

MESTRADO PROFISSIONAL – PPGAU/UFSC

MARIA DAS GRAÇAS MARTINS

**ANÁLISE DE PROCESSOS: UM ESTUDO
NO RESTAURANTE UNIVERSITÁRIO DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**

**FLORIANÓPOLIS
2017**

MARIA DAS GRAÇAS MARTINS

**ANÁLISE DE PROCESSOS: UM ESTUDO NO RESTAURANTE
UNIVERSITÁRIO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA
CATARINA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária - Mestrado Profissional da Universidade Federal de Santa Catarina – PPGAU/UFSC, para obtenção do Título de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Rogério da Silva Nunes

**FLORIANÓPOLIS
2017**

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Martins, Maria das Graças

Análise de processos : um estudo no restaurante universitário da Universidade Federal de Santa Catarina / Maria das Graças Martins ; orientador, Prof. Dr. Rogério da Silva Nunes, 2017.
133 p.

Dissertação (mestrado profissional) -
Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio Econômico, Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária, Florianópolis, 2017.

Inclui referências.

1. Administração Universitária. 2. Mapeamento de Processos. 3. Restaurante Universitário. 4. Processos. 5. Gestão Universitária. I. Nunes, Prof. Dr. Rogério da Silva . II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária. III. Título.

MARIA DAS GRAÇAS MARTINS

**ANÁLISE DE PROCESSOS: UM ESTUDO NO RESTAURANTE
UNIVERSITÁRIO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA
CATARINA**

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de “Mestre”, e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 30 de maio de 2017.

Profa. Dra. Alessandra de Linhares Jacobsen
Coordenadora do Curso

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Rogério da Silva Nunes
Orientador
Universidade Federal de Santa Catarina

Profa. Dra. Alessandra de Linhares Jacobsen
Membro
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Dr. Pedro Luiz Manique Barreto
Membro externo ao PPGAU
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Mario de Souza Almeida, Dr.
Membro
Universidade Federal de Santa Catarina

*Nossas dúvidas são traidoras e nos
fazem perder o que, com frequência,
poderíamos ganhar, por simples medo
de arriscar.*

William Shakespeare

AGRADECIMENTOS

A Deus pelo dom da vida, pela fé e perseverança para vencer os obstáculos.

De um modo especial, a Prof.^a. Dr.^a. Alessandra de Linhares Jacobsen, Prof.^a. Dr.^a. Carla Regina Dutra Búrigo e ao Prof. Dr. Irineu Manoel de Souza, pela generosidade, pelo incentivo, amizade e, principalmente, por acreditar e estimular meu potencial. Qualquer agradecimento seria insuficiente para expressar minha gratidão! Vocês fazem parte da minha história!

Prof. Dr. Rogério da Silva Nunes, pelo apoio, orientação, sugestões e pela amizade.

Ao Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária e a Universidade Federal de Santa Catarina pela oportunidade em propiciar crescimento, amadurecimento e capacitação profissional.

Agradeço a minha grande amiga Tânia Tavares, por seu interesse, dedicação, disponibilidade e companheirismo, além de ter vivido comigo momentos inesquecíveis de lutas e conversas.

Aos colegas de turma pelo apoio e amizade.

Com muita gratidão agradeço à minha família: minha mãe Olga Praxedes Martins e meu pai Manoel Nazário Martins que foram minha fonte inspiradora para vida; Aos meus irmãos por sempre acreditaram em meu êxito, aconselhando e participando da minha vida; ao meu esposo Hercílio Teske, que esteve sempre ao meu lado, entendendo-me nos momentos de ausência; à minha filha Thais Martins A. da Conceição, neta Larissa M.A. da Conceição e genro Leonardo Euclides da Conceição, por serem meu manancial de iluminação.

RESUMO

Este trabalho tem por objetivo Analisar o desempenho nos processos do Restaurante Universitário da UFSC. O foco foi direcionado para os procedimentos e rotinas de trabalho da Unidade de alimentação e Nutrição (UAN). Para o alcance dos objetivos propostos, foi realizado entrevista semi estruturada, e observação participante durante a execução de suas atividades essenciais para a identificação dos locais onde existem pontos críticos, possibilitando registrá-los, visualizá-los por meio de ferramentas gerenciais. Foram identificados problemas de ausência de mão de obra qualificada nos pontos de maior fluxo de trabalho. Também foram identificados problemas de falta de informação e de comunicação ineficiente, os quais ocasionam sérios problemas operacionais. Evidenciou a necessidade de aquisição de materiais de trabalho e da elaboração de manuais de procedimentos.

Palavras-chave: Mapeamento de Processos. Restaurante Universitário. Processos. Gestão Universitária.

ABSTRACT

This work aims to identify critical points in the operational work processes for the activities of the University Restaurant (RU) of the Federal University of Santa Catarina (UFSC). The focus was directed to the procedures and work routines of the Food and Nutrition Unit (UAN) specifically the warehouse sector. In order to achieve the proposed objectives, a questionnaire, semi-structured interview, and participant observation were carried out during the execution of its essential activities. To identify the locations where there are critical points, allowing them to be recorded and visualized through management tools, such as completing the 5W2H worksheet and subsequent flowchart. Problems of absence of skilled labor were identified in the points of greatest workflow. Problems of lack of information and inefficient communication have also been identified, leading to serious operational problems. Evidenced the need to acquire work materials and the preparation of procedures manuals.

Keywords: Process Mapping. University Restaurant. Workflow. University Management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo da técnica de Mapeamento 5W2H.....	52
Figura 2 - Organograma da Unidade de Alimentação e Nutrição.	57
Figura 3 - Estrutura Organizacional da Pró-Reitoria de assuntos Estudantis - PRAE.....	75
Figura 4 - Foto Satélite do RU.	83
Figura 5 - Layout do Restaurante Universitário	85
Figura 6 - Planta Baixa do Restaurante Universitário da UFSC.	89
Figura 7 - Representação da Técnica 5w2h aplicada no Almojarifado do RU.	109

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Sujeitos da pesquisa	71
Quadro 2 - Média Diária de Refeições no ano de 2016 (todos os Campi)	77
Quadro 3 - Evolução do número de refeições do RU - Campus Trindade, 2016.....	77
Quadro 4 - Evolução do número de refeições nos Restaurantes Terceirizados, 2016.	78
Quadro 5 - Arrecadação do Complexo Restaurante Universitário (todos os Campi), 2016.	78
Quadro 6 - Estrutura Funcional do RU	79
Quadro 7 - Relação de pessoal dos Serviços Terceirizados no RU - 2016	82
Quadro 8 - Despesas do Complexo Restaurante Universitário (todos os Campi) – 2016.....	82
Quadro 9 - Custo da refeição do Complexo Restaurante Universitário (todos os Campi)	83
Quadro 10 - Número de profissionais separados por função que compõem a equipe de trabalho da UAN.....	86
Quadro 11 - Periodicidade de recebimento	90
Quadro 12 - Conferência da matéria prima no Recebimento	91
Quadro 13 - Estrutura para recebimento da Matéria Prima.....	91
Quadro 14 - Conservação a quente nas áreas de pré-preparo, preparo, manutenção de temperatura e distribuição.	95
Quadro 15 - Perfil dos Entrevistados	97
Quadro 16 - Atividades desenvolvidas.....	98
Quadro 17 - Objetivos e critérios utilizados nas atividades.	99
Quadro 18 - Controle dos Processos	100
Quadro 19 - Avaliação dos Processos desenvolvidos no RU.....	102
Quadro 20 - Descrição das Restrições, dificuldades e pontos críticos.	105
Quadro 21 - Contratos de Serviços Terceirizados.....	106
Quadro 22 - Pregão Eletrônico - Vigência 2017/2018	107

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABERC	Associação Brasileira de Refeições Coletivas
ANDIFES	Associação dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior
ANVISA	Agência Nacional de Vigilância Sanitária
BPM	Business Process Management
BPMs	Business Process Management System
BPMN	Business Process Model and Notation
CA	Colégio de Aplicação
CAPES	Coordenação de Pessoal de Nível Superior
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
CONSEA	Conferência Nacional de Assistência
CPA	Comissão Própria de Avaliação
CVS	Centro de Vigilância Sanitária
DAE	Departamento de Assistência ao Estudante
DGP	Diretório de Grupos de Pesquisas
DTA	Doenças Transmitidas por Alimentos
DVA	Doenças Veiculadas por Alimentos
FONAPRACE	Fórum Nacional de Pró Reitores de Assuntos Comunitários e Estudantis
IES	Instituições de Ensino Superior
IFES	Instituição Federal de Ensino Superior
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
LDB	Lei de Diretrizes e Bases
LDO	Lei de diretrizes Orçamentárias
MBP	Manual de Boas Práticas
MEC	Ministério da Educação
OMS	Organização Nacional de Saúde
PAIUB	Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras
PNAES	Programa Nacional de Assistência Estudantil

POP	Procedimentos Operacional Padronizado
PRAE	Pró Reitoria de Estudantis
REUNI	Programa de Apoio ao Plano de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais
RU	Restaurante Universitário
SINAES	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
SESu	Secretaria de Educação Superior
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina
UAN	Unidade de Alimentação e Nutrição
NDI	Núcleo de Desenvolvimento

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	25
1.1 PROBLEMATIZAÇÃO.....	26
1.2 OBJETIVOS	27
1.2.1 Objetivo geral:	27
1.2.2 Objetivos específicos:	27
1.3 JUSTIFICATIVA.....	27
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	28
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	31
2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	31
2.1.1 Instituições Públicas no Brasil	32
2.2 ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA.....	33
2.3 AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL EM UNIVERSIDADES	35
2.4 HISTÓRIA DA ASSISTÊNCIA ESTUDANTIL NO BRASIL	39
2.4.1 Razões da Assistência Estudantil	40
2.4.2 Ações da Política Estudantil	41
2.4.3 Bases Legais para a Assistência Estudantil	42
2.4.4 Plano Nacional de Assistência Estudantil (PNAES)	43
2.5 GESTÃO DE PROCESSOS	45
2.5.1 Conceito de Processos	45
2.5.2 Hierarquia dos Processos	47
2.5.3 Mapeamento de Processos	49
2.5.4 Padronização de Processos	53
2.5.5 Avaliação de Processos	54
2.6 RESTAURANTES UNIVERSITÁRIOS	56
2.6.1 Segurança Alimentar e Alimento Seguro	60
2.6.2 Riscos da Produção dos Alimentos na UAN	60
3 METODOLOGIA	65
3.1 PERSPECTIVA DO ESTUDO	65

3.2 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	65
3.3 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	66
3.4 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS.....	68
3.5 UNIVERSO DA PESQUISA.....	70
3.6 LIMITAÇÃO DA PESQUISA	71
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	73
4.1 A UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA	73
4.2 A PRÓ-REITORIA DE ASSUNTOS ESTUDANTIS.....	74
4.3 RESTAURANTE UNIVERSITÁRIO DA UFSC	76
4.4 UNIDADE DE ALIMENTAÇÃO E NUTRIÇÃO – UAN	84
4.4.1 Características do Cardápio	86
4.4.2 Boas Práticas de Manipulação: Recebimento, Armazenamento, Pré-Preparo, Preparo e Distribuição dos Alimentos	88
4.4.2.1 Entrega e Recebimento de Matéria-Prima	90
4.4.2.2 Armazenamento da Matéria-Prima	91
4.4.2.3 Pré-Preparo de Alimentos	92
4.4.2.4 Preparo de Alimentos.....	94
4.4.2.5 Manutenção dos Alimentos após o Preparo	95
4.4.2.6 Distribuição dos Alimentos após preparo	96
4.4.3 Separação de Lixo Reciclável e Orgânico	96
4.5 GESTÃO E AVALIAÇÃO DOS PROCESSOS	96
4.5.1 Processos Administrativos que envolvem a UAN do RU.....	97
4.5.2 Controles de Processos.....	100
4.5.3 Avaliação dos Processos desenvolvidos no RU	101
4.5.4 Restrição	104
4.6 CONTRIBUIÇÕES E PROPOSIÇÃO DE MELHORIAS	107
5 CONCLUSÃO	113
5.1 RECOMENDAÇÕES PARA FUTURAS PESQUISAS	114
REFERÊNCIAS.....	115

APÊNDICE.....	127
APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE INFORMAÇÕES	128
ANEXOS	131
ANEXO A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	132

1. INTRODUÇÃO

Com a globalização e seus atuais cenários dinâmicos, que exigem agilidade por parte das organizações estas têm buscado iniciativas para mudanças, porém, na maioria das vezes, não chegam a ser efetivadas e, quando aplicadas, seus resultados raramente são avaliados de forma objetiva e clara. Isso mostra que o foco da qualidade e da melhoria não parte apenas da competência e da vontade dos profissionais, mas de uma série de fatores e estratégias que contribuem de fato para a mudança. No âmbito público, deve-se sempre pensar na pergunta “como podemos melhorar?” e, desse modo, encontrar o caminho para se alcançar (BRASIL, 2016).

O manual de gestão por processos Brasil (2013) reforça que, desde a Revolução Industrial, os gestores têm se preocupado em organizar o processo produtivo. Anteriormente, haviam apenas iniciativas isoladas, normalmente relacionadas a um projeto específico. Atualmente, considerando o resultado positivo alcançado com ações pontuais, os gestores passaram a adotar a Gestão por Processos como um instrumento contínuo de gestão. Os gestores têm se preocupado em organizar o processo produtivo. Anteriormente, haviam apenas iniciativas isoladas, normalmente relacionadas a um projeto específico.

A gestão por processos surge como uma metodologia consolidada tanto na iniciativa privada como nas organizações públicas, que visa a alcançar melhores resultados por meio do aperfeiçoamento dos processos de trabalho. Desempenhado por todos os servidores e de forma contínua, este tipo de gestão envolve conhecer, analisar, mudar e monitorar as rotinas de trabalho, por isso, é necessário à conscientização e a mobilização dos envolvidos (BRASIL, 2013).

Para Davenport (1994), as denotações referente às atividades de processos implicam em uma ênfase relativamente grande sobre a melhoria da execução do trabalho. Assim, as organizações bem sucedidas devem, obviamente, produzir bens (produtos e serviços) de qualidade, por meio de processos eficientes e efetivos com o intuito de vendê-los.

De acordo com Cury (2007), a pressão das organizações por resultados leva os gestores a se questionarem se a estratégia em curso está correta, se o esforço despendido é suficiente ou se a equipe está realmente engajada. Esses questionamentos, segundo Juliatto (2012), aumentam a ansiedade e podem levar à conclusão que trabalhar mais é produtivo se os esforços forem direcionados a atividades com pouco impacto nos resultados, tais como inúmeras verificações do que foi

feito, retrabalho ou busca de documentos em meio a pilhas de papel, provavelmente não! Existem ferramentas de excelência operacional que não afastam o trabalho árduo e o esforço de pensar, mas podem aumentar consideravelmente a produtividade, melhorar os resultados e ao mesmo tempo a satisfação da equipe por estar dedicando sua energia em atividades realmente significativas (JULIATTO, 2012).

A revisão dos processos de trabalho e a eliminação de desperdícios podem alavancar resultados e ao mesmo tempo aumentar a satisfação das pessoas por estar dedicando seu tempo em atividades realmente significativas. A busca permanente da melhoria dos processos de trabalho é dever de todos em qualquer organização, cabendo especialmente à unidade de gestão promover a melhoria de processos no âmbito da sua organização, abrangendo, dentre outras ferramentas, o seu mapeamento (JULIATTO, 2012).

Mapear processos é importante porque permite conhecer e desenvolver os caminhos percorridos no desenvolvimento do trabalho.

1.1 PROBLEMATIZAÇÃO

Para atender as demandas das políticas estudantis, principalmente com o Programa de alimentação, a Pró Reitoria de Assuntos Estudantis – (PRAE), da Universidade Federal de Santa Catarina – (UFSC), conta com uma unidade suplementar o Restaurante Universitário – (RU) com uma estrutura funcional composta por pessoas que formam vários setores. Essas pessoas desempenham tarefas com a finalidade de atingir aos seus objetivos comuns.

Instrumentos gráficos, como, por exemplo, fluxogramas, manual de procedimentos poderiam reduzir inúmeras dúvidas existentes em relação à exatidão do desempenho de atividades.

Atualmente, a cada nomeação de um novo servidor é realizada uma apresentação do restaurante e as principais tarefas a desenvolver. A integração do servidor dentro de sua respectiva função com detalhamento de todas as atividades e tarefas a executar, certamente proporcionaria uma visão mais ampla do impacto de cada trabalho realizado e da importância de cada função.

Dessa forma, além de permitir que o servidor, pudesse ver onde se enquadra sua função em cada processo, seria possível aumentar as possibilidades de sugestão de melhorias, já que teria uma macro visão dos processos pertinentes às suas atribuições. Acredita-se que, por meio da Análise do desempenho nos processos do Restaurante Universitário da UFSC, será possível identificar pontos críticos ou gargalos,

procedimentos repetitivos ou desnecessários, necessidades de melhorias de *layout* que visem à agilidade no desempenho de tarefas e, principalmente, uma visão global de toda a sistemática correspondente ao trabalho decorrente de cada espécie de documento ou procedimento.

Sendo assim, a motivação para a realização desta pesquisa concentra-se na seguinte problemática:

Como aperfeiçoar o desempenho na gestão dos processos do Restaurante Universitário da UFSC?

Tal análise foi realizada de acordo com os objetivos delineados para esta dissertação listados abaixo:

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral:

Analisar o desempenho dos processos do Restaurante Universitário da UFSC.

1.2.2 Objetivos específicos:

- a) Apresentar o programa de assistência estudantil da UFSC no âmbito da alimentação;
- b) Avaliar rotinas de trabalho que envolve o setor da Unidade de Alimento e Nutrição do Restaurante Universitário da UFSC, com vistas a levantar os pontos críticos na sua realização;
- c) Propor melhorias para o desenvolvimento dos processos do Restaurante Universitário.

1.3 JUSTIFICATIVA

Monteiro et al. (2011) colocam que as universidades estão cada vez mais cheias de estudantes com necessidades de uma boa alimentação, pois os mesmos estão passando cada vez mais tempo dentro da universidade, favorecendo a intensa participação no ambiente acadêmico, pela tríade ensino-pesquisa-extensão.

Já, o Fórum Nacional de Pró-Reitores de Assuntos Comunitários e Estudantis (FONAPRACE, 1996) aponta as dificuldades socioeconômicas de parcela do segmento estudantil, como uma das causas externas de evasão e retenção, e que as universidades que

mantêm programas de assistência e realizam o acompanhamento do desempenho acadêmico destes estudantes, constataram que seu rendimento escolar médio foi igual, estatisticamente, ao dos alunos provenientes de camadas sociais de maior poder aquisitivo. Isto comprova que é compensador investir na melhoria das condições e da qualidade de vida dos estudantes universitários carentes, assim, chegou-se constatação que o oferecimento de possibilidades concretas deste tipo de auxílio pode reduzir efetivamente o abandono no ensino superior.

A motivação deste trabalho surgiu do fato de que no restaurante Universitário as orientações para os procedimentos não são uniformes, e compreender como são definidos os procedimentos e rotinas no restaurante universitário da UFSC pode servir de base para a implantação de manual de procedimento e futuro mapeamento dos processos.

O trabalho justifica-se por não haver estudo deste tipo no restaurante universitário em questão e pelo fato de ter sido encontrado pouco estudos sobre o mapeamento ou modelagem de processos em Restaurantes Universitário Públicos, conforme buscas efetuadas junto as fontes de informação.

Como oportunidade, o presente trabalho permite que como servidora da UFSC e atual gestora do Restaurante Universitário dessa mesma Universidade possa estar colaborando de alguma forma com a Instituição.

Sendo assim, é pertinente desenvolver um estudo que possa contribuir com a gestão universitária, no sentido de subsidiá-la para as tomadas de decisões dos seus gestores.

Quanto à viabilidade da pesquisa, é interessante destacar que ela não demandou custos de qualquer natureza, uma vez que foi realizada na própria UFSC.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho encontra-se estruturado em sete capítulos.

- a) **No capítulo 1:** Introdução apresentou-se um breve cenário sobre a importância do tema abordado, uma descrição da problematização, objetivos, justificativa e estrutura deste trabalho.
- b) **No capítulo 2:** Fundamentação Teórica. O capítulo é iniciado com a conceituação de Administração Pública, Instituições Públicas no Brasil, Administração Universitária,

Avaliação Institucional em Universidade, História da Assistência Estudantil no Brasil, Razões da Assistência Estudantil, Bases Legais para Assistência Estudantil, Plano Nacional de Assistência Estudantil, Gestão de Processos e por fim foi abordado o tema Restaurantes Universitários, Segurança Alimentar e Alimento Seguro e Riscos da Produção dos Alimentos na Unidade de Alimentação e Nutrição. O capítulo contém uma visão atualmente mais aceita do tema no que se referem a conceitos, abordagens e técnicas.

- c) **O capítulo 3:** Neste capítulo apresenta a Metodologia da pesquisa adotada neste trabalho, o estudo de caso único com observação participante. Neste capítulo é apresentado o critério adotado na escolha do universo de pesquisa, bem como os procedimentos executados para coletar e analisar os dados e os instrumentos de pesquisa utilizados.
- d) **O capítulo 4:** Análise dos Resultados, que aborda o Estudo de caso acrescentando detalhes da metodologia de pesquisa, da organização e da unidade onde se desenvolveu a pesquisa objeto deste trabalho. Foram apresentadas informações que dão idéia da magnitude da instituição pesquisada. Processos e Atividades que constitui a amostra selecionada para a pesquisa, e os resultados da análise dos processos.
- e) **Capítulo 5:** Conclusão, este último capítulo apresenta a conclusão do trabalho, onde os resultados são comparados com os objetivos específicos e geral da pesquisa, são apresentadas as Propostas para Melhoria nos processos, as contribuições práticas e teóricas do trabalho, são listadas as dificuldades encontradas e as limitações da pesquisa e finalmente, são sugeridos temas a serem pesquisados para dar continuidade a este trabalho.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo são apresentados os conceitos e temas pesquisados na literatura. O objetivo deste capítulo é embasar teoricamente o estudo. Inicia-se pela abordagem sobre a Administração Pública, em seguida, são destacados, Instituições Públicas no Brasil, Administração Universitária, Avaliação Institucional em Universidade, História da Assistência Estudantil no Brasil, Razões da Assistência Estudantil, Bases Legais para Assistência Estudantil, Plano Nacional de Assistência Estudantil, Gestão de Processos e por fim foi abordado o tema Restaurantes Universitários, Segurança Alimentar e Alimento Seguro e Riscos da Produção dos Alimentos na Unidade de Alimentação e Nutrição.

2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A administração faz parte da humanidade desde os tempos mais remotos e nas mais diferentes culturas, quando o homem juntou-se a outros para, num esforço conjunto, atingir determinados objetivos. Conforme dados históricos, teve origem no ano de 5000 A.C. quando os habitantes da Suméria, Região sul da Mesopotâmia, considerada a civilização mais antiga da humanidade, em busca de resolução prática para seus problemas, passaram a exercitar a arte de administrar (NOGUEIRA, 2014).

Segundo Lapa (2015), o estudo da administração como ciência foi introduzido pelo engenheiro americano Frederick Winslow Taylor (1856-1915), que apresentou, no século XX, os princípios da Administração Científica, preconizando a prática da divisão do trabalho, com ênfase na eficiência, objetivando a máxima produção com custo mínimo. Segundo Nogueira (2014), Taylor apresentou como proposta básica para a administração, o planejamento, a padronização, a especialização, o controle e a remuneração.

Conforme o autor anteriormente citado, o engenheiro e executivo francês Henry Fayol (1841-1925), escreveu um livro com suas experiências administrativas e incluiu uma função administrativa básica nas quatro já existentes, além de quatorze princípios que podem ser estudados em complemento aos apresentados por Taylor (NOGUEIRA, 2014).

Com isso, as cinco funções principais da gerência administrativa são: planejar, comandar, organizar, controlar e coordenar e os quatorze princípios são: divisão do trabalho, autoridade, disciplina, unidade de

comando, unidade de direção, subordinação do interesse individual ao interesse geral, remuneração, centralização, hierarquia, ordem, equidade, estabilidade e manutenção do pessoal, iniciativa e espírito de equipe. A abordagem da gestão administrativa de Fayol dá ênfase à probabilidade de altos administradores dentro da organização e defende que a administração é uma profissão e pode se ensinar (NOGUEIRA, 2014).

A teoria da administração envolve áreas gerais e específicas de conhecimento, sendo a administração pública uma delas, Para Helou Filho (2010), “ainda que a administração geral e a pública compartilhem teorias, a administração pública possui suas especificidades”.

Encontram-se, na teoria da administração, duas significativas concepções para a administração: a função administrativa, que planeja, organiza, dirige e controla e a função conceituada como sistemas de papéis, em que pessoas exercem diferentes funções dentro da organização (LAPA, 2015). Segundo a autora, a organização na teoria clássica, é concebida de acordo com a estrutura, a forma e a disposição das partes que a compõe e seus inter-relacionamentos, ficando restrita somente aos aspectos da organização formal (LAPA, 2015).

Analisando os princípios e dispositivos constitucionais comentados, pode-se concluir que a finalidade primeira da Administração Pública deve ser prestar com qualidade, eficácia e democracia, os serviços e atender às demandas que lhe são legalmente requeridas pela sociedade, em benefício da cidadania e da dignidade da pessoa humana (BRAGA, 1998).

2.1.1 Instituições Públicas no Brasil

Ao se analisar a estrutura organizacional do setor público brasileiro, pode-se observar que uma das características mais evidentes é a departamentalização no modo de organização do trabalho. Esta condição, que chegou a inspirar a denominação "repartição pública", tem origem histórica e está profundamente arraigada no setor. A estrutura apresenta hierarquias rígidas, com sistema de carreira baseado no mérito (concursos públicos), com ascensão na carreira em longo prazo. Os funcionários possuem estabilidade empregatícia, sendo que a remuneração é baseada em tabela fixa de cargos e salários (MUSCAT; BIAZZI, 2011).

Os processos de trabalho são, tradicionalmente, baseados no modelo burocrático, ocorrendo, muitas vezes, um apego excessivo às normas, que passam a ser consideradas absolutas. Regras elaboradas para determinadas situações passam a ser gerais. O trabalho passa a ser

feito de certo modo simplesmente por "sempre ter sido feito assim", sem o questionamento da legislação, do "*modus operandi*", ou de outros aspectos envolvidos. É importante lembrar, porém, que, embora vista muitas vezes como obstáculo, a burocracia surge no setor público para minimizar o risco de desigualdade no tratamento dos cidadãos. Seu maior benefício é a manutenção do princípio da equidade, ou seja, da necessidade de se oferecer resultados imparciais a todos os indivíduos, um dos princípios da democracia (MUSCAT; BIAZZI, 2011).

Outra característica peculiar do setor público brasileiro é a sua cultura. Apesar da história da administração pública no Brasil ter menos de 500 anos, ela apresenta um *modus operandi* próprio (CARBONE, 2000).

