

# Estudos Interdisciplinares em Ciências Humanas

Vol. 10



Periodicojs  
EDITORA ACADÊMICA



## Equipe Editorial

|                               |                                |
|-------------------------------|--------------------------------|
| Abas Rezaey                   | Izabel Ferreira de Miranda     |
| Ana Maria Brandão             | Leides Barroso Azevedo Moura   |
| Fernado Ribeiro Bessa         | Luiz Fernando Bessa            |
| Filipe Lins dos Santos        | Manuel Carlos Silva            |
| Flor de María Sánchez Aguirre | Renísia Cristina Garcia Filice |
| Isabel Menacho Vargas         | Rosana Boullosa                |

## Projeto Gráfico, editoração e capa

Editora Acadêmica Periodicojs

### Idioma

Português

### Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

E82 Estudos Interdisciplinares em Ciências Humanas - volume 10. / Filipe Lins dos Santos. (Editor) – João Pessoa: Periodicojs editora, 2023.

E-book: il. color.

E-book, no formato ePub e PDF.

Inclui bibliografia

ISBN: 978-65-6010-038-1

1. Estudos interdisciplinares. 2. Ciências Humanas. I. Santos, Filipe Lins dos. II. Título

CDD 001.3072

Elaborada por Dayse de França Barbosa CRB 15-553

Índice para catálogo sistemático:

1. Ciências Humanas: pesquisa 001.3072

**Obra sem financiamento de órgão público ou privado**

**Os trabalhos publicados foram submetidos a revisão e avaliação por pares (duplo cego), com respectivas cartas de aceite no sistema da editora.**

**A obra é fruto de estudos e pesquisas da seção de Estudos Interdisciplinares em Ciências Humanas da Coleção de livros Humanas em Perspectiva**



**Filipe Lins dos Santos  
Presidente e Editor Sênior da Periodicojs**

CNPJ: 39.865.437/0001-23

Rua Josias Lopes Braga, n. 437, Bancários, João Pessoa - PB - Brasil  
website: [www.periodicojs.com.br](http://www.periodicojs.com.br)  
instagram: @periodicojs



**Capítulo 16** **A PRESENÇA DAS TEORIAS ADMINISTRATIVAS:  
SUA IMPORTÂNCIA E APLICAÇÃO NO  
COTIDIANO DA COORDENADORIA DE  
NUTRIÇÃO E DIETÉTICA DO RESTAURANTE  
UNIVERSITÁRIO DA UFPI- CAMPUS CMRV**



**A PRESENÇA DAS TEORIAS ADMINISTRATIVAS: SUA IMPORTÂNCIA  
E APLICAÇÃO NO COTIDIANO DA COORDENADORIA DE NUTRIÇÃO  
E DIETÉTICA DO RESTAURANTE UNIVERSITÁRIO DA UFPI- CAMPUS  
CMRV**

**THE PRESENCE OF ADMINISTRATIVE THEORIES: THEIR  
IMPORTANCE AND APPLICATION IN THE EVERYDAY DAY OF THE  
NUTRITION AND DIETARY COORDINATOR OF THE UNIVERSITY  
RESTAURANT OF THE UFPI- CAMPUS CMRV**

Jose Rafael Vieira Araujo<sup>1</sup>

Adriano Gomes Lira<sup>2</sup>

Francisco Benicio de Melo Junior<sup>3</sup>

José William Fonteles da Silva<sup>4</sup>

Jessica Maiara Nunes da Silva<sup>5</sup>

Bruna Kariely de Araújo Sousa<sup>6</sup>

Paula Fernanda Cardozo Machado de Sousa Martins<sup>7</sup>

**Resumo:** Este trabalho tem como principal objetivo explicar as teorias administrativas e a presença delas no cotidiano das empresas. Para tanto, obteve-se embasamento teórico em livros, artigos e teses

- 
- 1 Graduando em Contabilidade pela UFPI
  - 2 Graduando em Contabilidade pela UFPI
  - 3 Graduando em Contabilidade pela UFPI
  - 4 Graduando em Contabilidade pela UFPI
  - 5 Graduando em Contabilidade pela UFPI
  - 6 Graduando em Contabilidade pela UFPI
  - 7 Graduando em Contabilidade pela UFPI



para fomentar cada segmento das escolas da administração. Em seguida, buscou-se em campo, observar todos os preceitos administrativos no restaurante universitário da Universidade Federal do Piauí, Campus Parnaíba. O propósito fora colidir a teoria e a prática, de modo a esclarecer sobre a força que a administração tem no funcionamento da empresa e nas relações interpostas dentro da organização. Portanto, a partir desta pesquisa, é possível admitir que as teorias estão presentes no cotidiano empresarial, trazendo consigo acomodação e sucesso às mesmas.

