

GERÊNCIA E SERVIÇOS DE ALIMENTAÇÃO

Daisy Blumenberg WOLKOFF¹

RESUMO

O papel do gerente é enfocado a partir das Teorias da Administração, com especial atenção às questões referentes à participação dos empregados nas organizações. O nutricionista, atuando em funções de chefia nos Serviços de Alimentação, é focalizado como gerente. São abordados alguns aspectos da formação do nutricionista.

Termo de Indexação: Serviço de Alimentação, Administração, gerência, nutricionista, participação.

1. O GERENTE ADMINISTRADOR

Quando estudamos a Teoria Geral da Administração, podemos perceber que na Teoria Neoclássica, o homem é entendido pela primeira vez como administrador, independente do tipo de organização em que eventualmente atue. Pela primeira vez também, o administrador aparece como gerente, planejador (CHIAVENATO, 4).

Desde a Teoria Clássica, quando o administrador era visto como um supervisor da execução, e na Teoria das Relações Humanas, quando era um coordenador, passando pela Teoria Neoclássica acima citada, até outras que se seguiram, houve uma evolução do papel do gerente: tomador de decisões, integrador, líder e, por fim, analista da tecnologia e do ambiente.

Na Teoria do Desenvolvimento Organizacional, que na verdade é um conjunto de técnicas baseadas nas Ciências do Comportamento apresentando diversos modelos, a ênfase se dá ao Treinamento de alto nível, ao Grid Gerencial, à Psicologia Organizacional e às pessoas. O Gerente é um líder e é desenvolvido por técnicas específicas, para que exerça da melhor maneira possível seu papel.

(1) Docente do Curso de Nutrição da Faculdade de Ciências Médicas da Pontifícia Universidade Católica de Campinas (PUCAMP).

GERÊNCIA E SERVIÇOS DE ALIMENTAÇÃO
D. B. WOLKOFF

A tarefa básica de administrar/gerenciar é obter resultados através de pessoas (CHIAVENATO, 4). Dessa forma, percebe-se que os termos administrar e gerenciar se confundem, devendo o gerente estar habilitado a executar todas as funções do administrador.

Sem dúvida, o fator mais complexo de uma organização é o humano, isto é, as pessoas: têm características, percepções, necessidades, atitudes e padrões de comportamento que devem ser levados em conta. As pessoas têm bagagens psicológicas, culturais e éticas que interferem em sua produtividade (JUCIUS, 8). Daí, cada vez mais, se percebe a importância do papel do gerente para que esse conjunto de fatores se organize de maneira produtiva.

O trabalho de um administrador em qualquer organização, do supervisor de linha ao dirigente máximo, é essencialmente o mesmo. Qualquer que seja o nível que ocupe, só pode alcançar resultados através da efetiva colaboração de seus subordinados (CHIAVENATO, 4). Podemos então perceber a importância do tema para o nutricionista, tendo em vista que, em recente pesquisa realizada na PUCAMP, os egressos do Curso de Nutrição foram estudados, constatando-se que a maioria atua em Serviços de Alimentação Institucional, como administradores desses serviços (BOOG et al. 2).

A ênfase atual da administração é quanto à influência das alterações tecnológicas e do ambiente externo sobre as organizações, tratada pela Teoria da Contingência, não prescindindo, entretanto, da participação de todos os atores internos, envolvidos no processo, ainda os mais importantes da organização. Essa importância é explicada pelo fato de que as organizações continuam sendo compostas por dois sistemas fundamentais, o técnico e o social. É no sentido de mobilizar essas forças internas que a administração moderna busca critérios de participação.

Considerando a abrangência e a importância dos estudos atuais desenvolvidos pelos técnicos especializados em administração, não é nossa pretensão esgotar o assunto. Assim, o enfoque central de nosso trabalho dar-se-á, quanto a participação administrativa, na democratização da organização, como forma de melhor desenvolvimento do potencial humano, e na consecução dos objetivos organizacionais, minimizando os riscos de manipulação dos indivíduos pela organização.

2. GERÊNCIA

É importante distinguir gerência de liderança. Gerência é um tipo especial de liderança na qual o indivíduo está investido de autoridade

GERÊNCIA E SERVIÇOS DE ALIMENTAÇÃO
D. B. WOLKOFF

delegada pela organização, prevalecendo como tarefa a consecução dos objetivos organizacionais (HERSEY & BLANCHARD, 7).