Existem outras características do setor público que exercem influência sobre programas de melhoria ou qualquer programa, entre elas, podem-se citar:

- a) Mudanças de direção política periódica, podendo ser drásticas;
- b) Interesses políticos, muitas vezes enfatizando mudanças de curto prazo; e
- c) Sobreposição de iniciativas, muitas vezes criadas em períodos políticos diferentes.

As evidências sugerem que, se não se considerar a estrutura, a burocracia, o ambiente político de organizações públicas e outras características específicas do setor, iniciativas de aperfeiçoamento podem vir a falhar. Há evidências, portanto, de que os modelos de aperfeiçoamento devam ser adaptados ao contexto do setor público (MUSCAT; BIAZZI, 2011).

2.2 ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA

As universidades, conforme Wanderley (1999) são consideradas organizações complexas não somente por sua condição de instituição especializada, mas, principalmente, pelo fato de executar tarefas múltiplas, onde cada tarefa (relacionada com ensino, pesquisa e extensão) tem uma metodologia de trabalho que lhe é própria, diferente daquela desenvolvida pelas outras organizações. Tem como matéria prima o conhecimento e existe para servir a sociedade e contribuir para o seu desenvolvimento objetivando a formação de profissionais qualificados. Assim, pode-se considerá-la uma instituição necessária que

tem como missão os caminhos do desenvolvimento do país (WANDERLEY, 1999).

Ainda segundo o autor, acima citado a universidade é um lugar – mas não somente ela – privilegiado para conhecer a cultura universal e as várias ciências e divulgar o saber, mas deve buscar uma identidade própria e uma adequação à realidade nacional.

Suas finalidades básicas são o ensino, a pesquisa e a extensão. Ela é a instituição social que forma, de maneira sistemática e organizada, os profissionais, técnicos e intelectuais de nível superior que as sociedades necessitam. Situa-se na esfera da superestrutura dentro da Sociedade Civil, mantendo vínculo com a sociedade política e a base econômica. Serve normalmente à manutenção do sistema dominante, mas pode também servir à transformação social,

Deve ter ampla autonomia para cumprir as suas finalidades, garantindo o pluralismo o de ideias e a liberdade de pensamento. Em alguns países, cumpre o papel destacado na formação política, científica e tecnológica, na crítica das teorias que informam o desenvolvimento e no fornecimento de subsídios para a sua implementação e execução, cabendo-lhe exercer tarefas urgentes de compromisso social (WANDERLEY, 1999).

Essas instituições constituem-se no centro de elaboração cultural e de pensamento científico, bem como de formação tecnológica e profissional (PEREIRA, 1999), e por isso consideradas organizações complexas, não apenas por sua condição de instituição especializada, mas, sobretudo pelo fato de executarem atividades múltiplas.

Algumas pesquisas apresentam o tema gestão universitárias como é o caso da pesquisa de Rizzatti e Rizzatti Júnior (2004) que conceituam as universidades como instituições difusoras do ensino superior dos valores da cultura nacional e universal, além das atividades de pesquisa pura e aplicada de grande abrangência. Salientam, ainda, que uma das mais importantes características diferenciais da universidade com relação a outras organizações, é a de que ela é formada de pessoas para pessoas, o que leva a ser conhecida como instituição especializada, mas, sobretudo pelo fato de executarem atividades múltiplas. Cada uma dessas atividades, relacionadas com ensino, têm uma metodologia de trabalho singular, implicando em uma das estruturas organizacionais mais complexas (LEITÃO, 1985).

Historicamente, as universidades tem se destacado em relação ao avanço do conhecimento, ao fortalecimento da economia e ao desenvolvimento da sociedade como um todo. Entretanto, de acordo com Souza (2009), “as tendências e as políticas da educação superior

invariavelmente esbarram na dificuldade de entendimento do papel da universidade e da forma mais adequada de gestão, dadas as especificidades naturais do ambiente universitário”. O autor menciona que “as teorias organizacionais tradicionais não dão conta da gestão das universidades, em razão da complexidade dessas instituições e das exigências da sociedade atual.” (SOUZA, 2009).

As instituições de ensino superior, públicas federais, no âmbito da administração pública brasileira, estão classificadas “como autarquias administrativas ou de serviço e, apesar de apresentarem-se em número inferior, ocupam lugar de destaque no cenário da educação superior brasileira” (MOREIRA, 2012).

Todavia as universidades federais vivenciam momentos turbulentos, em busca de novas conquistas e posturas frente às práticas do governo.

2.3 AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL EM UNIVERSIDADES

A avaliação institucional no Brasil, não apresenta antecedentes históricos muito bem definidos em termos formais e regulamentados (JACOBSEN, 1996).

A Reforma Universitária, de 1968, conduziu a um processo de avaliação do cenário no ensino superior, apresentando preocupações exclusivas de cunho quantitativo. A exemplo da Reforma tem-se a avaliação da CAPES aos programas de pós-graduação, que se preocupa em demasia com fatores quantitativos.

A avaliação pode receber três tratamentos teóricos. A saber: 1) enfoque hipotético-dedutivo; 2) enfoque indutivo; e 3) enfoque holístico (JACOBSEN, 1996). O primeiro enfoque parte de uma hipótese inicial, que se acredita ser o meio para chegar ao resultado esperado. No enfoque indutivo, o avaliador não possui nenhuma hipótese a ser testada de princípio. Por meio da análise do ambiente busca-se chegar a conclusões avaliativas. A ideia central está em que o objeto se revele ao avaliador. O enfoque holístico procura mesclar as duas correntes, buscando de forma indutiva, porém não puramente indutiva, chegar a uma conclusão. Embora existam algumas hipóteses preliminares, estas não poderão influenciar de forma tendenciosa os resultados alcançados.

O Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras – PAIUB é oriundo de proposta feita pela Associação Nacional de Instituições Federais de Ensino Superior - ANDIFES ao MEC em 1993, e, posteriormente, subscrito pelos diferentes setores que compõem o sistema de ensino superior brasileiro (PALHARINI, 1999).

O Programa estruturou em sólidas bases a política da avaliação na educação superior, englobando o quadrinômio ensino-pesquisa-extensão-gestão das IES e assumindo, por isso, o caráter multidimensional da qualidade.

O PAIUB propõe, assim, o conhecimento da instituição em sua totalidade, promovendo o seu contínuo aperfeiçoamento e sustentando as bases do que posteriormente se chamaria *accountability*, ou prestação de contas à sociedade (PALHARINI, 1999). Os princípios adotados pelo PAIUB, muitos dos quais serão preservados inclusive pelo Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES são: a) Respeito à identidade institucional: a instituição deve ser vista a partir de suas características próprias; b) Globalidade: a avaliação deve ser feita considerando-se a instituição como um todo, não a partir de aspectos isolados; c) Comparabilidade: uma sistemática que permita comparar e relacionar dimensões objetivas e subjetivas da instituição; d) Não punição ou premiação: erros devem ser vistos sob a ótica da superação; e) Adesão voluntária: não obrigação, mas pelo desejo da instituição em participar do processo de avaliação; f) Legitimidade: em âmbito técnico e político, a partir dos quais informações confiáveis serão produzidas; g) Continuidade: processo permanente. A avaliação é assim colocada nos moldes da relevância pedagógica, social e direcionada para a transformação institucional (QUEIROZ, 2011).

Com a promulgação da Lei de Diretrizes e Bases - Lei nº 9.394/96 (BRASIL, 1996c) da Educação Nacional, os processos de gestão democrática e participativa ganharam mais visibilidade. O seu artigo 56 determina que “as instituições públicas de educação superior obedecerão ao princípio da gestão democrática, assegurada a existência de órgãos colegiados deliberativos, de que participarão os segmentos da comunidade institucional, local e regional.” Já, a Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004 (BRASIL, 2004), que institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), no seu artigo 3º cita que:

“a avaliação das instituições de educação superior objetiva identificar o seu perfil e o significado de sua atuação, considerando as diferentes dimensões institucionais, como organização e gestão da instituição e a participação dos segmentos da comunidade universitária nos processos decisórios.”

O SINAES surge para adequar o processo de avaliação de forma globalizante, articulando auto avaliação à avaliação interna e a externa,

buscando, assim, atender as questões pertinentes à avaliação de toda a instituição, incluindo um tópico específico sobre a avaliação da gestão universitária. O que, até então, era tarefa quase que exclusiva dos pesquisadores da área, respondendo pelo princípio de gestão democrática garantida pela Constituição Federal de 1988, tornar-se preocupação também do Ministério (ELPO, 2004).

As últimas décadas têm se caracterizado por profundas e rápidas transformações, em nível mundial, das estruturas econômicas, políticas e sociais, atingindo o indivíduo, os grupos, as instituições e a sociedade como um todo e forçado à necessidade de adaptações às novas tendências. Evidentemente, para que possa contribuir de forma decisiva para com estas transformações, a universidade deverá ratificar sua vocação democrática, garantindo o acesso e a permanência dos que a ela demandam, contemplando a todas as camadas sociais e colocando a serviço dos interesses da maioria, com elevado padrão de qualidade, as atividades de ensino, de pesquisa e de extensão.

A reforma de 1968 marcou o período de expansão da educação superior no Brasil, destacadamente das instituições privadas, haja vista o fato de que as instituições públicas mostraram-se incapazes de atender à crescente demanda de acesso. A segunda grande reforma a de 1990, foi uma reverberação da primeira. Contemporânea do viés neoliberal do Estado brasileiro à época, a reforma imprimiu um caráter moderno à educação superior, sob o enfoque tecnicista e gerencialista de sua concepção. Os ideais de flexibilidade e autonomia serviam aos propósitos das instituições para as quais foram idealizados, legitimando, igualmente, a expansão do setor privado, constringendo o desenvolvimento da educação superior pública em todas as suas vertentes. Nesse bojo da reforma da década de 1990 tornou-se sobremodo evidente a avaliação, constituindo, inclusive, recomendações dos organismos internacionais, os quais estava o Brasil sob forte influência.

Nesse sentido foi desenvolvida a ideia do Exame Nacional de Cursos, cujo enfoque mercadológico e objetivo, serviam às exigências e demandas de um setor privado em permanente expansão. A avaliação tornou-se nesse entremeio protagonista no enredo da educação superior, alcançando o olhar da sociedade e ganhando cadeira cativa na agenda do governo.

Após várias tentativas desordenadas, desde o início do século, na busca da avaliação da educação superior brasileira, a Secretaria de Educação Superior do Ministério da Educação e do Desporto, criou, em 1993, a Comissão Nacional de Avaliação das Universidades Brasileiras

com o intuito de elaborar um projeto definitivo para a questão da avaliação das universidades. Estabeleciam-se, assim, os primeiros passos para a implantação da avaliação das Instituições de Ensino Superior no Brasil (OSTROSKI, 2001).

A ANDIFES foi a precursora, ao apresentar à Comissão um conjunto de sugestões básicas para Avaliação Institucional. Conforme o autor acima citado as sugestões foram aprovadas e serviram de base para a elaboração do documento básico para a avaliação das universidades brasileiras (MEC, 1993), concluído em dezembro de 1993 e posteriormente denominado de “Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras” – PAIUB (MEC, 1994). Tratava-se um projeto de avaliação interna e externa das IES que pretendia apontar para a universidade brasileira melhores rumos a serem seguidos no contexto da Educação Superior no Brasil (OSTROSKI, 2001).

Tendo por base esse documento a Secretaria de Educação Superior (SESu) do Ministério da Educação e do Desporto, lançou edital convite para que universidades apresentassem os seus respectivos projetos. Em março de 1994, a UFSC apresentou o seu projeto de Avaliação Institucional para a SESu/MEC (UFSC, 1994), merecendo a aprovação por parte daquela Secretaria.

A avaliação é uma das dimensões importantes tanto da vida individual das pessoas, quanto de grupos e instituições. Sem dúvida, ela se constitui num relevante instrumento para a tomada de decisões e organização de planejamento. Depois de ser relegada a um segundo plano por muito tempo, a partir das duas últimas décadas, parece ter sido transformada numa verdadeira vareta mágica capaz de resolver todos os problemas. Para Zanotto e Orsso (2000), mais do que um sério instrumento para as tomadas de decisões, a avaliação tem se revelado como um mecanismo ideológico de controle social e institucional que, ao invés de servir como meio de transformação social, tem sido utilizada para justificar diferenças e legitimar as estruturas vigentes, reforçando, assim, a divisão social.

Conforme Bittencourt (2010), ao acompanhar o ENADE, desde a sua primeira edição, percebe-se que muitas das modificações promovidas pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) foram motivadas por críticas que partiram de instituições de ensino superior (IES), especialmente de natureza privada. Com esta consideração, é possível observar que, ao passar dos anos, o SINAES tem seus aspectos reavaliados e reestruturados, para torna-se um instrumento de avaliação melhor. O SINAES visa neste sentido garantir o processo de avaliação da IES, de

curso de graduação e acompanhar o desempenho acadêmico dos estudantes, por meio do ENADE, analisando os ingressos e concluintes, buscando a melhoria da qualidade do ensino superior brasileiro.

Segundo Polidori (2009), a criação do SINAES, em 2003, propôs uma mudança na metodologia da avaliação das IES brasileiras, mudando de uma avaliação totalitária e que utilizava a metodologia do ranqueamento, para um processo que respeita as diversidades e as especificidades das IES, além de aperfeiçoar os procedimentos e os instrumentos de avaliação até então utilizados.

Para ter-se uma melhor contextualização sobre o Política Estudantil, construiu-se uma breve abordagem sobre o tema História da Assistência Estudantil no Brasil, Razões da Assistência Estudantil, Base Legal e Plano Nacional de Assistência Estudantil (PNAES)

2.4 HISTÓRIA DA ASSISTÊNCIA ESTUDANTIL NO BRASIL

Assistência pode ser entendida como a possibilidade de proteção social, através de subsídios, apoio, orientação, referência. Esta relação de proteção social ocorre tanto nas relações informais de famílias e de parentesco, quanto de uma legislação social que garanta direitos e exija que o Estado arque com um conjunto de serviços e benefícios. A Assistência Social é tida como política pública que se ocupa do provimento de atenções para enfrentar as fragilidades de determinados segmentos sociais, superar exclusões sociais e defender e vigiar os direitos mínimos de cidadania e dignidade (SPOSATI, 1997).

A política de assistência estudantil no Brasil é reconhecida pelo Estado desde a década de 30. A Reforma Francisco Campos, em 1931, cujo instrumento foi o decreto 19.890, de 18 de abril de 1931, a chamada Lei Orgânica do Ensino Superior, constitui-se na primeira tentativa de regulamentação da política de assistência estudantil no Brasil (BRASIL, 1930).

Na Constituição de 1946, a assistência estudantil torna-se obrigatória para todos os sistemas de ensino. O Artigo nº 172 afirmava que "cada Sistema de Ensino terá, obrigatoriamente, serviços de assistência educacional que assegurem aos alunos necessitados, condições de eficiência escolar" (BRASIL, 1946).

Até então, o Estado considerava a Política de Assistência Estudantil uma medida de ajuda aos estudantes carentes. Porém, em 1961, a Lei de Diretrizes e Bases - Lei 4.024/61 (BRASIL, 1961) considera a assistência estudantil como sendo também parte do direito à educação.

O Governo Federal em 1970 criou, vinculado ao MEC, o Departamento de Assistência ao Estudante - DAE. Consistia no setor de âmbito ministerial que tinha como objetivo manter uma política de assistência ao estudante universitário em nível nacional, priorizando os programas de alimentação, moradia, assistência médico-odontológico. O DAE foi extinto nos governos subsequentes (FONAPRACE, 1996).

Em 1985, o Ministro da Educação constituiu a "Comissão Nacional de Reformulação da Educação Superior Brasileira" que propôs "uma Nova Política para a Educação Superior". Ele ainda recomendou a realocação de recursos suficientes para o custeio de um plano nacional de recuperação e conservação de prédios de refeitórios e residências estudantis e criação desses serviços em IES públicas que ainda não os possuísem.

2.4.1 Razões da Assistência Estudantil

Para Barreto (2014) O Brasil é um país marcado pela desigualdade social, no campo da educação, as políticas de assistência estudantil inserem na sociedade a possibilidade de equidade na distribuição do conhecimento. Os programas de assistência estudantil têm como objetivo garantir essa distribuição igualitária do saber, provendo ao estudante condições para participar da vida acadêmica e de fato, estudar e completar o seu curso.

Em 1996, o Ministério da Educação (MEC), preocupado com a evasão de estudantes de nível superior, criou a Comissão Especial de Estudos sobre a Evasão nas Universidades Públicas Brasileiras. Os resultados desse estudo apontaram que cerca de 40% dos alunos ingressantes nas universidades, abandonavam o seu curso antes da sua conclusão. O sistema ineficiente e caro tornou-se visível.

Segundo a Comissão (BRASIL, 1996a, p. 136), os fatores que influenciam na evasão e retenção do estudante são, em primeiro lugar, aqueles que se relacionam ao próprio estudante; em segundo, os relacionados ao curso e à instituição; e em terceiro, os fatores socioculturais e econômicos externos.

Ainda, de acordo com a Comissão, dentro dos fatores socioculturais e econômicos, destacam-se: relativos ao mercado de trabalho; relacionados ao reconhecimento social da carreira escolhida; relacionados à desvalorização da profissão; vinculados a dificuldades financeiras do estudante; relacionados às dificuldades de atualizar-se a universidade frente aos avanços tecnológicos, econômicos e sociais da contemporaneidade; relacionadas às ausências de políticas

governamentais consistentes e continuadas, voltado ao ensino de graduação (BRASIL, 1996a, p. 137).

As ações assistenciais que vão ao encontro dessas questões são fundamentais para a permanência do estudante e o seu desenvolvimento acadêmico pleno, segundo a comissão especial de estudos sobre a evasão nas universidades públicas brasileiras (FONAPRACE, 2011a).

Já, a Lei nº8.742, de 1993, que instituiu a Lei Orgânica da Assistência Social, defende a assistência social como sendo “direito do cidadão e dever do Estado, é Política de Seguridade Social não contributiva, que provê os mínimos sociais, realizada por meio de um conjunto integrado de ações de iniciativa pública e da sociedade, para garantir o atendimento às necessidades básicas” (BRASIL, 1993).

2.4.2 Ações da Política Estudantil

O resgate histórico de programas e ações no campo da assistência estudantil, assim como o conhecimento de leis e pesquisas realizadas nessa área, é imprescindível na criação e implementação de novos programas. Assim, faz-se necessário a análise criteriosa da realidade social, econômica e cultural em que o estudante está inserido (BARRETO, 2014). O sucesso desses programas traz um vislumbre de um ideal utópico onde todos podem acessar a educação de forma plena e igualitária. A implementação de políticas públicas que facilitam o acesso do estudante ao sistema federal de ensino superior – adotadas em boa parte das IFES, tais como uso da nota do Enem, estabelecimento de cotas para os oriundos de escola pública, afrodescendentes e indígenas, só terá sucesso se vierem acompanhadas de outras que possibilitem a permanência desse aluno no sistema (FONAPRACE, 2011b).

Segundo a FONAPRACE (2011) a ausência de recursos para a manutenção de políticas que busquem criar condições objetivas de permanência desse segmento da população na universidade faz com que esses estudantes, muitas vezes, desistam de seus cursos, ou mesmo, retardem sua conclusão. Para que o aluno possa desenvolver-se em sua plenitude acadêmica, é necessário associar, à qualidade do ensino ministrado, uma política efetiva de assistência, em termos de moradia, alimentação, saúde, esporte, cultura e lazer, entre outras condições. A assistência estudantil deve ser colocada como política da instituição e não como ação. Tem-se como determinantes a assistência estudantil sintonizada às políticas de gestão das IFES.

2.4.3 Bases Legais para a Assistência Estudantil

No Brasil, ao longo do último século, foram criados vários dispositivos legais que tratam da garantia de educação aos cidadãos. O primeiro documento legal a reconhecer a autonomia a estabelecimentos de ensino superior antecede a própria criação de universidades no Brasil.

Segundo a Lei Orgânica do Ensino Superior e Fundamental da República, baixada pelo Decreto-Lei nº 8.659, de 05 de abril de 1911, produto da chamada “Reforma Rivadávia” que, em contraste com a rígida tutela estatal exercida sobre o ensino desde a época colonial, visou ao conceder autonomia às escolas superiores, a melhoria geral do nível de ensino no país (RANIERI, 1994).

A Constituição Federal de 1988 trata a educação como sendo dever do Estado e da família (Art. nº 205, *caput*) e tem como princípios (Art. nº 206):

- I - igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;
- II - liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber;
- III - pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino; e,
- IV - gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais (BRASIL, 1988).

Já, a LDB, Lei nº. 9.394/96, de 20 de dezembro de 1996, deu suporte legal amparando a assistência estudantil e favorecendo a implementação da política educacional do Brasil, dentre os dispositivos criados, destacam-se:

Art. 1º. A educação abrange os processos formativos que se desenvolvem na vida familiar, na convivência humana, no trabalho, nas instituições de ensino e pesquisa, nos movimentos sociais e organizações da sociedade civil e nas manifestações culturais.

Art. 3º - O ensino deverá ser ministrado com base nos seguintes princípios: I - igualdade de condições para o acesso e permanência na escola [...]. (BRASIL, 1996a).

A LDB estabelece ainda que a educação deve englobar os

processos formativos e que o ensino será ministrado com base no princípio da vinculação entre a educação escolar, o trabalho e as práticas sociais. Cabe destacar que, em 2002, a União Nacional dos Estudantes (UNE) conseguiu introduzir a assistência estudantil na Lei de Diretrizes Orçamentária (LDO), garantindo o avanço dos projetos voltados aos estudantes.

Por sua vez, a Lei nº 10.861, de 2004, que lança o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) afirma que a avaliação das instituições de educação superior terá por objetivo identificar o perfil e o significado de sua atuação, por meio de suas atividades, seus cursos, seus programas, seus projetos e seus setores,

Considerando as diferentes dimensões institucionais, dentre elas, e de forma obrigatória, a responsabilidade social da instituição com relação à inclusão social e às políticas de atendimento a estudantes e egressos (BRASIL, 2004).

O Decreto-Lei nº 6.096, de 24 de abril de 2007, que institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais - REUNI, afirma que o programa tem por objetivo criar condições para ampliação do acesso e da permanência na Educação Superior. E que, entre outras, o programa terá as seguintes diretrizes: ampliação de políticas de inclusão e de assistência estudantil (BRASIL, 2007).

2.4.4 Plano Nacional de Assistência Estudantil (PNAES)

O PNAES teve a sua primeira versão publicada em 1998 e foi desenvolvida pelo Fórum Nacional de Pró-reitores de Assuntos Comunitários e Estudantis (FONAPRACE), partindo das discussões entre os participantes do Fórum e tendo como base o conhecimento do perfil socioeconômico do estudante de Universidades Federais, resultado da pesquisa realizada em 1997.

Ele tem a finalidade de ampliar as “condições de permanência e conclusão de curso de jovens na educação superior pública federal”, tendo como objetivos: I - democratizar as condições de permanência dos jovens na educação superior pública federal; II - minimizar os efeitos das desigualdades sociais e regionais na permanência e conclusão da educação superior; III - reduzir as taxas de retenção e evasão; e, IV - contribuir para a promoção da inclusão social pela educação (BRASIL, 2010a).

O PNAES vem sendo aperfeiçoado pelo FONAPRACE constantemente, especialmente após a pesquisa de 2004, quando se

buscou tornar o plano aplicável em todas as Universidades Federais. Em agosto de 2007, o PNAES foi adotado e lançado pela Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior (ANDIFES). Em dezembro de 2007, o Ministério da Educação instituiu o PNAES no âmbito da Secretaria de Ensino Superior (SESU). O PNAES foi implementado a partir de 2008 e colocado em prática, como política de governo. De acordo com o PNAES, prioritariamente são atendidos: “estudantes oriundos da rede pública de educação básica ou com renda familiar per capita de até um salário mínimo e meio”.

As ações de Assistência estudantil envolvem: I - moradia estudantil; II - alimentação; III - transporte; IV - atenção à saúde; V - inclusão digital; VI - cultura; VII - esporte; VIII - creche; IX - apoio pedagógico; e, X - acesso, participação e aprendizagem de estudantes com deficiência, transtornos globais do desenvolvimento de altas habilidades e superdotação (BRASIL, 2010a).

Sobre este aspecto, Andrés (2011) observa que o PNAES tem por finalidade ampliar as condições de permanência dos jovens na educação superior pública federal. Observe-se, portanto, que o MEC, por meio do PNAES, tem preferido repassar às universidades, faculdades e institutos mantidos pelo poder público federal, recursos que são administrados localmente, seja para custear por bolsas próprias tais itens de assistência ao estudante, seja para ajudar no custeio dos restaurantes universitários e moradias estudantis das próprias instituições, que operam com regras próprias.

A referida autora salienta que, entretanto, é preciso ressaltar que o PNAES destina-se tão somente, a alunos das instituições públicas federais, as quais constituem apenas 4% do conjunto das IES existentes, com o agravante de que estes programas afirmativos de inclusão só atendem a uma diminuta parcela de alunos destas universidades e faculdades federais, cujo alunado, como se sabe, majoritariamente provém principalmente das famílias mais abastadas de nosso país (ANDRÉS, 2011).

Em julho de 2011, a ANDIFES apresentou os resultados de um relatório encomendado pelo Fórum Nacional de Pró-Reitores de Assuntos Comunitários e Estudantis (FONAPRACE) que teve o objetivo de mapear o perfil social, econômico e cultural dos estudantes. A pesquisa foi realizada entre outubro e dezembro 2010. O FONAPRACE realizou, anteriormente, duas pesquisas, uma em 1996/7 e a outra em 2003/4, para buscar o perfil dos estudantes das Universidades.

Alguns dados do perfil do estudante das IFES estão sintetizados

na sequência (FONAPRACE, 2011b):

- a) Transporte: mais da metade dos estudantes dependem de transporte coletivo (57%);
- b) Moradia: a maioria dos estudantes mora com os pais (55,28%), apenas 2,5% moram em residências universitárias, em sua grande maioria das classes C, D e E (83%); e,
- c) Participação em programas de assistência estudantil: estudantes das classes C, D e E são os mais beneficiados.
- d) Alimentação:

Dando continuidades ao embasamento teórico é apresentado a seguir literatura pesquisada sobre Gestão de processos: Conceitos, hierarquia, mapeamento, técnicas, padronização e avaliação dos processos.

2.5 GESTÃO DE PROCESSOS

2.5.1 Conceito de Processos

A palavra “processo”, segundo o Dicionário de Filosofia (ABBAGNANO, 2007) significa “procedimento”, maneira de operar ou de agir. De acordo com Harrington (1991) “ processo é qualquer atividade que recebe uma entrada (input), agrega-lhe valor e gera uma saída (output) para um cliente interno ou externo., fazendo uso dos recursos da organização para gerar resultados concretos”.

Já, para Cortes e Chiossi (2001), “um processo integra pessoas, ferramentas e métodos para executar uma sequência de passos com o objetivo definido de transformar determinadas entradas em determinadas saídas”. Andersen (1999) entende processo como uma série lógica de transações que converte entrada para resultados ou saídas.

