

Modelo para análise do sistema decisório num serviço de nutrição

O intuito deste trabalho é sugerir aos administradores de serviço de nutrição a aplicação do modelo de Hierarquização de Decisões, de Zaccarelli (1983), nos três tipos de uso possível para os quais ele foi idealizado. Para conseguir esse objetivo, optamos pelo estudo de operacionalização do primeiro tipo: "no projeto do Sistema Decisório em uma empresa que está sendo fundada".



Rosario Alonso Nieto
Nutricionista do Departamento de Nutrição da Faculdade de Saúde Pública da USP.



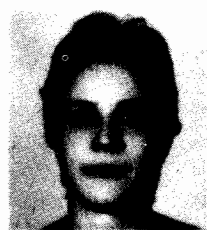
Ivani Ferro Vega
Nutricionista do Banco Central do Brasil pela Empresa Nacional Administração de Restaurantes Ltda.



Irene Viesti
Gerente de Serviços de Refeitórios das Linhas Correntes Ltda. até 1984. Atualmente Conselheira Titular do Conselho Regional de Nutricionistas 3ª Região.



Helena Kamamura
Chefe do Serviço de Alimentação da COBRASMA S/A.



Ana Maria Dianezi Gambardella
Auxiliar de Ensino do Departamento de Nutrição da Faculdade de Saúde Pública - USP.

INTRODUÇÃO

O planejamento de um serviço de nutrição é um problema complexo e geralmente envolve no sistema decisório, a participação de uma equipe constituída de nutricionistas, de outros especialistas e dos dirigentes da instituição. Nesta situação frequentemente surgem dificuldades de comunicação entre os envolvidos:

- cada profissional, em função de sua formação acadêmica e sua experiência profissional, aplica aos trabalhos conceitos e linguagem que não são comuns a todos os membros da equipe;
- a capacidade pessoal de persuasão, aliada ao prestígio acadêmico ou profissional de um indivíduo, tende a dar peso desproporcionado a seus argumentos, independentemente da sua validade real;
- as pressões de grupo abafam as posições minoritárias.

Assim, o processo de comunicação verbal entre os elementos da equipe torna-se bastante difícil. As decisões finais, tomadas para comandar as operações do serviço de nutrição podem não se adaptar ao "ambiente" da empresa, levando os dirigentes do SN a um *desgaste administrativo* e, por vezes, ao fracasso. O modelo de hierarquização de decisões vem ao encontro da resolução destas dificuldades.

AS BASES PARA ANÁLISE DO SISTEMA DECISÓRIO DE UM SERVIÇO DE NUTRIÇÃO

O SN pode ser considerado como um subsistema do macrosistema da empresa a que presta serviços; um subsistema básico, que se relaciona indiretamente com o produto final da linha de produção da empresa. O SN tem uma linha de produção própria com um produto final (a refeição pronta para ser servida) dirigida ao homem, executor do trabalho do macrosistema.

O serviço de nutrição tem como objetivo elaborar e servir os melhores alimentos possíveis, dentro dos recursos financeiros previamente estabelecidos, e, se quer sobreviver, deve estar fundamentado em uma perfeita adaptação à empresa e ao meio social em que está inserido. Quem gerencia um serviço de nutrição sabe que o consumidor da refeição é seu dono e que os sentimentos e atitudes da sua clientela perante o cardápio elaborado estão profundamente arraigados na sua natureza e cultura.

A linha de produção do SN é complexa, seu processo ou fluxo compreende um conjunto de operações inter-relacionadas, que vão desde a escolha dos alimentos a serem utilizados na execução do cardápio até sua entrega ao cliente alvo, o comensal, passando por outras operações intermediárias tais como: prever, adquirir, receber, armazenar gêneros alimentícios; requisitá-los; pré-prepará-los; prepará-los e depois de distribuídos, proceder à higienização dos utensílios.

As decisões que comandam essas operações não são independentes entre si, e por isso formam um sistema. Seu número é suficientemente grande para incluir interações diretas com o ambiente externo e com as características da organização interna do SN. Isto exige uma definição de diretrizes de adaptação ao ambiente (externo e interno), para depois tomar decisões táticas de organização e de operação e, por último, tomar decisões operacionais para solucionar

problemas concretos. Qualquer decisão operacional não pode ser tomada sem que, anteriormente, outras tenham simplificado o problema decisório. Deve haver uma seqüência de decisões, da mais geral até a operacional.

Quem administra, ou administrou serviços de nutrição sabe que em geral não se consegue fazer as coisas acontecerem da forma mencionada. Aliás, um dos pontos críticos do desempenho das empresas públicas e privadas é o processo decisório que na maioria das vezes é casuístico, pouco analítico e lento na implementação das soluções (às vezes, tomadas num "estalar de dedos"). O fator ausente no momento da decisão é sempre a informação interna e externa. O sucesso de uma organização está altamente condicionado pela qualidade e temporização das decisões estratégicas ou de adaptação ao ambiente, tomadas pelos administradores. Por serem estratégicas, envolvem o relacionamento da organização com o ambiente (fonte de recursos) e o consumidor de todos os serviços e produtos que formam a oferta de uma empresa (no nosso caso do SN).