Segundo LIKERT (10) e CHIAVENATO (4), os estímulos administrativos predominantes nas empresas podem ser representados num contínuo que vai do sistema 1 ao sistema 4, definindo os quatro perfis organizacionais:

Sistema 1 — Autoritário e Explorador: centraliza as decisões na cúpula da organização; consiste em ambiente onde há ênfase em punições e recompensas ocasionais; há pouca comunicação e um comportamento de terror, desconfiança, insatisfação e hostilidade por parte dos subordinados.

Sistema 2 — Autoritário-Paternalista: variação do sistema 1, embora benévolo; algumas decisões são delegadas aos níveis mais baixos; favorece incentivos do tipo monetário, estimulando o ego dos empregados; há pouca interação humana e algumas decisões são descentralizadas, mas baseadas em rotinas preestabelecidas; como no sistema 1, também podem-se desenvolver organizações informais paralelas que convivem com a estrutura formal, podendo, porém, colocar em risco seus objetivos.

Sistema 3 — Consultivo: é uma variação melhorada dos sistemas 1 e 2; é um sistema participativo, onde os altos escalões definem apenas a política geral, delegando aos níveis inferiores determinadas decisões; a opinião dos grupos é considerada; consiste em um ambiente onde a confiança já é mais elevada, embora ainda não completa, havendo algumas recompensas; a interação humana é moderada, havendo pequeno envolvimento pessoal e participação em certas decisões na base da organização.

Sistema 4 — Participação por Grupos: a administração tem plena confiança nos subordinados; o processo de decisão é amplamente descentralizado em toda a empresa, embora integrado; o fluxo de comunicação não é só vertical, mas também horizontal; os empregados são motivados mediante a participação na fixação das recompensas econômicas e dos objetivos; a responsabilidade do processo de controle é geral, com pleno desenvolvimento dos escalões inferiores; as organizações formal e informal muitas vezes se identificam; todas as forças sociais contribuem para atingir os objetivos empresariais estabelecidos.

Enfatizamos o sistema 4, como o ideal, uma vez que consiste em um ambiente de completa confiança, onde os subordinados são livres para agir, as atitudes são positivas e todos sentem responsabilidade, em todos os níveis da organização. O sistema 4 procura construir uma estrutura firme de espírito de equipe, flexível e responsável. Nele, toda a potencialidade dos recursos humanos pode ser aproveitada.

GERÊNCIA E SERVIÇOS DE ALIMENTAÇÃO
D. B. WOLKOFF

Logicamente, a opção pela participação tem de ser um objetivo da organização como um todo, não podendo ser adotada por uma área isolada. Um Serviço de Alimentação, por exemplo, dificilmente poderá sofrer esse tipo de modernização, desvinculado do conjunto da empresa. Essa afirmação vale tanto para os Serviços de Alimentação de auto-gestão, quanto para aqueles de gestão de terceiros. Nestes, a empresa prestadora de serviços deverá adotar a participação como modelo administrativo ao nível central e ao nível de suas unidades operacionais.

Segundo MOTTA (12), a concepção de responsabilidade social para a empresa moderna inclui, entre outras, a seguinte dimensão:

— modelos de gestão que redefinem a natureza da empresa tradicional: as crescentes necessidades humanas de participação e realização têm não só ultrapassado as reivindicações de salários e segurança, como também introduzido alterações qualitativas na natureza da empresa privada. Assim, a estrutura de poder da empresa não pode mais ser definida exclusivamente em bases de poder gerencial ou de propriedade, mas deve procurar atender à demanda de participação responsável e ativa dos membros da organização sobre os objetivos e resultados de seu trabalho.

TOLEDO (13), ao discorrer sobre a Democratização Organizacional, refere que a expressão tem sido utilizada para designar a série de conceitos, princípios de ação e técnicas que se relacionam com a operacionalização de maiores índices de participação, por parte de contingentes mais numerosos da população de uma organização, nos processos decisórios, de planejamento e de controle da execução do trabalho. Os princípios apresentados por Likert, McGregor, Maslow, Hersberg, Argyris e outros, desde os anos cinqüentas e sessentas, constituem uma plataforma desse movimento que tomou várias denominações: aumento de qualidade de vida no trabalho, administração ou gerência participativa e humanização do trabalho. O denominador comum é a defesa de um estilo de organização e gestão que constitua uma reação às formas tradicionais, autoritárias e tecnocráticas de administração, herdadas de um hierarquismo histórico que encontrou sua fórmula mais elaborada com a Administração Científica de Taylor.