**Palavras Chave:** Empresas. Restaurante universitário. Teorias Administrativas.

**Abstract:** This work's main objective is to explain administrative theories and their presence in the daily lives of companies. To this end, a theoretical basis was obtained in books, articles and theses to promote each segment of administration schools. Then, in the field, we tried to observe all administrative precepts in the university restaurant of the Federal University of Piauí, Campus Parnaíba. The purpose was to collide theory and practice, in order to clarify the strength that administration has in the functioning of the company and in the relationships within the organization. Therefore, based on this research, it is possible to admit that theories are present in everyday business life, bringing accommodation and success to them.

**Keywords:** Companies. University restaurant. Administrative Theories.

### **INTRODUÇÃO E JUSTIFICATIVA**

Este trabalho busca averiguar o estudo da aplicação das teorias administrativas presentes na empresa SERVFAZ no Restaurante Universitário da Universidade federal do Piauí, Campus Ministro Reis Veloso, onde foram realizadas visitas técnicas para observação do fluxo de trabalho, tanto na área externa, onde a equipe pode observar por vários dias o funcionamento das estruturas e o serviço desempenhado pela equipe, quanto internamente ao adentrarem as estruturas da empresa e observar



todo o processo de produção desde a elaboração do cardápio a ser oferecido, até a etapa final. Neste trabalho encontram-se todas as conclusões a respeito das técnicas administrativas empregadas no processo de produção, tomando como base os conceitos das teorias apresentadas no conteúdo programático da disciplina de Teoria Geral da Administração, na coleta de resultados da pesquisa por meio da observação e entrevistas realizadas.

No conteúdo produzido através dos dados coletados foi possível detalhar a presença de varias teorias, as quais serão listadas, e detalhadas neste conteúdo, ainda foi possível constatar por meio da pesquisa que muitos dos colaboradores não tinham conhecimento teórico sobre as técnicas administrativas que faziam uso durante a execução de suas tarefas, o que foi possível graças as técnicas empregadas de observação e execução de questionários.

O trabalho foi desenvolvido pela equipe visando alcançar os objetivos pré-estabelecidos e citados neste texto, onde contaram com um objetivo geral e cinco específicos.

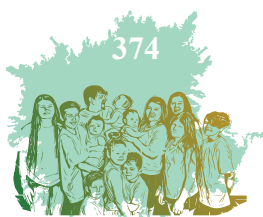
### **OBJETIVOS**

#### **Geral**

Avaliar e identificar as teorias administrativas abordadas e sua presença na empresa visitada.

#### **Específico**

Verificar a relação entre teoria e prática dentro da organização; Observar os funcionários, a divisão de tarefas e o desempenho dos mesmos dentro do ciclo de produção; Identificar qual das teorias administrativas está mais presente dentro do ambiente de trabalho.



## **MATERIAL E MÉTODOS**

O trabalho foi realizado em forma de pesquisa e observação do setor trabalhista da empresa em questão. A organização escolhida se trata do Restaurante Universitário da universidade federal do Piauí, mas especificamente do Campus Ministro Reis Veloso, diretamente com a diretoria do mesmo.

Para atingir os objetivos, a pesquisa foi feita de forma bibliográfica, levantamento e estudo de campo.

A pesquisa bibliográfica foi elaborada com base em material já publicado, que inclui material impresso, como livros, revistas, jornais, teses, e dados disponibilizados pela internet.

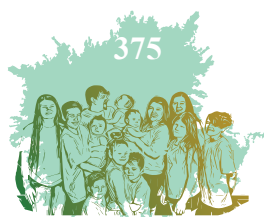
Fachin (2006, p.119) define-a como “uma fonte inesgotável de informação, pois auxilia na atividade intelectual e contribui para o conhecimento cultural em todas as formas do saber”. As literaturas foram utilizadas para proporcionar uma fundamentação teórica rica e bem embasadas, em busca de conhecer melhor o tema de estudo, e assim facilitar a análise dos resultados.

A abordagem metodológica utilizada foi qualitativa. Segundo Fachin (2006) as variáveis qualitativas são caracterizadas por suas propriedades e inclui aspectos não apenas quantificáveis, mas também respondidos descritivamente. No presente trabalho foram usados meios qualitativos, a partir de entrevista, para coletar, interpretar e analisar as informações obtidas, gerando conclusões concretas, que retrate a realidade vivida pelo setor operacional e administrativo.

Tendo como base as teorias da administração, a pesquisa gira em torno da observação dos modelos administrativos vistos em sala de aula no cotidiano do restaurante universitário e como é essa relação da teoria com a prática.

Fora elaborado uma entrevista, a qual foi aplicada á nutricionista chefe do RU, Ednela Brito Machado, de modo a receber informações sobre a estrutura da empresa, quadro de funcionários e divisão de trabalho entre eles, relações formais e informais, além de toda a parte burocrática e tecnológica do ambiente em que gerencia.