MODELO DE HIERARQUIZAÇÃO DE SISTEMAS DECISÓRIOS

Decidir é um caso particular de resolução de problemas. Os princípios característicos da decisão que a distinguem como caso particular do processo de solução de problemas são:

- estar relacionada com ação;
- geralmente o problema admite mais de uma solução, e o tomador de decisão está pretensamente escolhendo a solução ótima;
- ter uma restrição quanto a tempo, isto é, a decisão tem de ocorrer em um certo prazo, enquanto a solução teórica de problemas pode ocorrer a qualquer tempo.

Um problema amplo pode ser desagregado em problemas menores de solução seqüenciada. A variedade das aplicações do princípio de desagregação de problemas dificulta a percepção de aspectos comuns e, conseqüentemente, impede a teorização subseqüente. Para suplantar essa dificuldade pode-se recorrer a dois artifícios:

- agrupar os problemas em famílias de acordo com a apresentação de aspectos comuns;
- estabelecer um primeiro modelo de desagregação que sirva para certo tipo de problema; depois, um segundo para outro tipo e assim sucessivamente até haver um número de modelos que sirva para muitos tipos de desagregação de problemas.

Este segundo artifício nos permite ter um conhecimento da desagregação de problemas administrativos em geral.

Tendo em conta estes princípios, Zaccarelli chegou a um modelo para dividir certo tipo de problemas administrativos em níveis hierarquizados. Este modelo de Hierarquização de Decisões (H. de D.), é o que adotaremos. Não pretendemos reproduzi-lo em seus detalhes, mas apenas apresentar a forma de operacionalizá-lo.

Ambiente externo à empresa para a realização das operações do Processo ou Fluxo.

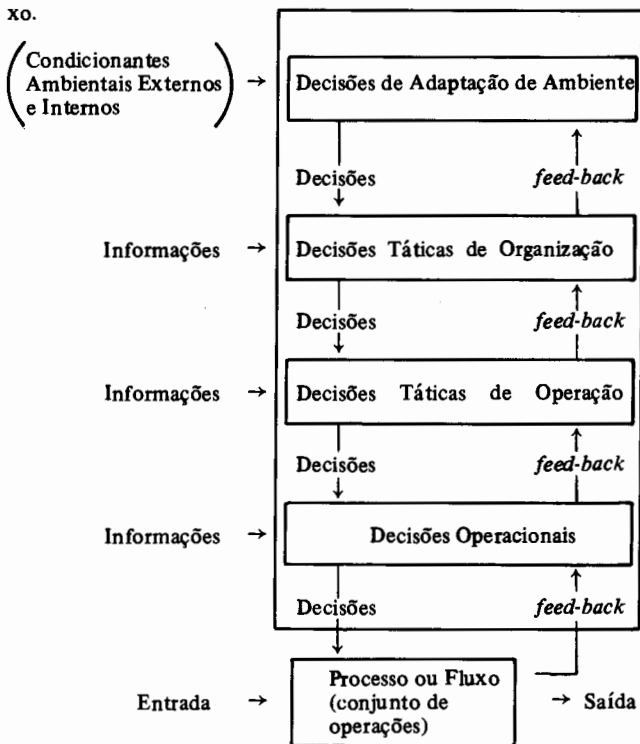


Figura 1 – Modelo Geral de Hierarquização de Decisões

O modelo de hierarquização de sistemas decisórios de Zaccarelli tem três tipos de uso possível:

- no projeto do sistema decisório de uma empresa que está sendo fundada;
- na análise de um sistema decisório de uma empresa;
- na alteração de sistema decisório de uma empresa.

A nosso ver, são de grande utilidade para os administradores de SN, porque evita a tomada de decisões de forma empírica e unilateral, o que origina um desgaste administrativo ao operacionalizar esses tipos de decisões. Se estas decisões não responderem às necessidades reais, teremos o fracasso do objetivo ou gastos financeiros desnecessários.

Operacionalização do Modelo de Hierarquização de Sistema de Decisões

A metodologia que desenvolveremos a seguir é detida à primeira utilização mencionada, isto é, “projeto do sistema decisório em uma empresa que está sendo fundada”. A “empresa” será um SN a ser implantado em uma entidade de qualquer.

A operacionalização do modelo H. de D. não pode obedecer à seqüência da Figura 1 do alto para baixo, uma vez que necessitamos conhecer em primeiro lugar as atividades ou operações que estarão sendo comandadas pelas decisões, isto é, o conjunto de operações que constitui o processo ou fluxo a ser operacionalizado.

