento da análise sensorial (sabor, odor, aparência,

consistência) e da composição da refeição; f) atestar no Controle Diário de Alimentação, os dados acima coletados e registrados.

A Resolução RDC nº 216, de 15 de setembro de 2004, item 4.9, dispõe o seguinte sobre o armazenamento e transporte do alimento preparado: Os alimentos preparados mantidos na área de armazenamento ou aguardando o transporte devem estar identificados e protegidos contra contaminantes. Na identificação deve constar, no mínimo, a designação do produto, a data de preparo e o prazo de validade; o armazenamento e o transporte do alimento preparado, da distribuição até a entrega ao consumo, devem ocorrer em condições de tempo e temperatura que não comprometam sua qualidade higiênico-sanitária. A temperatura do alimento preparado deve ser monitorada durante essas etapas; os meios de transporte do alimento preparado devem ser higienizados, sendo adotadas medidas a fim de garantir a ausência de vetores e pragas urbanas. Os veículos devem ser dotados de cobertura para proteção da carga, não devendo transportar outras cargas que comprometam a qualidade higiênico-sanitária do alimento preparado (ANVISA, 2004, p. 7).

De acordo com Arruda (1998, apud ABREU et al., 2012, p. 6):

O Ponto Crítico de Controle (PCC) mais importante no transporte de refeições é o controle de temperatura dentro dos valores estipulados pela legislação, impedindo a multiplicação de células esporuladas que resistem ao aquecimento ou de células vegetativas que tenham recontaminado o alimento.

É fundamental um controle técnico implantando e inspecionado por nutricionista desde a produção da refeição nas cozinhas industriais até a distribuição no local de destino, para evitar a contaminação do alimento. Portanto, existem as normas conforme legislação vigente para que sejam realizados todos os procedimentos corretos no transporte de refeições, para garantir que o alimento seja entregue com qualidade, em temperatura adequada e embalagem apropriada, e cabe ao responsável técnico da unidade de alimentação e nutrição (UAN) a obrigação de assegurar que todas as normas sejam cumpridas.

#### **4 ATRIBUIÇÕES DO PROFISSIONAL NUTRICIONISTA EM UAN**

O nutricionista é profissional de saúde, que, atendendo aos princípios da ciência da Nutrição, tem como função contribuir para a saúde dos indivíduos e da coletividade. Ao nutricionista cabe a produção do conhecimento sobre a Alimentação e a Nutrição nas diversas áreas de atuação profissional, buscando continuamente o aperfeiçoamento técnico-científico, pautando-se nos princípios éticos que regem a prática científica e a profissão (CFN RESOLUÇÃO nº 334/2004, p. 4).

Segundo Colares e Freitas (2007, p. 1):

As UAN são unidades que pertencem ao setor de alimentação coletiva, cuja finalidade é administrar a produção de refeições nutricionalmente equilibradas com bom padrão higiênico-sanitário para consumo fora do lar, que possam contribuir para manter ou recuperar a saúde de coletividades, e ainda, auxiliar no desenvolvimento de hábitos alimentares.

Em Unidade de Alimentação e Nutrição (UAN), compete ao nutricionista no exercício de suas atribuições, planejar, organizar, dirigir, supervisionar e avaliar os serviços de alimentação e nutrição. Realizar assistência e educação nutricional a coletividade ou indivíduos sadios ou enfermos em instituições públicas e privadas. Além disso, desenvolver atividades obrigatórias, como: planejar e supervisionar desde a seleção e compra de equipamentos e utensílios até a execução da adequação das instalações físicas destes, de acordo com as inovações tecnológicas; planejar, elaborar e avaliar os cardápios, respeitando os hábitos alimentares e de acordo com as necessidades da clientela; coordenar e executar os cálculos de valor nutritivo, rendimento e custo das refeições/preparações culinárias; planejar, implantar, coordenar e supervisionar as atividades de pré-preparo, preparo, distribuição e transporte de refeições e/ou preparações culinárias; elaborar e implantar o Manual de Boas Práticas, avaliando e atualizando os procedimentos operacionais padronizados (POP) sempre que necessário; planejar, implantar, coordenar e supervisionar as atividades de higienização de ambientes, veículos de transporte de alimentos, equipamentos e utensílios; entre outras atividades correlatas (CFN RESOLUÇÃO nº 380/ 2005, p. 11-12).

A conscientização do Nutricionista frente a sua posição como profissional da saúde em uma UAN pode levar a mudanças de conceitos e até mesmo de hábitos. É uma tarefa árdua e demorada e requer paciência e determinação. Existe a necessidade de medir, analisar e discutir freqüentemente todo trabalho realizado, com o intuito de otimizar cada vez mais produtos e processos (RODRIGUEZ, 2006, p.27).

O profissional nutricionista que opta pela área de alimentação coletiva precisa ter maturidade, responsabilidade, ser organizado, motivado, criativo, deve saber lidar com imprevistos, necessita ter paciência, carisma, bom humor, boa vontade de ensinar e aceitar ser ensinado, precisa saber lidar com o ser humano e suas individualidades e personalidades, necessita ser rígido, porém, saber cobrar o trabalho. Enfim, precisa ser o nutricionista líder que os liderados confiam e o administrador que a empresa precisa.

#### 4.1 O NUTRICIONISTA LÍDER

Em resposta à configuração do mercado de trabalho no Brasil, de profissional liberal o nutricionista se converteu em profissional organizacional. Seu novo papel de gerente e supervisor passou a demandar conhecimentos específicos e, mesmo com as inúmeras adaptações curriculares efetuadas ao longo do tempo pelas escolas de Nutrição, prevalece ainda hoje um perfil de profissional generalista e liberal, calcado no modelo das profissões de saúde (ANSALONI, 1999).

De acordo com Rosaneli (2013) a capacidade de liderança é fundamental para o profissional de alimentação, principalmente para o nutricionista, que assume uma posição de liderança nos serviços de alimentação, garantindo a qualidade e a segurança dos alimentos, promovendo modificações e sendo responsável por outros profissionais.