Quanto aos objetivos, a pesquisa é classificada como exploratória e descritiva. Para Gil





(2010) a pesquisa exploratória objetiva proporcionar familiaridade com o problema estudado, explicitá-lo ou criar hipóteses, para esclarecê-lo á sociedade. Tem como objetivo básico aprimorar ideias ou descobrir intuições. Gonsalves (2007, p. 67) apresenta as características da pesquisa exploratória pelo “desenvolvimento e esclarecimento de ideias, com o objetivo de oferecer uma visão panorâmica, uma primeira aproximação a um determinado fenômeno que é pouco explorado.” Ou seja, é interessante apreciar os mais diversos aspectos concernentes ao elemento ou acontecimento estudado.

A pesquisa descritiva, por sua vez, é aquela que busca descrever as características de certa população. Tem como objetivo o estudo das características de um grupo (GIL, 2010). Segundo Gonsalves (2007, p. 67) “a pesquisa descritiva objetiva escrever as características de um objeto de estudo”.

A presente pesquisa se caracteriza como exploratória, pois buscou informações sobre um assunto específico que é a aplicação das teorias administrativas presente na empresa, por meio da pesquisa bibliográfica e de estudo de campo, para assim proporcionar ao leitor maior familiaridade com o tema.

A pesquisa também é descritiva e buscou descrever, explorar e identificar os casos ou acontecimentos da realidade estudada, por meio do registro, análise, observação e interpretação dos atributos do grupo.

## **REFERENCIAL TEÓRICO**

### **Teoria Científica**

Idealizada por Frederick Taylor no ano de 1903 a teoria científica foi a primeira de uma série de outras que vieram pela frente, segundo MOTTA (2011) ela teve sua aplicação durante a revolução industrial. Seu enfoque era nas tarefas, com a produção em massa e seu estilo de liderança era autocrático. Na teoria científica da administração seus teóricos eram matemáticos e engenheiros e tinham em vista o homem como “homo economicus”, suas características são: ser humano previsível e controlável racionalidade absoluta e incentiva monetária. Seus principais colaboradores fora Frank



Gilbreth e Lilian Gilbreth com os estudos sobre o tempo e o movimento.

Para eles, a partir do momento em que as organizações tem estruturas adequadas que funcionam bem e otimizam a produção, todos os outros problemas se resolvem, incluindo aqueles relacionados ao comportamento humano e à competição com outras organizações. MOTTA (2011, p.23)

A Teoria sofreu grandes críticas na época, pois a produção já vinha com baixa durante os anos de sua aplicação, por isso veio o surgimento de outras teorias que vieram para melhorar essa que não estava servindo mais. Essa teoria teve grande importância, pois abriu as portas para as outras teorias posteriores.

### **Teoria Clássica**

Idealizada por Henri Fayol no ano de 1916 na Europa a teoria clássica vem com as ideias centrais no homo economicus e ênfase nas estruturas organizacionais. Foi nessa teoria que foi desenvolvido os princípios da administração que segundo MAXIMIANO (2000) eram: Prever, organizar, comandar, coordenar e controlar. Seus teóricos assim como a teoria científica também eram matemáticos e engenheiros, e devido sua semelhança com a mesma, elas ficaram conhecidas como a abordagem clássica da administração.

Após sofrer duras críticas por tratar o homem como uma máquina, a Teoria clássica veio a declínio com o surgimento de uma mais humanizada que na época veio como uma revolução, pois a partir da humanização do trabalho veio grande índices de produtividade.

### **Teoria das Relações Humanas**

Idealizada por Elton Mayo no ano de 1932 nos Estados Unidos da América, a teoria das relações humanas foi desenvolvida a partir da experiência de Hawthorne em Chicago na fábrica Western



Electric Company, onde teve como resultado que as pessoas estavam insatisfeitas, pois eram desmotivadas no trabalho e por isso vinha acontecendo baixos níveis de produtividade. Sua ideia central veio como uma revolução para a época que passou de “homo economicus” para “homo socialis” por isso o enfoque principal dessa teoria são as pessoas e nos grupos informais e seu estilo de liderança era democrático, ou seja, o colaborador tinha palavra. Durante essa mesma época foi desenvolvida as ciências sociais que foi um dos grandes marcos para o surgimento dessa teoria pois diferente da abordagem clássica da administração seus teóricos são psicólogos e cientistas sociais. Seus principais colaboradores são: Mary Parket Follet que desenvolveu os métodos de solução de conflitos dentro das organizações. Roethlisberger e Dickson onde observarão os valores e os costumes dos grupos sociais. E Chester Barnad deslocou o pensamento de grupo informal dentro das organizações.