A seqüência proposta por Zaccarelli, deverá ser a seguinte:

- definir claramente o conjunto de operações que farão parte do processo ou fluxo a ser comandado pela H. de D.;
- explicitar para cada operação do fluxo a variedade de métodos ou processos existentes para sua execução, o que permitirá decidir qual deles proporcionará uma adaptação mais adequada do SN ao ambiente;
- explicitar o conjunto de condicionantes ambientais para a gestão do SN ou *restrições externas*;
- explicitar o conjunto de decisões que permitirão a adaptação do SN ao ambiente descrito no item decisões de adaptação de ambiente;
- explicitar o conjunto de decisões táticas de organização e o grau de interferência no sistema global;
- explicitar o conjunto de decisões táticas de operação e o grau de dificuldade de implantação das operações.

Observação: As decisões operacionais não necessitam ser definidas no modelo. Têm que ser decididas no transcorrer do tempo, em situações concretas.

Definição das Operações do Fluxo de um Serviço de Nutrição

O fluxo de um SN representa, de uma maneira geral, o conjunto das principais atividades desenvolvidas pelo serviço de nutrição: desde a escolha dos alimentos a serem usados na execução do cardápio até sua entrega ao cliente alvo. Podemos dizer que são doze as operações desse fluxo esquemáticamente (ver fig. 2).

Estas operações estão inter-relacionadas formando um processo ou fluxo. É condição indispensável que assim seja, pois, se forem independentes entre si, as decisões que comandam essas operações seguirão o mesmo rumo e, portanto, não formarão um sistema de decisões.

“É importante verificar se o conjunto de operações é suficientemente grande para incluir interações diretas com o ambiente externo à empresa. Se forem listadas operações que não satisfaçam essa condição, a fase seguinte ficará prejudicada, pois fica impossível definir qual é o ambiente externo à empresa pertinente às operações mencionadas, e, conseqüentemente, *não poderemos definir as decisões de adaptação ao ambiente*” (Zaccarelli, 1983).

Definir a Variedade de Métodos Existentes para Cada Operação do Fluxo do SN

Faremos uma síntese desses métodos para cada operação. Nossa enumeração não pretende ser exaustiva; poderá variar em cada situação concreta (Quadro 1).

Cabe ao nutricionista definir a variedade de métodos existentes para cada operação. Essa explicitação é feita de forma gradativa. Começamos pelo mais simples para terminar pelo mais complexo. O primeiro método constitui o limite inferior do sistema decisório (ênfase baixa), o último fixa o limite superior desse sistema decisório (ênfase alta) e entre estes limites são enumeradas outras possibilidades de métodos que irão constituir a faixa de opção para as decisões.