Nos Serviços de Alimentação, o extremo rigor na fixação de objetivos, metas, rotinas e roteiros, estabelecidos autoritariamente, sem que haja possibilidade de participação dos empregados, assim como a tendência de administrar com base em punições e prêmios exclusivamente, tende a não permitir o desenvolvimento da criatividade e da responsabilidade dos recursos humanos, diluindo também o seu compromisso com a or-

ganização. É comum se dizer que a mão-de-obra dos Serviços de Alimentação é de baixa qualidade. Sem dúvida, não será com uma administração pouco preocupada com a modernização dos processos administrativos que essa qualidade será melhorada. As formas modernas de administração desenvolvem, de maneira mais profunda, o espírito de equipe.

Segundo levantamento realizado por BOOG (2), entre nutricionistas pesquisados que atuam em Serviços de Alimentação, 59,3% afirmam não trabalhar em equipe, apesar de todos terem subordinados.

3. TEORIA DA PARTICIPAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO

A Teoria da Participação na Administração está fundamentada na convicção de que os conflitos existentes na sociedade, de modo geral, como as diferenças de estilo, choques de personalidade, rivalidades, ciúme, prestígio, objetivos diferentes, hierarquia, problemas de comunicação etc., se reproduzem nas organizações empresariais e, tal como na sociedade, não têm como deixar de existir. Portanto, a participação dá ênfase à democratização nas relações de trabalho, como forma mais eficaz de administrar conflitos. Mais que isso, a Gestão Participativa admite a possibilidade de aumentar a sinergia dos diversos atores na organização, maximizando os resultados. O conflito é, no caso, o resultado de uma tentativa de interação entre possibilidades e aspirações, em função dos sistemas externo (mundo exterior) e interno das organizações. Assim, a participação é essencialmente um meio e não um fim, que busca a adaptação entre possibilidades e aspirações, nas relações da produção.

Toda organização contém grupos e indivíduos articulados e agregados, interna e externamente, cada qual com seus níveis de recursos e poder. Esse fato gera a cooperação e o conflito. Assim, a participação tem origem nas duas dimensões: cooperação e conflito.

TOLEDO (13) afirma que uma organização de trabalho é também uma organização política. O exercício de poder numa organização, dentro de regras democráticas, leva a uma complexidade muito maior da administração, pela própria pressão por "mais democracia organizacional". Dessa forma, o grande desafio do administrador é o da administração estratégica, estilo moderno de gerência. O estilo empreendedor é, então, o comportamento gerencial que mais condiz com a administração estratégica. Caracteriza-se entre outros, pelos aspectos: "consciência da mudança como estado natural e não patológico" e "capacidade de admi-

GERÊNCIA E SERVIÇOS DE ALIMENTAÇÃO
D. B. WOLKOFF

nistrar conflitos de modo a minimizar as dificuldades decorrentes da mudança”.

Ainda segundo TOLEDO (14), a democratização organizacional constitui-se em algo que dá sentido mais amplo às fórmulas já conhecidas e muitas vezes manipulativas, de administração participativa.

A participação, dentro dos conceitos enunciados acima, se faz e se percebe da seguinte forma:

- por parte dos dirigentes, pelo aumento da compreensão e cooperação com o processo decisório;
- por parte dos gerentes e grupos técnico-profissionais, pelo aumento da descentralização, autonomia e influência de grupos profissionais;
- por parte dos trabalhadores, pelo aumento da renda e da segurança social no emprego e pela melhoria geral das condições de trabalho. De maneira geral, a Teoria Participativa defende que, atendidas as demandas acima e, mais que isso, percebida a mudança pela organização em seu conjunto, os conflitos são administrados, ocorrendo sensível aumento de eficiência, eficácia e efetividade.

As funções técnicas e administrativas de um Serviço de Alimentação exigem: **eficiência**, que é sinônimo de quantidade de trabalho realizado, correspondendo, por exemplo, ao número de refeições atendidas; **eficácia**, que é a consecução dos objetivos propostos e **efetividade**, que se explicita pelo grau de comprometimento ou de credibilidade do usuário com relação ao serviço recebido, demonstrada pela compreensão por eventuais falhas, como atraso no fornecimento por falta de energia elétrica (ou gás), falta de pessoal etc., reconhecendo não ser falta de dedicação, interesse ou atuação inadequada da equipe responsável pelo Serviço de Alimentação.

4. O PERFIL DO GERENTE E SUA FORMAÇÃO ACADÊMICA

O gerente deve ter ampla formação humanística, iniciação no método científico e capacidade metodológica para compreender de maneira articulada, séria e rigorosa, a realidade das organizações (KLIKSBERG, 9).