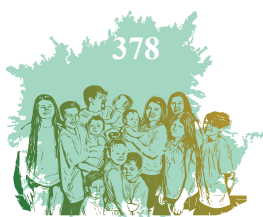
Um grupo informal emergência dentro de uma organização quando as intenções informais entre um determinado número de indivíduos começa a intensificar-se e a tomar corpo. Se a frequência das intenções que definir a existência de um grupo, devemos determinar os fatores que as provocam. MOTTA (2011.p. 55)

Após alguns anos de sua aplicação a Teoria das relações humanas sofreu várias críticas por tratar o ser humano como um bem para as organizações e valorizar seus sentimentos e suas angustias. Logo veio uma nova teoria para solucionar o problemas da época, porém continuou com uma ênfase humanizada.

### **Teoria sobre motivação e liderança**

Antes das teorias sobre Motivação e Liderança, acreditava-se que o ser humano era passivo e reagia de uma forma padronizada aos estímulos que estava sendo submetido. Mas a partir dos estudos perceberam que o homem tinha uma necessidade de auto realização.

Algo que foi fundamental para os estudos sobre motivação foi a teoria sobre hierarquia de



necessidades de Abraham Maslow. Os seus estudos eram voltados primordialmente para o estudo da teoria da personalidade e do desenvolvimento humano, independentemente de preocupações com eficiência organizacional. Segundo ele o ser humano tem necessidades complexas que podem ser hierarquizadas. Em primeiro lugar está as voltadas para a satisfação das necessidades básicas (como abrigo, comida e dinheiro). Sua segunda satisfação a ser realizada são as necessidades sócias (como filiações a grupos informais, de aceitação e de associação), e a terceira são as necessidades associadas ao ego dos indivíduos (as necessidades de autoestima, de status e de reconhecimento social). Os trabalhos de Maslow passaram a ser a base de outras teorias sobre motivação e liderança. Nessa teoria o homem era visto como “Homo complexus”, suas características são: necessidade múltiplas e complexas, desejo de autodesenvolvimento e realização, trabalho core na sentido à sua existência e autonomia de pensamento. Seus principais colaboradores foram: McGregor, Likert, Herzberg, McClelland e Argyris.

### **Os Processos Decisórios Nas Organizações e o modelo Carnigie.**

Com o avanço das teorias administrativas, as mudanças no ambiente empresarial tornaram-se constantes, com isso, houve a necessidade do tomador de decisões de fazer decisões rápidas e eficientes.

A teoria surgiu após os estudos de Herbert Simon na década de 1940 e 1950, com a ideia de que a racionalidade é sempre relativa ao sujeito que decide, não existindo uma única racionalidade tida como superior. O Modelo Carnegie, ou racionalidade limitada, se impôs ao modelo da abordagem clássica, que tinha como concepção a racionalidade absoluta. Segundo MOTTA(2008.), o conceito de racionalidade limitada influenciou a teoria da decisão e teve importantes consequências para o estudo das organizações.

No entanto, alguns autores criticaram essa teoria. Para alguns teóricos, a teoria não incluía uma análise do sistema dos processos interpessoais que não fazem parte da estrutura formal. Outros acreditavam que as empresas buscavam apenas resultados satisfatórios e não maximizar coisa algu-



ma.

### **Teoria Estruturalista**

O movimento da teoria estruturalista foi predominantemente Europeu e teve um caráter mais filosófico tentativa de obterá interdisciplinaridade das ciências, e representa uma visão crítica de organização formal.

Segundo Motta (2006, p. 124) “o conceito de sistema é utilizado há muito tempo em biologia, sociologia, psicologia e ciências sociais. A escola Clássica da Administração considerava as organizações como um sistema fechado cujo ajuste perfeito das partes garantiria necessariamente o bom funcionamento da organização, tal qual uma máquina”.

O estruturalismo é composto de três distintos tipos: estruturalismo abstrato, concreto, fenomenológico e dialético, onde também conta com os estudos de alguns teóricos, sendo Mac Weber o primeiro teórico significativo, tendo como idéia central em suas obras a racionalidade instrumental compreendida como dinâmica entre meios e fins. A burocracia segundo a definição Weberiana, é uma tentativa de formalizar e coordenar o comportamento humano por meio do exercício da autoridade racional-legal para o atingimento de objetivos organizacionais( Motta, 2006).

Para Merton a ação possui uma ligação entre os efeitos imprevistos, contradições produzem tensões e conflitos organizacionais, apego às regras burocráticas produz disfunções, dependendo do cargo do indivíduo na organização, estratégias podem ser funcionais ou disfuncionais.

Goudner diz que as regras burocráticas representam interesses concretos da coalização dominante, conflitos e resistências à mudança são fenômenos típicos de estruturas burocráticas, uma vez que não há unanimidade, o grau de burocratização é função do nível de resistência no sistema. Selznick em seus estudos conclui a definição dos dilemas e contradições básicas da ação social, responsáveis por disfunções, atores sociais são recalcitrantes e resistem ao controle social, devendo



ser levados a cooperar, que a matriz institucional e forças do meio ambiente levam organizações a se ajustarem continuamente e a cooptação como mecanismo de observação de novos elementos pela coalização dominante.