Davenport (1993) define processo de trabalho como uma ordenação específica de atividade de trabalho por meio do tempo e do espaço, com um início, um fim e um conjunto claramente definidos de entradas e saídas: uma estrutura para a ação.

Na concepção mais frequente, segundo Gonçalves (2000), processo é qualquer atividade ou conjunto de atividade que torna um input, adiciona valor a ele e fornece um output a um cliente específico.

Júnior e Scucuglia (2011) defendem processo como um título dado a uma série de atividades/objeto transformando entrada (inputs) em saída/produtos (outputs), de modo a atribuir determinado grau (tangível) de agregação de valor. Um processo deve necessariamente começar e terminar em outro processo ou em um dos seus clientes externos.

Essa foi a terceira onda de gestão por processo. A primeira nasceu à luz da Administração Científica, onde o foco era na melhoria de produção. Essa teoria foi implementada por meio dos trabalhos (TAYLOR, 1990).

A segunda onda aconteceu com a Reengenharia Manual dos Processos (DEVENPORT, 1993) e avançou até a automação, com o uso do ERP e dos sistemas de workflow. Essas práticas não foram capazes de incorporar a gestão de processos nas organizações de forma a controlar os processos (PAIM et al, 2009).

Segundo Gonçalves (2000), “as empresas estão procurando se organizar por processos para terem maior eficiência na obtenção do seu produto ou serviço, melhor adaptação à mudança, melhor integração de seus esforços e maior capacidade de aprendizado”. Já, para Correia, Leal e Almeida (2002), as principais vantagens de se gerir organizações com foco em seus processos são “redução de custos, diminuição de tempo de ciclo, melhoria da qualidade, redução das atividades não agregadoras de valor (setup, movimentação, filas, esperas, retrabalho) e, conseqüentemente, potencialização das agregadoras de valor (tempo de processamento em atividades gargalo)”.

A Gestão de Processos pode ser considerada uma evolução das diversas iniciativas que, em busca da qualidade dos produtos ou serviços, implementam inovações nos processos organizacionais, de forma a alcançar os objetivos da organização ou empresa (CARRARA, 2011).

Para Aguiar (2010), a gestão por processos procura quebrar toda a cultura errônea e burocrática de se gerir e traz como foco o cliente, a visão e a missão da organização.

A gestão por processos se mostra como uma importante solução para diversos desafios organizacionais atuais. Portanto, é necessário que o assunto seja cada vez mais pesquisado e discutido, a fim de que cada vez mais organizações possam ter acesso aos benefícios por meio de uma implementação correta e manutenção constante (AGUIAR, 2010).

Segundo Aguiar (2010), embora as vantagens sejam diversas, a transição da estrutura por tarefas para processos não é trivial. Ela envolve não apenas uma decisão, mas uma mudança cultural da empresa e seus funcionários. Já que o foco da organização deixa de ser cada setor

e passa a ser cada processo, tendo estes os seus gestores, fornecedores, recursos, clientes, recebíveis e entregáveis, sistemas e indicadores. As atenções passam a ser não mais sobre o organograma, mas sim sobre os fluxogramas (AGUIAR, 2010).

A gestão de processos não pode se resumir apenas ao registro de atividades por meio de fluxogramas. Deve ser sim, uma ferramenta que provocará mudanças positivas nas organizações. Assim se faz necessário que ela seja promotora de melhorias e ganhos. A Gestão de Processo pode ser considerada uma evolução das diversas iniciativas que, em busca da qualidade dos produtos ou serviços, implementam inovações nos processos organizacionais, de forma a alcançar os objetivos da organização ou empresa. (CARRARA, 2011)

Segundo Gonçalves (2000), temas como redesenho de processos, organização por processos e gestão por processos começaram a ser exaustivamente discutidos nos últimos 20 anos, quando as empresas japonesas começaram a implementar a gestão por processos. Elas obtiveram sucesso frente à concorrência com empresas americanas, principalmente por desenvolver processos rápidos e eficientes em áreas-chave como desenvolvimento de produtos, logística, venda e comercialização.

Muitas vezes, servidores, executam suas atividades, mas não conseguem enxergar o processo global do qual o seu trabalho faz parte, sendo que, as organizações voltadas para os processos, os trabalhadores assumem maior responsabilidade pelos resultados das suas atividades e têm maior conhecimento das expectativas dos clientes (JULIATTO, 2012).

A abordagem por processos inclui cliente, o produto e fluxo de trabalho; permite ver como são desenvolvidas as atividades que criam valor para o cliente, independentemente das fronteiras funcionais; desvenda para o trabalhador a maneira como seu esforço se alinha com o processo e facilita o trabalho em equipe, além de mostrar os relacionamentos interno e externos entre cliente e fornecedor por meio dos quais são criados produtos e serviços (HARRINGTON, 1991).

2.5.2 Hierarquia dos Processos

Hierarquia caracteriza o sistema, partindo de uma visão global para uma visão pontual. Segundo Harrington (1997), os sistemas seguem a seguinte sequência, quanto à sua hierarquia:

- a) **Macroprocesso** – É um processo que envolve mais de uma função na estrutura organizacional e a sua operação tem impacto significativo no modo como a organização funciona;
- b) **Processo**- Compreendem um conjunto ordenado de atividades de trabalho, no tempo e espaço, com início e fim, além de entradas e saídas bem definidas. Têm como objetivo gerar resultados para a organização e podem estar em diferentes níveis de detalhamento, sendo comumente relacionados às áreas gerenciais, finalísticas e de apoio;
- c) **Subprocesso** - Constitui um nível maior de detalhamento do processo, que demonstra os fluxos de trabalho e atividades sequenciais e interdependentes, necessárias e suficientes para a execução de cada processo da organização;
- d) **Atividade**- É a ação executada que tem por finalidade dar suporte aos objetivos da organização. As atividades correspondem a “o quê” é feito e “como” é feito durante o processo. O quê é feito é descrito no nome da atividade e como é feito na descrição da atividade. A descrição do objeto “atividade” deve seguir o padrão de iniciar a frase com o verbo no infinitivo, ex.: “Atender demandas”;
- e) **Tarefa** – É uma parte específica do trabalho, e o menor micro enfoque do processo, podendo ser um único elemento e/ou um subconjunto de uma atividade.

Os processos organizacionais, segundo Biazzi (2007), podem ser agrupados em três categorias quais sejam:

- a. Processos operacionais – processos que criam, produzem e fornecem bens ou serviços que os clientes desejam.
- b. Processos de decisão- processos cujos resultados são decisões que se referem aos processos operacionais visando comandá-los.
- c. Processos administrativos- processos que dão suporte à realização dos processos operacionais e dos processos de decisão.

Tipos de processos:

Existem duas categorias básicas de processos organizacionais:

- 1) processos finalísticos; são aqueles que caracterizam a atuação da organização e que são apoiados por outros processos internos, resultando no produto ou serviço que é recebido por um cliente externo.
- 2) processos de apoio: geralmente produzem resultados imperceptíveis para os clientes externos, mas são essenciais para a gestão efetiva da organização.

Outro aspecto a ser considerado é o mapeamento de processos, tema da próxima seção.

2.5.3 Mapeamento de Processos

Mapeamento de processos é uma técnica utilizada para a compreensão da forma de como um trabalho flui dentro de uma organização ou sistema. Que para isto faz uso do diagrama de fluxo do processo que fornecem detalhes sequenciais de como a tarefa é executada (MELLO; SALGADO, 2005). Ele cria um vocabulário que permite um estudo de como o atual processo funciona, identificando problemas, limitações e oportunidades de melhorias por meio de diagrama de fluxo de processo (MELLO; SALGADO, 2005).

Mapeamento de processo pode ser caracterizado como uma ferramenta ou método que tem como finalidade identificar as informações, as partes interessadas, às especializações, os recursos necessários para entender os processos de uma organização (FERREIRA, 2013).

Toda organização é um sistema, ou seja, funciona como um conjunto de processos. A identificação e o mapeamento destes processos permitem um planejamento adequado das atividades, a definição de responsabilidades e o uso adequado dos recursos disponíveis (PAVANI; SCUCUGLIA, 2011).

Para os autores, o mapeamento de processos é a representação gráfica do sequenciamento das atividades, que representará de maneira clara e objetiva a estrutura e o funcionamento básico dos processos (PAVANI; SCUCUGLIA, 2011).

Para Johansson et al (1995), mapeamento de processos é uma ferramenta gerencial analítica e de comunicação que tem a intenção de ajudar a melhorar os processos existentes ou de implantar uma nova estrutura voltada para processos. Para comparar as situações atual e desejada, de forma a gerar tensão estrutural que impulsionará a mudança organizacional, torna-se necessário mapear a organização como ela é. A

partir disso, identifica-se qual é o problema do processo para modelar como ela deverá ser apresentada por meio de um mapa de “como” o problema será resolvido ou como será feita a implantação do novo processo.

O mapeamento de processos exige um profundo conhecimento das atividades que constituem os processos essenciais de uma organização e os processos que os apoiam. Esse entendimento pode ser melhor alcançado pela modelagem e pelas medidas dos processos, utilizando-se de várias técnicas que foram desenvolvidas e refinadas no decorrer dos anos (JOHANSSON et al., 1995).

Segundo Alvarenga (2013), a atividade de se mapear processos representa, de maneira gráfica, diversas atividades e tarefas necessárias para a realização e/ou entrega de um produto e/ou serviço. Neste aspecto dependendo do objetivo e escopo da utilização do mapeamento de processo, se faz necessário adotar diferentes tipos de mapeamento.

Oliveira, Paiva e Almeida (2010) abordam inúmeros tipos de técnicas para mapeamento de processos, neste sentido, faz-se importante selecionar a técnica adequada para cada objetivo e escopo de um mapeamento de processo específico.

As técnicas de mapeamento de processos são de suma importância para que as organizações tenham informações essenciais sobre a identificação de suas deficiências e para melhorias em seus processos. A visualização de processos possibilita um melhor entendimento e uma melhor gestão do mesmo. Neste sentido, o mapeamento de processos é uma ferramenta de auxílio visual para retratar relações de processos de trabalho, ilustrando suas entradas, saídas e atividades.

De acordo com Medeiros (2013), há no mínimo setenta e duas técnicas usadas para acompanhar o mapeamento e a reorganização de processos. Ao ver o processo e as etapas que agregam ou não valor, é possível identificar os gargalos, os pontos que precisam ser melhorados e as possíveis causas de falhas (BOER, 2012). Como não se pode realizar ações preventivas e ou corretivas sobre o que não se conhece, é fundamental a realização de estudos detalhados sobre o que se quer abordar.

O fluxograma trata-se de um tipo de diagrama que representa processos de forma esquemática e sequencial. Como consegue representar em apenas um esquema todas as tarefas envolvidas na produção, essa técnica é utilizada tanto para simples atividades quanto para macroprocessos com diversas ramificações (PINHO, 2007).

Com o intuito de permitir uma melhoria nos processos, representa-se o mapeamento por meio dos mapas. Esses mapas possibilitam a identificação das interfaces críticas, a definição de oportunidades para a simulação de processos (ou de rotinas), a implantação de métodos de contabilidade baseados em atividades e a identificação de pontos desconexos ou ilógicos nos processos (MANETH,2008). Dessa forma, o mapeamento desempenha um papel essencial que é o de desafiar os processos existentes, ajudando a formular uma variedade de perguntas críticas, como por exemplo: Esta complexidade é necessária? São possíveis simplificações? Existe excesso de transferência interdepartamental? As pessoas estão preparadas para as suas funções? O processo é eficaz? O trabalho é eficiente? Os custos são adequados ?

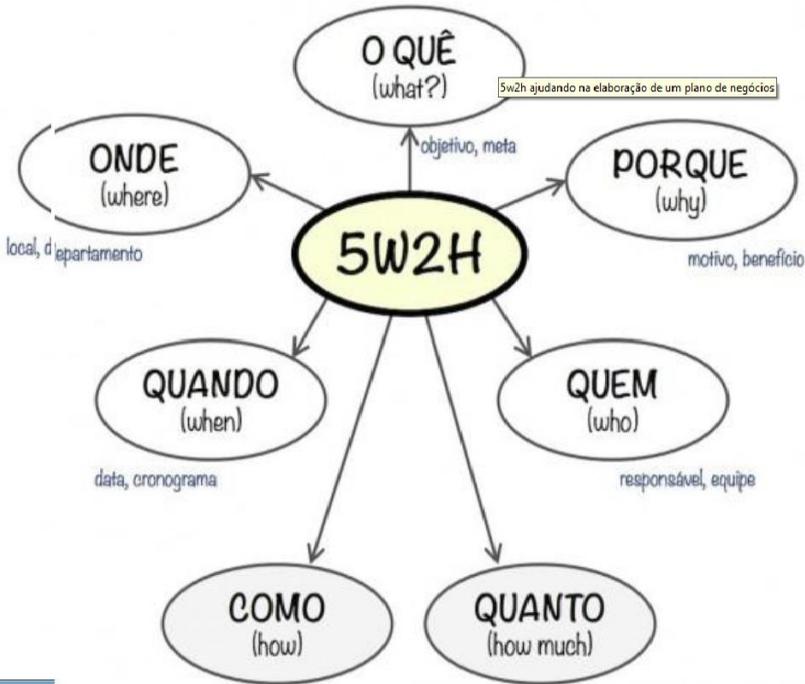
Em um mapa de processos consideram-se atividades, informações e restrições e interface de forma simultânea. A sua representação inicia-se no sistema inteiro de processos como uma única unidade modular, que será expandida em diversas outras unidades mais detalhadas, que, conectadas, por setas e linhas, serão decompostas em maiores detalhes de forma sucessivas. Essa decomposição é que garantirá a validade dos mapas finais (VILELA, 2000).

Assim sendo, o mapa de processos deve ser apresentado em forma de linguagem gráfica. Essa linguagem gráfica, necessária ao mapeamento de processos, encontra-se em uma variedade de ferramentas de análises disponíveis para auxiliar o analista. Essas ferramentas foram desenvolvidas durante longo tempo, ocorrendo a adequação entre metodologias de mudança e reestruturação de processos, com um desenvolvimento paralelo de software que simplificam as rotinas e permitem maior agilidade (MANETH, 2008).

A técnica de mapa de processos permite registrar um processo de maneira compacta, a fim de tornar possível sua melhor compreensão e posterior melhoria (PINHO, 2007). É apropriada quando se faz necessário detalhar um processo.

O 5W2H, basicamente, é um checklist de determinadas atividades que precisam ser desenvolvidas com o máximo de clareza possível por parte dos colaboradores da empresa. Ele funciona como um mapeamento destas atividades, onde ficará estabelecido o que será feito, quem fará o quê, em qual período de tempo, em qual área da empresa e todos os motivos pelos quais esta atividade deve ser feita. Esta ferramenta é extremamente útil para as empresas, uma vez que elimina por completo qualquer dúvida que possa surgir sobre um processo, conforme está representado na Figura 1. (JULIATTO, 2012).

Figura 1 - Modelo da técnica de Mapeamento 5W2H.



Fonte: Juliatto, (2012)

O mapeamento de processos de negócios é uma prática de Gerenciamento de Processos de Negócios ou BPM (Business Process Management). O BPM é uma abordagem disciplinada para identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorar, controlar e melhorar processos de negócios (automatizados ou não) para alcançar resultados pretendidos, consistentes e alinhados com as metas estratégicas de uma organização (BPM CBOK, 2013).

Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM – Business Process Management) representa uma nova forma de visualizar as operações de negócio que vai além das estruturas funcionais tradicionais. Essa visão compreende todo o trabalho executado para entregar o produto ou serviço do processo, independente de quais áreas funcionais ou localizações estejam envolvidas. Começa em um nível mais alto do que o nível que realmente executa o trabalho e, então, subdivide-se em subprocessos que devem ser realizados por uma ou mais atividades (fluxos de trabalho) dentro de funções de negócio (áreas

funcionais). As atividades, por sua vez, podem ser decompostas em tarefas e, adiante, em cenários de realização da tarefa e respectivos passos (ABPM, 2013).

O auxílio de ferramentas de gestão tecnológica, tal como o Mapeamento de Processos, fortalece a importância de a empresa gerir estrategicamente seus processos e alcançarem vantagens competitivas por meio do BPM (ALVARENGA et.al, 2013).

Ambientes de que adotam uma estrutura gerencial estratégica, com uma solução de integração de seus processos, como é o caso do Gerenciamento de Processos de Negócios (BPM), podem adquirir maior flexibilidade e agilidade em suas atividades operativas. Destacam-se, a seguir, os conceitos envolvidos nesta área de estudo:

- a) **BPM** - Business Process Management (BPM) é um enfoque disciplinado para identificar, desenhar, executar, documentar, avaliar, monitorar e controlar processos de negócios automatizados e não automatizados para atingir resultados consistentes, alinhados com objetivos estratégicos da organização.
- b) **BPMNS** - Business Process Management Sytem/Suite/Software (BPMS) são soluções de aplicações integradas de software para gerenciamento de processos de negócio.
- c) **BPMN** - Business Process Model and Notation (BPMN) é a especificação para a modelagem visual de processos com o objetivo de promover uma interface simples na diagramação dos processos.

2.5.4 Padronização de Processos

Cantídio, (2012) explica que, quando se padroniza um processo, reduzem-se efetivamente as perdas, pois se almeja o máximo no desempenho das atividades; ao contrário, a falta de padrões leva ao desperdício e falhas. Sendo assim, existe a necessidade de se padronizar como forma de diminuir as perdas, sejam elas financeiras ou intelectuais.

Quando se fala em eficiência no serviço público por meio de padronização de processos, não se pode esquecer a elaboração e o uso de manuais. Mendonça (2010) discorre que documentar os processos é uma decisão que todas as organizações deveriam adotar, com o objetivo de manter atualizados os registros que garantam a sua sobrevivência e,

ao mesmo tempo, permitam a execução de esforços visando a sua perpetuação.

Para que essas vantagens contribuam realmente para a padronização da empresa, há a necessidade de se ter manuais que representam a efetiva necessidade da organização, com instruções necessárias e suficientes. Mendonça (2010) afirma que é praticamente ilimitado o número de manuais que podem ser criados com o objetivo de auxiliar as organizações a alcançarem seus objetivos. Eles podem ser classificados em diversos grupos, dependendo unicamente das necessidades e especificidades de cada organização.

Então, verifica-se que a melhora dos processos organizacionais, por meio do mapeamento e da padronização, é fator crítico para o sucesso de qualquer organização, seja ela pública ou privada. Para tanto, é necessário que tal mapeamento e padronização sejam realizados de maneira sistematizada e compreensível a todos os colaboradores. É esse o primeiro passo para a implantação de uma gestão de processos na Instituição, quebrando os paradigmas provenientes das teorias nas quais a visão funcional prevalecia e propiciando uma nova estrutura organizacional (RIZETTE et al., 2014).

2.5.5 Avaliação de Processos

Como processo, a avaliação utiliza-se de conceitos, modelos, métodos, técnicas, e critérios de observação, mensuração, aferição e valoração, aplicando-se a esse processo razões de julgamento capazes de permitir que a característica ou o valor de algo – por si mesmo, ou em relação a um paradigma definido, escolhido ou esperado – possa ser apreendido por diferentes observadores (OSTROSKI, 2001)

Na avaliação, tão importante quanto o julgamento final, é a metodologia utilizada no processo, a mensuração dos parâmetros, a importância da avaliação, o seu significado e para que está havendo a avaliação. Para que avaliar? Qual a importância de uma avaliação institucional? São as perguntas mais críticas a serem respondidas. Assim, Ristoff (2000) apresenta algumas respostas que merecem ser destacadas:

- a) Avaliar é importante para impulsionar um processo criativo de autocrítica.
- b) Avaliar é importante para conhecer como se realizam e se inter-relacionam as tarefas acadêmicas em suas dimensões de ensino, pesquisa, extensão e administração.

- c) Avaliar é uma forma de restabelecer compromissos com a sociedade.
- d) Avaliar é importante para repensar objetivos, modos de atuação e resultados.
- e) Avaliar é estudar, propor e implementar mudanças no cotidiano das atividades acadêmicas.
- f) Avaliar é necessário para poder planejar.
- g) Avaliar é necessário para evoluir.
- h) Avaliar é importante para estabelecer valores. (RISTOFF, 2000).

Considerando que as universidades absorvem expressivo montante de recursos sociais, financeiros e humanos, sendo provocadoras de significativo impacto nas condições de vida da população, elas necessitam de ter legitimidade perante a sociedade. Ressalte-se também, que esta legitimidade depende exclusivamente da qualidade e da relevância científica e política de suas atividades.

Neste sentido o uso de indicadores se constitui uma das formas de se medir e avaliar a qualidade dos produtos, processos e clientes, o que requer uma estruturação dos indicadores da forma de coleta, processamento e análise, mão de obra e da utilização dos resultados. É portanto inegável a importância de se entender como estão os processos, produtos e serviços o que possibilita identificar os problemas e deficiências atacar e, baseando-se nos resultados, poder tomar as ações necessárias para a melhoria e controle da qualidade (MELLO,200).

O ato de avaliar implica na coleta, na análise e na síntese dos dados que configuram o objeto da avaliação, acrescido de uma atribuição de valor ou de qualidade, que se processa a partir da comparação da configuração do objeto avaliado com um determinado padrão de qualidade previamente estabelecido para aquele tipo de objeto. O valor, ou, a qualidade atribuído ao objeto conduz a uma tomada de posição a seu favor ou contra ele. Esta tomada de decisão é o posicionamento a favor ou contra o objeto, ato ou curso da ação, a partir do valor ou qualidade atribuído, conduz a uma decisão nova: manter o objeto como está ou atuar sobre ele (SANTOS e VARELA, 2007).

As autoras comentam que toda a avaliação deveria ter uma dimensão diagnóstica, no sentido de que conduz, ou deveria conduzir, a um melhor ajuste do processo. A avaliação também conduz a uma tomada de decisão. O julgamento de valor, por sua constituição, desemboca num posicionamento de não diferença, o que significa

obrigatoriamente uma tomada de posição sobre o objeto avaliado, e uma tomada de decisão quando se trata de um processo (SANTOS e VARELA, 2007).

Para Lacerda *et al.* (2009) a gestão universitária caracteriza-se pelo desenvolvimento de ensino, pesquisa e extensão, e para esse desenvolvimento, realizam-se atividades comuns a outras organizações e atividades específicas como: processos de matrícula, desenvolvimento de projetos de pesquisa, cursos de extensão, processo vestibular, entre outros. Os autores colocam que os processos e atividades comuns a outras organizações e os específicos da gestão universitária são influenciados por indicadores e medidores financeiros e não-financeiros, seja na fase de planejamento, de desenvolvimento ou de avaliação.

A avaliação de processos, segundo Siqueira (2005) fornece os meios para caracterizar as práticas correntes de uma organização em termos da capacidade de processos selecionados, para o autor a análise dos resultados à luz das necessidades do negócio identifica pontos fortes, fraquezas e riscos inerentes ao processo, conduzindo à habilidade de determinar se os processos são eficazes na realização de seus objetivos, e de identificar causas relevantes de baixa qualidade e de estouros nos prazos e custos. Os resultados podem ser usados para orientar as ações de melhoria ou na determinação da capacidade dos processos e nos riscos de se usar estes processos na execução de determinado projeto ou outro tipo de compromisso.

Embora haja o consenso sobre a importância da melhoria permanente dos processos, muitas empresas têm tido dificuldades na definição das estratégias mais adequadas para obter melhorias relevantes e sustentadas. Muitas iniciativas perdem força ao longo do tempo por falta de objetividade e de resultados que justifiquem os investimentos realizados. Muitos insucessos decorrem de objetivos confusos e irrealistas ou da escolha de técnicas incompatíveis com o estágio de maturidade gerencial da organização (SIQUEIRA, 2005).

No item seguinte foi abordado o estudo de caso desta pesquisa, juntamente com a Unidade de Alimentação e Nutrição.

2.6 RESTAURANTES UNIVERSITÁRIOS

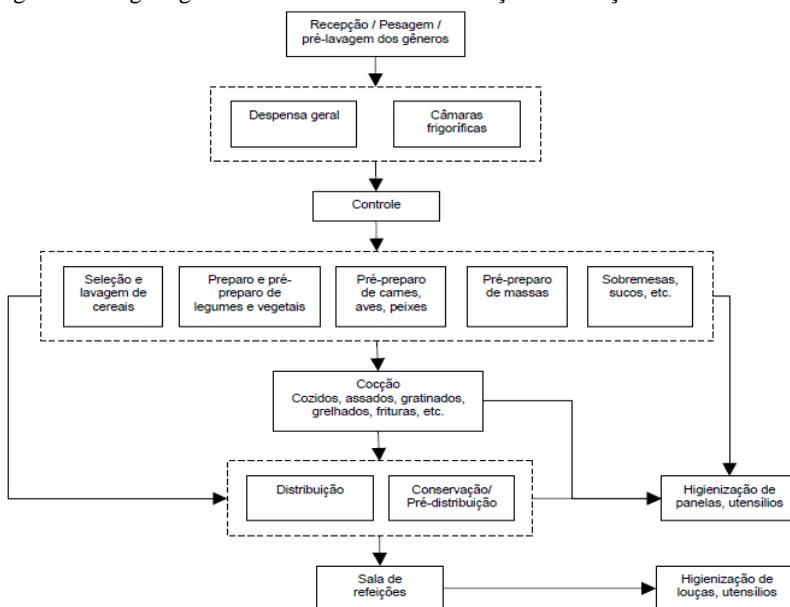
Segundo Proença (1997), a segmentação inicial do mercado de alimentação refere-se às refeições feitas em casa e às refeições feitas fora de casa. No Brasil, o setor que abrange a alimentação fora de casa pode ser classificado em alimentação comercial e alimentação coletiva. Segundo Teixeira *et al.* (1990), a Unidade de Alimentação e Nutrição

(UAN) pode ser considerada como uma unidade de trabalho ou órgão de uma empresa que desempenha atividades relacionadas à alimentação e à nutrição (SILVA,2012).

- a) Principais: são ligadas às atividades relacionadas ao processamento dos alimentos, tais como, recebimento de insumos, estocagem, pré-preparo, cocção e distribuição;
- b) Anexas: correspondem à manutenção e higienização dos utensílios e instalações.

A seguir está representando em um organograma a disponibilidade dos setores de uma Unidade de Alimentação e Nutrição - UAN

Figura 2 – Organograma da Unidade de Alimentação e Nutrição.



Fonte: KAMINAGAKURA, 2005.

As UANs são órgãos de complexo funcionamento, pois unem atividades de manuseio e preparo de alimentos, funções administrativas, comerciais, financeiras e de saúde. Por isso, seu funcionamento deve ser analisado de forma sistêmica.

A utilização dos serviços de alimentação tem se difundido como uma prática comum entre pessoas de diferentes níveis sociais e faixa etária. Essa mudança no comportamento do consumidor contribuiu para

o desenvolvimento do comércio de refeições e alimentos fora do lar, destacando-se as Unidades de Alimentação e Nutrição (UAN), estabelecimentos voltados à alimentação coletiva e devem ter como objetivo principal a oferta de refeições equilibradas a fim de preservar ou recuperar a saúde dos seus consumidores.