Segundo KLIKSBERG (9), necessitamos de gerentes capazes de gerar fenômenos de identificação organizacional, de participação, isto é, de liderança democrática nas organizações. O mesmo autor critica a

formação do administrador de empresas, pois não há, academicamente, a preocupação em habilitar os alunos para a liderança democrática, nem é cultivado o componente crítico criativo.

ACKOFF (1) observa que os alunos de administração não são preparados para a gerência e isso não se limita ao currículo, mas à metodologia de ensino utilizada. Falta, segundo ele, percepção para "apanhar" problemas, sem o que não adiantaria buscar soluções (nem seria possível!). De fato, o remédio somente pode ser adequado, se o diagnóstico estiver correto.

Sabemos que os Cursos de Nutrição, como recomenda o "Diagnóstico Nacional dos Cursos de Nutrição" (BRASIL, 3), devem formar profissionais generalistas. O mercado de trabalho, entretanto, tem outra expectativa. Pretende encontrar no nutricionista um administrador tecnicamente capaz e, mais especificamente, pronto para gerenciar pessoas com competência.

Se na concepção dos autores referidos, a formação do administrador de empresas falha em aspectos essenciais, para sua capacitação como gerente, nos Cursos de Nutrição, pela opção por formação de profissionais generalistas, essa deficiência é ainda maior. Na graduação, são enfocadas noções de administração, em aulas teórico-práticas que são aprofundadas, embora em período muito curto, durante os estágios curriculares na área.

Muitas vezes, o nutricionista recém-formado assume um cargo de chefia, esperando-se dele atuação de gerente, o que, seguramente, está acima de suas possibilidades. BOOG (2) afirma, inclusive, que os Cursos de Nutrição são em sua maioria de período integral, existindo expressivo contingente de formandos que jamais trabalharam, e que irão chefiar indivíduos de nível social mais baixo que o seu, porém, muito mais experientes.

Esse fato pode dificultar uma relação em que o papel da chefia é de apoiar e não controlar seus subordinados (DORSEY JUNIOR, 6). A gestão participativa faz com que o gerente fique mais exposto a questionamentos, o que, de certa forma, o atemoriza.

5. A GERÊNCIA NOS SERVIÇOS DE ALIMENTAÇÃO

O nutricionista, como gerente técnico de um Serviço de Alimentação, tem o papel de especialista.

GERÊNCIA E SERVIÇOS DE ALIMENTAÇÃO
D. B. WOLKOFF

O Serviço de Alimentação, considerado pelo prisma de prestador de serviços, deve, obrigatoriamente, estabelecer que metas e objetivos pretende alcançar. A gestão participativa aplica-se aos Serviços de Alimentação, adaptada, logicamente, à realidade e à cultura da organização.

LOEN (11) analisa porque muitos gerentes não melhoram seus métodos administrativos: sucesso anterior, posição defensiva, excesso de conformismo e falta de objetivos. Realmente, a inércia obstaculiza as tendências mudancistas. O fato de "correr riscos", cometer erros nas tentativas de inovar, de alguma maneira paralisa as ações de muitos administradores.

Segundo BOOG (2), os gerentes dos Serviços de Alimentação ocupam-se, prioritariamente, de atividades de controle administrativo. Além disso, sentem-se isolados em suas empresas, sem contato freqüente com outros nutricionistas. De acordo com KLIKSBURG (9), firmar uma rede de contatos é uma das atividades mais importantes dos gerentes. Um gerente não se deve limitar a ser um mero executor de tarefas.

Um maior intercâmbio no meio profissional, através da participação em seminários, palestras e demais eventos, facilita a formação da rede de contatos. É importante, entretanto, que o nutricionista não se restrinja a contatos dentro de sua categoria profissional, procurando outros profissionais, fora ou dentro de sua empresa, a fim de ampliar seus horizontes, desenvolver sua criatividade e seu senso crítico e manter-se atualizado. O nutricionista não deve, sob nenhum pretexto, isolar-se dentro de sua área, mas inserir-se, de todas as formas possíveis, na empresa na qual atua.

COSTA (5) afirma que o "candidato" a gerente, além de estar motivado para tal, querer ser gerente, necessita programar-se para a função, cuidando de sua informação e de sua formação. Precisa ser capaz de tomar decisões, "farejar" problemas, saber delegar e obter resultados.

Acreditamos que o nutricionista pode ser desenvolvido como gerente, desde que apresente as características específicas para tal. Por isso, é necessário que tenha oportunidade de participar de processos de educação continuada, além de aprofundar seus conhecimentos, ao nível acadêmico, em administração de Serviços de Alimentação.