O autor Michel Crozier mostra que deve ser evitado as relações pessoais e espontâneas, suscetíveis de produzir conflitos, foca também a organização como um sistema que estrutura jogo de poder entre atores sociais. Peter Blau seus estudos concluí que regras e papéis formais são desobedecidos pelos atores sociais no exercício de seu trabalho cotidiano, o tipo ideal do homem burocrático é uma ficção. A personalidade está presente nas relações de trabalho, a cultura e os padrões informais do grupo influenciarão a definição de papéis organizacionais. Victor Thompsom que em um de seus livros mais importantes defende a tese de que a mais sintomática característica da burocracia moderna é o desequilíbrio entre a capacidade e a autoridade e também propõe uma administração mais flexível cuja preocupação com a produção não obscureça a orientação para a inovação. O homem social dentre as ideias centrais da teoria está o homem organizacional o indivíduo flexível, resistente a frustração, capaz de adiar recompensas com o desejo permanente de realização.

O conflito entre os grupos é o grande elemento propulsor do desenvolvimento, embora isso nem sempre ocorra, mas sendo visto como um mecanismo fundamental para o aperfeiçoamento dos sistemas organizacionais e dos procedimentos administrativos.

Críticas foram feitas ao estruturalismo onde afirma que muitas pessoas confundem relações humanas com ser amável com os outros, levando assim ao desinteresse com a realização das tarefas, outra crítica é que confunde relações humanas e dinâmicas de grupo aplicadas de acordo com a pressão grupal.

### **Teoria dos sistemas abertos e as perspectivas sociotécnicas das organizações**

É formada pela interação e intercâmbio da organização com o ambiente, de acordo com as mudanças do ambiente externo, a organização se adapta para sobreviver mudando seus produtos,



técnicas e estruturas. A interação e intercâmbio da organização com o ambiente moldam a estrutura de sistemas abertos. Quando ocorre uma mudança no ambiente externo, a organização se transforma mudando seus produtos, técnicas e estruturas para se adaptar à essas mudanças e sobreviver.

As organizações, segundo a teoria dos sistemas, podem ser vistas como um sistema dinâmico e aberto, no qual o sistema é um conjunto de elementos mutuamente dependentes de fluxos de recursos do ambiente externo, assim como os sistemas abertos. Essa dependência pode ocorrer de duas maneiras. Por um lado, ela precisa do ambiente externo para conseguir os recursos do ambiente externo, assim como os sistemas abertos. Essa dependência pode ocorrer de duas maneiras. Por um lado, ela precisa do ambiente externo para conseguir os recursos humanos e materiais que vão garantir seu funcionamento.

Além disso, a Teoria do sistema aberto também consiste em demonstrar o papel dentro das organizações, estabelecendo relações com os outros indivíduos, exatamente como prega um sistema aberto.

Portanto a Teoria geral de sistemas baseia-se no conceito de que a organização é um sistema de papéis nos quais o homem funcional é o indivíduo que se comporta como executante de um determinado papel.

### **Teoria da contingência**

A teoria da contingência baseia-se na premissa da inexistência de um modelo que adapte a todas as empresas em todas as circunstâncias, pois as mudanças ocorrem nos sistemas em função do impacto de determinados tipos de ocorrências.

No início da década de 60, uma pesquisa feita para observar quais os modelos estruturais organizacionais mais eficazes constatou que a estrutura da organização e o seu funcionamento são dependentes da interface com o ambiente externo. Essa pesquisa quebrou o paradigma de que a teoria clássica era a mais eficiente, surgiu então a teoria da contingência, pois não há nada de absoluto nas



organizações ou na teoria administrativa. Existe uma relação funcional entre as condições do ambiente e as técnicas administrativas para o alcance eficaz dos objetivos.

Essas pesquisas verificaram se as empresas eficazes seguiam os pressupostos da teoria Clássica como: hierarquia de autoridade, amplitude de controle, divisão de trabalho, dentre outras. A Teoria da Contingência enfatiza que não há nada de absoluto, ou seja, tudo é relativo nas organizações ou na teoria administrativa. Existem uma relação funcional entre as condições do ambiente e as técnicas administrativas apropriadas para o alcance eficaz dos objetivos nas organizações.

A Teoria da Contingência ajudou na concepção de novos modelos organizacionais mais flexíveis e orgânicos, como a estrutura matricial, estrutura em redes e a estrutura em equipes. A Estrutura Matricial é denominada matriz ou organização em grade. A essência da matriz é combinar duas formas de departamentalização, sendo, portanto, uma estrutura mista. A estrutura por equipes é aquela que torna as organizações mais flexíveis e ágeis.

Portanto, a Teoria da Contingência concluiu que há uma estreita dependência da organização em relação ao seu ambiente e a tecnologia adotada. Essa pesquisa mostrou que as características de uma organização não dependem dela própria, mas das circunstâncias ambientais e da tecnologia que ela utiliza.