Desta forma, é intrínseco às atividades das UAN's o conceito da inocuidade dos alimentos, representado pela qualidade higiênico-sanitária e produção de alimento seguro (MELLO, et al 2010; RODRIGUES, 2010).

A produção de alimentos com qualidade assegurada representa um importante desafio para o setor de serviços de alimentação. Com esse crescimento do mercado alimentício, os estabelecimentos procuram criar diferenciais competitivos, tendo-se uma maior preocupação com a qualidade dos alimentos para garantir a saúde dos usuários e com vista a sua permanência no mercado. (FERREIRA, 2011; SILVA, 2010).

Apesar dos avanços tecnológicos nas áreas de produção e controle de qualidade dos alimentos, a incidência de doenças transmitidas por alimentos (DTA) ou Doenças Veiculadas por Alimentos (DVA), vem aumentando anualmente (SANTOS et al, 2003).

Em termos de saúde pública, há indícios de que a ocorrência dessas doenças vem aumentando de forma gradativa e são responsáveis por centenas de mortes, milhares de hospitalizações e, possivelmente, complicações irreversíveis, cujos números ainda são desconhecidos (GERMANO, 2011).

Para assegurar a qualidade e a integridade do alimento e a saúde do consumidor, é imprescindível a adoção de medidas que controlem o alimento desde sua origem até o consumo final, ou seja, práticas que mantenham o controle de toda a cadeia produtiva. (EBONE; CAVALLI; LOPES, 2011; EBONE, 2010).

Assim, a implementação de ações para garantir essa qualidade exige comprometimento e envolvimento de todas as pessoas relacionadas ao processo produtivo, uma vez que, práticas sanitárias inadequadas durante as etapas do processamento podem acarretar sérios perigos para a saúde dos consumidores (SACCOL, et al., 2006).

Pensando nisso, a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA), em de 15 de setembro de 2004, publicou a RDC n° 216, que “Dispõe sobre o Regulamento Técnico de Boas Práticas para Serviços de Alimentação”, tendo como objetivo primordial o constante aperfeiçoamento das ações de controle sanitário na área de alimentos, e a proteção à saúde da população (BRASIL, 2004).

Segundo esta resolução, os serviços de alimentação devem dispor de Manual de Boas Práticas (MBP) e de Procedimentos Operacionais Padronizados (POP), devidamente aprovados, datados e assinados pelo responsável legal do estabelecimento, firmando dessa maneira, o compromisso de implementação, monitoramento, avaliação, registro e manutenção dos mesmos (BRASIL, 2006; SILVA JR, 2008).

No Brasil, estima-se que de cada cinco refeições uma é feita fora de casa, já na Europa são duas em cada seis e, nos EUA uma em cada duas (AKUSTU, et al., 2005). Segundo a Associação Brasileira de Refeições Coletivas (ABERC) no ano de 2014 o mercado de refeições coletivas forneceu aproximadamente 12,2 milhões de refeições/dia, movimentando um valor anual de R\$ 18,3 bilhões de reais, e proporcionando em torno de 205 mil empregos diretos.

Sob o aspecto conceitual, uma UAN caracteriza-se pelo conjunto de áreas com o objetivo de operacionalizar o provimento nutricional de coletividades. Consiste de um serviço organizado, compreendendo uma sequência de atos destinados a fornecer refeições balanceadas dentro dos padrões dietéticos e higiênicos, visando assim, fornecer alimentos seguros e atender às necessidades nutricionais de seus clientes, de modo que se ajuste aos limites financeiros da instituição (ABREU; PINTO & SPINELLI, 2009).

A UAN tem como função fornecer uma refeição equilibrada nutricionalmente, apresentando bom nível de sanidade e que seja adequada ao comensal, denominação dada ao consumidor em alimentação coletiva. Esta adequação deve ocorrer tanto no sentido da manutenção e/ou recuperação da saúde do comensal, como visando a auxiliar no desenvolvimento de hábitos alimentares saudáveis, à educação alimentar. Além desses aspectos ligados a refeição, uma UAN objetiva, ainda, satisfazer o comensal, no que diz respeito ao serviço oferecido (CAFERATTE et al., 2007; FERREIRA et al., 2011).

Frente à crescente valorização desses estabelecimentos, o setor de refeições coletivas passou a encarar uma forte concorrência, para a qual só a diferença de preço não é atrativa à freguesia. É essencial que os estabelecimentos busquem se destacar através da melhoria da qualidade dos produtos e serviços oferecidos, apoiado não só na variedade de pratos e no esmero das instalações, mas, sobretudo, na segurança alimentar (GERMANO, 2011; SÃO JOSÉ, 2012).

2.6.1 Segurança Alimentar e Alimento Seguro

O conceito de segurança alimentar que era anteriormente limitada a quantidade apropriada de alimentos foi ampliado a partir de 1986, com a I Conferência Nacional de Alimentação e Nutrição (CONSEA), incorporando também o acesso universal aos alimentos, os aspectos nutricionais e, conseqüentemente, as questões relativas à composição, a qualidade, a segurança higiênico-sanitária e ao aproveitamento biológico (RODRIGUES, 2010).

Em 2006 o governo brasileiro cria o Sistema Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional (SISAN) por meio da Lei nº 11.346, de 15 de setembro de 2006, com o objetivo de assegurar o direito humano à alimentação adequada, definindo que:

A segurança alimentar e nutricional consiste na realização do direito de todos ao acesso regular e permanente a alimentos de qualidade, em quantidade suficiente, sem comprometer o acesso a outras necessidades essenciais, tendo como base práticas alimentares promotoras da saúde que respeitem a diversidade cultural e que seja ambiental, cultural, econômica e socialmente sustentável (Lei nº 11.346, de 15/09/2006, Art. 3º).

2.6.2 Riscos da Produção dos Alimentos na UAN

Na UAN, os alimentos podem estar mais susceptíveis a diversas formas de contaminação, seja ela química, física, ou microbiológica, devido à manipulação e aos procedimentos incorretos durante o processamento e distribuição (REOLON; SILVA, 2009).

A contaminação física ocorre quando qualquer material estranho é misturado ou derrubado nos alimentos, durante o armazenamento, a preparação ou cozimento. Exemplos de perigos físicos são fragmentos de vidro, metal e madeira ou objetos que possam causar algum dano a integridade física ao consumidor (SILVA, et al., 2008)

Já a contaminação química ocorre quando os alimentos são contaminados por produtos químicos, seja no processo do plantio, armazenamento, preparação, cozimento ou empacotamento. Como perigos químicos podem ser citados: pesticidas, herbicidas, antibióticos, aditivos alimentares tóxicos, tintas, materiais de limpeza, dentre outros (OLIVEIRA, et al., 2010).

Por fim a contaminação microbiológica, considerada a causa mais comum na transmissão de DTAs. Como perigos biológicos destacam-se

as bactérias, fungos, vírus, toxinas microbianas e os parasitas patogênicos (ORMENESE, et al., 2009).

Os seres humanos carregam consigo bactérias potencialmente patogênicas presentes na boca, no nariz, nos intestinos e na pele. A contaminação direta pode ocorrer no momento em as pessoas tosem, espirram ou simplesmente assobiam nas áreas de preparo dos alimentos, ou quando não lavam as mãos da forma correta ou com a frequência necessária (MARCHI, et al., 2011).

Existem aproximadamente 250 tipos de doenças alimentares, sendo a maioria causada por micro-organismos patogênicos, os quais são responsáveis por sérios problemas de saúde pública e expressivas perdas econômicas (OLIVEIRA, et al., 2010). De acordo com a Organização Mundial da Saúde (OMS) as DTAs são causadas por agentes que penetram no hospedeiro através da ingestão de alimentos.

Alimentos contaminados por pequenas quantidades de micro-organismos podem não causar surtos alimentares, porém, se forem conservados em condições que permitam à multiplicação desses agentes microbianos as chances para a ocorrência de surtos aumenta significativamente.

Conceitualmente um surto de uma DTA é a ocorrência de dois ou mais casos que apresentem sinais e sintomas semelhantes após a ingestão de alimento ou água de mesma origem, considerado contaminado por evidência clínica, epidemiológica e/ou laboratorial. No caso de patógenos altamente virulentos, como *Clostridium (C.) botulinum* e *Escherichia (E.) coli* O157:H7, assume-se que apenas um caso pode ser considerado um surto (OLIVEIRA, et al., 2010).

As causas das toxinfecções alimentares incluem uma gama de fatores que influenciarão diretamente no seu complexo controle. A grande diversidade entre os micro-organismos envolvidos, a variação dos períodos de incubação, a diversidade dos quadros clínicos, e, principalmente, a variedade de alimentos animais e vegetais que podem estar envolvidos nesses surtos, levam a vigilância sanitária a reconhecer a importância que estas doenças devem ocupar no cenário nacional (GERMANO, 2003).

As DTAs são consideradas problemas de saúde pública que atingem países em diferentes níveis de realidade econômica e social. Nos Estados Unidos, estima-se que 76 milhões de episódios de intoxicação alimentar ocorra por ano, acarretando 325 mil hospitalizações e 5 mil mortes, sendo a *Samonela*, *Listeria* e o *Toxoplasma* os principais agentes responsáveis por 1500 mortes anuais (OLIVEIRA, et al., 2010).

Segue abaixo, alguns conceitos de modo a facilitar o entendimento da exposição RDC 216 (BRASIL, 2004).

1. Alimentos preparados: são alimentos manipulados e preparados em serviços de alimentação, expostos à venda embalados ou não, subdividindo-se em três categorias:

- a) Alimentos cozidos, mantidos quentes e expostos ao consumo;
- b) Alimentos cozidos, mantidos refrigerados, congelados ou à temperatura ambiente, que necessitam ou não de aquecimento antes do consumo;
- c) Alimentos crus, mantidos refrigerados ou à temperatura ambiente, expostos ao consumo.

2. Antissepsia: operação que visa a redução de microrganismos presentes na pele em níveis seguros, durante a lavagem das mãos com sabonete antisséptico ou por uso de agente antisséptico após a lavagem e secagem das mãos.

3. Boas Práticas: procedimentos que devem ser adotados por serviços de alimentação a fim de garantir a qualidade higiênico-sanitária e a conformidade dos alimentos com a legislação sanitária.

4. Contaminantes: substâncias ou agentes de origem biológica, química ou física, estranhos ao alimento, que sejam considerados nocivos à saúde humana ou que comprometam a sua integridade.

5. Controle Integrado de Vetores e Pragas Urbanas: sistema que incorpora ações preventivas e corretivas destinadas a impedir a atração, o abrigo, o acesso e ou a proliferação de vetores e pragas urbanas que comprometam a qualidade higiênico-sanitária do alimento.

6. Desinfecção: operação de redução, por método físico e ou agente químico, do número de microrganismos em nível que não comprometa a qualidade higiênico-sanitária do alimento.

7. Higienização: operação que compreende duas etapas, a limpeza e a desinfecção.

8. Limpeza: operação de remoção de substâncias minerais e ou orgânicas indesejáveis, tais como terra, poeira, gordura e outras sujidades.

9 Manipulação de alimentos: operações efetuadas sobre a matéria-prima para obtenção e entrega ao consumo do alimento preparado, envolvendo as etapas de preparação, embalagem, armazenamento, transporte, distribuição e exposição à venda.

10. **Manipuladores de alimentos:** qualquer pessoa do serviço de alimentação que entra em contato direto ou indireto com o alimento.

11. **Manual de Boas Práticas:** documento que descreve as operações realizadas pelo estabelecimento, incluindo, no mínimo, os requisitos higiênico-sanitários dos edifícios, a manutenção e higienização das instalações, dos equipamentos e dos utensílios, o controle da água de abastecimento, o controle integrado de vetores e pragas urbanas, a capacitação profissional, o controle da higiene e saúde dos manipuladores, o manejo de resíduos e o controle e garantia de qualidade do alimento preparado.

12. **Medida de controle:** procedimento adotado com o objetivo de prevenir, reduzir a um nível aceitável ou eliminar um agente físico, químico ou biológico que comprometa

13. **Procedimento Operacional Padronizado (POP):** procedimento escrito de forma objetiva que estabelece instruções seqüenciais para a realização de operações rotineiras e específicas na manipulação de alimentos;

14. **Produtos perecíveis:** produtos alimentícios, alimentos “in natura”, produtos semi-preparados ou produtos preparados para o consumo que, pela sua natureza ou composição, necessitam de condições especiais de temperatura para sua conservação.

15. **Registro:** consiste de anotação em planilha e ou documento, apresentando data e identificação do funcionário responsável pelo seu preenchimento.

16. **Resíduos:** materiais a serem descartados, oriundos da área de preparação e das demais áreas do serviço de alimentação.

17. **Responsável Técnico (RT):** profissional legalmente habilitado, responsável pela qualidade e segurança do estabelecimento e dos alimentos perante os órgãos de vigilância sanitária;

18. **Saneantes:** substâncias ou preparações destinadas à higienização, desinfecção ou desinfestação domiciliar, em ambientes coletivos e/ou públicos, em lugares de uso comum e no tratamento de água.

19. **Serviço de alimentação:** estabelecimento onde o alimento é manipulado, preparado, armazenado e ou exposto à venda, podendo ou não ser consumido no local.

3 METODOLOGIA

Este capítulo tem por objetivo descrever o caminho metodológico percorrido durante o processo de desenvolvimento da pesquisa que está alinhado à área de concentração da Gestão Universitária, na linha de pesquisa Sistema de Avaliação e Gestão Acadêmica, do Programa de Pós Graduação em Administração Universitária – PPGAU, atendendo as demandas do programa tendo como estudo de caso o RU/UFSC, com a finalidade de alcançar o objetivo proposto de Analisar o desempenho dos processos da Unidade de Alimentação e Nutrição do Restaurante Universitário da UFSC. Foi utilizado o método dedutivo que tem por objetivo explicar o conteúdo das premissas, por intermédio de uma cadeia de raciocínio em ordem descendente de análise do geral para o particular chegando a uma conclusão.

A realização de uma pesquisa consiste na racionalidade de um processo coerente e sistêmico para desvendar problemas propostos, por meio de um processo de integração entre teoria e prática para desvendar tal realidade (GIL, 2008).

Para os autores Gil (2008) e Marconi e Lakatos (2003), o desafio que se propõe ao pesquisador envolve cumprir preceitos metodológicos, para tal, é necessário utilizar técnicas de pesquisa adequadas, baseadas em conceitos e teorias já fundamentadas.

Assim sendo, para atingir os objetivos propostos, definiu-se a perspectiva utilizada na elaboração da presente pesquisa, demonstrando seus procedimentos e elementos adotados em seu desenvolvimento, a partir da classificação quanto aos meios e quanto aos fins.

3.1 PERSPECTIVA DO ESTUDO

O estudo será de caráter transversal – este oferece um panorama ou uma descrição dos elementos estudados em dado ponto no tempo (JACOBSEN, 2009). Nesta pesquisa optou-se pelo período de Novembro de 2016 a Março de 2017.

3.2 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Quanto à natureza a pesquisa, classificou-se como Pesquisa Aplicada. Segundo Gil (1999), este tipo de pesquisa “objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos”. Esta pesquisa ocorreu por meio de análise documental e

observação participante, bem como com a aplicação da entrevista com as pessoas envolvidas, no processo.

Em relação à sua abordagem, a presente pesquisa apresenta-se como qualitativa. Para Vergara (2008), a pesquisa qualitativa considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Não requer o uso de métodos e de técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para a coleta de dados e o pesquisador é o instrumento chave. Os pesquisadores tendem a analisar seus dados dedutivamente. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem. Segundo Richardson (1999), a abordagem qualitativa, além de ser uma opção do pesquisador, é uma forma adequada para atender a natureza de um fenômeno social.

Em relação aos objetivos, caracteriza-se como uma pesquisa descritiva. Para Gil (2002), este tipo de pesquisa objetiva principalmente descrever determinada população ou fenômeno, ou ainda o estabelecimento de relações entre as variáveis, como o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados.

Quanto aos procedimentos técnicos, este estudo envolve uma pesquisa documental, bibliográfica, observação participante e estudo de caso. Vergara (2008) entende a pesquisa bibliográfica como um estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral. É documental por conhecer os métodos utilizados na organização, no decorrer de suas atividades.

Na visão de Marconi e Lakatos (2003), a característica da pesquisa documental é que a fonte da coleta de dados está restrita a documentos escritos ou não, constituindo o que se denomina fontes primárias.

E uma pesquisa documental, haja vista que a pesquisadora fez uso de documentos internos à UFSC relacionados ao objeto investigado, além de instrumentos legais, como Leis e Decretos.

3.3 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

A Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis (PRAE) da UFSC desenvolve ações institucionais objetivando a permanência com sucesso dos estudantes regularmente matriculados nos cursos presenciais de graduação da UFSC. Tais ações, em consonância com a Política

Nacional de Permanência e o Programa Nacional de Assistência Estudantil (PNAES), são, prioritariamente, voltadas para a assistência estudantil inclusiva e comprometidas com a diminuição das desigualdades sociais (UFSC, 2015). Nesse sentido, a PRAE disponibiliza via Programa de Alimentação uma ampla estrutura alimentar sob-responsabilidade do Restaurante Universitário (RU), que é uma das unidades executoras da política de permanência vinculada à (PRAE).

Cabe ressaltar que, em função da demanda e com a criação de quatro campi no interior do Estado, houve uma ampliação da estrutura da política de alimentação, com o fornecimento de serviços de alimentação para os campi de Araranguá, Curitiba e Joinville por meio de contratação – via licitação – de restaurantes terceirizados. Diante da inexistência de oferta de serviços de restaurante capaz de atender a demanda, operacionalizou-se o acesso à alimentação para os estudantes do campus de Blumenau por meio do auxílio alimentação, regulamentada pela portaria 007/PRAE/2014 (UFSC, 2015).

Devido à particularidade da unidade de ensino do Centro de Ciências Agrárias (CCA), localizado em Florianópolis no bairro do Itacorubi, os alunos daquela unidade acadêmica também são atendidos por um restaurante terceirizado, nos mesmos moldes dos outros campi. Com isso, atualmente a política de alimentação da UFSC é composta por seis unidades alimentícias.

O objeto de estudo foi o Restaurante Universitário do campus sede Trindade – Professor Reitor João Davi Ferreira Lima. No início do estudo foram levantados todos os processos administrativos e operacionais do Restaurante Universitário, sendo priorizados os processos que envolvem a UAN do RU, sendo que esta escolha se deu por haver nesta unidade os processos mais críticos.

Quanto à escolha do campus sede, esta se deu em virtude deste ter o Restaurante Universitário subsidiado com recursos totalmente públicos, além disso, o campus sede é o local onde a pesquisadora desenvolve suas atividades profissionais, portanto esta teve consequentemente maiores facilidades de acesso às informações que foram necessárias à realização da pesquisa. Cerca de 7000 almoços e 2500 jantares são servidos diariamente em uma estrutura de 3.332,24 m².

3.4 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Para Yin (2005), analisar dados significa examinar, categorizar, classificar em tabelas, recombina as evidências quantitativas e qualitativas para comparar os dados coletados às proposições iniciais em estudo.

Nesta etapa da pesquisa, busca-se decompor os dados e observá-los a fim de identificar as possíveis relações com os objetivos da pesquisa.

Por meio da análise textual, a pesquisadora procurou encontrar os elementos fundamentais dos textos resultantes das observações e relacioná-los à pesquisa, no intuito de obter as melhorias a serem propostas ao final deste trabalho.

A coleta de dados é uma fase importante da pesquisa. Ela ocorre após a escolha e delimitação do assunto. Sobre essa fase da pesquisa, Dencker (1998, p.137) afirma que:

a coleta de dados é a fase do método que tem por objetivo obter informações sobre a realidade. Conforme instruções necessárias existem diversos instrumentos e formas de operá-los. Nas ciências humanas, o questionário e a entrevista são os mais frequentes e possuem em comum o fato de serem constituídos de uma lista de indagações que, se respondida, dão ao pesquisador a informação necessária (DENCKER, 1988).

Segundo Gil (1991, p.122), “ a coleta de dados no estudo de caso é feita mediante o concurso dos mais diversos procedimentos. O mais usuais são: a observação, a análise de documentos, a entrevista e a história de vida. Geralmente utiliza-se mais de um procedimento”.

Para coleta de dados, buscaram-se as técnicas de entrevista semiestruturadas, que foram realizadas entre os meses de Dezembro/2016 e Março/2017. Rauen (2002) afirma que os instrumentos de coleta de dados possuem duas funções básicas: demonstrar a presença ou ausência de um fenômeno e a de habilitar a qualificação dos fenômenos atualizados, podendo ser capaz de prover mensuração de realidade.

Os autores Cervo, Bervian e Silva (2006, p.80) afirmam que as fontes das informações devem estar sempre em forma de documentos escritos, sejam eles impressos ou colocados em meios magnéticos ou

eletrônicos. Os documentos bibliográficos podem ser quanto à sua natureza:

- a) Primários: quando coletados em primeira mão, como pesquisa de campo, testemunho oral, depoimentos, entrevistas, questionários, laboratórios;
- b) Secundários: quando colhidos em relatórios, livros, revistas, jornais e outras fontes impressas, magnéticas ou eletrônicas.
- c) Terciária: quando citados por outra pessoa.

Nesta pesquisa, utilizou-se como fonte de informação para o desenvolvimento da pesquisa e elaboração da revisão da literatura dados primários e secundários. Para a coleta dos dados utilizaram-se:

- a) Observação participante; os dados são obtidos por meio do contato direto do pesquisador com o fenômeno observado (JACOBSEN, 2009).
- b) Entrevista semiestruturada; seu objetivo primário é entender o significado que os entrevistados atribuem às questões e situações do pesquisador.

De acordo com Triviños (1987), a entrevista semiestruturada compreende um conjunto de perguntas básicas e derivadas. As perguntas básicas fixam as possibilidades de limites do fenômeno, sendo que a partir destas e com obtenção das respostas surgem as perguntas derivadas que aprofundam a temática pesquisada. As perguntas básicas e derivadas foram elaboradas a partir da teoria inicialmente proposta e nos objetivos da pesquisa. As entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas.

Para análise das respostas, utilizou-se a Técnica de Análise de Conteúdo. Segundo Triviños (1987), esta técnica possibilita ao pesquisador colher informações por meio da análise objetiva das respostas obtidas. Diante do exposto, a coleta dos dados primários foi realizada por meio de um estudo de caso no Restaurante Universitário – RU da UFSC. Os dados foram coletados por meio de entrevista semiestruturada e de observação participante.

A entrevista semiestruturada, na concepção de Triviños (2007), evidencia a participação do pesquisador sem, com isso, cercear a liberdade e espontaneidade das respostas do entrevistado. A técnica da observação pode ser aplicada aos estudos para entender como as pessoas executam suas atividades e para comprovar dados sobre os fatos investigados. Portanto, a justificativa da escolha da observação participante como procedimento principal da coleta de dados, tanto

quanto da escolha do método estudo de caso, é que os fenômenos a estudar são contemporâneos e estão dentro do contexto de vida real (YIN,2005).

Santos (2000) considera que o estudo de caso atua para nomear um objeto de pesquisa restrito, com o objetivo de aprofundar um determinado conhecimento, podendo ser qualquer fato, fenômeno individual, ou um de seus aspectos. A autora ressalta, ainda, que o estudo de caso é também comum na utilização de reconhecer um padrão científico já delineado, e é preciso que o pesquisador tenha ponderação intelectual e grande capacidade de observação ao lidar com fatos e fenômenos, normalmente, isolados.

Por meio de entrevista semiestruturada (APÊNDICE A) que foram aplicadas aos servidores do RU/UFSC, buscou-se informações que serviram de base para proposições de melhorias. Essas questões indicaram o entendimento dos servidores em relação as suas atribuições, bem como apontarão prováveis necessidades de adequação física, material e profissional.

As observações participantes incluem observações de reuniões, das condições de espaços de trabalho, portanto podem variar no nível de formalidade. Sendo assim, a coleta de dados se deu a partir da observação da realidade - registro de dados à medida que os fatos ocorrem, utilizando o instrumento de pesquisa mencionado - entrevista semiestruturada, os quais resultaram das observações das reuniões com o quadro funcional do restaurante universitário diretamente envolvido no processo que compõe o espaço amostral.

As reuniões foram marcadas com antecedência de acordo com a disponibilidade de tempo dos participantes. Os encontros do grande grupo aconteceram no salão do restaurante universitário, às sextas-feiras, com duração de 1h e 30min.

Sobre os participantes, registrou-se o nome e a função exercida no processo onde exerce suas atividades, esclarecido dúvidas sobre os conceitos envolvidos, seus comentários sobre dificuldades percebidas na execução das atividades colocadas sob suas responsabilidades, e também suas propostas e soluções.

3.5 UNIVERSO DA PESQUISA

Com o intuito de analisar o fluxo dos atuais processos na UAN do Restaurante Universitário da UFSC a partir do olhar dos seus servidores os critérios de seleção dos sujeitos se deu por meio do julgamento da pesquisadora, com base nos conhecimentos, experiências e

responsabilidades que tais indivíduos possuem a respeito do processo ou rotina em estudo, totalizando oito entrevistados, de acordo com o Quadro 1.

Quadro 1 - Sujeitos da pesquisa

DIVISÃO/SETOR	QUANTIDADE
Auxiliar de Almoxarifado	01
Divisão de Contabilidade	01
Divisão de Nutrição	01
Almoxarifado	01
Setor Administrativo	01
Cozinha	02
Administração Predial	01
TOTAL	08

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Considerando este fato a população ficou constituída por oito sujeitos, o que de acordo com Triviños (1987) o tamanho da população não é fixo, podendo diminuir ou aumentar, de acordo com as necessidades estabelecidas no desenvolvimento do estudo, mas se recomenda que o número de sujeitos não seja inferior a cinco.

Essas entrevistas foram previamente agendadas e norteadas por meio de roteiro semiestruturado, serviram de guia para a coleta dos dados junto aos entrevistados para uma correta análise dos processos.

Este roteiro conforme (Apêndice A) aborda os seguintes questionamentos sobre cada processo analisado: a) Perfil do entrevistado (a) (s); b) Atividades e/ou tarefas do processo; c) Gargalos; d) Controle dos processos; e) Avaliação e f) Sugestões de melhorias apontadas para cada processo ou atividade específica.

Antes da aplicação do instrumento de coleta dos dados também será entregue o Termo de Consentimento Livre e esclarecido (ANEXO A). Desse modo procura-se resguardar os procedimentos éticos de coleta de informações com seres humanos conforme previsto nas Resoluções 196/96 do Conselho Nacional de Saúde e 16/2000 do Conselho Federal de Psicologia.