Tudo gira em torno da liderança. Ela, na verdade, desenvolve-se de dentro para fora. Se interiormente você puder se tornar o líder que deve ser, será capaz de tornar-se exteriormente o líder que deseja ser. As pessoas desejarão segui-lo. E, quando isso acontecer, você será capaz de lidar com qualquer coisa neste mundo. (MAXWELL, 2007, p.10)

"A única definição de líder é alguém que possui seguidores. Algumas pessoas são pensadoras, outras, profetas. Os dois papéis são importantes e muito necessários. Mas, sem seguidores, não podem existir líderes" (DRUCKER, 1998, p. 137).

Segundo Fernandes (2010, p. 27) "o bom líder tem a capacidade de inspirar os seus seguidores e fazê-los acreditar que as metas e objetivos serão alcançados, e que a recompensa será da equipe, independentemente das funções e cargos exercidos". Para Noro et al. (2008, p. 3) "um líder eficaz precisa ter habilidade no trato interpessoal, dessa forma conseguirá que seus liderados compreendam sua ideia, em contrapartida será extraído deles o que for necessário".

"Liderar é uma atividade que precisa ser exercida da mesma maneira que, por exemplo, um nutricionista desenvolve um planejamento de cardápio, ou seja, é necessário tempo, dedicação e métodos apropriados" (ROSANELI, 2013, p. 8).

De acordo com Balducci (2007) A liderança emana do conhecimento, da perícia, das habilidades interpessoais e não da atuação da autoridade. Os líderes removem as barreiras que impedem as pessoas e as organizações de atingirem a excelência. No processo do trabalho, são os que assumem papel de relevância, pois são aqueles que devem planejar, organizar, coordenar e controlar os esforços dos indivíduos e determinar o melhor caminho a seguir. É aquele que consegue a confiança da empresa a curto prazo e a confiança das pessoas a longo prazo.

A atuação do nutricionista como gestor é importante, pois este profissional domina a área em que atua, domina as ciências da nutrição, sabendo argumentar, sanar as dúvidas, questionar possíveis erros, e ensinar processos e procedimentos corretos, fornecendo aos seus liderados conhecimentos técnicos e confiança nas informações transmitidas (AZEVEDO, 2010, p.5).

O nutricionista atuante em unidades de alimentação e nutrição é o profissional responsável não só pela supervisão da produção da refeição, mas também pela administração da unidade e liderança de seus colaboradores. Possivelmente o trabalho mais árduo é assumir a posição de líder e conseguir a confiança de seus liderados, pois este processo é demorado e requer muita habilidade e experiência. Além disso, os colaboradores precisam compreender que existe uma hierarquia nas empresas e respeitar o líder. Uma boa relação interpessoal entre líder e liderados dentro deve ser construída com base no companheirismo, comprometimento de ambas as partes e respeito mútuo.

#### 4.1.1 A Importância do *Feedback*

De acordo com Novo (2013a) *feedback* é definido como a comunicação a uma pessoa ou grupo no sentido de fornecer-lhe informações sobre como seu comportamento ou desempenho está afetando outras pessoas. É um processo de ajuda para manutenção, melhoria ou mudança de comportamento e, quando eficaz, nos auxilia no desenvolvimento da competência interpessoal.

Na prática real, o processo de *feedback* geralmente envolve uma pessoa comunicando uma avaliação (isto é, uma reação positiva ou negativa) daquilo que outra pessoa disse ou fez. Este *feedback* de desempenho é

uma forma crítica; a pessoa que apresenta o feedback pode muitas vezes encontrar dificuldades (SCHERMERHORN, 1998, p. 241).

Novo (2013b, p. 9) expõe:

Sabemos que dar e receber *feedback* pode não ser nada agradável, pois na nossa cultura isso é percebido como negativo ou simplesmente como crítica, mas se existir um alto nível de confiança entre as pessoas – líder e liderados, a troca de feedback será muito mais produtiva.

O *feedback*, no caso da pessoa que vem realizando bem as suas tarefas, é um incentivo a mantê-la focada em produzir sempre o melhor. É uma forma de mostrar que está sendo observada e que os resultados positivos produzidos são notados e valorizados. No caso de alguém que cometeu um erro ou está realizando tarefas em desacordo com os padrões, o feedback é uma maneira de informar que os resultados produzidos não estão bons. E a grande importância neste caso é o fato que muitas vezes a pessoa pode estar produzindo resultados negativos por sequer saber que está fazendo algo errado (LENINE, 2013).

De acordo com Scherer (2012, p. 2):

O *feedback* não pode ser encarado como uma iniciativa que irá prejudicar a motivação das pessoas, pois um dos fatores mais importantes neste contexto é o líder ter a confiança e credibilidade de toda a equipe, a qual ele irá adquirir no momento em que passar segurança e demonstrar conhecimento que tem sobre sua equipe, dando-lhes o retorno de tudo que é esperado dela em tempo hábil e necessário para evitar futuros problemas.

Nenhum líder ou empreendedor chegará muito longe se não desenvolver intensamente a capacidade de dar e receber retorno, já que os líderes precisam dar *feedback* aos seus colaboradores. As pessoas precisam ter seu desempenho reconhecido para se sentirem motivadas a se aperfeiçoarem, preparando-se para novos desafios. Temos que procurar fazer o reconhecimento em público e, quando for possível, que seja recompensado. A recompensa não precisa ser em dinheiro, pode vir na forma de prêmios, ou ainda em reuniões comemorativas (DUTRA, 2009).

Segundo Balducci (2007, p. 138-139):

[...] Hoje as empresas procuram gestores com perfis totalmente diferentes: buscam líderes participativos e que saibam valorizar a prática do *feedback*; líderes empreendedores, que saibam trabalhar em equipe, que assumam riscos calculados e tenham capacidade de mobilização; líderes que reconheçam o êxito dos outros, estimulem as habilidades e que tenham capacidade de apoiar as pessoas, sejam inovadores, criativos e comunicativos.

"A eficiência está ligada à motivação, para isso, é muito importante o feedback do líder para o liderado para que ele se sinta importante e inserido no contexto geral. Avaliação de métricas como metas, nível atingido e estratégia para alcançá-los" (LINDENMEYER, 2008a, p.12).

*Feedbacks* verdadeiros e específicos, fornecidos individualmente e no momento certo, são ferramentas indispensáveis e presentes em organizações saudáveis e inovadoras que acreditam no potencial humano como força geradora de crescimento e conhecimento organizacional (BILLO, 2012).