### **ANALISE DOS RESULTADOS**

Foi feita uma entrevista com a nutricionista chefe do restaurante universitário, Ednela Brito Machado, de modo a colher informações sobre algumas teorias presentes no ambiente de trabalho.

Pergunta 1: Os funcionários do RU desempenham tarefas sistematizadas e divididas, onde cada um é responsável por uma tarefa na linha de produção, como na abordagem clássica. Você poderia falar sobre essa divisão?

Resposta: Existem setores e atividades. Até porque tem os cargos: cozinheiro, auxiliares de





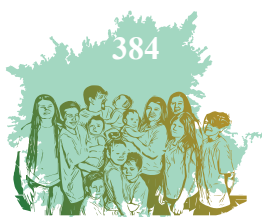
cozinhas, auxiliares de limpeza, portaria, operador de caixa, almoxarife. Os almoxarifes trabalham na parte de armazenamento, os auxiliares de cozinha e cozinheiros trabalham na produção de refeições, onde há uma divisão: setor de fazer a salada, setor de preparo de carnes. É feito um rodizio, onde mudam o pessoal de setores de tempos em tempos, a fim de todos conhecerem as tarefas para um funcionário substituir o outro quando houver uma falta. E também, quando você passa muito tempo fazendo um trabalho, isso fica automatizado, e isso aumenta o risco de acidentes de trabalhos. O rodizio não inclui o pessoal da limpeza, é mais específico para os auxiliares de cozinha e cozinheiros.

Com esta pergunta é possível observar a divisão sistêmica de tarefas, onde foi possível observar alguns traços dos métodos administrativos utilizados na abordagem clássica, embora ainda nessa divisão de tarefas haja também uma alternância nas atividades realizadas pelos funcionários, o que ajuda a prevenir a mecanização e até acidentes de trabalho.

Pergunta 2: Pode-se afirmar que o RU, ao servir alimentos para grande parte dos alunos da UFPI e tentar atender essa demanda, traz traços do modelo fordista de produção em massa?

Resposta: Acho que a forma que é trabalhada aqui não se enquadra exatamente ao fordismo. Porque, quando um termina a sua atividade, ele ajuda na atividade do outro. Existe certa mobilidade. Porém, a lavagem dos pratos pode ser a que mais se aproxima do fordismo, pois ali, há um funcionário para cada função, a fim de executar uma única tarefa, lavar os pratos e leva-los de volta para uso dos alunos.

Logo é possível notar que mesmo de forma tão sutil apresenta-se nesse modo de produção traços do modelo de produção fordista. A entrevistada citou a lavagem do pratos como exemplo desse modelo por utilizar-se desse método para garantir que durante todo o processo de servir a alimentação aos alunos tenha bandejas limpas. Outro momento que foi possível observar esses traços, apesar de não ter sido citado pela entrevistada, é no momento de servir os alimentos, de modo que ao irem



passando as bandejas, cada funcionário é responsável por servir um tipo de alimento, onde existe uma única maneira de servir, advinda de regras e quantidades preestabelecidas para ser servido, o que também lembra o modelo científico.

Pergunta 3: Aqui na empresa (RU), você consegue identificar algum grupo informal ou todo mundo se considera uma família?

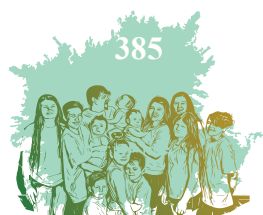
Resposta: Todo mundo se relaciona, mas existem as afinidades, o pessoal que se relaciona mais, se encontram fora daqui.

A empresa também permite a descontração entre os funcionários, onde todos se conhecem e podem por afinidade conviverem entre si, fazendo com que surjam os grupos informais, que como afirmou a entrevistada, até acabam convivendo também fora do ambiente de trabalho, com essa observância é possível notar a evidente presença da característica da teoria as Relações Humanas.

Pergunta 4: Existe algum meio que motiva os trabalhadores?

Resposta: Não existe nada institucionalizado com essa relação de motivação, porque a empresa na qual eles trabalham não está presente, eles têm mais contato com nós da administração da UFPI (nutricionista, administrador). Então essa questão de motivação é mais o reconhecimento do trabalho bem feito, procura-se elogiar. Até porque um fator motivacional interessante numa empresa é a possibilidade de ser promovido, e aqui é muito fixo, não existe isso. E também a questão de incentivos salariais, o salário aqui, que é fornecido, é um salário muito baixo, não é um salário motivador.

A empresa que ainda tenta fazer uso da teoria da motivação e liderança é a própria coordenação do RU, procurando reconhecer o trabalho dos funcionários terceirizados, já que a prestadora de serviços para a qual eles trabalham parece não favorecer essa questão motivacional. Mas ainda assim ainda que raros e deixando a desejar, é possível também desta teoria notar ali presentes alguns traços.



Pergunta 5: E o processo de tomada decisão, entre os administradores, em relação aos pedidos, ao cardápio, como é feito?