3.6 LIMITAÇÃO DA PESQUISA

Uma das limitações frequentemente evidenciadas nesse neste tipo de pesquisa é a questão da generalização ou aplicabilidade do

conhecimento para outros contextos. Quando a pesquisadora situa a seu trabalho a um estudo de caso, restringe a chance de aplicação de seus resultados em outros lugares ou situações. Sua contribuição para o aumento do conhecimento, ou da construção de teorias poderá ficar restrita somente ao contexto estudado (ALVES-MAZZOTTI, 2006). Considera-se que:

- a) Estudos de caso não são generalizáveis;
- b) O estudo não contempla todos que estão envolvidos com o fenômeno;
- c) O momento em que ocorrerá a coleta de dados pode proporcionar rápida desatualização;
- d) A análise de conteúdo das entrevistas está condicionada à inferência e interpretação e condução do pesquisador;

Sobre o escopo teórico registra-se que o tema restaurante universitário públicos, foi realizado buscas junto as bases de dados de periódicos científicos nacionais como CAPES, Scielo, Google Acadêmico e, em livros publicados no Brasil, e foi possível perceber, que a literatura brasileira decorrente de fontes teóricas relacionadas ao tema restaurantes universitário público, ainda é bastante incipiente o que de certa forma também contribuiu para a limitação desta pesquisa

No presente trabalho, nem todas as propostas que foram identificadas serão implementada, isto porque o tempo necessário para a implementação é relativamente grande, considerando o tempo disponível para o desenvolvimento do estudo.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo destina-se a apresentar, metodologicamente, as formas de obtenção dos dados utilizados no desenvolvimento da pesquisa. Na coleta dos dados, foi realizada entrevista semiestruturada com uso de roteiro (Apêndice A). Os entrevistados foram escolhidos de forma não probabilística, usando-se os critérios de tipicidade e acessibilidade. No Apêndice B, tem-se o Termo de Consentimento Livre Esclarecido que foi submetido a esses entrevistados.

Abordou-se a análise dos resultados da pesquisa, na qual se procurou organizar, descrever, analisar e compreender as informações coletadas mediante as entrevistas realizadas com os oito servidores do Restaurante Universitário da UFSC, iniciando, desta forma, com o estudo do Caso da UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, na qual o ambiente foi desenvolvido a pesquisa em questão.

4.1 A UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

A Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), com sede em Florianópolis, capital do estado de Santa Catarina, foi fundada em 18 de dezembro de 1960, com o objetivo de promover o ensino, a pesquisa e a extensão. Sua comunidade é constituída por cerca de 50 mil pessoas, entre docentes, técnico-administrativos em Educação e estudantes. São aproximadamente 5.500 professores e técnicos que atuam em atividades cujos resultados são referência no Brasil e Exterior (UFSC, 2014).

É uma Universidade pública e gratuita, e possui *campi* em mais quatro municípios: Araranguá, Curitibanos, Joinville e Blumenau. Todos os novos campi foram instituídos com recursos do Programa de Apoio à Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reuni), do Ministério da Educação (MEC), em um processo de interiorização da Universidade para outras regiões em Santa Catarina (UFSC, 2014).

Seu comprometimento com a excelência e a solidariedade faz com que alcance altos níveis de qualificação, participando da construção de uma sociedade mais justa e democrática.

A UFSC tem mais de 30 mil estudantes matriculados em 103 cursos de graduação presenciais e 14 cursos de educação a distância. Quanto à pós-graduação, a UFSC disponibiliza mais de 7 mil vagas para cursos *stricto sensu*: são 63 mestrados acadêmicos, 15 mestrados profissionais e, 55 cursos de doutorado.

Nos 32 cursos de especialização, são mais de 6 mil alunos a distância e 500 em cursos *stricto sensu* presenciais. Na última avaliação do Sistema Nacional de Pós-Graduações, realizada pela Coordenação de Pessoal de Nível Superior (Capes), foram conceituados com notas 6 e 7 – as mais altas – 17 dos 56 programas avaliados e 62,5% deles obtiveram nota igual ou superior a 5.

No Campus Florianópolis, estão localizados o Colégio de Aplicação (CA), que oferece os ensinamentos fundamental e médio à comunidade, e o Núcleo de Desenvolvimento Infantil (NDI), que atende mais de 210 crianças com idade até 5 anos e 11 meses.

A UFSC possui cerca de 600 grupos de pesquisa certificados no Diretório de Grupos de Pesquisa (DGP) do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), reunindo professores, técnicos e estudantes (UFSC, 2014).

Além da expansão no próprio país, a UFSC tem se internacionalizado por meio da cooperação com instituições de ensino de todo o mundo. Há, atualmente, cerca de 300 convênios com mais de 40 países em todos os continentes.

No intuito de auxiliar a gestão na área da política estudantil, existe uma Pró-Reitoria denominada Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis – PRAE, a qual é descrita a seguir.

4.2 A PRÓ-REITORIA DE ASSUNTOS ESTUDANTIS

Entre os principais fatores para a determinação da organização selecionada, teve destaque a acessibilidade, não somente nas dependências físicas da organização, mas, também, na possibilidade de permear mais profundamente as características organizacionais pertinentes à pesquisa. Assim, foi selecionada uma Unidade da Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis – PRAE, que tem por conta de seus dirigentes, interesse de colaborar com este estudo científico (UFSC, 2016).

A Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis (PRAE) é um órgão executivo da administração central da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), criada com o objetivo de auxiliar a Reitoria em suas tarefas administrativas, especialmente em relação aos programas e ações voltados às políticas de permanência estudantil (UFSC, 2016).

A Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis (PRAE) desenvolve ações institucionais objetivando a permanência com sucesso dos estudantes regularmente matriculados nos cursos presenciais de graduação da Universidade Federal de Santa Catarina. Tais ações, em consonância

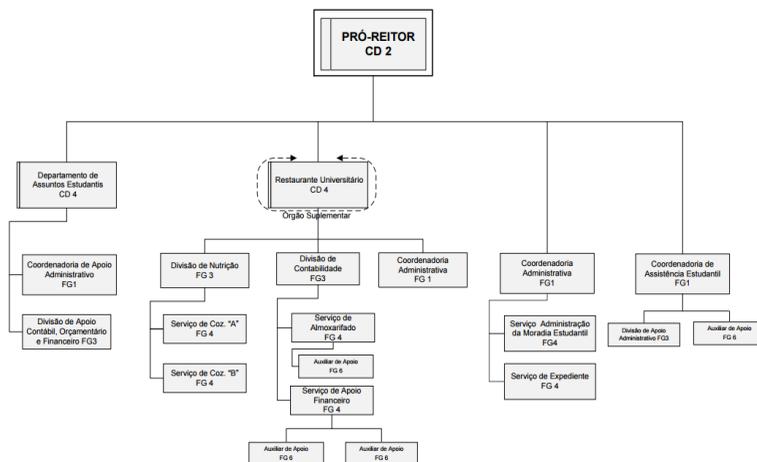
com a Política Nacional de Permanência e o Programa Nacional de Assistência Estudantil (PNAES), são prioritariamente voltadas para a assistência estudantil inclusiva e comprometida com a diminuição das desigualdades sociais (UFSC, 2016).

A implementação de políticas públicas que facilitam o acesso do estudante ao sistema federal de ensino superior – adotadas em boa parte das IFES, tais como uso da nota do Enem, estabelecimento de cotas para os oriundos de escola pública, afrodescendentes e indígenas, só terá sucesso se vierem acompanhadas de outras que possibilitem a permanência desse aluno no sistema (FONAPRACE, 2011b).

Pressupõe-se que são necessárias políticas que privilegiem o atendimento de demandas básicas dessa população, como acesso à alimentação saudável e de qualidade – que pode ser ofertada pelos restaurantes universitários.

O organograma atual da Pró-Reitoria está estruturado como mostra a Figura 2.

Figura 3 - Estrutura Organizacional da Pró-Reitoria de assuntos Estudantis - PRAE



Fonte: PRAE/UFSC (2015)

No item a seguir, foi abordado sobre o Restaurante Universitário da UFSC, subordinado à PRAE (Figura2).

4.3 RESTAURANTE UNIVERSITÁRIO DA UFSC

O restaurante existe desde 1965, e, em 2011, foi inaugurado seu novo prédio, maior e mais moderno. O RU tem um papel importante na vida dos estudantes e servidores da UFSC, pois cerca de 10.000 deles se alimentam nele todos os dias.

A comunidade acadêmica da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) tem disponível uma ampla estrutura alimentar sob-responsabilidade do **Restaurante Universitário (RU)**, que é uma das unidades executoras da política de permanência vinculada à Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis (PRAE).

Dessa forma, o RU busca priorizar a saúde de seus usuários por meio do fornecimento de uma alimentação balanceada e diversificada produzida dentro de um padrão de controle de qualidade, bem como procura contribuir com a promoção da qualidade do ensino, pesquisa e extensão na universidade, por meio da abertura de campos de estágio para as mais diversas disciplinas.

O cardápio é planejado e elaborado semanalmente levando-se sempre em consideração o custo dos alimentos, o correto armazenamento, a recepção e o tratamento adequado dos gêneros alimentícios utilizados para elaboração das refeições. O conjunto de fornecedores é selecionado previamente por meio de processo licitatório, na modalidade de Pregão Eletrônico, visando à garantia da qualidade dos produtos utilizados.

Cabe ressaltar que, em função da expansão da demanda com a criação de quatro *campi* no interior do Estado, houve uma ampliação da estrutura da política de alimentação, com o fornecimento de serviços de alimentação para os *campi* de Araranguá, Curitibanos e Joinville por meio de contratação – via licitação – de restaurantes terceirizados. Diante da inexistência de oferta de serviços de restaurante capaz de atender a demanda, operacionalizou-se o acesso à alimentação para os estudantes do campus de Blumenau por meio de auxílio alimentação, regulado pela portaria 007/PRAE/2014 (UFSC, 2015).

Devido à particularidade da unidade de ensino do Centro de Ciências Agrárias (CCA), localizado em Florianópolis no bairro do Itacorubi, os alunos daquela unidade acadêmica também são atendidos por um restaurante terceirizado, nos mesmos moldes dos outros *campi*. Com isso, atualmente a política de alimentação da UFSC é composta por cinco unidades alimentícias.

A seguir, destaca-se indicadores do setor durante o ano de 2016 (Quadro 2).

Quadro 2 - Média Diária de Refeições no ano de 2016 (todos os Campi)

PERÍODO	TRINDADE	CCA	ARARANGUÁ	CURITIBANOS	JOINVILLE
Seg-Sex	7516	762	635	507	876
Sab e Dom	2090		251	206	378

Fonte: RU/PRAE (2016).

Em termos do número médio de refeições diárias, o quadro 2 apresenta as informações para o exercício de 2016. No quadro geral, observa-se a média expressiva do campus Trindade em todo o período. Isto se explica pelo fato deste campus concentrar a grande maioria dos estudantes da UFSC.

O Quadro 3 apresenta a evolução do fluxo das refeições servidas no RU do Campus Trindade, principal unidade executora da política de alimentação da UFSC. De um modo geral, nota-se um processo em curso de expansão da demanda. Este comportamento pode ser explicado pela expressiva expansão de vagas ocorrida nos últimos anos, o que, naturalmente, ajudou a elevar a demanda pelos serviços de alimentação da universidade.

Quadro 3 - Evolução do número de refeições do RU - Campus Trindade, 2016.

ANO	Nº REFEIÇÕES
2012	1.180.986
2013	1.630.834
2014	1.108.685
2015	1.204.956
2016	1.723.554

Fonte: RU/PRAE (2016).

O Quadro 4 apresenta a evolução do número de refeições servidas em cada uma das unidades terceirizadas dos *campi* do interior do Estado e do CCA. De um modo geral, nota-se um importante crescimento do número em todos os *campi*, sendo mais expressivo o crescimento no *campus* de Araranguá. Verifica-se que, no Restaurante do CCA, ocorreu uma redução no número de refeições servidas no ano de 2016 em relação ao ano anterior, pois, no período de greve dos STAs, este Restaurante passou a atender somente os alunos do CCA e não contemplou os alunos do campus da Trindade como no ano anterior.

Quadro 4 - Evolução do número de refeições nos Restaurantes Terceirizados, 2016.

ANO	CCA	ARARANGUÁ	CURITIBANOS	JOINVILLE
2011	103.983	25.553	72.155	95.485
2012	138.786	56.122	54.422	115.750
2013	120.359	75.598	79.908	161.983
2014	177.324	99.053	114.230	176.003
2015	156.142	124.588	123.696	176.591
2016	129.252	140.623	124.331	192.255

Fonte: RU/PRAE (2016).

O Quadro 5 apresenta a arrecadação total do complexo Restaurante universitário no exercício de 2016 por segmentos que compõem a comunidade acadêmica. O custo unitário pago pelos estudantes é de R\$ 1,50, enquanto que, para servidores, é de R\$ 2,90, e, para os visitantes, é de R\$ 6,10. Todavia, análises estimativas dos custos operacionais do RU revelam que, mesmo o preço cobrado aos visitantes está bem abaixo do custo atual de cada refeição, conforme vê-se mais adiante.

Do ponto de vista do montante arrecadado, observa-se que a maior parte dos recursos arrecadados advém da venda de passes aos estudantes, sendo pouco expressiva a participação dos demais segmentos, em especial dos visitantes (quadro 5). Este fato é importante, uma vez que a grande maioria dos passes é vendida ao preço de R\$ 1,50, exigindo um subsídio (quadro5) por parte da Instituição.

Quadro 5 - Arrecadação do Complexo Restaurante Universitário (todos os Campi), 2016.

INDICADOR	VALOR (R\$)
Venda de Passes – G1 (alunos)	2.632.611,00
Venda de Passes – G2 (servidores)	191.118,70
Venda de Passes – G5 (visitantes)	3.794,20
Valor total arrecadado	2.827.523,90

Fonte: RU/PRAE (2016).

Em termos estritamente financeiros, esta situação ainda é agravada pelo fato de que, em consonância com as diretrizes do Programa Nacional de Assistência Estudantil (PNAES), a PRAE concede isenção do pagamento das refeições aos estudantes que se encontram em situação de vulnerabilidade socioeconômica, de acordo com os critérios estabelecidos pela Instituição.

A estrutura funcional do RU é composta por servidores da UFSC e colaboradores de empresas terceirizadas. Da estrutura de servidores da Universidade fazem parte os servidores da área administrativa e os servidores das áreas técnicas. No primeiro caso, estão alocados 10 servidores na parte administrativa do Restaurante, enquanto que a parte operacional é composta por 32 servidores.

O quadro 6 apresenta as estruturas funcionais que o RU abriga, sendo que cada uma delas está relacionada com suas atividades principais.

Quadro 6 – Estrutura Funcional do RU

SETOR	PRINCIPAIS ATIVIDADES
Coordenadoria administrativa	<p>Colaborar com a Direção na execução dos planos e metas do restaurante universitário;</p> <p>Coordenar atividades relativas à manutenção das instalações e equipamentos do Restaurante Universitário, visando a garantia do pleno funcionamento para o atendimento das demandas diárias;</p> <p>Coordenar e executar atividades relativas a elaboração de processos licitatórios diversos;</p> <p>Coordenar o atendimento de demandas referentes a alimentação para eventos institucionais;</p> <p>Coordenar e controlar os processos de venda de passes do Complexo RU (Restaurantes: Restaurante Universitário Trindade, Restaurante do Campus CCA, Restaurante do Campus Araranguá, Restaurante do Campus Curitiba e Restaurante do Campus Joinville);</p> <p>Coordenar os processos relativos à emissão dos Cartões de Acesso ao Restaurante Universitário do Complexo RU (Restaurantes: Restaurante Universitário Trindade, Restaurante do Campus CCA, Restaurante do Campus Araranguá, Restaurante do Campus Blumenau, Restaurante do Campus Curitiba e Restaurante do Campus Joinville);</p> <p>Executar outras atividades inerentes à área ou que venham a ser delegadas pela Direção do Restaurante ou pela Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis.</p>
Divisão de contabilidade	<p>Elaboração e montagem do processo de solicitação de empenhos incluindo pesquisa da situação cadastral dos fornecedores;</p> <p>Lançamento dos processos no SPA para emissão de etiquetas de identificação;</p> <p>Elaboração e montagem do processo de solicitação de empenho de compras regidas pela lei 8.666 artigo 24 – dispensa de licitação incluindo publicação da compra no SIASG;</p>

	<p>Controle de consumo e saldo de quantitativo dos empenhos; Recebimento e tratamento das notas fiscais no sistema MATL, montagem do processo e envio ao DCF para o pagamento; Elaboração estimativa de custo mensal por fornecedor para composição da solicitação de recursos financeiros pela direção; Elaboração e acompanhamento de contrato dos itens contemplados por fornecedor individualmente; Emissão de relatório mensal de balancete contábil para DCF; Fiscalização de contratos de Prestadoras de serviço para o RU; Assessoria no controle dos vencimentos de contratos vigentes.</p>
Serviço de almoxarifado	<p>Controle de estoque de gêneros não perecíveis; Elaboração de pedidos de materiais ao Almoxarifado Central; Recebimento de gêneros e materiais; Distribuição de gêneros e materiais para os diferentes setores da produção; Controle de estoque anotando todas as entradas e as saídas de gêneros e materiais através do controle das requisições internas; Reposição de materiais conforme necessidade, de acordo com as normas de manutenção de estoques mínimos de segurança; Elaboração de inventário mensal; Controle da estocagem de gêneros e materiais de acordo com a data de validade. Controle dos gêneros perecíveis; Acompanhamento do recebimento dos gêneros perecíveis, conferindo pesos e quantidades; Distribuição dos gêneros conforme requisição emitida pela Divisão de Nutrição; Controle das câmaras frigoríficas, gerenciando espaços e datas de validade; Acompanhamento da higienização de hortifrutigranjeiros.</p>
Divisão de nutrição	<p>Planejar, organizar, coordenar, dirigir e controlar as atividades de nutrição do setor; Compor e planejar o cardápio do Restaurante Universitário; Orientar e supervisionar o preparo e acondicionamento das refeições; Emitir solicitações de provisão de estoques de alimentos; Opinar na aquisição de mercadorias; Elaborar quadro de previsão diária do número de refeições e apurar movimento realizado; Propor normas de higienização geral, fiscalizando a execução; Acompanhar o processo de produção de alimentos de forma a</p>

	<p>garantir a qualidade e as condições de consumo; Elaborar a escala de serviços periódica; Vistoriar as mercadorias em estoque, atestando as condições de utilização das mesmas; Supervisionar as atividades dos Serviços de Cozinha A e B; Executar outras atividades inerentes à área ou que venham a ser delegadas pela autoridade competente.</p>
Serviço de cozinha	<p>Planejar, organizar, coordenar, dirigir e controlar as atividades de nutrição do setor; Compor e planejar o cardápio do Restaurante Universitário; Orientar e supervisionar o preparo e acondicionamento das refeições; Emitir solicitações de provisão de estoques de alimentos; Opinar na aquisição de mercadorias; Elaborar quadro de previsão diária do número de refeições e apurar movimento realizado; Propor normas de higienização geral, fiscalizando a execução; Acompanhar o processo de produção de alimentos de forma a garantir a qualidade e as condições de consumo; Elaborar a escala de serviços periódica; Vistoriar as mercadorias em estoque, atestando as condições de utilização das mesmas; Supervisionar as atividades dos Serviços de Cozinha A e B; Executar outras atividades inerentes à área ou que venham a ser delegadas pela autoridade competente.</p>
Administrador de Edifícios	<p>Administrar edifícios organizando, acompanhando e controlando os serviços de manutenção, limpeza e recuperação para mantê-los dentro dos padrões de ordem, higiene e segurança; avaliar o desempenho de funcionários, a execução de serviços e relatórios de operação e de avaliação e verificar manutenção de instalações, equipamentos e utensílios. Planejar rotinas de trabalho em administração de edifícios. Verificar manutenção de instalações, equipamento e utensílios. Manter as atividades necessárias à preservação de jardins e áreas verdes em torno dos prédios. Realizar pequenos reparos relacionados à manutenção hidráulica e elétrica das edificações. Auxiliar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão. Utilizar recursos de informática. Executar outras tarefas de mesma natureza e nível de complexidade associadas ao ambiente organizacional</p>

Fonte: Elaborado pela autora

Além desta estrutura própria, o processo de produção das refeições conta ainda, com colaboradores terceirizados, conforme quadro 7.

Quadro 7 - Relação de pessoal dos Serviços Terceirizados no RU - 2016

EMPRESA	SERVIÇO	DETALHAMENTO
Orbenk Contrato 43/2016	Cozinheiros e Auxiliares de cozinha	53 colaboradores terceirizados, sendo 10 cozinheiros e 38 auxiliares de cozinha, 03 auxiliares de almoxarifado e 02 encarregados, por turno com jornada de 12x36h. A partir de 13 de maio.
Provac	Serventes de limpeza	07 serventes de limpeza
Ilha Service	Vendedores de passe	04 operadores de caixa
Embrasp	Porteiros	07 porteiros.

Fonte: Adaptação da autora - RU/PRAE (2016).

O Serviço da UAN conta com 53 colaboradores, o serviço de Venda de Passes e Controle das Portarias do Restaurante envolve duas empresas terceirizadas, a estes soma-se os 7 colaboradores responsáveis pela limpeza geral do Restaurante, com isso, são 19 servidores que executam suas tarefas de forma complementar ao processo geral de funcionamento do Restaurante.

O Quadro 8 apresenta as despesas gerais com o programa de alimentação, envolvendo todos os Restaurantes Universitários nos diversos campi. No geral, nota-se que os custos com Restaurantes terceirizados e com pessoal terceirizado no RU do Campus Trindade respondem por, aproximadamente, 46,65% do custo geral com a rubrica alimentação estudantil. Em relação a 2015, no qual este percentual representou 68%, nota-se um significativo decréscimo dos referidos custos. Pode ser explicado pelo fato de, no período de greve, o RU Trindade continuar a servir normalmente as refeições.

Quadro 8 - Despesas do Complexo Restaurante Universitário (todos os Campi) – 2016.

	Valor (R\$)
Restaurante Universitário	17.982.961,04
Restaurante do CCA	1.357.146,00
Restaurante Araranguá	1.771.849,80
Restaurante Curitibano	1.552.894,19
Restaurante Joinville	1.961.001,00
Total	24.625.852,03

Fonte: RU/PRAE (2016).

No Quadro 9, é importante observar o custo do RU do campus Trindade, uma vez que o mesmo responde pela grande maioria das

refeições servidas. Neste caso, o custo unitário de R\$ 9,22 exige um pesado subsídio por parte da Instituição, tendo em vista que a grande maioria dos usuários são estudantes, os quais pagam R\$ 1,50 por refeição, ficando embutido um subsídio da ordem de R\$ 7,72 por refeição servida.

Quadro 9 - Custo da refeição do Complexo Restaurante Universitário (todos os Campi)

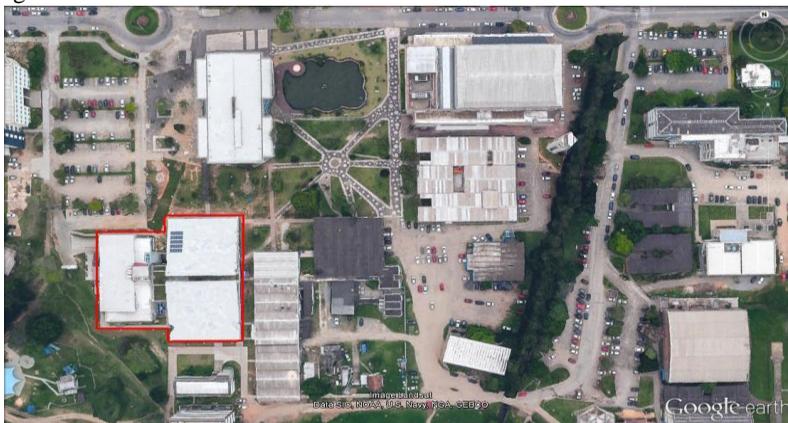
Campi	Valor (R\$)
Trindade	9,22
Restaurante do CCA	10,50
Restaurante de Araranguá	12,60
Restaurante de Curitibanos	12,49
Restaurante de Joinville	10,20

Fonte: RU/PRAE (2016).

Cabe ressaltar os esforços das equipes administrativa e operacional que, mesmo atendendo uma demanda maior do que a capacidade de produção da cozinha (dimensionada para o preparo de 5.000 refeições/dias) aprendeu a conviver com a adversidade de forma extremamente responsável, garantindo o fornecimento de refeições de qualidade para a comunidade acadêmica.

Na Figura 3, está destacado o Restaurante Universitário da UFSC.

Figura 4 - Foto Satélite do RU.



Fonte: Google Maps, 2017.

Portanto em resumo, Restaurante Universitário é uma unidade suplementar da UFSC, vinculada à PRAE. Sua atividade principal é o

atendimento aos alunos da graduação, porém, ainda recebe clientes do corpo docente da Universidade, equipe técnico-administrativa e comunidade.

No item a seguir, foi apresentada a Unidade de Alimentação e Nutrição (UAN), que é o setor responsável pela as atividades fins do Restaurante Universitário.

4.4 UNIDADE DE ALIMENTAÇÃO E NUTRIÇÃO – UAN

O trabalho foi desenvolvido na UAN (Unidade de Alimentação e Nutrição) do Restaurante Universitário da Universidade Federal de Santa Catarina, localizado no *campus* universitário do bairro da Trindade, em Florianópolis, Santa Catarina, Brasil.

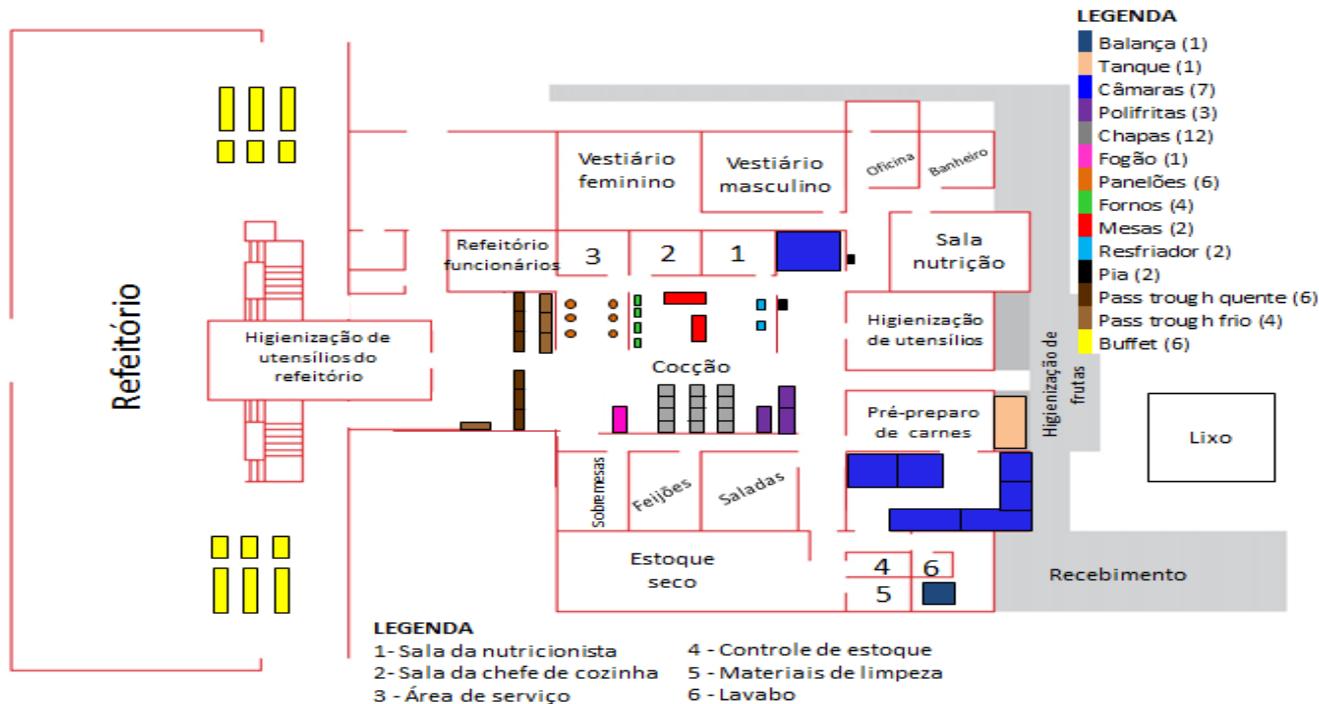
A equipe de funcionários terceirizados é composta por 53 pessoas para a elaboração Cerca de 7000 almoços e 2500 jantares servidos diariamente, numa estrutura de 3.332.24 m², sendo 2.373.19 m² a área do refeitório e 959.05 m² a área de produção das refeições do almoço e janta. Além destes, o quadro de pessoal ainda conta com funcionários efetivos da UFSC (nutricionistas, chefes de cozinha, almoxarifes e auxiliares).