O *feedback* positivo e o crítico/ construtivo são ferramentas essenciais tanto para o líder quanto para os liderados, porém, é necessário sabedoria para saber quando e como aplicá-los. No caso do *feedback* crítico, aquele que corrige algo que esteja errado, é mais complicado, pois é necessário o líder ter habilidade e tato para saber como falar e maturidade suficiente do liderado que recebe, para poder entender e não se ofender. O *feedback* positivo auxilia no relacionamento do líder com seus colaboradores, pois promove satisfação e motivação de ambos.

## 5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Em virtude da escassez de artigos científicos referentes à atuação do nutricionista como líder e a relação interpessoal com sua equipe de trabalho em Unidades de Alimentação e Nutrição e tendo em vista a necessidade desse profissional em adquirir conhecimentos na prática do cotidiano para que consigam compreender a realidade em ser um líder eficiente e eficaz, realizou-se pesquisa de campo quantitativa e de pequena amostragem, 100% definida, em duas empresas de refeições coletivas no segmento de alimentação transportada, ambas localizadas em regiões metropolitanas de Curitiba/PR.

Utilizou-se dados primários e foi aplicado questionário elaborado pela autora para saber a opinião e atitude dos entrevistados com relação ao nutricionista líder. Pesquisa de natureza descritiva, com objetivo de identificar, registrar e analisar as características, fatores e variáveis relacionados ao nutricionista e sua posição de líder perante a ótica dos funcionários, e também explicativa, para identificar os fatores que contribuem para explicar a opinião de cada liderado em relação ao seu líder. A pesquisa nas empresas foi realizada no mês de maio do corrente e tiveram duração em média de duas horas em cada estabelecimento.

Para coleta de dados foi utilizado questionário composto por doze afirmativas produzido pela própria autora, aplicado aos funcionários do setor da cozinha, subordinados a nutricionista de produção. Assim, na empresa “A” obteve-se 14 respostas e na “B” 40, respondidas por cozinheiros e auxiliares de cozinha com variadas funções, com objetivo de avaliar a conduta do profissional nutricionista como líder na visão dos colaboradores.

As afirmativas do questionário foram elaboradas com base nas qualidades indispensáveis que um líder deve possuir, de acordo com Maxwell (2007, p. 5-6). Para as respostas das afirmativas foi utilizado escala de avaliação gráfica, que “Compreende a apresentação das opções de respostas às pessoas, desde o extremo mais favorável até o extremo mais desfavorável, de uma forma visual contínua ou por figuras que representem categorias ordenadas” (MATTAR, 2008, p. 101).

## 6 ANÁLISE DOS DADOS E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

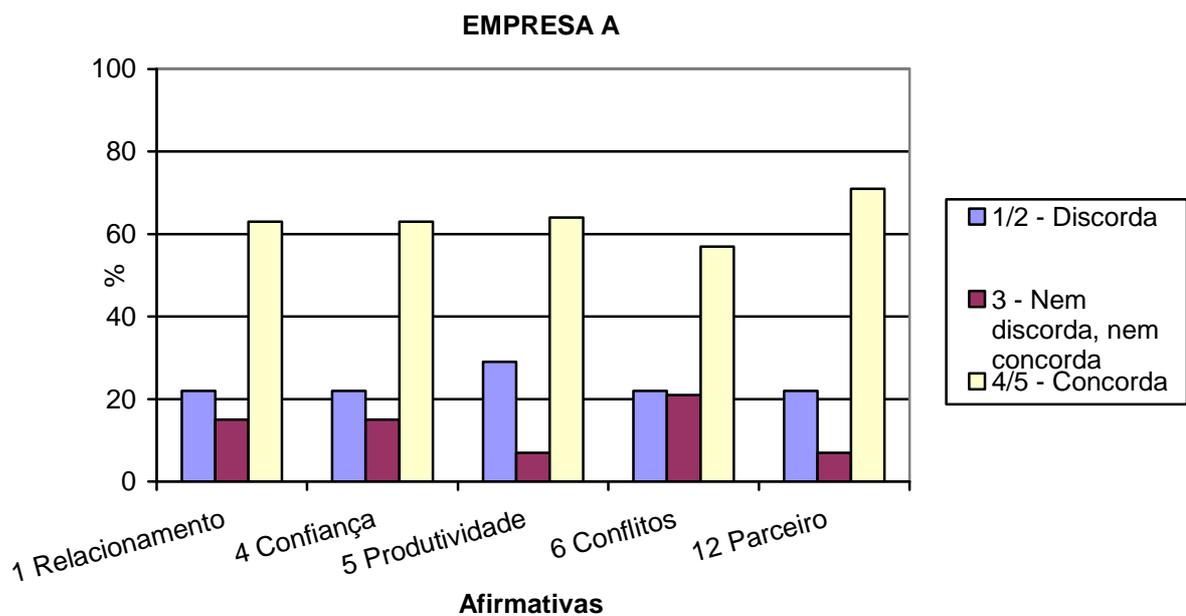
A pesquisa foi realizada em duas cozinhas industriais, identificadas como A e B, que atendem as penitenciárias e delegacias de Curitiba/PR e região Metropolitana.

Obeve-se 100% de resposta dos funcionários do setor da cozinha que estavam presentes na ocasião, nas duas empresas. Sendo que na A foram coletadas 14 pesquisas e na B, 40.

O questionário aplicado (Apêndice I) compreende 12 afirmativas, às quais as opções de resposta para pontuar de 1 a 5, sendo 1 maior discordância com a afirmativa e 5, maior concordância. As questões elaboradas evidenciam as 21 indispensáveis qualidades que um líder deve ter: caráter, carisma, comprometimento, comunicação, competência, coragem, discernimento, foco, generosidade, iniciativa, ouvir, paixão, atitude positiva, solução de problemas, relacionamentos, responsabilidade, segurança, autodisciplina, ser prestativo, educabilidade e visão, de acordo com Maxwell (2007).