Resposta: Em relação a essa parte mais relacionada ao operacional de nutrição, temos um cardápio padrão de 2 meses, que esse cardápio padrão a gente usa pra montar a planilha de solicitação do pregão. Então, 15 dias antes de executar o cardápio, é enviado a solicitação pro fornecedor. E procuramos sempre pedir um pouco a mais porque existe a questão de alguns itens o fornecedor não enviar. Outras decisões administrativas, como alguma solicitação pra utilizar o restaurante ou alguém precisar sair, geralmente a gente conversa (as nutricionistas e o administrador) pra chegar no denominador comum.

Como em toda empresa, a coordenação do Restaurante Universitário também é utilitário desses processos de tomada de decisão, onde já existem decisões pré-estabelecidas sobre assuntos que são corriqueiros, como a organização do cardápios e a forma de solicitação do pregão, onde precisam ser analisadas algumas possíveis imprevisto como um dos fornecedores deixar de enviar um item, mas foi solicitado um pouco mais de outros determinados itens para que fosse suprida essa necessidade. Mas em alguns casos é preciso tomar decisões novas, como no caso de alguém precisar faltar, para a tomada de uma decisão sobre o que fazer com relação a isso por exemplo, é conversado, assim como substituir um item no cardápio daquele dia.

Pergunta 6: Como é o funcionamento da burocracia aqui?

Resposta: Tem muito serviço burocrático. Toda mercadoria que chega, além de conferir a validade e quantidade, dependendo do produto, a marca é muito importante. Quando o arroz é licitado, eles mandam uma amostra de uma determinada marca, e se não tiver o mesmo nível de rendimento que esperamos, já é uma questão de reclamação. Depois que é recebido, é conferida a nota fiscal, pra olhar o preço, pra ver se tá de acordo com o pregão, então fazemos uma solicitação de pagamento,



logo, tudo isso é muito burocrático.

Também tem a questão do controle de gênero, porque tudo que é recebido é empenhado. O empenho é como se fosse uma autorização que a diretoria administrativa financeira da UFPI dá pra fazer a solicitação dos pedidos. Dessa forma, é feito um empenho estimativo, que não necessariamente vamos usar tudo aquilo que é empenhado, mas o ideal é fazer o empenho mais próximo possível da quantidade que for usar. Empenho significa que aquele dinheiro vai tá reservado para aquele gasto, e se é feito empenho muito grande, acima do que vai usar, aquele dinheiro que o governo poderia usar em outra coisa vai tá parado pra ser usado naquela despesa.

Também temos a fiscalização de contrato de serviços. Temos serviços de dedetização, serviço de manutenção de equipamentos a gás, serviço de manutenção de equipamentos resfriados, serviço de manutenção da maquina de lavar, e cada um tem características diferenciadas. Os equipamentos a gás é feito manutenção mensal, e a gente tem que programar, e passar pelo responsável do serviço pra saber se tem algum problema. Os equipamentos de armazenamento de alimentos a manutenção é de 3 em meses, da maquina de lavar louça é de 2 em 2 meses, então já tem que ser programado de uma forma diferente, e tudo isso tem que ser empenhado. Os empenhos são trimestrais. O que você empenhou naquele trimestre só pode ser usado naquele trimestre. Se um serviço vai ser executado fora daquele trimestre que foi empenhado, mesmo tendo saldo, você tem que solicitar outro empenho e cancelar do que já foi feito. Quando você vai enviar uma nota dessas, de serviço, pra pagamento, tem que ver o SICAF do fornecedor pra ver se está em dia. Daí é necessário solicitar uma série de documentos, como certidão negativa da receita federal, certidão negativa de débitos trabalhistas, FGTS.

É notório que a teoria da burocracia é o mais presente nessa organização. Apesar de ser uma organização onde existem apenas três funcionários de escritório, os processos burocráticos se alongam e tomam muito tempo como nos exemplos citados pela entrevistada, onde pode se observar que toda essa burocracia pode até influenciar por exemplo, na participação dos processos licitatórios por fornecedores da cidade de Parnaíba, onde muitos nem tentam participar por ser muito burocrático,



oque faz com que todos os fornecedores do Restaurante Universitário dessa cidade sejam de Teresina e não de Parnaíba.

Pergunta 7: Mas vocês têm alguma dependência com Teresina

Resposta: Tudo depende de Teresina. Porque as licitações acontecem lá, todos os fornecedores são de lá. Gostaríamos muito de receber frutas duas vezes por semana, mas isso encareceria muito o custo do produto, então recebemos só uma vez, e isso influencia no cardápio. Os produtos perecíveis são usados logo.

O que faz com que haja também esses processos tão burocráticos é o fato dessa dependência do campus de Teresina, já que inclusive a coordenadoria de dietética é sediada lá no campus de Teresina.

Pergunta 7: Como é a hierarquia da empresa?