A Unidade de Alimentação e Nutrição (UAN), está de acordo com a RDC n°216/04 (BRASIL,2004) a qual estabelece que a edificação e as instalações devem ser projetadas para que o fluxo seja ordenado e que não permita o cruzamento das etapas de preparação de alimentos.

As funções e os cargos têm suas atribuições definidas, porém não são documentadas na UAN. Os cozinheiros são responsáveis pela preparação das refeições, bem como o cumprimento de horários de início e finalização e formas de preparo de cada preparação, sendo orientados anteriormente pela nutricionista. Já, os auxiliares de cozinha são responsáveis por auxiliar no preparo das refeições e auxiliar, também, na limpeza dos materiais utilizados nesse processo

A cada 15 dias todos os funcionários da UAN participam de um rodízio de tarefas dentro dos seus setores para que o trabalho não se torne maçante ou monótono, podendo também causar lesões por esforço repetitivo, entre outras complicações. Nesse rodízio, os funcionários desenvolvem todas as tarefas que sabem, havendo utilização de suas potencialidades, ou seja, as atividades não são desenvolvidas de forma especializada, os funcionários são polivalentes. Para orientar os funcionários, existe um cartaz na UAN onde estão expostas as seqüências das atividades diárias – quando e o que fazer - para que o funcionário possa se situar.

Figura 5 - Layout do Restaurante Universitário



Fonte: Administração do Restaurante Universitário.

Na UAN, existe uma escala de serviço e de trabalho e há um quadro afixado nas dependências da cozinha que todos os funcionários têm acesso. Assim, eles podem ser orientados quanto às suas atividades básicas semanais, quinzenais e mensais, além de descrever os dias e horários de trabalho.

Quadro 10 - Número de profissionais separados por função que compõem a equipe de trabalho da UAN

Função	Número
Nutricionista	4
Técnico em nutrição	01
Chefe de cozinha	02
Cozinheiros	10
Auxiliar de cozinha	38
Auxiliar de almoxarifado	02
TOTAL	57

Fonte: Elaborado pela autora

O planejamento, coordenação e supervisão do processo produtivo das refeições está sob responsabilidade técnica de um nutricionista chefe da Divisão de Nutrição e, também, a Direção do Restaurante Universitário.

4.4.1 Características do Cardápio

A UAN possui um fluxo no processamento dos alimentos contínuo, com a seguinte ordem: Recebimento, estoque, pré-preparo, preparo e distribuição. Com a destinação correta dos restos, sobras e rejeito de alimentos posteriormente a distribuição.

Os cardápios são elaborados mensalmente pelas nutricionistas, com a supervisão da Direção e os pedidos realizados quinzenalmente devido a uma redução do tamanho do estoque seco em relação ao antigo restaurante. A composição padrão dos cardápios é constituída por um tipo de carne, um acompanhamento frio ou quente, dois tipos de saladas, e por quatro pratos base, os quais são arroz branco, integral, feijão e lentilha.

A UAN seleciona apenas os fornecedores que possuam a regulamentação de sua empresa, de acordo com as normas legais. Esses devem possuir obrigatoriamente o Alvará Sanitário e no caso do fornecimento de carnes, o carimbo do órgão fiscalizador, o Serviço de Inspeção Federal (SIF). A visita técnica aos fornecedores somente ocorre se surgirem dúvidas quanto à qualidade do alimento. Assim, a

UAN segue o recomendado no item 4.7.1 na legislação (RDC nº 216, de 2004): MATÉRIAS-PRIMAS, INGREDIENTES E EMBALAGENS:

os quais recomendam que exista específicos critérios de avaliação e seleção dos fornecedores de matérias-primas, ingredientes e embalagens. E, além disto, exigirem que transporte desses insumos deva estar em condições adequadas de higiene e conservação.

A política de compras é o processo licitatório, tipo Pregão, realizado anualmente. A seleção das empresas obedece ao critério de menor preço, aliado à qualidade dos produtos. O controle de compras da Unidade é realizado por funcionários da área administrativa juntamente com a nutricionista e a diretora que elaboram o cardápio da UAN.

Os critérios para a seleção dos fornecedores, como preferências na escolha, são: alimentos orgânicos, produtos *in natura* e *sem gordura vegetal hidrogenada*. No entanto, se necessário, são adquiridos produtos industrializados ou pré-processados.

Nem sempre os alimentos orgânicos e da agricultura familiar são adquiridos, muitas vezes pelo alto custo e também pela quantidade que o RU necessita. Este ano, pretende-se iniciar um projeto em busca de implantação alimentos orgânicos, junto da agricultura familiar na UAN, este projeto tem por objetivo implementar os produtos orgânicos pelo Programa de Aquisição de Alimentos (PAA), por meio do qual os alimentos são adquiridos da agricultura familiar e não é necessário à licitação, facilitando a aquisição destes produtos.

O Decreto nº 7.775 (BRASIL, 2012):

regulamenta o Programa de Aquisição de Alimentos, este tem como finalidade incentivar o consumo e a valorização dos alimentos produzidos pela agricultura familiar, promover e valorizar a biodiversidade e a produção orgânica e agroecológica de alimentos, também tem como objetivo incentivar hábitos alimentares saudáveis em nível local e regional.

É de extrema importância a valorização deste tipo de produto na UAN. Segundo a Lei nº 10831 (BRASIL, 2003), o

Sistema orgânico de produção agropecuária e todo aquele em que se adotam técnicas específicas, mediante a otimização do uso dos recursos naturais e socioeconômicos disponíveis e o

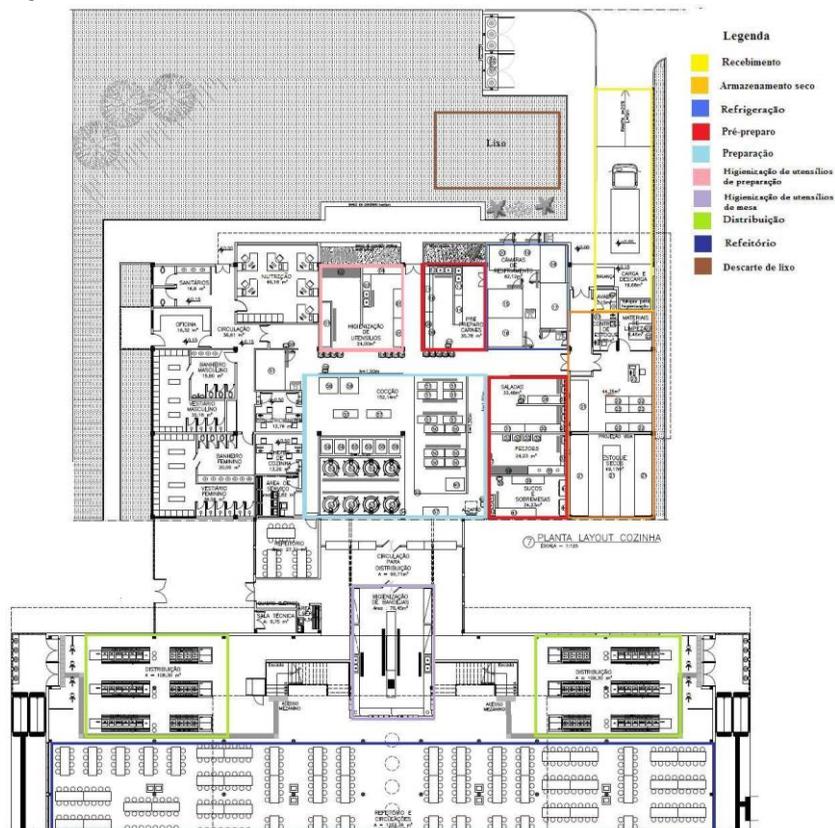
respeito a integridade cultural das comunidades rurais, tendo por objetivo a sustentabilidade econômica e ecológica, a maximização dos benefícios sociais, a minimização da dependência de energia não-renovável, empregando, sempre que possível, métodos culturais, biológicos e mecânicos, em contraposição ao uso de materiais sintéticos, a eliminação do uso de organismos geneticamente modificados e radiações ionizantes, em qualquer fase do processo de produção processamento, armazenamento, distribuição e comercialização, e a proteção do meio ambiente. A qualidade do alimento orgânico traz, vinculada a ele, os princípios da produção orgânica relacionados a questões sanitárias, ambientais e sociais.

Na sequência, são apresentadas as boas práticas adotadas pela unidade de estudo.

4.4.2 Boas Práticas de Manipulação: Recebimento, Armazenamento, Pré-Preparo, Preparo e Distribuição dos Alimentos

O processo produtivo compreende todas as etapas do processo produtivo de refeições, quais sejam: manipulação, preparo, fracionamento/ porcionamento, armazenamento, distribuição, transporte, exposição para comercialização e entrega dos alimentos pronto para o consumo (BRASIL, 2004). A figura 5 destaca o ambiente do RU destinado ao processo produtivo.

Figura 6 – Planta Baixa do Restaurante Universitário da UFSC.



Fonte: RU/UFSC, 2016.

A Unidade de Alimentação e Nutrição (UAN), está de acordo com a Resolução RDC nº216/04 (BRASIL, 5004) a qual estabelece que a edificação e as instalações deva ser projetadas para que o fluxo seja ordenado e que não permita o cruzamento das etapas de preparação de alimentos.

A UAN do Restaurante Universitário (RU) possui um fluxo no processamento dos alimentos contínuo, com a seguinte ordem: Recebimento, estoque, pré-preparo, preparo e distribuição.

4.4.2.1 Entrega e Recebimento de Matéria-Prima

A periodicidade de recebimento de alimentos pouco perecíveis ocorre de acordo com a necessidade, variando mensal ou quinzenalmente. Frutas, hortaliças e carnes resfriadas são fornecidas diariamente. Carnes congeladas são disponibilizadas com 7 dias de antecedência ao seu consumo. Os laticínios chegam 2 a 3 semanas anteriormente à sua utilização, variando seu pedido de acordo com o cardápio. Os ovos ingressam 1 dia antes do consumo, conforme a necessidade do cardápio. Referente aos produtos descartáveis, eles são pouco utilizados, não havendo periodicidade de compra.

Já, o material de limpeza é solicitado juntamente à administração central da Universidade, dispondo um pequeno estoque em salas do antigo prédio do RU afastado dos produtos alimentícios

O quadro 11, a seguir, traz um resumo da periodicidade de recebimento dos produtos consumidos no RU.

Quadro 11 - Periodicidade de recebimento

gêneros	recebimento
Alimento pouco perecível	Mensal ou quinzenal
Frutas e Hortaliças	Diário
Carnes	Diário
Laticínios	Eventual*
Ovos	Eventual*
Descartável	Eventual*
Material de limpeza	Semanal**

Fonte: Elaborado pela autora

* Alimento recebido conforme necessidade e utilização no cardápio;

** Produtos recebidos através da Administração central da UFSC.

Condições de transporte

Os requisitos estabelecidos por lei, como integridade da embalagem e alimento, informações do rótulo, veículo de transporte, entre outros, são observados no recebimento dos alimentos, havendo irregularidades, a UAN recusa o produto entregue.

Neste momento, também a temperatura dos alimentos e do caminhão é aferida pela nutricionista, utilizando-se um termômetro a laser. Diante deste cenário, o quadro 12 mostra os requisitos considerados na conferência da matéria prima recebida pelo RU

Quadro 12 - Conferência da matéria prima no Recebimento

Características do recebimento de gêneros	sim	não
Existência de carimbo de fiscalização do órgão oficial no rótulo do alimento	x	
Quantidade pedida e recebida	x	
Características organolépticas de acordo com o PIQ estabelecido	x	
Integridade da embalagem primária	x	
Adequação da temperatura do alimento no ato do recebimento conforme o estabelecido pela portaria CVS 15 ou pelo fabricante	x	
Devolução imediata da mercadoria quando em desacordo com os padrões de qualidade estabelecidos	x	
Existência de carimbo de fiscalização do órgão oficial no rótulo do alimento	x	
Quantidade pedida e recebida	x	
Características organolépticas de acordo com o PIQ estabelecido	x	

Fonte: Elaborado pela própria autora

Para adequado recebimento da matéria-prima alimentar, a UAN dispõe da estrutura disposta no quadro 13

Quadro 13 - Estrutura para recebimento da Matéria Prima

Características do recebimento de gêneros	sim	não
Área física específica para o recebimento	x	
Área de recebimento coberta, com plataforma de recebimento		x
Área específica para pré-lavagem de gêneros	x	
Possui pia para lavagem das mãos		x
As mercadorias são depositadas sobre estrados	x	
Horário estabelecido para o recebimento das mercadorias	x	
Verificação da conformidade quanto à validade, qualidade e integridade e segurança	x	
Aferição de peso e temperatura (termômetros) dos gêneros	x	
Devolução dos gêneros fora das conformidades	x	

Fonte: Elaborado pela própria autora

Na sequência descreve-se o processo de armazenamento da matéria prima consumida pelo RU.

4.4.2.2 Armazenamento da Matéria-Prima

O controle de estoque no almoxarifado é realizado por meio de um sistema informatizado (SPA – Almoxarifado), no qual todos os

produtos que são recebidos e conseqüentemente direcionados à produção são contabilizados, identificando o ponto de pedido dos suprimentos. Paralelo a este sistema é realizado também o controle do estoque em fichas de papel, em que as informações são anotadas manualmente.

Os produtos no estoque seco ficam dispostos sobre estrados de madeira e de plástico. Há grades e telas na janela, para evitar a entrada de insetos e sujidades, entre outros fatores que possam vir a danificar os produtos. Cortinas impedem a incidência direta de luminosidade e calor do sol sobre os produtos.

Para garantir a integridade do estoque de gêneros resfriados e congelados, a UAN dispõe de câmaras frias de resfriamento ou de congelamento para os gêneros alimentícios que necessitam desses atributos.

O controle de temperatura dos equipamentos e dos alimentos é feito diariamente na UAN, sendo observadas e anotadas, em uma planilha, as datas e as temperaturas de cada equipamento, em dois turnos do dia (manhã e tarde). Esta planilha é analisada pela responsável técnica semanalmente que, em seguida, encaminha ao funcionário responsável pela manutenção destes equipamentos, que verifica quais os devidos reparos a serem feitos.

O controle de validade dos alimentos é realizado por meio de planilhas, utilizando-se o método o primeiro que vence é o primeiro que sai (PVPS). A separação dos alimentos é feita de acordo com a sua natureza. Alimentos congelados e refrigerados são armazenados em câmaras frias e de congelamento, separadas por gêneros alimentícios e diferentes temperaturas, sobre páletes de polipropileno.

O controle de validade do produto segue a mesma lógica dos produtos pouco perecíveis, ou seja, o produto com vencimento mais próximo é aquele que será utilizado primeiramente, o que obedece ao preconizado pela RDC n° 216 de 2004 (BRASIL, 2004).

4.4.2.3 Pré-Preparo de Alimentos

Ações que permitam reduzir ou até mesmo eliminar riscos de contaminação cruzadas são importantes dentro de qualquer Unidade, pois alimentos que não passem por processos de cocção são perigosos para desencadear doenças transmitidas por alimentos, bem como aqueles já cozidos que podem sofrer contaminação de outros ainda pré-preparados ou servidos crus.

O fato de alimentos crus e cozidos serem manipulados em áreas separadas é uma ação efetiva para evitar contaminação cruzada, bem como a compra de verduras e salada de frutas serem minimamente processadas é uma conduta que influencia na segurança higiênico-sanitária. As áreas de pré-preparo de alimentos são separadas pelos gêneros leguminosas, carnes, hortaliças e sobremesas, impactante ação para evitar contaminações cruzadas.

Os utensílios são de uso exclusivo para cada tipo de alimento como placas de corte coloridas, o qual facilita à organização e evita a ocorrência de contaminações cruzadas.

Na UAN, existem espaços separados para a manipulação de alimentos crus e cozidos, que está de acordo com o preconizado pela RDC n°216/04, evitando o contato direto ou indireto entre os alimentos crus, semi-preparados e prontos para o consumo, reduzindo o risco de contaminação cruzada.

Manipulação em temperatura ambiente é feita por lotes, o tempo varia de acordo com o modo de preparo e com o grupo de alimentos. Quando prontos, os alimentos são levados à refrigeração devidamente fechados, sendo equipamentos de refrigeração diferenciados quanto ao gênero,

O procedimento no descongelamento é realizado sob-refrigeração. Para tanto os gêneros alimentícios são direcionados às câmaras frias com controle da temperatura para que não haja danos aos alimentos. O processo de descongelamento das carnes inicia sete dias antes de serem utilizadas nas preparações do cardápio. Durante este período, as carnes são descongeladas sob refrigeração nas câmaras frias. O período pode variar de acordo com o tipo de corte e da carne.

A RDC n°216/04 (BRASIL, 2004) preconiza que o descongelamento deve ser feito em condições de refrigeração à temperatura inferior a 5°C, evitando-se que as áreas da superfície dos alimentos se mantenham em condições propícias para a multiplicação de microrganismos.

Procedimentos no pré-preparo de carnes

A maior parte das carnes preparadas pela unidade já é adquirida com a especificação de porcionamento e corte.

A unidade não realiza a prática da marinada. O que, geralmente, acontece é o tempero das carnes com um dia de antecedência ou mesmo no momento do preparo, com os seguintes ingredientes: alho, sal, pimenta do reino e orégano.

Procedimentos adotados na higienização dos vegetais

Os vegetais na UAN são adquiridos, pré-elaborados e higienizados por empresas especializadas.

4.4.2.4 Preparo de Alimentos

Existem lavatórios específicos para a higienização das mãos ao longo da área de preparo. Junto aos lavatórios, há dispensador de papel e sabonete líquido. Há presença de lixeiras acionadas por pedal em vários pontos da área de produção.

Área de Cocção

As áreas são planejadas para que o fluxo de cocção de alimentos siga uma linha racional de produção, obedecendo a um fluxo coerente que evita recontaminação de alimentos antes e após cocção, pois os alimentos preparados seguem para os *pass troughs* e em seguida são levados para a distribuição. Durante todo o processamento dos alimentos, são seguidas as boas Práticas de Manipulação e, respeitando esse fluxo, é assegurado que não ocorram cruzamentos e retrocessos entre atividades para impedir a contaminação cruzada dos alimentos.

A UAN garante a temperatura de segurança dos alimentos após cocção, pois, segundo a RDC nº216/04 (BRASIL,2004), os alimentos devem possuir temperatura igual ou superior a 70°C após a cocção, garantindo a qualidade-higiênico sanitária das preparações.

Finalização das preparações

Há áreas e bancadas específicas para o a finalização e porcionamento de hortaliças e sobremesas. Para os outros gêneros alimentícios, não existem bancadas, pois, após o preparo são diretamente armazenados nas cubas de distribuição. Para porcionar as saladas e sobremesas, são utilizados talheres e luvas, evitando o contato do manipulador com os alimentos.

Na UAB/ RU, os alimentos são armazenados em cubas de inox e, no caso de saladas, são cubas de acrílico. As preparações são armazenadas com tampas devidamente protegidas. Em casos de necessidade de reaquecimento/regeneração, é feito da seguinte maneira: A sobra limpa é resfriada e utilizada no jantar. Quando a sobra for utilizada no próximo dia, é feito um congelamento.

A regeneração ocorre no forno ou nas caldeiras, dependendo do alimento. Todas atingem a temperatura mínima de 74°C. Os alimentos congelados são regenerados no prazo Máximo de 5 dias para garantir a qualidade do alimento.

4.4.2.5 Manutenção dos Alimentos após o Preparo

A manutenção da temperatura dos alimentos frios (saladas e acompanhamentos frios) e dos alimentos quentes (arroz, leguminosas e acompanhamentos quentes), após o preparo, é realizada em *pass through* (equipamentos que conservam a temperatura até à distribuição). As carnes são mantidas nos carrinhos térmicos, que mantém a temperatura adequada do alimento, em que o tempo de espera varia conforme horário no qual a preparação ficou pronta.

De acordo com a RDC nº216/04 (BRSIL, 2004), os alimentos que já foram submetidos à cocção precisam ser mantidos em condições em que a proliferação microbiana não seja favorecida (quadro 14). Assim sendo, para conservação a quente, a temperatura deve ser superior a 60°C, por, no máximo seis horas. Neste processo as preparações são mantidas no *pass through* com controle de temperatura.

A RDC 216 de 2004 preconiza que os alimentos cozidos conservados sob refrigeração ou congelamento precisam ser resfriados previamente, reduzindo a temperatura de 60°C a 10°C, em duas horas e mantidos a temperatura abaixo de 4°C, por, no máximo, 5 dias, ou entre 4°C e 5°C, por menos dias. Tal método é realizado em resfriadores rápidos, e sua manutenção até o momento da distribuição é através de *pass through*.

Quadro 14 - Conservação a quente nas áreas de pré-preparo, preparo, manutenção de temperatura e distribuição.

Equipamento	Temperatura do termostato °C
Fornos combinados	230°
Caldeiras	160°C
<i>Pass through</i>	76,3°C
Ilhas de distribuição (Temperatura da água)	75°C

Fonte: Elaborado pela própria autora

Na seção seguinte, trata-se do processo de distribuição dos alimentos após o preparo.

4.4.2.6 Distribuição dos Alimentos após preparo

A área de distribuição apresenta bom posicionamento, está localizada próxima às duas entradas de comensais da UAN, bem como próximo, já que à área de produção, facilitando a reposição das preparações.

Refeitório

A área destinada à realização das refeições é ampla e iluminada. O fluxo de alimentos, resíduos e utensílios é organizado, o que diminui o risco de acontecimento de contaminação. Mas, quanto ao fluxo de comensais tem-se que a circulação entre as mesas é bastante dificultada pela falta de espaço, uma vez que as mesas e cadeiras encontram-se próximas umas das outras, tornando difícil o acesso dos comensais aos lugares disponíveis. O restaurante disponibiliza acesso universal às pessoas com deficiências físicas, oferecendo dimensões necessárias para a passagem delas.

4.4.3 Separação de Lixo Reciclável e Orgânico

A separação de lixo dentro da UAN/RU é feita a partir de coletores coloridos, ativados sem a utilização das mãos. Os de cor azul são para lixos comum como plástico, papel, papelão e outros resíduos não orgânicos, e, os de cor marrom para o lixo orgânico.

Dentro da área de produção, encontram-se esses mesmos coletores, e, também recipientes menores, sem tampa, com diferenciação de cor para o tipo de resíduo a serem destinados, sendo os azuis para o lixo orgânico e os pretos para lixo comum. O lixo seco é descartado nos recipientes na cor preta, com tampas, e a sua coleta é realizada pelo serviço disposto pelo Município.

Quanto aos resíduos orgânicos, esses são descartados nos tambores de cor azul, com tampas, dispostos em uma área cercada e coberta com telas.

4.5 GESTÃO E AVALIAÇÃO DOS PROCESSOS

Para Yin (2005), analisar dados significa examinar, categorizar, classificar em tabelas, recombinar as evidências quantitativas e qualitativas para comparar os dados coletados às proposições iniciais de

um estudo. Além disto, os dados coletados devem estar disponíveis para consultas posteriores. Nesta etapa da pesquisa, buscou-se decompor os dados e observá-los a fim de identificar as possíveis relações com os objetivos da pesquisa.

Para a pesquisa, foram utilizados os sujeitos como estão descritos no Quadro 15.

Quadro 15 - Perfil dos Entrevistados

Sujeitos	Função	Tempo na função	Formação
A	Chefe de cozinha	12 anos	Ensino fundamental
B	Almozarife	20anos	Ensino fundamental
C	Nutricionista	6 anos	Ensino superior
D	Administrador de edifício	4 anos	Ensino superior
E	Chefe da contabilidade	1 ano e meio	Ensino superior
F	Auxiliar de almozarifado	9 meses	Ensino médio
G	Armazenista	18 anos	Ensino médio
H	Nutricionista chefe de cozinha	12anos	Ensino superior

Fonte: Elaborado pela Autora.

Conforme observado no Quadro 15, dos oito entrevistados, quatro deles tem mais de 10 anos na função, sendo dois com formação no ensino fundamental e um no ensino médio e outro com ensino superior.

4.5.1 Processos Administrativos que envolvem a UAN do RU

Os oito entrevistados, quando indagados sobre os processos administrativos, relatam uma variedade de tarefas realizadas nos seus setores(quadro 16). Após a análise dos dados, constatou-se que os processos desenvolvidos nos setores analisados diferenciam-se na forma como são executadas as suas atividades, nos servidores que executam essas tarefas e na maneira como são distribuídas estas atividades relacionadas aos processos, conforme descrito no Quadro 16.

Quadro 16 – Atividades desenvolvidas

Função	Processos	Atividades
Chefe de cozinha	“Toda produção da alimentação”	“Provar alimento Cuidar do cozimento. Administrar cozinheiro, Controlar Efetivos, Escolha dos grãos. Cuidar dos equipamentos”
Almoxarife	“Boa alimentação”	“Verificar fichas de validade, comunicar nutrição da validade do produto. Fazer pedido de novos produtos”
Nutricionista / chefia da Divisão de Nutrição	“Recebimento, armazenamento, pré-preparo, preparo e distribuição das refeições. Nestas etapas, são observadas as exigências das legislações vigentes da Agencia Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA)”	“Seleção, aquisição, recebimento, armazenamento, pré-preparo, preparo e distribuição de alimentos”
Administrador de Edifícios/ Manutenção predial	“Manutenção predial, infraestrutura”	“Identificar falhas, acionar e/ou realizar os reparos necessários”
Divisão de Contabilidade	“Trabalho em conjunto com a direção, nutrição, almoxarifado” “Finalidade principal colocar em funcionamento o RU com fornecimento de refeições”	“Elaborar empenhos, , solicitação de pagamento de notas fiscais, controle de contratos, controle de saldo financeiro”
Auxiliar de almoxarifado	“Colaboro com o Almoxarife na execução das tarefas do almoxarifado”	“Deixar o os produtos sempre pronto para enviar para a cozinha”
Armazenista	“Trabalho no setor de almoxarifado”	“Auxiliar almoxarife nas execuções do processo de acondicionamento de mercadorias”
Nutricionista / chefe de cozinha	“Supervisionar cozinha”	“Controlar Manipulação de alimentos na cozinha, equipamentos, distribuição da alimentação pronta. Solicitar mercadorias no almoxarifado”

Fonte: Elaborado pela Autora.