No gráfico 1 é possível identificar que as respostas das afirmativas foram positivas, ou seja, acima de 57% (afirmativa 6) do total de funcionários da empresa A concordam que tem uma boa relação com seu líder, confiam na sua capacidade profissional, reconhecem que o líder acompanha e avalia a produtividade da equipe, que sabe resolver conflitos internos e os liderados o consideram um parceiro de trabalho.

**Gráfico 1 – Demonstrativo de respostas de maior concordância com as afirmativas – empresa A**



Fonte: Autores

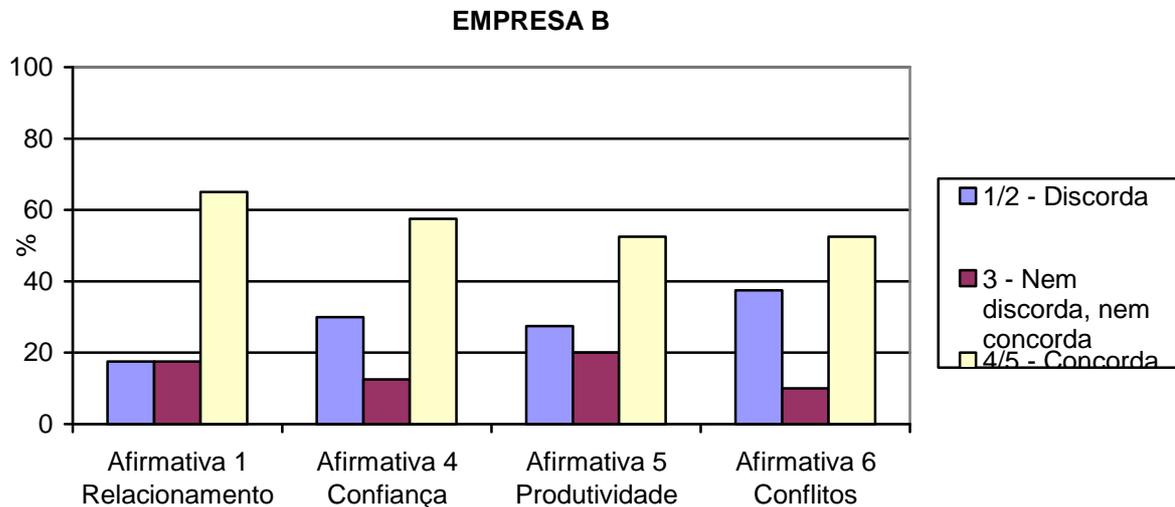
De acordo com Robbins (2002, apud SOUZA, 2006a p. 48):

A liderança tem um papel crucial para a compreensão do grupo, pois é o líder quem geralmente oferece a direção em relação ao alcance dos objetivos. No entanto para que isso ocorra é fundamental a confiança, pois, é impossível liderar pessoas que não confiam em você [...].

O gráfico 2 demonstra as respostas que tiveram maior concordância com as afirmativas, ou seja, maior pontuação 4 e 5. Assim, acima de 52,5% (afirmativas 5 e 6) dos funcionários da empresa B, reconhecem ter uma boa relação com seu líder, confiam em sua

capacidade profissional, confirmam que o líder acompanha e avalia a produtividade da equipe e acreditam que o líder sabe resolver conflitos internos.

**Gráfico 2 – Demonstrativo de respostas de maior concordância com as afirmativas – empresa B.**



Fonte: Autores

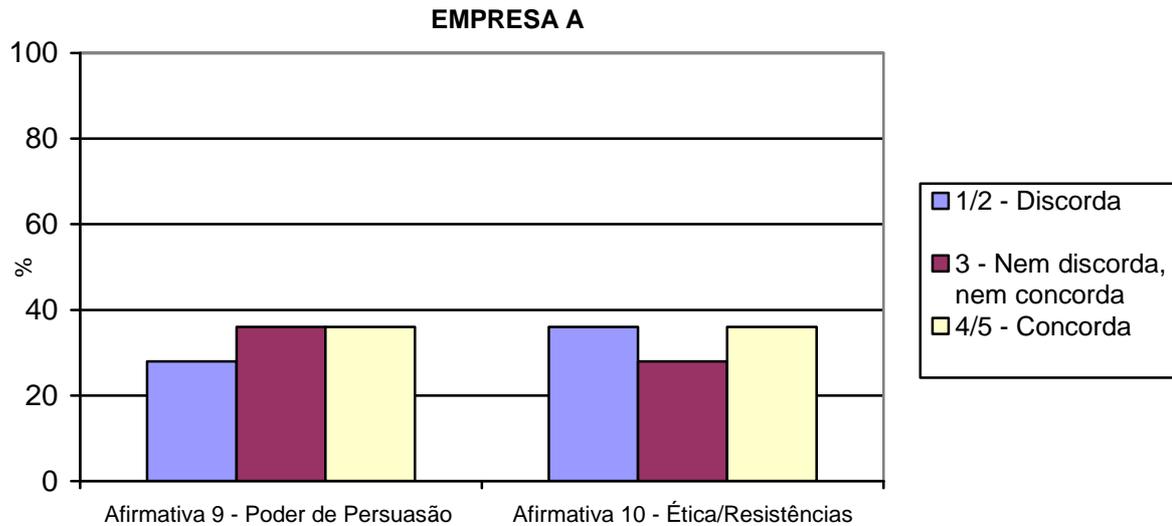
Conforme Bergamini (1994), o líder é visto como alguém que traz um benefício, não só ao grupo em geral, como a cada membro em particular, fazendo nascer desse intercâmbio o valor que seus seguidores lhe atribuem. Em troca, os membros do grupo devolverão ao líder seu reconhecimento e aceitação como forma de lhe conferir a autoridade para dirigir pessoas.

O líder bem sucedido é aquele que sabe se comportar adequadamente de acordo com varias situações, ou seja, aquele que consegue perceber cada contexto e adaptar o melhor método de liderança segundo as circunstâncias. A liderança é uma característica a ser desenvolvida; o líder não nasce pronto. A liderança pode ser desenvolvida, desde que o líder tenha como premissas básicas o foco nos objetivos e a vontade de ajudar o outro, resgatando o potencial de cada individuo e o estimulando favoravelmente (TORQUATO, 2001 apud CARLOS, 2011, p. 10).