QUADRO 1

| | |
|--|--|
| (1) Escolha dos Alimentos | |
| Baixa ênfase | <ul style="list-style-type: none"> ● Utilizar alimentos <i>in-natura</i> mais comuns na região ● Utilizar alimentos <i>in-natura</i> quaisquer, exceto sofisticados. |
| Média ênfase | <ul style="list-style-type: none"> ● Utilizar alimentos <i>in-natura</i>, mais alimentos congelados de produção em grande escala. ● Utilizar alimentos <i>in-natura</i>, mais alimentos <i>in-natura</i>, pré-preparados por terceiros. |
| Alta ênfase | <ul style="list-style-type: none"> ● Utilizar alimentos <i>in-natura</i>, mais alimentos industrializados. ● Utilizar alimentos <i>in-natura</i>, mais alimentos congelados em grande escala mais alimentos pré-preparados por terceiros mais alimentos industrializados. |
| (2) Composição do Cardápio | |
| Baixa ênfase | <ul style="list-style-type: none"> ● Utilizar cardápio único composto por um prato base (arroz e feijão ou massa); um prato protéico (carne, peixe, ave, ovos); uma guarnição (legumes, verduras cozidas); uma salada (crua ou cozida); uma sobremesa (fruta ou doce). ● Um cardápio único de esquema igual ao anterior mas com opção para o prato protéico. |
| Média ênfase | <ul style="list-style-type: none"> ● Um cardápio único de esquema igual ao anterior mas com opções para o prato protéico, para a salada e para a sobremesa. ● Vários cardápios, definindo as condições de acesso da clientela a cada um desses cardápios. |
| Alta ênfase | <ul style="list-style-type: none"> ● Vários cardápios, com liberdade de acesso da clientela a cada um deles. <p>Obs. A gradatividade se refere à complexidade dos componentes do cardápio, não à qualidade.</p> |
| (3) Compra dos Gêneros alimentícios | |
| Baixa ênfase | <ul style="list-style-type: none"> ● Feita pelo departamento de compras, de acordo com programação e especificação do SN. |
| Média ênfase | <ul style="list-style-type: none"> ● Feita pelo SN e departamento de compras, com prévia programação e especificação realizada pelo SN. |
| Alta ênfase | <ul style="list-style-type: none"> ● Feita diretamente pelo SN, conforme programação e especificação. |
| (4) Recebimentos dos Gêneros | |
| Baixa ênfase | <ul style="list-style-type: none"> ● Realizado por funcionários do Departamento de Compras, orientados para essa função pelo SN. |
| Média ênfase | <ul style="list-style-type: none"> ● Realizado por funcionários do SN e do Departamento de Compras, treinados para essa função pelo SN. |
| Alta ênfase | <ul style="list-style-type: none"> ● Realizado por funcionários do SN, contratados para esta função, com conhecimentos específicos. |
| (5) Estocagem dos Gêneros | |
| Baixa ênfase | <ul style="list-style-type: none"> ● Feita de forma elementar, sem contar com área física adequada e observando os padrões mínimos para estocagem de alimentos. Sem controle rigoroso dos produtos estocados. ● Feita de forma criteriosa em relação às condições |
| Média ênfase | <ul style="list-style-type: none"> ● Feita de forma criteriosa: área física adequada. Controle rigoroso só para alguns gêneros. |
| Alta ênfase | <ul style="list-style-type: none"> ● Feita de forma criteriosa: área física e equipamento adequados. Observação das temperaturas indicadas para armazenar cada alimento. Controle rigoroso dos produtos estocados. |
| (6) Requisição dos Gêneros para Cozinha | |
| Baixa ênfase | <ul style="list-style-type: none"> ● Feita verbalmente. |
| Média ênfase | <ul style="list-style-type: none"> ● Feita verbalmente. No fim do dia se registra num caderno. ● Feita para alguns gêneros verbalmente, para outros feita através de impresso próprio. |
| Alta ênfase | <ul style="list-style-type: none"> ● Feita de forma criteriosa, de véspera, em impresso próprio. |
| (7) Pré-preparo dos Gêneros | |
| Baixa ênfase | <ul style="list-style-type: none"> ● Os funcionários não recebem instruções específicas. Agem de acordo com sua experiência. ● Os funcionários recebem instruções específicas de técnica dietética e manuseio higiênico dos alimentos verbalmente. ● Os funcionários são treinados previamente sobre como manipular os alimentos e recebem instruções diárias por escrito. Realizam o controle das perdas durante o preparo e fazem registros escritos. |
| Alta ênfase | <ul style="list-style-type: none"> ● Os funcionários são treinados previamente sobre como manipular os alimentos e recebem instruções diárias por escrito. Realizam o controle das perdas durante o preparo e fazem registros escritos. |
| (8) Preparo dos Gêneros | |
| Baixa ênfase | <ul style="list-style-type: none"> ● Emprego de preparações culinárias habituais à clientela sem controle nos ingredientes a serem utilizados pelo cozinheiro. O cozinheiro não precisa de grandes conhecimentos culinários. ● Emprego de preparações simples, alternadas com outras mais complicadas. O cozinheiro deve ter uma certa experiência profissional. Não há controle nos ingredientes. |
| Alta ênfase | <ul style="list-style-type: none"> ● Emprego de preparações culinárias de todo tipo. O cozinheiro deve ter formação profissional. Trabalha-se com receitas padronizadas e com controle de ingredientes. |
| (9) Compra das Refeições | |
| Baixa ênfase | <ul style="list-style-type: none"> ● Descontado na folha de pagamento o valor do número de refeições que serão consumidas pelo empregado. ● Descontado na folha de pagamento o valor do número de refeições que livremente o empregado consumiu durante o mês. ● O pagamento da refeição é feito na caixa do restaurante no próprio dia. |
| Alta ênfase | <ul style="list-style-type: none"> ● O funcionário pode optar por vários sistemas de pagamento, previamente definidos pelo restaurante (desconto em folha etc.). |
| (10) Distribuição | |
| Baixa ênfase | <ul style="list-style-type: none"> ● O cliente é servido em pé apresentando o prato ao cozinheiro. ● Auto-serviço com bandeja com divisões onde o próprio comensal se serve. ● Auto-serviço com bandeja com divisões. Distribuição feita pelos funcionários do SN. |
| Alta ênfase | <ul style="list-style-type: none"> ● Auto-serviço com bandeja lisa + louça. ● Auto-serviço, complementação servida à mesa. ● O cliente é servido à mesa. |