Registre-se que, de acordo com os oito entrevistados, para a quantidade de processos que tramitam no RU e para o bom andamento do Restaurante e, principalmente, da UAN, seria necessário contar com uma equipe de servidores maior do que o disponível atualmente, hoje com um funcionário em cada setor.

Pode-se observar que são inúmeras atividades desenvolvidas pelos servidores (Quadro 16), levando-se em conta que a falta de um manual de rotinas é uma preocupação constante dos entrevistados.

A seguir foram apresentados os objetivos de cada processo e suas atividades, como também os critérios que cada entrevistado utiliza no final de cada ciclo, em relação ao desempenho das atividades (Quadro 17)

Quadro 17 – Objetivos e critérios utilizados nas atividades.

Função	Objetivos	Crítérios
Chefe de cozinha	“Fornecer alimentação de boa qualidade”	“não”
Almoxarife	“Objetivo colaborar com a alimentação”	“Conversando com os colegas e a verificação do estoque”
Nutricionista / chefia da Divisão de Nutrição	“Servir uma alimentação com boa qualidade sensorial e segura do ponto de vista nutricional e higiênico-sanitário”	“A avaliação sensorial de cada preparação pronta é realizada diariamente pela chefia de cozinha. Além disso, toda a equipe da Divisão de Nutrição almoça no RU e faz uma avaliação informal”
Administrador de Edifícios/ Manutenção predial	“Garantir a integridade física da edificação e seus usuários”	“Certificando o resultado do trabalho pela satisfação dos usuários”
Divisão de Contabilidade	“Encaminhamento das solicitações de solicitação de empenho e pagamento nos prazos corretos”	“Conseguir desenvolver o trabalho com o recurso financeiro disponibilizado”
Auxiliar de almoxarifado	“Fornecer produtos solicitados pela cozinha”	“Satisfação no final do dia de tudo ter ocorrido bem”
Armazenista	“Acondicionar mercadorias, auxiliar na contagem para relatório mensal, entrega de mercadoria, auxiliar no recebimento de	“Nenhum”

	mercadoria”	
Nutricionista / chefe de cozinha	“Para que todo o processo da alimentação transcorra dentro do previsto”	“Quando toda a produção sai as 11h para o público e com qualidade, conceitua-se que houve um bom aproveitamento no dia”

Fonte: Elaborado pela Autora.

Considerando-se as respostas dos oito entrevistados, referentes aos objetivos e critérios aplicados nas atividades relativas aos processos desenvolvidos no RU, é possível concluir que os oito entrevistados cumprem seus objetivos mas não utilizam critérios pré-definidos para tanto, tendo em vista que relatam a não existência deles, e, conforme pesquisa documental, ficou comprovado que o RU não dispõe de tais documentações.

4.5.2 Controles de Processos

Em relação à existência de controle legal ou agências reguladoras dos processos desenvolvidos no RU, os oito entrevistados concordam que todos os processos tem o devido controle (Quadro 18).

Quadro 18 – Controle dos Processos

Função	Controle legal	Agências Reguladoras
Chefe de cozinha	“Não sei”	“Acho que é a Vigilância Sanitária”
Almoxarife	“Fechamento Mensal .Anual tem auditoria interna”	“AUDIM”
Nutricionista / chefia da Divisão de Nutrição	“Em todas as etapas do processo, registro sem planilhas contendo informações sobre, por exemplo: temperatura de equipamento, temperatura do alimento, asseio pessoal dos funcionários, higienização de equipamentos e mobiliários, entre outros”	“A Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA) aplica as legislações federais que regulamentam o setor. A fiscalização é de competência dos órgãos de vigilância sanitária local”
Administrador de Edifícios/ Manutenção predial	“Sim”	“DPAE, DMPI, DPC”
Divisão de Contabilidade	“Sim. Relatório Contábil”	Agências reguladores internas AUDIM”

		“Externas : CGU/AGU”
Auxiliar de almoxarifado	“Não”	“Não sei. Creio que seja a vigilância sanitária”
Armazenista	“Emissão de relatório”	“AUDIM”
Nutricionista / chefe de cozinha	“Sim”	“ANVISA”

Fonte: Elaborado pela Autora.

Conforme constatado no Quadro 18, é perceptível a partir do rol de justificativas expostas pelos oito entrevistados, a dúvida em relação às agências reguladoras dos processos desenvolvidos no RU, e, por isso, fica evidente a necessidade de implantação de rotinas administrativas operacionais.

Em relação aos questionamentos sobre os papéis, responsabilidades, controle dos processos e os procedimentos desenvolvidos, como também sobre a existência de treinamentos e suporte de certificação para assegurar a compreensão e execução dos processos, os oito entrevistados divergem em suas colocações, sendo que quatro deles colocam que não tem conhecimento e os outros quatro não foram claro em suas respostas, o que sugere a uma regulamentação das atividades do RU. Esta realidade corrobora com a pesquisa documental detectando a ausência de uma estrutura que norteie as atividades a serem desenvolvidas, e a falta de documentação ou registros nos arquivos da UFSC.

4.5.3 Avaliação dos Processos desenvolvidos no RU

Com a finalidade de entender como os processos desenvolvidos no RU são avaliados, aplicou-se o roteiro sobre avaliação, onde os oito entrevistados foram questionados sobre instrumentos ou equipamentos utilizados na realização da função, os requisitos (humanos e materiais) necessários, as sugestões para avaliação das atividades executadas, os mecanismos de feedback usados para orientar o executor, se o conhecimento está disponível para a realização das tarefas e sobre a existência de métricas de desempenho ou painéis de indicadores revistos continuamente para que o processo seja monitorado, suas respostas estão apresentadas no Quadro 19.

Quadro 19 – Avaliação dos Processos desenvolvidos no RU.

Função	Avaliação dos equipamentos	Requisitos (humanos e materiais)	Sugestões para avaliação	Conhecimento	Métricas de desempenho
Chefe de cozinha	“Bom”	“Treinamento”	“Tudo bom”	“Avaliar o serviço”	“O que a gente sabe a gente ensina para aqueles que não sabem”
	“Bom”	“Experiência, “Tem que entender de espaço físico, entender como armazenar”	“Reuniões mensais “	“Conversas e repasse do conhecimento”	“Experiência”
Almoxarife	“Temos planilhas para diversas atividades, as quais eu estou relacionada. No entanto, o preenchimento não é da minha responsabilidade”	“Contratação de mais nutricionistas ou técnicas em Nutrição para que o quadro se aproxime ao recomendado pelo Conselho Regional de Nutricionistas”	“Reuniões periódicas com chefia imediata”	“Conversas informais com a chefia imediata”	“Acredito que a minha formação acadêmica e a experiência na área sejam o conhecimento mínimo necessário para a realização das minhas tarefas”
	“De bom a satisfatório”	“Comprometimento, agilidade”	“Forma de como é executado e resultados”	“Avaliação dos resultados”	“Conhecimento proveniente de pesquisa e coleta com colegas”
Nutricionista / chefia da Divisão de Nutrição	“Sistema ALX. O retorno para quando ocorre algum problema é bastante lento”	“Material -Ferramenta mais eficiente no sistema ALX”	----	“Não tem”	“Não”

Administrador de Edifícios/ Manutenção predial	“São bons”	“Comprometimento”	“Que tivesse uma conversa com a equipe pelo menos uma vez no mês”	“São informações diárias passadas pelo setor de nutrição”	“Venho aprendendo com colegas que já tem experiência no almoxarifado”
Divisão de Contabilidade	“Bom”	“Todos até o almoxarife tinha que ter um treinamento único. Para todos fazer o serviço igual”	“Reuniões com junto com a nutrição, porque vem muita informação cruzada”	“Conversa informal”	“Estou próximo da aposentadoria estão já tenho bastante prática”
Auxiliar de almoxarifado	“Com o uso excessivo dos equipamentos estes mesmo novos acabam estragando com facilidade”	“Maior número de pessoal, Equipamentos mais resistentes e em maior número”	“Fazer semanalmente reuniões de retorno das atividades executadas”	“O mecanismo que usamos é uma conversa explicando de como fazer certo”	“Utilizo meus conhecimentos adquirido na universidade e a prática do dia a dia”

Fonte: Elaborado pela autora.

Como foi observado no Quadro 19, sobre os aspectos abordados, é de consenso dos oito entrevistados que há necessidade de ferramenta de avaliação dos processos existentes no RU. Cinco dos oito entrevistados manifestaram a necessidade de reuniões periódicas como feedback. Em relação às métricas, pode-se notar que os oito entrevistados citam apenas seu conhecimento tácito, ou seja, sua experiência e seu próprio conhecimento.

4.5.4 Restrição

Quanto à natureza da restrição, dificuldades existentes, pontos críticos no desenvolvimento das atividades relativas aos processos desenvolvidos no RU, os entrevistados concordaram em suas opiniões, conforme descrito no Quadro 20.

Quadro 20 – Descrição das Restrições, dificuldades e pontos críticos.

Função	Restrição	Dificuldades	Pontos Críticos
Chefe de cozinha	“Não tem restrição”	“não sei”	“Não tem “
Almoxarife	“Fornecedor não chega a tempo Espaço físico”	“Não tem nada que impede de não fazer”	“Externo porque interno um tem que informar para o outro”
Nutricionista / chefia da Divisão de Nutrição	“A restrição financeira, estrutura física da cozinha, a inexistência de realização de manutenção preventiva, morosidade no conserto dos equipamentos interferem diretamente no planejamento do cardápio e na qualidade das refeições servidas”	“Não”	“controle de acesso dos usuários. Não há limite de refeições a serem servidas por dia que respeite a capacidade da estrutura física e o número de funcionários ou controle eficiente de acesso que impeça a entrada daqueles que não têm direito ao RU”
Administrador de Edifícios/ Manutenção predial	“Sobrecarga de trabalho, Recursos limitados, Excessiva regulamentação, informações cruzadas”	“Ruído na informação. Falta de padrão”	“Dependência de outros setores(financeiro/administrativo”
Divisão de Contabilidade	“Dependência da burocracia”	“sim”	“Não vejo pontos críticos que venha impedir meu trabalho. Às vezes encontro dificuldades”
Auxiliar de almoxarifado	“Requisições sem assinatura do responsável, sem data”	“sim”	“Ficar esperando que a documentação de retirada do produto chegue corretamente para poder liberar”
Armazenista	“Falta uma norma para que todos façam o serviço igual”	“De uma função para outra”	“As vezes faço um serviço e depois outro vai e faz o mesmo”
Nutricionista / chefe de cozinha	“Dependência de processos”	“Quando passa de uma função para outra”	“A necessidade de requisitar consertos de equipamentos. Solicitar mercadorias no almoxarifado às vezes demora”

Fonte: Elaborado pela autora.

Ficou caracterizada a concordância nas respostas dos entrevistados sobre a falta de comunicação entre os setores o que ocasiona ruído de informação pela falta de uma padronização nos procedimentos administrativos e operacionais.

Observou-se que os processos administrativos que envolve a UAN/RU possuem uma magnitude do macroprocesso da política alimentação desenvolvida pelo RU, Unidade suplementar da PRAE/UFSC. Assim, os processos para aquisição de determinado produto ou serviço passa por uma série de processos internos até a sua finalização. São movimentados, junto ao RU, contratos Terceirizados e Atas de Registros de preço, envolvendo um valor anual de, aproximadamente, R\$ 30.000.000,00 (trinta milhões de reais), conforme especificado nos Quadros 21 e 22.

Quadro 21 - Contratos de Serviços Terceirizados

Fornecedor	Nº Pregão	R\$ Mensal	Produto
A	43/2016	472.300,80	Cozinheiros
B	46/2017	11.870,00	Venda de passes
C	93/2013	150.000,00	Restaurante
D	92/2013	130.000,00	Restaurante
E	99/2013	180.000,00	Restaurante
F	28/2016	150.000,00	Restaurante

Fonte: elaborado pela autora.

O Governo Federal por meio do Decreto nº 4.547, de 27/12/2002, extinguiu vários cargos efetivos no âmbito da Administração Pública Federal (Brasil, 2002), entre eles o de Cozinheiro, e, como o RU existe há mais de 50 anos, e os servidores efetivos da UFSC estão se aposentando, e sem a devida reposição deles, houve a necessidade da terceirização.

Com a expansão dos *campi* e a necessidade da implantação das políticas de assistência aos estudantes, com os restaurantes não foi diferente. Terceirizar esses serviços foi à condição de conceder, principalmente ao aluno com cadastro socioeconômico em vulnerabilidade, manter sua permanência na Universidade.

A elaboração de um cardápio para uma população de, aproximadamente, 10 mil usuários diariamente, exige a manipulação de toneladas alimentos, de acordo com o Quadro 22.

Quadro 22 - Pregão Eletrônico - Vigência 2017/2018

Ata de Registro	Número	VALOR R\$
Gêneros não perecíveis	20/2017	3.579.439,39
Gêneros Hortifrutí	349/2016	3.738.180,00
Carnes	38/2017	8.181.455,00
Gás	212/2016	320.000,00
Utensílios	13/2017	173.512,50

Fonte: Elaborado pela autora.

Conforme observado no Quadro 22, esses alimentos são adquiridos por processo licitatório, modalidade Pregão Eletrônico, com quantitativos para suprir a necessidade anual.

Diante desse quadro, vistas os desafios inerentes ao desempenho dos processos analisados nesta pesquisa elabora-se, a seguir, um conjunto de preposições de melhorias,

4.6 CONTRIBUIÇÕES E PROPOSIÇÃO DE MELHORIAS

Com base nas entrevistas e conversas informais com os entrevistados, e diante da observação participante da pesquisadora e respondendo ao último objetivo específico deste estudo, indicam-se algumas melhorias que podem e devem, ser implantadas no Restaurante Universitário da UFSC, conforme descritas a seguir:

- a) Criação de um guia prático ou manual de processos administrativos:** A compreensão necessária ao entendimento das tarefas pode ser encontrada em manuais de normas e procedimentos. Esses, sendo bem elaborados, podem indicar as formas mais produtivas e que atendem aos interesses da organização. Eles proporcionam um meio ágil de se rever as práticas adotadas na execução dos processos, servindo de instrumento de consulta para notificar a todos os interessados como devem desempenhar as tarefas, bem como a maneira de serem exercidas as funções. Seu objetivo principal é fornecer um relato atualizado, claro e conciso de cada fase de execução das tarefas;
- Como um Manual Administrativo é um instrumento que se destina a regulamentar uma instituição, um sistema ou uma atividade, de forma a servir como guia para os agentes integrantes do processo, seja na condição de executores ou na condição de clientes ou usuários, portanto, a criação de

um manual de rotinas para o Restaurante Universitário da UFSC, é a primeira proposta de melhoria indicada;

A utilização de manuais de procedimentos e de descrição de tarefas será útil no momento em que for preciso se realizarem substituições de servidores, como, nos casos de férias, licenças ou aposentadorias. A criação de manuais de procedimentos também favorecerá a padronização das atividades, mostrando todos os passos que devem ser seguidos para a sua execução, de forma racional, obedecendo aos fluxos produtivos dos processos de trabalho. Dessa forma, será possível se visualizarem os pontos em que existem atividades desnecessárias, repetitivas ou que podem ser realizadas por um único servidor, eliminando-se, com isso, fracionamentos desnecessários e improdutivos das tarefas, ganhando-se tempo e gerando economia de trabalho; É aconselhável que todas as embalagens recebam identificação adequada, esclarecendo-se as especificações do produto. Segundo a Portaria CVS 5/13, Matérias primas e ingredientes que sofrerem fracionamento ou forem transferidos de suas embalagens originais devem ser manipuladas com utensílios exclusivos e acondicionadas em recipientes adequados, estes últimos identificadas com o rótulo original, ou por meio de etiquetas contendo: nome do fornecedor ou do fabricante, nome e marca do produto, modo de conservação, prazo de validade e data de transferência;

A separação dos alimentos é feita de acordo com a sua natureza. Alimentos congelados e refrigerados são armazenados em câmaras frias e de congelamento, separadas por gêneros alimentícios e diferentes temperaturas, sobre paletes de polipropileno. Observou-se que não há identificação adequada de todos os alimentos acondicionados nas câmaras. Segundo a Portaria CVS 5 (BRASIL, 2013), alimentos preparados crus, manipulados, parcialmente cozidos ou prontos para o consumo devem ser armazenados sob refrigeração, protegidos e identificados com, no mínimo, as seguintes informações: designação, data de preparo e prazo de validade;

Nesse caso, orienta-se que seja feita a correta identificação de todos os produtos, para que haja um melhor controle da qualidade do alimento;

b) Aplicação da Técnica 5w2h como instrumento para o possível mapeamento dos processos: Com o auxílio desta técnica, elaborada de acordo com a complexidade de trabalho e que espelhe a necessidade de cada função em relação ao desempenho das suas atribuições, é possível visualizar quais áreas necessitam mais ou menos servidores, qual a qualificação exigida para desempenhar cada uma das atividades, bem como onde cada um se insere dentro do macro processo. Essa técnica de mapeamento de processos exige um conhecimento profundo das atividades que constituem os processos essenciais de uma organização e os processos que os apoiam. Esses entendimentos podem ser mais bem alcançados pela modelagem;

Com o intuito de permitir uma melhoria nos processos do Almojarifado/RU, registrou-se o preenchimento de uma atividade utilizando-se a técnica 5w2h, conforme Figura 7:

Figura 7 - Representação da Técnica 5w2h aplicada no Almojarifado do RU.

Projeto:	PEDIDOS ALMOJARIFADO CENTRAL	Empresa:	7	Versão:	
Gerente:	CHEFE ALMOJARIFADO			Data:	
Aprovador:				Tipos:	<input type="checkbox"/> Confidencial <input type="checkbox"/> Restrita <input type="checkbox"/> Normal

Ações							
O que	Porque	Onde	Quando	Quem	Como	Quanto	Status
Eletuar solicitação	U RU solicita ao Almojarifado central produtos que não são licitados pelo RU e material administrativo	No sistema SPA	Mensalmente	Chefe do Almojarifado	Preenchendo a requisição no SPA almojarifado, pedido - almojarifado central		
Receber material	Para acondicionar separar enviar para cozinha e administração do RU	Almojarifado	Alguns produtos diariamente, semanalmente e outros mensalmente	Auxiliar almojarifado	Setores da UFSC recebem cotas de determinados produtos como café, açúcar, produtos de limpeza, e material de expediente administrativo O almojarifado distribui conforme planilha de distribuição		

Fonte: Elaborada pela autora

Várias atividades são executadas no setor de Almojarifado do RU, este é apenas um exemplo de que, com a aplicação de Técnica 5w2h, o detalhamento das tarefas fica explícito para que as atividades sejam mais bem desenvolvidas.

c) Adoção de medidas para cumprimento das normas estabelecidas pela RDC/216 junto a UAN do RU: Conforme já citado neste trabalho, a Unidade de

Alimentação e Nutrição (UAN) está de acordo com a Resolução RDC nº216/04 (BRASIL, 2004), que estabelece que a edificação e as instalações devam ser projetadas para que o fluxo seja ordenado e que não permita o cruzamento das etapas de preparação de alimentos, porém, por meio da observação, foi detectado que as atividades que compõe estes processos precisam de atenção;

Com a elaboração de manual de procedimentos e posterior mapeamento, as atividades dentro da UAN terão fluxo mais coeso evitando-se o retrabalho e/ou contra fluxo;

Segundo a RDC nº216/04 (BRASIL, 2004), as matérias primas devem ser recebidas em áreas protegidas e limpas. Na UAN, há uma área física específica para o recebimento, localizada na parte externa da estrutura da cozinha, porém sem a cobertura e piso adequado. Existe uma área específica para a pré-lavagem de gêneros, porém distante da área de recebimento;

Não há pia para a higienização das mãos, e segundo o item 4.1.14 da RDC nº216/04 (BRASIL, 2004), devem existir lavatórios exclusivos para a higiene das mãos na área de manipulação, em posições estratégicas.

Sugere-se então a instalação de uma ou mais pias na área do recebimento de gêneros para evitar a contaminação cruzada e também que a área de pré lavagem fique próxima do descarregamento, evitando-se o fluxo inverso. Que sejam priorizadas a cobertura e a colocação de piso adequado para a área de recebimento das mercadorias;

- d) Manutenção preventiva:** Apesar de existir preocupação com o controle de temperatura, a manutenção dos equipamentos não ocorre como desejada, e alguns equipamentos estão com os termômetros desregulados. Sugere-se o planejamento preventivo junto ao setor de manutenção dos equipamentos verificando-se a necessidade de peças de uso contínuo em estoque: elaboração de planilhas de controle;

Manual detalhando as atividades e procedimentos evita o atraso do conserto por falta de peças, ou a quebra do equipamento por falta de manutenção periódica. O correto preenchimento de solicitação de material e/ou serviços facilita o andamento dos processos. O manual de

procedimentos auxiliará nas tarefas executadas por este setor;

Na câmara fria e de congelamento um manual de procedimentos facilitará o servidor encarregado com a distribuição de produtos perecíveis. Produtos identificados com etiquetas com nome data de entrada e data de validade. Esses procedimentos evitam desperdícios e colabora, com o processo na UAN;

Conforme observado, devido ao pequeno espaço no almoxarifado do RU, o acondicionamento dos produtos secos pouco perecíveis ocorre em vários espaços dentro dos prédios do Restaurante Universitário. Orienta-se para a elaboração do Manual de procedimentos e posterior mapeamento dos processos naquele setor é urgente, evitando-se: atraso na distribuição das mercadorias, controle destas e repetição da mesma tarefa para atender um mesmo período, entre outras necessidades.

Apresentadas as propostas para a melhora dos processos desempenhados no RU/UFSC, e, portanto, realizado o alcance do último objetivo desta pesquisa, a seguir, traz-se a conclusão à pergunta de pesquisa.

5 CONCLUSÃO

Por meio do presente estudo de análise dos processos, foi possível de diagnosticarem-se pontos críticos nos processos de trabalho do Restaurante Universitário. Este estudo permitiu a identificação dos pontos em que ocorre problemas nos fluxos dos processos de trabalho e ainda possibilitou a constatação de outros aspectos que ocasionam falhas em seus andamentos, mesmo não pertencendo ao foco dos assuntos relacionados a ele.

Cabe ressaltar que esses aspectos merecem atenção, pois são ocasionados por problemas estruturais que impactam negativamente nos processos de trabalho, para esses problemas foram realizadas algumas proposições de melhorias; porém, necessitam de outras fontes de estudo que permitam saná-los em sua origem. Com isso, fica registrada a necessidade e possibilidade de novos estudos, tendo por base os pontos críticos já destacados.

Com o possível mapeamento de processos da UAN, será possível analisar os atuais fluxos de trabalho e propor a eles melhorias.

O estudo identificou a necessidade de levantamento de tarefas para que sejam distribuídas de forma realmente igualitária em suas quantidades e complexidades de execução. Demonstrou a necessidade de obtenção de mão-de-obra e realçou a importância de aquisição de materiais e equipamentos de trabalho que, certamente, auxiliarão na organização e execução das tarefas. Além disso, foi possível constatar problemas de comunicação de informação, ocasionados pela inexistência de manuais de procedimentos e pela ausência de treinamento para utilização do sistema informatizado SPA. Por fim, identificou os problemas de *layout*, que incluem desde a localização indevida dos setores envolvidos nos trâmites dos processos analisados, o que ocasiona desnecessariamente inúmeros transportes, até problemas de distribuição correta dos espaços físicos, os quais não comportam, de forma coerente, a quantidade ideal de servidores.

Analisando-se as ações descritas ao longo desse estudo, e na unidade analisada notou-se a ausência de planejamento nas tomadas de decisão no RU, em decorrência da não utilização de ferramentas de apoio, faz o que ocorram os problemas identificados. Diante do contexto apresentado, faz-se necessária a construção de um plano de ações que contenha análise da atual situação, visando uma melhoria organizacional. Esse planejamento deverá contemplar o levantamento do quadro funcional, observar os padrões de *layout* necessários aos fluxos de processos de trabalho. Além disso, deverá estabelecer políticas para a

criação de sistemáticas e métodos de execução das atividades administrativas e operacional, por meio da aplicação da Técnica 5w2h.

Também terá que objetivar treinamento e melhorias nos sistemas informatizados para que forneçam informações gerenciais com correção e clareza, possibilitando a elaboração de indicadores de desempenho. Esse plano de ações devera, em suma, nortear a elaboração de Missão, Visão e Objetivos nítidos que possam guiar o Restaurante Universitário na busca de um padrão de excelência e qualidade na prestação de serviços, beneficiando a sociedade acadêmica, por meio de celeridade em seus processos, gerando conseqüentemente, economia aos cofres públicos.

5.1 RECOMENDAÇÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

Para trabalhos futuros propõe-se:

- Aplicação da pesquisa nos Campi desta Universidade.
- Realizar o mapeamento dos processos Restaurante Universitário da UFSC.
- Aplicação desta pesquisa em outras Instituições Federais de Ensino ou Instituições Privada.
- Percepção dos servidores frente à padronização dos Processos Administrativos do RU.

REFERÊNCIAS

- ABBAGNANO, N. Dicionário de Filosofia. Nicola Abbagnano: tradução Alfredo Bosi,-2 ed. São Paulo: Martins Fontes,2007. Título original: Dizionário di filosofia.
- ABPMP (2013): “**BPM CBOK - Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio: Corpo Comum de Conhecimento**”. Versão 3. São Paulo. Association of Business Process Management Professionals. v.3.;0 1ª Edição. ABPMB Brasil 2013.
- AGUIAR, S.A.R. de. **Mapeamento e melhoria de processo**: Caso prático / Sandro Alexandre Ribeiro de Aguiar. Dissertação de mestrado. Universidade de Brasília. Departamento de Administração. Brasília, 2010.
- AKUTSU, R. C.; BOTELHO, R. I. A.; CAMARGO, E. B.; SÁVIO, K. E. O.; ARAÚJO, W. C. Adequação das boas práticas de fabricação em serviços de alimentação. Rev. Nutr., Campinas, v.18, n.3, p. 419-427, maio/jun., 2005.
- ALMEIDA, D. A.; CORREIA, K.S.A.; LEAL, F. Mapeamento de processos: uma abordagem para análise de processos de negócios. XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Curitiba, 2002.
- ALVARENGA, Tiago Henrique de Paula; PIEKARSKI, Cassiano Moro; SANTOS, Bruno Samways dos; MATOS, Eloiza Aparecida silva Àvila de, FRANCISCO, Antônio Carlos de. Aspectos Relevantes sobre Mapeamento de Processos. **Revista de Engenharia e Tecnologia**. V5; n.2, Ago/2013.Artigo05_373-390.p 65 37516/2/2006, <http://revistaret.com.br/ojs-2.2.3/index.php/ret/article/viewFile/165/201> Acesso em 02.06.16.
- ANDERSEN, B., Business process improvement toolbox, Milwaukee,Wisc., ASQ, 1999, 233p.
- ANDRÉS, Aparecida. **Aspectos da assistência estudantil nas universidades brasileiras**. Brasília, DF: Câmara dos deputados, 2011.Disponível em: <http://bd.camara.gov.br/bd/bitstream/handle/bdcamara/7284/aspectos_assistencia_andres.pdf?sequence=3>. Acesso em: 24 nov. 2016.
- BIAZZI, Monica Rottmann de. Dissertação – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Instituições Públicas de ensino superior:

estudo de casos de aperfeiçoamento de processos administrativos. São Paulo, 2007.