Portanto, a pesquisa realizada nas empresas A e B demonstradas nos gráficos 1 e 2, revela que o nutricionista líder possivelmente conseguiu adquirir a confiança de seus liderados. Assim, a probabilidade destes em respeitar a hierarquia da empresa e aceitar o comando de seu líder é muito maior e a produtividade e desempenho da equipe serão mais satisfatórios.

Podemos observar no gráfico 3 que 28% (afirmativa 9) dos funcionários da empresa A acreditam que o líder não consegue exercer muita influência sobre a equipe, ou seja, delega as tarefas mas nem sempre os liderados executam. Assim, 36% da mesma afirmativa ficaram no meio-termo permitindo considerar que a resposta desta afirmativa teve menor índice de concordância. Além disso, 36% do total de respostas da afirmativa 10 acredita que o líder não sabe reagir com ética perante as resistências da equipe. Sendo que 28% dos funcionários não tiveram certeza na resposta.

**Gráfico 3 – Indica o nível de autoridade do líder e sua postura perante resistências da equipe.**



Fonte: Autores

De acordo com Oliveira (2013):

[...] Se liderança é a aptidão de levar alguém a cooperar espontaneamente, de liberar a capacidade de criação das pessoas e despertar a vontade de ser seguido pelo exemplo, à falta dela dá ao colaborador a estratégia de fingir que faz e que obedece ou ainda que faça o mínimo para se manter na organização e sobreviver.

No caso do gráfico 3, provavelmente os liderados nem sempre acatam a decisão do líder em virtude da falta de conversação entre as partes para que todos possam colocar seu ponto de vista. Ou seja, o líder falha no momento em que precisa tomar uma decisão urgente e não procura saber a opinião de seus colaboradores. Tal fato pode ocorrer por falta de tempo, pois em unidades de alimentação e nutrição, o nutricionista líder além de comandar sua equipe de produção, precisa administrar o restaurante como um todo, desde a elaboração de cardápios, compras, controle de custos, contato com fornecedores, visita aos clientes, reuniões com a presidência, entre outros, até a decisão de uma troca inesperada de cardápio por algum imprevisto.

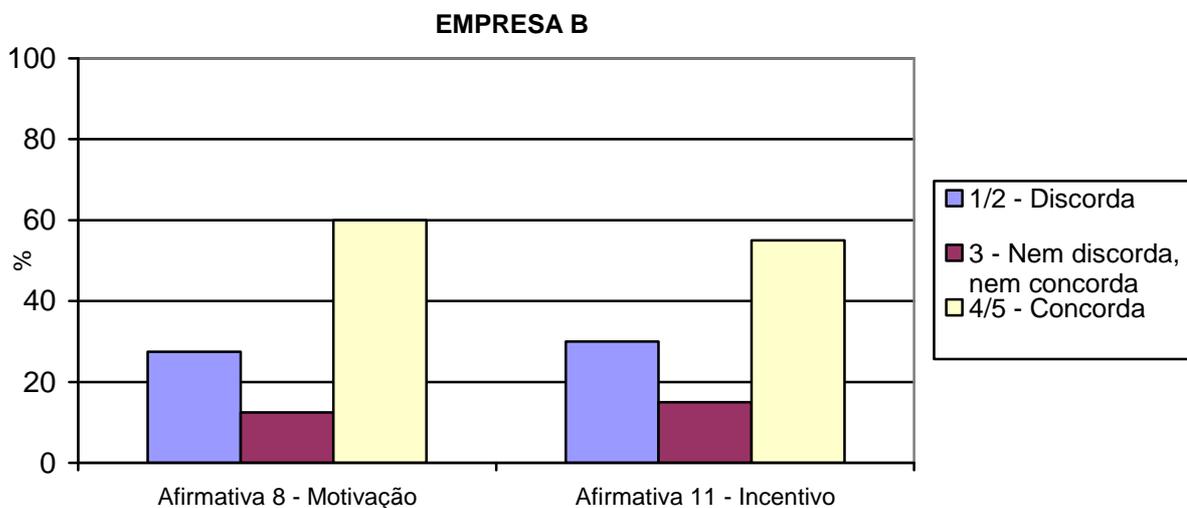
Essa realidade acontece diariamente em cozinhas industriais e poderia ser evitada se houvesse líderes informais na produção.

[...] Os líderes informais surgem dos grupos de trabalho e podem ter maior influência sobre o comportamento dos membros do grupo do que os supervisores. As lideranças formal e informal são aspectos dos papéis formais e informais. Uma organização atribui o papel de líder (por exemplo, gerente ou supervisor) a uma pessoa. Um indivíduo desenvolve o papel de líder informal por meio da interação com seus colegas. Uma pessoa que tenha uma habilidade específica pode constatar que os seus colegas buscam seus conselhos talvez com mais frequência do que buscam com seu próprio supervisor. A influência que uma pessoa tem sobre os outros é determinada por diversos fatores pessoais e organizacionais [...] (SPECTOR, 2010, p. 494).

Os líderes informais poderiam contribuir com o nutricionista líder auxiliando nas tomadas de decisões do cotidiano, àquelas que não necessitam de autorização da chefia. Como por exemplo, o corte de uma carne ou verdura, a utilização de um ingrediente extra, a decoração de um prato, entre outros. Estes líderes informais passariam a ter a confiança do nutricionista e dos colaboradores. Assim, o nutricionista líder teria mais tempo para acompanhar a produtividade da equipe.

O gráfico 4 demonstra as respostas que tiveram porcentagem significativa de concordância com as afirmativas. Portanto, 60% do total de funcionários da empresa B concordam que o líder é uma pessoa motivada e transmite para equipe e 55% o consideram um profissional desafiador, que procura incentivar a equipe a desempenhar melhor suas habilidades.

**Gráfico 4 – Indica que o líder é uma pessoa motivada e que incentiva a equipe em suas tarefas.**



Fonte: Autores

"Para sentir-se motivado em uma organização é importante que os objetivos pessoais se identifiquem com os da empresa, quando isso ocorre a produtividade se eleva, e as pessoas trabalham mais felizes, pois as pessoas sentem-se lutando por seus próprios objetivos" (SOUZA, 2006b, p. 54).