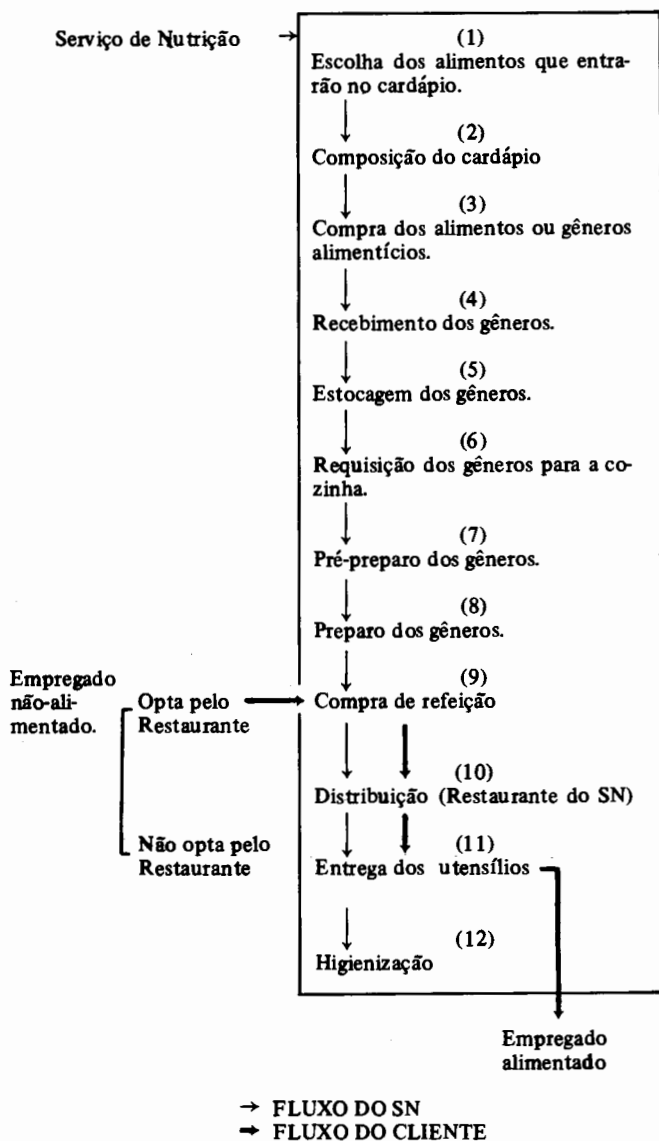
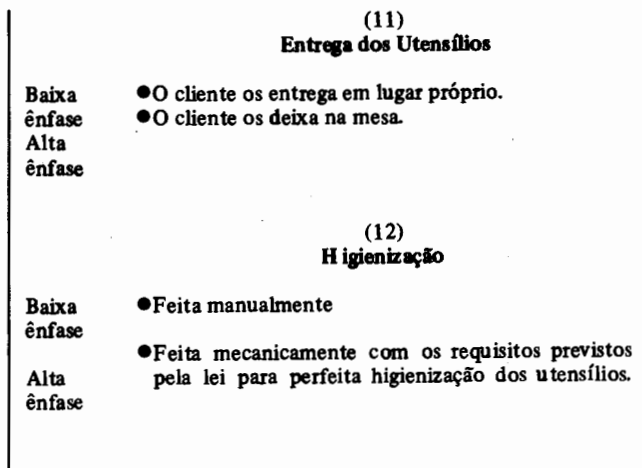


Figura 2 – Esquema das Operações de um SN.

Explicitar o Conjunto de Condicionantes Ambientais (Restrições Externas ou Características do Ambiente Externo) para a Gestão do SN

“Descrever o ambiente de uma forma completa, é tarefa muito longa e, por isso, é necessário reduzir esse trabalho ao objetivamente indispensável. Por isso temos que nos concentrar em um número reduzido de aspectos que consideramos mais relevantes.” (Zaccarelli, 1983).

Tratando-se de um SN dando resposta às perguntas abaixo relacionadas obteremos o conhecimento do *mínimo necessário desse ambiente*.

- Quais os hábitos alimentares e culturais de cada segmento social da clientela alvo?
- Quais as alternativas de refeições da clientela alvo?
- Qual o número de refeições a serem servidas?
- Quais as necessidades alimentares face as atividades da clientela alvo?
- Qual a área disponível para a instalação do SN e qual sua localização dentro da entidade?
- Qual é a expectativa da refeição da clientela alvo em relação a refeição servida pelo SN?
- Qual é a qualificação da mão-de-obra disponível na comunidade onde fica inserida a entidade?
- Quais as limitações legais?

Evidentemente, quanto mais conhecermos de cada um desses fatores, melhor poderá ser conduzido o restante do processo decisório. As respostas a essas perguntas poderão ser muito extensas e detalhadas e se quisermos estudar o mínimo possível para respondê-las, convém lembrar que há um nível de conhecimento sobre essas perguntas que é indispensável para poder iniciar as decisões sobre o SN.

Esse limite inferior do conhecimento, sobre os aspectos de natureza do ambiente do SN, deve ser suficiente para fixar os condicionantes desse ambiente para o SN, isto é, fixar o padrão numérico referente a cada questão.

Exemplificando:

- Quais os hábitos alimentares *mínimos*. . . etc? (Se existem “n” alternativas de refeições de clientela alvo, qual deve ser a classificação por ordem de preferência do SN, *mínima* nessas alternativas. Por exemplo, se existirem 8 alternativas o SN deverá ser no mínimo tão bom quanto a terceira alternativa).
- Qual a capacidade mínima e a máxima de refeições do SN, que a clientela pode necessitar?

Explicitar o Conjunto de Decisões que Permitirão a Adaptação da Empresa – O SN – Ao Ambiente

“As decisões de adaptação ao ambiente são as mais complexas e, por isso, difíceis de serem generalizadas. Elas correspondem a estabelecer, respeitando os condicionantes ambientais, a opção dos administradores” (Zaccarelli, 1983).