Entendemos, assim, que além de cursos de curta duração, promovidos pelas associações da categoria, instituições formadoras e empresas, há necessidade de implantação de novos cursos de especialização em Administração de Serviços de Alimentação. Desse modo, o caráter gene-

GERÊNCIA E SERVIÇOS DE ALIMENTAÇÃO
D. B. WOLKOFF

ralista da graduação seria preservado, dando-se, porém, oportunidade de especialização àqueles que optarem por atuar na área em questão (BOOG, 2).

Para concluir, se gerência é um tema controvertido para graduados em Administração de Empresas, nos casos de gerências técnicas, a tendência vai da completa inércia à boa vontade de mudar, sem um direcionamento correto.

Se vimos ser possível desenvolver gerentes, tarefa de âmbito tanto acadêmico quanto empresarial, nossa proposta é no sentido de enfatizar e incrementar o modelo da Teoria da Participação na Administração dos Serviços de Alimentação; isso poderia ser traduzido pela inclusão de seus empregados nos conselhos de representantes das empresas, na fixação dos objetivos e metas da organização, no preenchimento de cargos através de seleção realizada por comissões com participação de empregados, na avaliação de desempenho da chefia pela equipe e, finalmente, na atuação direta da equipe, no controle dos resultados do serviço.

O assunto é polêmico, sendo este trabalho uma tentativa de iniciar um debate, cujo objetivo é desenvolver e modernizar os Serviços de Alimentação, onde a atualização tem-se feito basicamente no campo dos equipamentos e das instalações, deixando para trás o mais importante dos aspectos: os recursos humanos.

ABSTRACT

MANAGEMENT AND FOOD SERVICES

The manager role is analysed under Administration Theories, giving special attention to matters referring to the employees participation within the organization. Dietitians acting in head positions in Food Services are seen as managers. Some aspects of dietitian's graduation are focused.

Index terms: *Administration, management, participation, dietitian.*

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ACKOFF, R. K. Educação para gerenciar. In: _____ . **Gerência em pequenas doses**. Rio de Janeiro, Editora Campus, 1988. p. 118-20.

GERÊNCIA E SERVIÇOS DE ALIMENTAÇÃO
D. B. WOLKOFF

2. BOOG, M. C. F. et al. Situação profissional dos nutricionistas egres-
sos da PUCCAMP: II. Relações hierárquicas, atuação profissio-
nal, avaliação da formação recebida, percepção de si como pro-
fissional da Saúde, atualização e filiação a entidades profissionais.
Revista de Nutrição da PUCCAMP, Campinas, 2(1): 55-87, 1989.
3. BRASIL. Ministério da Educação e Cultura. Secretaria do Ensino Su-
perior. **Os Cursos de Nutrição no Brasil: Evolução, corpo docente
e currículo**. Brasília, 1982. p. 158. (Cadernos de Ciências da
Saúde, 6)
4. CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**, 2. ed.
São Paulo, McGraw-Hill, 1981. 548 p.
5. COSTA, S. F. Procura-se um gerente. **Restaurante Industrial**, São Pau-
lo, 1(3): 21-2, 1988.
6. DORSEY JR., A. S. Poder e política nas empresas. **O Estado de São
Paulo**, São Paulo, 12 out. 1989.
7. HERSEY, P. & BLANCHARD, K. H. Os ingredientes da eficácia.
In: _____ & _____. **Psicologia para administradores**.
São Paulo, Editora Pedagógica e Universitária, 1986. p. 133.
8. JUCIUS, M. **Administração de pessoal**. São Paulo, Saraiva, 1977.
p. 315-26.
9. KLIKSBERG, B. A gerência na década de 90. **Revista de Administra-
ção Pública**, Rio de Janeiro, 22(1): 59-83, 1988.
10. LIKERT, R. The human organization. In: HERSEY, P. & BLANCHARD,
K. H. **Psicologia para administradores**. São Paulo, Editora Pedagó-
gica e Universitária, 1986. p. 367-88.
11. LOEN, R. O. **A administração eficaz**. Rio de Janeiro, Zahar Editores,
1976. 338 p.
12. MOTTA, P. R. Visão contemporânea da teoria administrativa. **Revista
de Administração Pública**, Rio de Janeiro, 13(1): 7-28, 1979.
13. TOLEDO, F. **Administração estratégica e recursos humanos: Alguns
aspectos fundamentais**. (Mimeografado)
14. _____. Democratização organizacional. **Anuário Brasileiro de
Recursos Humanos**, Embranews, 1984.