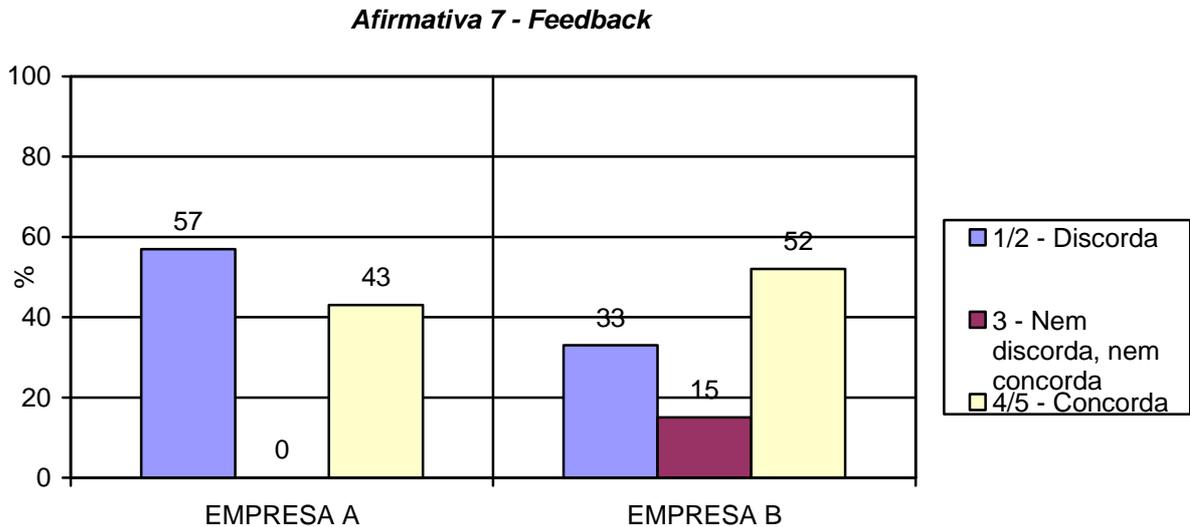
"Os gerentes que conseguem motivar seu pessoal com êxito são aqueles capazes de criar um ambiente com objetivos (incentivos) compatíveis com os motivos (necessidades) específicos dos seus funcionários" (HERSEY, 1976, p. 19).

Manter a motivação em alta não é fácil e exige uma importante atenção, até porque percebemos que dinheiro não é a única coisa que motiva os funcionários, a maior importância se faz no reconhecimento pessoal, agregado ao processo da motivação. As pessoas desejam ser reconhecidas, valorizadas e recompensadas pelo que fazem e têm necessidade de saber que são vencedoras para que a motivação se mantenha. Esse é um papel fundamental do líder (BERGAMINI, 1997, p. 95)

O gráfico 5 apresenta o comparativo das empresas A e B na resposta da afirmativa 7, que compreende o reconhecimento do líder pelo esforço da equipe.

Podemos observar que 57% dos funcionários da empresa A, portanto a maioria, responderam que o líder não demonstra em atitudes ou palavras o esforço da equipe e na empresa B 33%, sendo que 15% dos funcionários não tiveram certeza na resposta. Logo, podemos observar que mais da metade dos funcionários da empresa A e possivelmente 48% da empresa B, considera que seu líder não reconhece o trabalho da equipe, ou seja, não aplica *feedback* positivo.

**Gráfico 5 – Comparativo das empresas A e B com relação ao processo de *feedback*.**



Fonte: Autores

Ao falar ou dar um elogio, você irá ajudar, mas será muito mais ajudado, porque para aquela pessoa, você passará a ser uma referência boa pelo fato de tê-la elogiado ou praticado um *feedback* positivo. Quem deu o elogio torna-se agradável, gera no receptor a vontade de ficar perto, de mostrar bons comportamentos, porque com certeza, gostou e irá querer mais. (LINDENMEYER, 2008b, p. 21)

"Nas empresas, o *feedback* é utilizado como uma ferramenta extremamente útil na condução das relações humanas. As pessoas se comunicam umas com as outras e dão *feedback* de suas ações e atitudes constantemente, auxilia também na manutenção de um bom clima organizacional" (PEDREIRA, 2009, p. 1).

De acordo com Violin (2013, p. 2):

A liderança só será efetiva se tiver a capacidade de envolver, trabalhar as pessoas e com as pessoas, para isto tem que fazer com que elas se sintam necessárias, partes importantes do processo. As pessoas envolvem-se mais facilmente se obtiverem reconhecimento do seu trabalho, se sentirem que são peças fundamentais da engrenagem, que fazem a empresa girar.

Considerando o que foi exposto sobre o gráfico 5, é possível reconhecer a importância do *feedback* no ambiente organizacional, tanto para o líder quanto para o liderado, pois este processo de reconhecimento de trabalho e também a crítica construtiva auxilia no relacionamento interpessoal dentro da empresa.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O maior desafio do nutricionista líder que atua em unidades de alimentação e nutrição é saber liderar corretamente sua equipe, e para isto, é necessário adquirir a confiança de seus liderados, que será conquistada em longo prazo, para poder garantir sua estabilidade na organização.

Com base em algumas afirmativas o resultado da pesquisa demonstra que o líder tem uma boa relação com seus liderados e que estes confiam em sua capacidade profissional. Além disso, com relação à afirmativa sobre motivação, as respostas foram positivas, ou seja, o líder é uma pessoa motivada e transmite para equipe. Porém, na empresa A, quando abordado o assunto sobre como o líder reage perante as resistências da equipe e a influência sobre os liderados para realizar o trabalho como solicita, o resultado foi negativo. Ou seja, os liderados têm uma resistência em realizar as tarefas da maneira que o líder exige.

O resultado poderia ser positivo se o líder tivesse um líder informal dentro de sua equipe de trabalho, aquela pessoa que todos da equipe confiam no trabalho e respeitam, ou pelo tempo de empresa ou por ser uma pessoa cativante, que todos admiram. Assim, o líder teria um braço direito na equipe, um porta-voz. Além disso, nas duas empresas os colaboradores assinalaram que o líder não demonstra em atitudes ou palavras o esforço da equipe, portanto, não aplica *feedback* positivo.