Em outros termos, corresponde a fixar a meta ou padrão de desempenho desejado pelos administradores de macro-sistema para o SN que está sendo fundado.

Na tomada de decisões neste nível dever-se-á ter em conta os condicionantes ambientais definidos no item anterior. Estas decisões são denominadas de “Adaptação de Am-

biente” por Zaccarelli e outros autores que as definem como “Decisões Estratégicas”. Neste nível do sistema decisório, a presença do nutricionista junto com os administradores do macrosistema da empresa se faz indispensável, com poder de decisão e não de simples assessor. Tratando-se de um SN, o padrão de desempenho está fundamentado nas decisões a serem tomadas a respeito:

- da definição do tipo de alimentos a serem utilizados no cardápio;
- de oferecer ou não ao comensal a possibilidade de optar entre várias preparações culinárias diferentes das do cardápio do dia;
- do nível de conforto que envolverá a distribuição da refeição;
- do nível de higienização dos utensílios;
- do nível da qualificação da mão-de-obra que se disporá etc.

Note-se que essas decisões são inter-relacionadas, isto é, não podem ser tomadas independentemente uma das outras. Por exemplo, não se pode decidir por um baixo nível de qualificação da mão-de-obra e por um alto nível de higienização, pois deve ser muito difícil ou impossível conseguir higienização perfeita com mão-de-obra desqualificada. Por isso, essas decisões interferem uma sobre a outra e devem ser tomadas simultaneamente.

Nesta altura cabe ao nutricionista julgar sobre a adequação ou não do padrão decidido para o SN e o ambiente. Ou seja se esse padrão permitirá fornecer alimentação à clientela alvo: “Balanceada” (aqui definida como aquela que é suficiente, completa, harmônica e adequada às características e hábitos alimentares dos usuários), segura do ponto de vista de higiene e distribuída de acordo com o mínimo de respeito que cada pessoa humana merece.

Lembramos que a não adequação do padrão estabelecido ao ambiente em questão, pode ser por falta e por excesso. Em ambos os casos refletiria falta de ética profissional e de tino administrativo por parte do nutricionista.

De qualquer forma os limites numéricos estabelecidos nas condicionantes ambientais deverão estar atendidos.

Explicitar o Conjunto de Decisões Táticas de Organização e o Grau de Interferência no Sistema Global

“Nessa fase tem-se o início da tradução da linguagem de metas para linguagem de tecnologia administrativa. Corresponde a definir quais as operações do fluxo que deverão ser enfatizadas na tecnologia administrativa, de forma a *podermos atingir as metas fixadas na fase anterior.*” (Zaccarelli, 1983).

Essencialmente, as decisões táticas de organização consistem em definir a ênfase e o que se pretende de cada uma das operações do fluxo do SN.

“A forma correta de proceder é fazer bem feitas algumas operações, enquanto as outras serão feitas de forma mais ou menos expedita, com técnicas simples ou imperfeitas. Chamamos a isso dar ênfase alta a algumas operações e ênfase baixa a outras. A ênfase pode assumir também valores intermediários entre alta e baixa, constituindo-se, a rigor, em uma variável contínua entre os extremos alto e baixo. Assim:

- *Ênfase Alta* – implicará em fazer bem feita e com segurança a operação;
- *Ênfase Baixa* – implicará em usar uma técnica simples e falível” (Zaccarelli, 1983).

Em termos de um SN, não se entende que baixa ênfase corresponda a uma técnica falível mas sim reduzida a um mínimo de sofisticação, que não vai influir na qualidade nutricional da refeição servida.

Tratando-se de um SN, as primeiras decisões táticas de organização a serem definidas são as referentes às operações: escolha dos alimentos, composição do cardápio, distribuição e higienização que, no fluxo do SN (fig. 2), tem os nºs 1, 2, 10 e 12 respectivamente. As decisões táticas de organização referentes às outras operações do fluxo, se seguem como consequência daquelas.

Explicitar o Conjunto de Decisões Táticas de Operação e o Grau de Dificuldade de Implantação das Operações

As decisões táticas de operação visam escolher os *métodos e procedimentos* para realizar cada uma das operações do fluxo do SN. Para cada operação, vários métodos foram enumerados (ver quadro 1) e se deve agora escolher, para cada operação, um dos descritos ou criar outros que atendam às decisões do nível superior (Decisões táticas de organização) sobre a ênfase e o que se pretende de cada operação.

As Decisões Operacionais

Essas decisões não necessitam ser definidas no modelo, pois constituem a aplicação dos métodos selecionados na fase anterior, tendo que se decidir no transcorrer do tempo, em situações concretas.

As decisões operacionais constituem todo o conjunto de decisões do tipo “aqui e agora” sobre o fluxo de operações do SN. São portanto, decisões que deverão ser tomadas durante a execução da tarefa. Nesse grupo de decisões está envolvida uma programação de tarefas dentro de cada atividade (descrição de tarefas, horários para cada tarefa, descrição de cargos etc.), bem como globalmente. Nesse nível de decisão é que se dará o *feed-back* imediato e, se houver necessidade de mudar a forma de executar a tarefa, o seu horário etc., a decisão será imediata, sem voltar ao início do fluxo de decisões.