Resposta: Tem a chefe do setor (a entrevistada), depois a nutricionista de produção, o administrador, assistente administrativa (que só auxilia na parte operacional). Na relação com os terceirizados, nós não colocamos uma posição: chefe e os demais. Colocamos administração, independente com quem eles falarem, é com a administração.

Assim é possível ver que a hierarquia não é muito verticalizada, já que a coordenação é composta pelas duas nutricionistas e pelo administrador e a entrevistada julga que há apenas essas duas divisões (coordenadores e funcionários terceirizados) e a mesma afirma em outra resposta ao questionário que ao se dirigir à coordenação os funcionários podem se dirigir a um dos três que compõem a coordenação e ainda que a tomada de decisões é feita em consenso.

Pergunta 8: E sobre a tecnologia: como ela influencia no processo do RU?



Resposta: Tecnologias contribuem muito para uma unidade de nutrição e alimentação, por exemplo, fazer o controle de estoque sem o Excel fica muito ruim. Existem alguns equipamentos que gostaríamos de ter, mas felizmente nossa cozinha é muito bem servida de tecnologia. E isso ajuda bastante no funcionamento dos serviços.

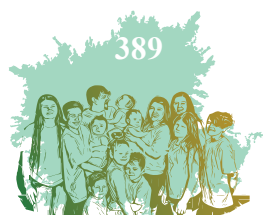
A empresa também faz uso de tecnologia em seus processos, desde a organização do controle de estoque até o fechamento dos processos de produção. Foi possível também observar a estrutura interna do RU, onde havia várias máquinas que facilitam e aceleram o processo de produção, desde um descascador de verduras moderno, capaz de descascar dezenas de quilos de verduras em tão pouco tempo, os caldeirões, que funcionam como panelas de pressão gigantes e até mesmo a potente máquina de lavar, sem contar com os computadores presentes na direção que ajudam até mesmo nos processos burocráticos.

### **CONCLUSÃO**

A partir da pesquisa realizada, foi possível observar vários traços de teorias administrativas no restaurante universitário da UFPI, campus Parnaíba. A primeira delas é, sem dúvida, a teoria clássica de Taylor, onde tem ênfase nas tarefas desempenhadas pelo grupo e suas respectivas divisões. Neste caso, a organização possui setores que obedecem a funções diferenciadas, porém com migração de funcionários de um lado para o outro, para evitar desgaste e possíveis acidentes com os mesmos.

Em seguida, algumas outras teorias puderam ser relacionadas com a prática como o surgimento de grupos informais, à medida que muitos se conhecem e mantêm relações fora do ambiente de trabalho. Outro ponto que chama a atenção é o modelo de motivação exercido pela administração da empresa, onde buscam elogiar o trabalho dos agentes, afim de que eles se sintam motivados com o serviço que prestam à comunidade acadêmica.

O processo de tomada de decisões é feito comumente a todos os envolvidos na administração, a fim de reduzir os imprevistos e ou tomar atitudes imprevísíveis em um dia comum de trabalho.



Neste seguimento, também é possível perceber traços da burocratização de decisões, visto que tudo depende da matriz em Teresina e suas respectivas infinitas papeladas para que algo seja realmente concretizado dentro da organização.

A tecnologia se faz presente no ambiente por via de programas de computadores capazes de armazenar informações importantes sobre tudo que é preciso para o funcionamento do restaurante. Também está presente na cozinha, com grandes fornos para a produção de comida e de máquinas de resfriamento e aquecimento, assim como máquinas de lavar louças, que facilitam todo o processo de trabalho.

Diante do exposto, é notório que as teorias administrativas estão veementemente presentes na organização do restaurante, assim como também é possível identificar a burocracia como um dos elementos administrativos de maior força dentro da empresa, pois, sem ela nada funciona ali dentro, tornando-se a principal dentre todas citadas.

Portanto, tem-se que, é imprescindível que a prática seja aliada a teoria para que hajam retornos positivos dentro do ambiente de trabalho, assim como aprimoramento de decisões e também facilidades dentro do ciclo de produção do serviço prestado pelo restaurante universitário aos estudantes da UFPI.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia. Teoria geral da administração. 3. ed. rev. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. Introdução à administração. 5.ed.rev. E ampl. São Paulo: Atlas, 2000.

FACHIN, Odília. Fundamentos de Metodologia / Odília Fachin, 5. ed. [ver.] – São Paulo: Saraiva, 2006.



GIL, Antonio Carlos, 1946 – Como elaborar projetos de pesquisas / Antonio Carlos Gil. - 5. ed. – São Paulo: Atlas, 2010.

GONSALVES, E. P. Conversas sobre iniciação à pesquisa científica / Elisa Pereira Gonsalves. Campinas, SP: Editora Alínea, 2007. 96p. (4ª edição)

MORGAN, Gareth. São Paulo: Editora Atlas, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. São Paulo: Atlas, 1980