Contudo, é possível concluir que um líder eficaz deve ser motivado, ter espírito de treinador, deve saber aplicar *feedback*, tanto positivo quanto o construtivo, ter comprometimento carisma e caráter, deve saber se expressar com seus liderados, deve saber lidar com conflitos interpessoais e solucionar problemas de imediato, deve ter discernimento, atitude positiva, transmitir segurança, ter visão, ser prestativo, tem que procurar adquirir a confiança da equipe aos poucos, saber ouvir, ser paciente e deixar os liderados expressarem sua opinião.

Liderança de sucesso se constrói no cotidiano e se adquire em longo prazo, com uma equipe bem treinada e liderados felizes e motivados. É um processo gradativo e permanente, que precisa ser cultivado todos os dias.

## REFERÊNCIAS

ANSALONI, Jose Armando. Situação de trabalho dos nutricionistas em empresas de refeições coletivas de Minas Gerais: trabalho técnico, supervisão ou gerência? **Revista de Nutrição**. Campinas-SP, 12(3): 241-260, set./dez., 1999.

ANVISA. Resolução RDC nº 216, de 15 de setembro de 2004. Dispõe sobre Regulamento Técnico de Boas Práticas para Serviços de Alimentação. **Diário Oficial [da] União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 16 set. 2004.

ANVISA. Resolução RDC nº 91, de 11 de maio de 2001. Aprova o Regulamento Técnico - Critérios Gerais e Classificação de Materiais para Embalagens e Equipamentos em Contato com Alimentos constante do Anexo desta Resolução. **Diário Oficial [da] União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 15 maio 2001.

ABREU, Edeli Simioni de et al. Monitoramento da temperatura de refeições quentes transportadas porcionadas. **Portal de Revistas Eletrônicas do UniBH**. Belo Horizonte, vol. 5, nº 1, p. 03-08, jul. 2012.

AZEVEDO, TFC; ARAUJO, MBV. Atuação do nutricionista como gestor de restaurantes industriais de Uberaba-MG, baseado no perfil de liderança visionária. **Cadernos de Pós Graduação da FAZU**. Uberaba-MG, v. 1, 2010.

BALDUCCI, Daniel; KANAANE, Roberto. Relevância da gestão de pessoas no clima organizacional de uma empresa de engenharia. **Boletim – Academia Paulista de Psicologia**. São Paulo, v. 27, nº 2, p. 133-147, dez. 2007.

BERGAMINI, Cecilia Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4ª edição. São Paulo: Atlas, 1997.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. Liderança: a administração do sentido. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 34, n. 3, p.102-114, mai./jun.1994.

BILLO, Francini Nunes. O impacto do feedback na motivação dos colaboradores. **Associação Brasileira de Recursos Humanos – ABRH-RS. Grupo de estudos Comunicação**. Porto Alegre-RS, 2012.

BRASIL. Lei nº 5.276, de 24 de abril de 1967. Regulamenta a Lei nº 8.234, de 17 de setembro de 1991, que Regulamenta a Profissão de Nutricionista e dá outras providências. **Diário Oficial [da] União**. Brasília, DF, 18 set. 1991.

BRASIL. Lei nº 7.210, de 11 de julho de 1984. Institui a Lei de Execução Penal. **Diário Oficial [da] União**. Brasília, DF, 13 jul. 1984.

BRASIL. Resolução CNPCP nº 14, de 11 de novembro de 1994. Considerando o disposto na Lei nº 7.210, de 11 de julho de 1984 (Lei de Execução Penal), resolve fixar as Regras Mínimas para o Tratamento do Preso no Brasil. **Diário Oficial [da] União**. Brasília, DF, 02 dez. 1994.

CARLOS, Caroline Mazon Gomes; BAZON, Sebastião; OLIVEIRA, Wdson de. O líder nas organizações. **Revista Científica do Centro Universitário de Araras**. São Paulo, v. 5, n. 1, p. 2-16, 2011.

COLARES, Luciléia Granhen Tavares; FREITAS, Carlos Machado de. Processo de trabalho e saúde de trabalhadores de uma unidade de alimentação e nutrição: entre a prescrição e o real do trabalho. **Caderno de Saúde Pública**. Rio de Janeiro, 23(12): 3011-3020, dez, 2007.

CONSELHO FEDERAL DE NUTRICIONISTAS. **Resolução CFN nº 334/2004 (Nova Redação)**. Dispõe sobre o Código de Ética do Nutricionista e dá outras providências. Brasília, DF, 10 maio 2004.

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. Brasília, DF, 28 dez. 2005.

COYLE, Andrew. **Administração penitenciária: uma abordagem de direitos humanos: manual para servidores penitenciários**. Tradução de Paulo Liégio. 8ª edição. Londres: International Centre for Prison Studies, 2002.

DUTRA, Adilson Mendes. *Feedback* como melhoria de resultados. **Associação Brasileira de Recursos Humanos – ABRH-RS. Grupo de estudos Liderança**. Porto Alegre-RS, 2009.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Desafios gerenciais para o século XXI**. 1ª edição. São Paulo: Thomson Pioneira, 1998.

FERNANDES, Mônica Fonseca. **A influência dos estilos e das práticas de liderança para o sucesso do setor de serviços de alimentação**. 110 f. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão), Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2010.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth Hartley. **Psicologia para administradores de empresas**. 2ª edição. São Paulo: EPU, 1976.

LENINE, Alberto. **A importância do feedback: na comunicação clara e direta**. SIAGRI – Software para agronegócio. Goiânia – GO, ago. 2013.

LINDENMEYER, Luís Henrique. **Feedback no processo de liderança**. 76 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração de empresas com ênfase em Marketing), Centro universitário Feevale, Novo Hamburgo, 2008.

MARTINS, Vanessa Chrisostomo. **Avaliação da alimentação fornecida pelo DEPEN, na casa de custódia de Curitiba, no centro de detenção e ressocialização de Piraquara e na penitenciária central do Estado**. 85 f. Monografia (Especialização lato sensu em Gestão Penitenciária: Problemas e Desafios), Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2007.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing**. 4ª edição compacta. São Paulo: Atlas, 2008.

MAXWELL, John Calvin. **As 21 indispensáveis qualidades de um líder**. Tradução de Josué Ribeiro. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil (edição digital), 2007.