UM EXEMPLO: Elaboração do projeto de sistema decisório para um serviço de nutrição que atenderá os funcionários de uma indústria pesada, a ser construída numa zona rural no Estado de São Paulo a 90 km de um grande centro urbano e próximo à linha de trem.

- 10 – Definir as operações do fluxo do S.N. Estas operações são as mesmas para todo serviço de nutrição (ver fig. 2).
- 20 – Definir a variedade de métodos existentes para cada operação do fluxo do S.N. Faremos uma síntese desses métodos para cada operação (Ver quadro 1).
- 30 – Explicitar o conjunto de condicionantes ambientais ou restrições externas à gestão do S.N. Os principais as-

pectos do ambiente serão conhecidos respondendo às perguntas seguintes:

- Quais os hábitos alimentares e culturais de cada segmento social da clientela alvo?
Os hábitos alimentares e culturais são, em linhas gerais, os mais comuns ao paulista, com algumas variáveis próprias aos três segmentos sociais e culturais dos funcionários: horistas, mensalistas e diretoria. Estas variáveis deverão ser levadas em conta na planificação do cardápio e na distribuição.
- Quais as alternativas de refeições da clientela alvo? Dada a localização da indústria, o funcionário que não desejar servir-se do S.N. terá que trazer comida de casa (marmitta).
- Qual será o número de refeições a serem servidas? O S.N. deverá preparar e servir 10.000 refeições diariamente de segunda a sexta, 4.200 no sábado e 2.000 no domingo, distribuídas em três períodos de trabalho: manhã, tarde e noite.
O serviço de nutrição deverá funcionar 24 horas diariamente de 2a. feira a domingo (ver quadro 2).

NÚMERO DE REFEIÇÕES

| De segunda a sexta-feira | | | Sábado | Domingo |
|--------------------------|---------------|--------|--------|---------|
| Horistas | Almoço | 7.500 | 3.500 | 1.300 |
| | Jantar | 700 | 300 | 300 |
| | Ceia | 800 | 400 | 400 |
| Mensalistas e Diretoria | Almoço | 1.000 | — | — |
| | Jantar e Ceia | — | — | — |
| Total de Refeições | | 10.000 | 4.200 | 2.000 |

- Qual a área disponível para a instalação do SN e qual sua localização dentro da entidade?
A área a ser ocupada pelas instalações do SN e a localização destas em relação às outras unidades do complexo dependerá das decisões que se tomem, pois a construção do complexo industrial está em via de planejamento.
- Qual é a expectativa da refeição da clientela alvo em relação à refeição servida pelo SN?
A expectativa é grande. O funcionário só poderá alimentar-se optando pelo restaurante da fábrica ou pela marmitta trazida de casa.
- Qual é a qualificação da mão-de-obra disponível na comunidade onde fica inserida a entidade?
A mão-de-obra será recrutada entre a população daquela zona rural e do centro urbano a 90 km de distância da fábrica.
Os salários deverão oferecer alguma vantagem, já que a mão-de-obra qualificada terá que ser recrutada do centro urbano.
Os recursos financeiros destinados para recrutamento, seleção e treinamento deverão ser suficientes.
- Quais as limitações legais?
As indicadas na Resolução 50/84 de 27/06/84 do CFN.

Explicitar as Decisões de Adaptação de Ambiente

A equipe responsável pelo projeto do SN, tomando os condicionantes ambientais como dados e somando a estes a política da empresa, definiu para o serviço de nutrição o padrão de desempenho seguinte:

- oferecer uma alimentação variada que atenda sempre que possível aos gostos da maioria da clientela, evitando ao máximo a monotonia nas preparações culinárias;
- a distribuição das refeições será personalizada, para melhor atender o cliente;
- serão efetuadas manualmente aquelas operações que apenas ofereçam essa alternativa. Sempre que possível serão utilizadas máquinas;
- além do restaurante, o SN administrará lanchonetes onde, se quiser, o funcionário encontrará outras alternativas para fazer sua refeição;
- a qualidade e qualificação da mão-de-obra terá importância no desempenho do serviço de nutrição.

Explicitar as Decisões Táticas de Organização

Deveremos escolher, tendo em conta o padrão de desempenho desejado para o SN, quais as operações do fluxo que deverão ser enfatizadas na tecnologia administrativa para atingir esse padrão.