MOREIRA, Samidayane et. al. **Nutrição e saúde física em detentos das penitenciárias de Cascavel: relato de experiência**. Disponível em: <<http://artigocientifico.com.br/artigos/?mnu=1&smnu=5&artigo=1662#>> Acesso em: 13 set. 2013.

NÓBREGA, Annamaria Barbosa do Nascimento et al. Competências gerenciais do nutricionista gestor de unidades de alimentação terceirizada. **Revista Eletrônica do Mestrado em Administração da Universidade Potiguar**. Natal-RN, ano 4, n. 2 - abr./set. 2012.

NORO, Greice de Bem et. al. **Da liderança ao estilo coach**. In: ENEPO – Encontro de estudos e pesquisas em organizações, 4., Santa Maria – RS, p. 1-21, 2008.

NOVO, Damáris Vieira. Estudo: liderança de equipes. **Revista Ecoenergia**. Rio de Janeiro, ed. 22, p. 6-11, julho de 2013. Entrevista concedida a Daniel Costa.

OLIVEIRA, Simone. **Respeite e será seguido**. Disponível em: <<http://rh.com.br/Portal/Lideranca/Artigo/8784/respeite-e-sera-seguido.html>> Acesso em: 13 set. 2013.

PARANÁ (Estado). Decreto Estadual nº 609/91, de 23 de julho de 1991. Súmula: Aprovação do regulamento da Secretaria de Estado da Justiça e da Cidadania conforme consta o presente decreto. **Diário Oficial [do] Paraná**, Poder Executivo, Curitiba, 23 jul. 1991.

PARANÁ (Estado). Decreto Estadual nº 1276/95, de 31 de outubro de 1995. Estatuto penitenciário do estado do Paraná. **Diário Oficial [do] Paraná**, Poder Executivo. Edição nº 4625, Curitiba, 31 out. 1995.

PARANÁ (Estado). Lei nº 13.986, de 30 de dezembro de 2002. Súmula: Altera, conforme específica, a estrutura administrativa do Estado. **Diário Oficial [do] Paraná**, Poder Executivo. Edição digitalizada nº 6386, Curitiba, 30 dez. 2002.

PAREDES, Lucimar Cavallieri. **Avaliação da alimentação terceirizada no sistema penitenciário do Paraná**. 30 f. Monografia (Especialização em Administração em Saúde Pública), Instituto Superior de Ensino, Pesquisa e Extensão, Curitiba, 2005.

PEDREIRA, Zilmar Sampaio. A importância do *feedback* na gestão de pessoas. **Associação Brasileira de Recursos Humanos – ABRH-RS. Grupo de estudos Comunicação**. Porto Alegre-RS, 2009.

RODRIGUEZ, Rosicler Dennanni. A evolução do papel do nutricionista na unidade de alimentação e nutrição. **Revista CRN3 Notícias**. São Paulo, ed. 83, p. 26-29, jul/ago/set. 2006.

ROSANELI, Alexandre Cristiano. **Liderança: Técnicas eficazes de liderança para nutricionistas em serviços de alimentação**. Disponível em: <<http://www.alexandrosaneli.com/artigos-keymind>> - Os desafios da liderança. Acesso em: 13 set. 2013.

SECRETARIA DE ESTADO DA JUSTIÇA E DA CIDADANIA. **Resolução nº 121/2007-SEJU, de 11 de junho de 2007**. Resolve instituir a partir de 01 de julho de 2007, no sistema penitenciário, as normas de procedimento para fornecimento, recebimento e distribuição de refeições, Curitiba, 11 jun. 2007.

SÃO PAULO (Estado). Portaria CVS 6/99, de 10 de março de 1999. Revogada pela Portaria CVS 05/2013 - Aprova Regulamento Técnico, que estabelece os Parâmetros e Critérios para o Controle Higiênico-Sanitário em Estabelecimentos de Alimentos. Alterada pela Portaria CVS 18/2008. Revogada pela Portaria CVS 5, de 19/04/2013. **Diário Oficial [do] Estado**, São Paulo, 10 março 1999.

SCHERER, Bibiana. Liderança e o desafio do *feedback*. **Associação Brasileira de Recursos Humanos – ABRH-RS. Grupo de estudos Liderança**. Porto Alegre-RS, 2012.  
SCHERMERHORN JUNIOR, JR; HUNT, JG; OSBORN, RN. **Fundamentos de comportamento organizacional**. 2ª edição. São Paulo: Bookman, 1998.

SENA, Liziany Dias de Souza. **A terceirização do sistema prisional**. 57 f. Monografia (Graduação em Direito), Instituto de Ensino Superior de Nova Venécia, Espírito Santo, 2009.

SOUZA, Clélia Maria Diniz Carvalho. **O líder e sua influência na motivação da equipe**. 61 f. Monografia (Especialização em Gestão de Equipes e Dinâmica de Grupos), Universidade Católica de Pernambuco/Libertas Comunidade, Recife, 2006.

SPECTOR, Paul Elliot. **Psicologia nas organizações**. 3ª edição. São Paulo: Saraiva, 2010.

VIOLIN, Fabio. **O que é ser líder.** Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Lideranca/Artigo/3712/o-que-e-ser-lider.html#>> Acesso em: 13 set. 2013.

### DOCUMENTOS CONSULTADOS

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4ª Edição. São Paulo: Atlas, 2007.

História do Sistema Penitenciário do Paraná. Disponível em: <<http://www.depen.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=4>> Acesso em: 12 ago. 2013.

Os desafios da SEJU na área de execução penal: central de vagas. Disponível em <<http://www.justica.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=67>> Acesso em 29 jul. 2013.

Sistema Prisional - InfoPen - Estatística. Disponível em: <<http://portal.mj.gov.br/data/Pages/MJD574E9CEITEMIDC37B2AE94C6840068B1624D28407509CPTBRNN.htm>> Acesso em 29 jul. 2013.

Ação civil pública - interdição de cadeia pública - Piraquara. Disponível em: <<http://www.criminal.caop.mp.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=560>> Acesso em 29 jul. 2013.

Consulta de legislações. Disponível em: <<http://www4.planalto.gov.br/legislacao>> Acesso em: 27 set. 2013.