- | | | |
|-------------|---|--------------------------|
| Operação 1 | — Escolha dos alimentos | → ênfase média |
| Operação 2 | — Composição do cardápio | → ênfase média |
| Operação 3 | — Compra de gêneros alimentícios | → ênfase média |
| Operação 4 | — Recebimento de gêneros | → ênfase alta |
| Operação 5 | — Estocagem dos gêneros | → ênfase alta |
| Operação 6 | — Requisição dos gêneros para a cozinha | → ênfase alta |
| Operação 7 | — Pré-preparo dos gêneros | → ênfase alta |
| Operação 8 | — Preparo dos gêneros | → ênfase alta |
| Operação 9 | — Compra de refeições | → ênfase baixa |
| Operação 10 | — Distribuição | → ênfase média para alta |
| Operação 11 | — Entrega de utensílios | → ênfase baixa |
| Operação 12 | — Higienização | → ênfase alta |

Explicitar as Decisões Táticas de Operação

- | | |
|------------|---|
| Operação 1 | → Serão utilizados alimentos <i>in-natura</i> , mais alimentos congelados em grande escala, mais alimentos pré-preparados por terceiros, mais alimentos industrializados. |
| Operação 2 | → Será oferecido um cardápio único, composto por prato base (arroz e feijão ou massa); prato protéico (carne, peixe, ovos); guarnição: salada e sobremesa, com duas opções para cada prato. |

- Operação 3 → Feita pelo SN e pelo Departamento de Compras, com prévia programação e especificação realizada pelo SN.
- Operação 4 → Realizado por funcionários do SN, contratados para esta função, com conhecimentos específicos.
- Operação 5 → Feita de forma criteriosa: área física e equipamento adequado. Observação das temperaturas indicadas para armazenar cada alimento. Controle rigoroso dos produtos estocados.
- Operação 6 → Feita de forma criteriosa, de véspera em impresso próprio.
- Operação 7 → Os funcionários deverão ser treinados previamente sobre como manipular os alimentos e receberão instruções diárias por escrito. Será realizado controle de perdas durante o preparo e registrado por escrito.
- Operação 8 → Emprego de preparações culinárias de todo o tipo. O cozinheiro deve ter formação profissional. Trabalhará com receitas padronizadas e com controle de ingredientes.
- Operação 9 → Descontado na folha de pagamento o valor do número de refeições que serão consumidas pelo empregado.
- Operação 10 → Auto-serviço com bandeja lisa mais louça.
- Operação 11 → O cliente os entrega em lugar próprio.
- Operação 12 → Feita mecânicamente com os requisitos previstos pela lei para a perfeita higienização dos utensílios.

O projeto do sistema decisório está pronto. Nesta altura os técnicos têm definidas as coordenadas para agir na

instalação do SN. Agora devem enfrentar a solução do problema que supõe operacionalizar cada método escolhido. Por exemplo, o método escolhido para a operação nº 1 (Escolha dos alimentos) onde serão utilizados alimentos *in-natura*, mais alimentos congelados em grande escala, mais alimentos pré-preparados por terceiros, mais alimentos industrializados suporá levantamento do que o mercado oferece para a compra dos vários tipos de alimentos. Estabelecer em que porcentagem entrará no cardápio mensal cada um desses alimentos, para depois definir o equipamento necessário para seu armazenamento, conservação etc.

O método escolhido para a operação 10 (Distribuição) com auto-serviço em bandeja lisa mais louça, pressupõe distribuição personalizada, demandando o planejamento, refeitórios com capacidade não superior a 2.500 lugares. Deverão ser definidos sua localização, abastecimento, nível de conforto etc.

As decisões sobre compra de equipamento, planificação das instalações, escolha da qualificação da mão-de-obra necessária etc. devem adequar-se às coordenadas traçadas pelo sistema decisório definido, tendo em vista os condicionantes ambientais.

O sistema decisório que comanda um SN não é estático. Existe um *feed-back* entre ele e o ambiente que poderá exigir modificações futuramente. Os administradores do SN sempre deverão estar bem informados, além de usar criatividade para mudar o que for necessário.

CONCLUSÕES

Descrevemos sumariamente o modelo de Hierarquização de Sistema de Decisões e exemplificamos sua aplicação no projeto do sistema decisório em um Serviço de Nutrição a ser implantado em uma empresa.

As vantagens que vemos em sua utilização são:

- permite definir com rigor o mais científico possível o padrão de desempenho de um serviço de nutrição antes de sua instalação e funcionamento.
- Valoriza a necessidade de ter presente os condicionantes ambientais existentes na tomada de decisões.
- Mostra a necessidade de troca e discussão de informações entre os administradores do subsistema (Serviço de Nutrição) e os administradores do macrosistema (a empresa), antes da tomada de Decisões de Adaptação de Ambiente.

BIBLIOGRAFIA

VASCONCELLOS FILHO, P. *Planejamento e Controle; uma proposição brasileira*. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos, 1983.

ZACCARELLI, S.B. et ali — *Ecolo-*

gia de empresas; um estudo do ambiente empresarial. São Paulo, Atlas, 1980.

ZACCARELLI, S.B. — A Hierarquização de decisões e sua operacionalização. São Paulo, *Revista de*

Administração, IA/USP, 18(1), jan./mar. 1983.

ZACCARELLI, S.B. — A Função pessoal e a hierarquia de decisões; uma revisão conceitual. São Paulo, *Revista de Administração*, IA/USP, 18(2), abr./jun. 1983.