BIAZZI, Mônica R, MUSCAT, Antônio Rafael N, BIAZZI, Jorge L. de. Modelo de aperfeiçoamento de processos em instituições públicas de ensino superior. Revista Prod., São Carlos, v.18, p.869-880, 2011. <http://faflor.com.br/revistas/refaf/index.php/refaf/article/view/144/html>. acesso em 26/06/2016

BITTENCOURT, H.R. Mudanças nos pesos do CPC e seu impacto nos resultados de avaliação em universidades federais se privadas. Avaliação, Campinas, 2010, vol.15, n.3, p. 147-166. <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos11/29314422.pdf>. Acesso em: 27/06/2016.

BOER, F.A importância do mapeamento de processos no tratamento e controle de falhas. Disponível em <<http://blog.orquestrabpm.co.br>> Acesso em 13/06/2016

BPM CBOK (2009) “Busines Process Management Common Body of Knowledge”, Versão 2.0.

BRAGA, Douglas Gerson. **Conflitos, eficiência e democracia, na gestão pública**/Douglas Gerson Braga – Rio de Janeiro: Editora Fio Cruz, 1998.

BRASIL. Decreto nº 7.234, de 19 de julho de 2010. Dispõe sobre o Programa Nacional de Assistência Estudantil - PNAES. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 19 jul. 2010a. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2010/Decreto/D7234.htm>. Acesso em: 12 set. 2016.

_____. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. **Coleção de leis da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm>. Acesso em: 26 maio 2016

_____. Decreto nº 6.096, de 24 de abril de 2007. Institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais - REUNI. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 24 abr. 2007. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6096.htm>. Acesso em: 25 set. 2016.

_____. Decreto nº 7.234, de 19 de julho de 2010. Dispõe sobre o Programa Nacional de Assistência Estudantil - PNAES. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 19 jul. 2010a. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2010/Decreto/D7234.htm>. Acesso em: 12 set. 2016.

_____. Decreto 19.890 de 18 de abril de 1931 (Lei Francisco Campos). Dispõe sobre a organização do ensino secundário. **Lex**: coletânea de legislação e jurisprudência, Rio de Janeiro, 18 abr. 1931. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1930-1939/decreto-19890-18-abril-1931-504631-norma-pe.html>>. Acesso em: 20 ago. 2016.

_____. Lei nº 8.742, de 07 de dezembro de 1993. Dispõe Sobre a Organização da Assistência Social e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 07 dez. 1993. Disponível em: <<http://www010.dataprev.gov.br/sislex/paginas/42/1993/8742.htm>>. Acesso em: 15 set. 2016.

_____. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 20 dez. 1996c. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm>. Acesso em: 15 set. 2016.

_____. Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 14 abr. 2004. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6096.htm>. Acesso em: 25 set. 2016.

_____. Ministério da Educação. 1996a. Disponível em: <www.mec.gov.br>. Acesso em: 4 jun. 2016.

_____. Decreto nº 64.824, de 15 de julho de 1969. Aprova o Plano de Reestruturação da Universidade Federal de Santa Catarina. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 15 jul. 1969. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1960-1969/decreto-64824-15-julho-1969-406147-publicacaooriginal-1-pe.html>>. Acesso em: 12 set. 2016.

_____. Lei nº 4.024, de 20 de dezembro de 1961. Fixa as Diretrizes e

Bases da Educação Nacional. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 20 dez. 1961. Disponível em: <http://planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l4024.htm>. Acesso em: 20 set. 2016.

_____. Ministério da Educação. Comissão especial de estudos sobre a evasão nas universidades públicas brasileiras. [20--]. Disponível em: <<http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/me001613.pdf>>. Acesso em: 5 jun. 2016.

_____. Leis, Decretos. Lei nº 11.346, de 15 de setembro de 2006. Cria o Sistema Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional –SISAN com vista em assegurar o direito humano à alimentação adequada e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato20042006/2006/Lei/L11346.htm Acesso em: 21 outubro de 2014.

_____. Ministério da Educação. Plano nacional de assistência estudantil. 2010b. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/index.php?Itemid=607&id=12302&option=com_content>. Acesso em: 30 nov. 2016.

_____. Plano Nacional de Educação 2014-2024. <http://www.observatoriodopne.org.br/uploads/reference/file/439/documento-referencia.pdf> . Acesso em 27/07/2016.

_____. Procuradoria Geral da República. Secretaria Jurídica e de Documentação. Manual de Gestão por Processos/Secretaria Jurídica e de Documentação/Escritório de Processos Organizacionais do MPF. Brasília:MPF/PGR,2013.

BRASIL. Agência Nacional de Vigilância Sanitária. Dispõe sobre Regulamento Técnico de Boas Práticas para Serviços de Alimentação. **Resolução RDC nº 216, de 15 de setembro de 2004**. D.O.U. - Diário Oficial da União; Poder Executivo, de 16 de setembro de 2004.

BRASIL, Secretaria Municipal de Saúde de São Paulo. **Portaria nº2619 de 06 de dezembro de 2001**. Dispõe sobre o Regulamento Técnico de Boas Práticas e de controle de condições sanitárias relacionada a Serviços de alimentação. Diário Oficial da União; Poder executivo, de 06 de dezembro de 2011.

BRASIL. Secretaria De Estado Da Saúde. **Portaria CVS 5, de 09 de abril de 2013**: DOE de 19/04/2013 - nº. 73 - Poder Executivo – Seção I

– pág. 32 - 35. Disponível em:

<http://www.cvs.saude.sp.gov.br/up/PORTARIA%20CVS-5_090413.pdf>. Acesso em: 09 set. 2016.

BRITO, S. M. P. P. L. E.. Avaliação Institucional de Universidades: Considerações e Resultados Nuin Contexto Internacional/ Sandra Manuel Perdes Pereira Lopes Estrela Brito - Florianópolis, 2002.

CANTÍDIO, Sandro. **Padronização do processo**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/padronizaçãodo-processo>> Acesso em 25/08/2016.

CAFERATTE, G.; PIOVESAN, C. B.; BELMONTE, F. P.; SACCOL, A. L. F.; STANGARLIN, L. Nível de conhecimento em boas práticas em serviços de alimentação da cidade de Santa Maria –RS. **Disc. Scientia. Série: Ciências da Saúde**, Santa Maria, v. 8, n. 1, p. 63-70, 2007.

CARBONE, P. P. Cultura organizacional do setor público brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura. Revista de Administração Pública, v. 34, n. 2, p. 133-144, 2000.

CARRARA, A. R. Implantação de sistemas BPMS para gestão por processos: uma análise crítica. Dissertação (Dissertação de Mestrado) — USP, USP, Junho 2011. Disponível em: <<http://www5.usp.br/servicos/acesso-as-teses-e-dissertacoes-da-usp>> Acesso em 25/08/2016.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. Metodologia científica. 6. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2013.

CÔRTEZ, M. L., CHIOSSI, T. C.S., Modelos de qualidade de software, Campinas: Editora da Unicamp, 2001.

CURY, Antonio. **Organização e métodos**: uma visão holística. São Paulo: Atlas, 2007.

DANVENPORT, Thomas H. **Reengenharia de processos: como inovar na empresa através da tecnologia da informação**. Rio de Janeiro, Campus, 1994.

DENCKER, Ada de Freitas Maneti. Métodos e técnicas de pesquisa em turismo. 5ª edição São Paulo. Futura, 1998.

EBONE, M. V.; CAVALLI, S. B.; LOPES, S. J. Segurança e qualidade higiênicosanitária em unidades produtoras de refeições comerciais. Rev. Nutr., Campinas, v. 24, n. 5, p. 725-734, set./out., 2011.

EBONE, M. V. Qualidade higiênico-sanitária em unidades produtoras de refeições comerciais de Florianópolis – SC. 2010. 107f. Dissertação (PósGraduação em Nutrição)- Centro de Ciência da Saúde da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis. 2010

FERREIRA, Elizabeth de Araujo. Modelo para a condução de mapeamento de processo organizacional: uma abordagem BPM com base no MAIA. Elizabeth de Araujo Ferreira –2013. 231p.

FERREIRA, M. A.; SÃO JOSÉ, J. F. B.; TOMAZINI, A. P. B.; MARTINI, H. S. D.; MILAGRES, R. C. M.; PINHEIRO-SANT’ANA, H. M. Avaliação da adequação às boas práticas em unidades de alimentação e nutrição. Rev. Inst. Adolfo Lutz. São Paulo, v. 70, n. 2, p. 230-235, abr.-jun., 2011.

FONAPRACE - FÓRUM NACIONAL DE PRÓ-REITORES DE ASSUNTOS COMUNITÁRIOS E ESTUDANTIS. 1996. Disponível em: <http://fonaprace.andifes.org.br> Acesso em: 3 mai. 2016.

_____. FÓRUM NACIONAL DE PRÓ-REITORES DE ASSUNTOS COMUNITÁRIOS E ESTUDANTIS. 2011a. Disponível em: <<http://www.unb.br/administracao/decanatos/dac/fonaprace/index.html>>. Acesso em: 4 jun. 2016.

_____. FÓRUM NACIONAL DE PRÓ-REITORES DE ASSUNTOS COMUNITÁRIOS E ESTUDANTIS. **Perfil socioeconômico e cultural dos estudantes de graduação das universidades federais brasileiras**. Brasília: FONAPRACE, 2011b. Disponível em: <<http://www.ufcg.edu.br:8080/chamadas/downloads/602372.pdf>>. Acesso em: 23 mar. 2016.

GERMANO, P. M. L.; GERMANO, M. I. S. Higiene e Vigilância Sanitária de Alimentos: qualidade das matérias-primas, doenças transmitidas por alimentos, treinamento de recursos humanos. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2011.

GERMANO, P. M. L.; GERMANO, M. I. S. Higiene e vigilância sanitária de alimentos. São Paulo: Varela, 2003. 655p.

GIL A.C. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo:Atlas, 1991.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GONÇALVES, J.H.L. Processo que processo? **Revista de Administração de Empresas.** São Paulo GONÇALVES, J.H. L. As empresas são grandes coleções de processos. RAE– Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.40, n.1, p.6-19, Jan/Mar 2000a. : v.40 n.4 p.8-19, out-dez, 2000.

HARRINGTON, A. Perfeiçãoando processos empresariais: estratégia revolucionária para o aperfeiçoamento da qualidade, da produtividade e da competitividade. São Paulo: Makron, 1993.

HELOU FILHO, Esperidião Amin. **Modelo de gestão pública por indicadores de sustentabilidade em associação com observatórios urbanos.** 2010. Tese (Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina, 2010

HUNT, V. Daniel. Process mapping: how to reengineer your business processes. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1996.

JACOBSEN, Alessandra de Linhares. **Metodologia do trabalho científico.** Florianópolis: Departamento de Ciências da administração. UFSC, 2009.

_____. Avaliação institucional em universidades: desafios e perspectivas. Florianópolis: Papa-Livro, 1996. JACOBSEN, A. L. Fatores Intervenientes no processo de avaliação institucional da UFSC, segundo a visão de seus docentes. 1995. Dissertação - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, 1995.

JOHANSSON, Henry J. et al. Processos de negócios. São Paulo: Pioneira, 1995.

JULIATTO, Dante Luiz **Gerenciamento de melhorias de processos:** conceitos gerais e aplicação das técnicas de gestão por processos (2012).

JUNIOR, O. P.; SCUCUGLIA, R. Mapeamento e Gestão por Processos – BPM. M. Books do Brasil Editora Ltda. 2011.

KAMINAGAKURA, C. **Avaliação dos principais fatores intervenientes no consumo de água em unidades de alimentação e nutrição como subsídio para seu uso racional.** Tese. Universidade Estadual de Londrina. Londrina. 2005.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M.A. Fundamentos da metodologia científica. São Paulo: Atlas, 2003.

_____. Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. Metodologia Científica. 2. ed. São Paulo, 1995.

_____. Metodologia do trabalho científico. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. Técnicas de Pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

LAPA, J.R. C. Santana da. Desafios e perspectiva na gestão do contrato de prestação de serviços de limpeza terceirizada da Universidade Federal de Santa Catarina/Joice Regina da Costa Santana da Lapa; Orientador, Rogério Nunes da Silva – Florianópolis – SC, 2015.

LEITÃO, Sergio Proença. A QUESTÃO ORGANIZACIONAL NA UNIVERSIDADE: AS CONTRIBUIÇÕES DE ETZIONI ERICE. Rev. Adm. públ., Rio de Janeiro, 19(4)3:26, out./dez. 1985.

MARCHI, D. M.; BAGGIO, N.; TEO, C. R. P. A.; BUSATO, M. A. Ocorrência de surtos de doenças transmitidas no Município de Chapecó-SC, Brasil, no período de 1995 a 2007. **Revista Epidemiologia e Serviço de Saúde**, v. 20, n 3, p. 401-407, jul./set., 2011.

MANETH, TACIANE. Mapeamento de processos como procedimento de apoio à gestão de custos: uma aplicação para o processo de registros e matrículas da Universidade de Cruz Alta/ por Taciane Maneth, 2008.

MARCONI, M.A.; LAKATOS, E.M. Técnicas de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2008.

_____. Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostras e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. Marina de Andrade Marconi, Eva Maria Lakatos -7.ed. 6. Reimp. – São Paulo: Atlas, 2012.

MEDEIROS, L.G.F.;MELLO,L.T.C.;ARAUJO,I.D.L.;BULHÕES,L.A. A gestão de processos como melhorias: aplicação de técnicas de mapeamento de processos em um restaurante universitário.IX CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 2013.

MELLO, A. G.; GAMA, M. P.; MARIN, V. A.; COLARES, L. G. T. Conhecimento dos manipuladores de alimentos sobre boas práticas nos

restaurantes públicos populares do Estado do Rio de Janeiro. **Braz J Food Technol.**, v. 13, n. 1, p. 60-68, jan./mar., 2010.

MELLO, C.H.P.SALGADO E.G. Mapeamento dos processos em serviços: estudo de caso em duas pequenas empresas na área de saúde. Anais.In: ENEGEP, 25, Porto Alegre, 2005.

MENDONÇA, Ricardo Rodrigues Silveira. **Processos administrativos**. Florianópolis: Departamento de Ciência da Administração – UFSC, 2010

MINAYO, M. C. S. Pesquisa Social: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 1994.

MONTEIRO, Diogo, VERDEROS, Renato; MENEGUETTI, Rafael. Estudo sobre os fatores de influência na fichado restaurante universitário e sua otimização. **Revista Ciências do Ambiente On –line**, v7; n.1. jul, 2011.

MOREIRA, Kátia Denis. A mediação como método de resolução de conflitos interpessoais na Universidade Federal de Santa Catarina, 2012.Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio econômico, Programa de Pós Graduação em Administração Universitária, Florianópolis, 2012.

NOGUEIRA, Denilson. **História da administração**. 2014 (Coletânea de Trabalhos apresentados) para GQI). Disponível em <arquivos.unama.br/ nead/graduação/ccbs/artigos/introdução_administração.pdf>. Acesso em: 01/12/2015.

OLIVEIRA, U. R.; PAIVA, E.J.;ALMEIDA,D.A. Metodologia integrada para mapeamento de falhas: uma proposta de utilização conjunta do mapeamento de processos com as técnicas FTA e análise crítica de especialistas. Revista Produção, v.20n.1p.77-91, 2010

OSTROSKI, S.E.R. Programa de avaliação institucional da Universidade Federal de Santa Catarina-UFSC.: a visão de seus executores. Dissertação. Programa de Pós Graduação em Administração. UFSC, 2001.

PAIM, Rafael et al. Gestão de processos: pensar, agir e aprender. Porto Alegre: Brookman, 2009.

PAVANI JUNIOR, Orlando; SCUCUGLIA, Rafael. **Mapeamento e gestão por processos – BPM**. São Paulo: M. Books, 2011.

PEREIRA, F.C.B. **Administração estratégica nas universidades federais**: um estudo de caso na Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 1999. Dissertação (mestrado Engenharia de Produção) Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

PINHO, A.F. MONTEVECHI, J.A.B.; ALMEIDA, D.A. Combinação entre as técnicas de fluxograma e mapa de processos de um processo produtivo: In Congresso Nacional de Engenharia de Produção; 27. 2007, Foz do Iguaçu. Anais...

POLIDORI, M.M. Políticas de avaliação da educação superior brasileira: provão, SINAES, igc e outros índices. Avaliação, Campinas: Sorocaba, SP, v.14, n.2, p.439-452, jul. 2009.

PROENÇA, R.P. Inovação tecnológica na produção de alimentação coletiva. Florianópolis. Insula, 1997

RAUEN, F. J. Roteiros de investigações científica. Tubarão: Unisul, 2002.

RANIERI, Nina. **Autonomia universitária**. São Paulo: Edusp, 1994.

REOLON, C. A.; SILVA, S. M. Condições higiênico-sanitária de restaurantes do município de Medianeira -PR. **Hig. Aliment**; v. 23, n. 174/175, p. 52-57, jul./ago., 2009.

RICHARDSON, Roberto Jarry; PERES, José Augusto de Souza (Colab.). Pesquisa social: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

RISTOFF, D. I. Avaliação institucional: pensando princípios. Educación Superior y Sociedad. Caracas, vol. 5, nº 1, p. 87-97, 2000.

RIZZATTI, G, RIZZATTI, Júnior, G Organização universitária: mudança na administração e nas funções administrativas. Anais: IV Colóquio Internacional de gestão Universitária na América do Sul. Florianópolis, 2004

RIZETTEI, D.M; CUNHA, D.E; SCHLOSSER; Andreia L. da C; SILVA, Andressa H.; MOURA, Gilnei L. de. Padronização de processos em um setor de uma instituição pública de ensino superior. XI Simpósio de Excelência em gestão e Tecnologia. 22,23 e 24 de outubro de 2014.

RODRIGUES, K. L. **Segurança Alimentar em Unidades de Alimentação e Nutrição**. 2010. 150f. Tese (Doutorado) –Programa de

Pós-Graduação em Ciência e Tecnologia Agroindustrial. Universidade Federal de Pelotas, Pelotas –RS, 2010.

SACCOL, A. L. F.; RUBIM, B. A.; MESQUITA, M. O.; WELTER, L. Importância de treinamento de manipuladores em boas práticas. *Disc. Scientia. Série: Ciências da Saúde, Santa Maria*, v. 7, n. 1, p. 91-99, 2006.

SÃO JOSÉ, J. F. B. Contaminação microbiológica em serviços de alimentação: importância e controle. *Nutrire: rev. Soc. Bras. Alim. Nutr. = J. Brazilian Soc. Food Nutr.*, São Paulo, SP, v. 37, n. 1, p. 78-92, abr., 2012.

SANTOS FILHO, J. C. Avaliação institucional de universidades. Campinas: UNICAMP, 1995.

SANTOS, Boaventura de Souza. **A universidade do século XXI**; para uma reforma democrática e emancipatória da universidade. São Paulo: Cortez, 2005.

SCUCUGLIA, Rafael. **Como mapear seus processos**. Disponível em <<http://www.gaussconsulting.com.br>. Acesso em 23 ago, 2015.

SILVA JR, E. A. **Manual de controle higiênico-sanitário em serviços de alimentação**. 6ª Ed. São Paulo: Varela, 2008.

SILVA, E. L. da; MENEZES, E. M. Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação. 4. ed. Florianópolis: UFSC, 2005.

SPOSATI, Aldaiza. Assistência X Assistencialismo X Assistência Social. In: CONFERÊNCIA NACIONAL DE ASSISTÊNCIA SOCIAL - CNAS e ABONG, 1., 1997, Brasília. **Anais...** Brasília, {S.n.}, 1997.

SOUZA, I.M. Gestão das Universidades Federais brasileiras: uma abordagem fundamentada na Gestão do Conhecimento, 2009. Tese. Programa de Pós Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2009.

STANGARLIN, L. Nível de conhecimento em boas práticas em serviços de alimentação da cidade de Santa Maria – RS. *Disc. Scientia. Série: Ciências da Saúde, Santa Maria*, v. 8, n. 1, p. 63-70, 2007.

TAYLOR, F.W. **Princípios da administração científica**. 8ed. São Paulo: Atlas, 1990.

TEIXEIRA, S.M.F.; OLIVEIRA, Z.M.C.; REGO, J.C.; BISCONTINI, T.M.B. **Administração aplicada a unidades de alimentação e nutrição**. São Paulo: Ateneu, 1990.

TESCHE, D.B. **Proposta de implantação de um programa de produção mais limpa para o restaurante universitário da UFSC**. Diogo Benites Teche. Florianópolis, 2015.

THIOLLENT, Michel. Metodologia da Pesquisa-Ação. São Paulo: Cortez, 1996.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo, SP: Atlas, 1987.

UFSC. Avaliação institucional da Universidade Federal de Santa Catarina - o projeto. Florianópolis, 1994.

_____. **Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento**. Departamento de Planejamento e Gestão da Informação. Relatório de gestão 2014. Florianópolis: UFSC, 2014.

_____. **Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis**. Portaria N° 0007/PRAE/2015. Florianópolis: UFSC, 2015.

_____. **Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis**. Relatório Anual - 2016. Florianópolis: UFSC, 2016.

VILELA, C.S.S. **Mapeamento de processos como ferramenta de reestruturação e aprendizado organizacional**. Dissertação. Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

VERGARA S. C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

YIN. R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZANOTTO, N. , ORSO,P.J. A universidade brasileira: componentes ideológicos do PAIUB e seu desdobramento na UNIOESTE,2000.

APÊNDICE

APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE INFORMAÇÕES

Entrevista – é um método corrente de coleta de informação e preparação para o estudo que neste caso a análise de processos. É entrevistar aqueles que participam das atividades ou, de alguma forma, estão associados ao processo. Quem trabalha no processo e quem fornece entradas ou recebe saída.

1. DADOS DE IDENTIFICAÇÃO

- 1.1 Cargo:
- 1.2 Tempo de Serviço na UFSC:
- 1.3 Formação:
- 1.4 Unidade de lotação:
- 1.5 Tempo de exercício na função:

2. PROCESSOS/ATIVIDADES/ TAREFAS

- 2.1 O que você faz em seu trabalho?
- 2.2 Você pode falar a respeito do processo em que está envolvido?
- 2.3 Quais as atividades que compõe este processo?
- 2.4 Quais os objetivos desta atividade?
- 2.5 Quais critérios utilizam para saber, ao final de cada ciclo, se o desempenho é satisfatório?

3 GARGALOS

Gargalo é uma restrição de capacidade que cria uma fila.

3.1 Qual é a natureza da restrição? Disponibilidade de recursos? Regras?

Dependências de processos?

3.2 O gargalo ocorre em torno de handoffs? (Qualquer ponto em um processo onde o trabalho ou a informação passa de uma função para outra).

3.3 Em sua opinião, quais os pontos críticos na elaboração de suas atividades?

4 CONTROLES DE PROCESSOS

Controles de processos são colocados em prática para assegurar aderência a obrigações ou restrições legais, regulatórias ou financeiras. Controles de processos são diferentes de processos de controle, em que

o primeiro define o controle enquanto esse último define os passos para conseguir esse controle

4.1 Existem controles legais ou normas regulatórios que devem ser considerados em relação ao processo?

4.2 Quem são as agências reguladoras que regulam o processo e quais precisam ser informadas sobre as mudanças de processo?

4.3 Que papéis e responsabilidades já existem para executar e supervisionar os controles de processo?

4.4 As estruturas de controle de processos e os procedimentos são bem documentados e compreendidos?

4.5 Existe treinamento e suporte de certificação para assegurar a compreensão e execução dos processos?

5 AVALIAÇÃO

5.1 Como você avalia os instrumentos ou equipamentos utilizados na realização de sua função

5.2 No seu entendimento quais os requisitos (humanos e materiais) necessários ao exercício de sua função?

5.3 Quais sugestões para avaliação das atividades executadas?

5.4 Quais mecanismos de feedback são usados para orientar o executor?

5.5 Quanto conhecimento está disponível para o executor realizar essa tarefa?

5.5 Existem métricas de desempenho ou painéis de indicadores revistos continuamente para que o processo seja monitorado?

6 Você gostaria de apontar sugestões de melhorias para cada processo ou atividade específica?

ANEXOS

ANEXO A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você foi selecionado (a) e está sendo convidado (a) para participar da pesquisa intitulada: **ANÁLISE DE PROCESSOS: UM ESTUDO NO RESTAURANTE UNIVERSITÁRIO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**, que tem como objetivo: Descrever as características dos atuais processos do Restaurante Universitário da Universidade Federal de Santa Catarina.

Este é um estudo baseado em uma abordagem qualitativa, utilizando como método questionários/entrevista semiestruturada, com perguntas abertas. A pesquisa terá duração de 04 meses, com o término previsto para janeiro de 2017.

Suas respostas serão tratadas de forma **anônima e confidencial**, isto é, em nenhum momento será divulgado o seu nome em qualquer fase do estudo. Quando for necessário exemplificar determinada situação, sua privacidade será assegurada uma vez que seu nome será substituído de forma aleatória. Os **dados coletados** serão utilizados apenas nesta pesquisa e os resultados divulgados em eventos e/ou revistas científicas.

Sua participação é **voluntária**, isto é, a qualquer momento você pode se **recusar** a responder qualquer pergunta ou desistir de participar e **retirar seu consentimento**. Sua recusa não trará nenhum prejuízo em sua relação com o pesquisador ou com a instituição que forneceu os seus dados, como também na que trabalha.

Sua **participação** nesta pesquisa consistirá em responder as perguntas a serem realizadas sob a forma de entrevista.

Você não terá nenhum **custo ou quaisquer compensações financeiras**. **Não haverá riscos** de qualquer natureza relacionada a sua participação. O **benefício** relacionado à sua participação será de aumentar o conhecimento científico para a área de Administração Universitária.

Você receberá uma cópia deste termo onde consta o celular/e-mail do pesquisador responsável, e demais membros da equipe, podendo tirar as suas dúvidas sobre o projeto e sua participação, agora ou a qualquer momento. Desde já agradecemos!

ROGÉRIO DA SILVA NUNES, Dr.
Professor do PPGAU / CAD / UFSC

MARIA DAS GRAÇAS MARTINS
Mestranda PPGAU/UFSC
e-mail: gm.martins@ufsc.br / Cel: (48) 8411-9698

Declaro estar ciente do inteiro teor deste TERMO DE CONSENTIMENTO e estou de acordo em participar do estudo proposto, sabendo que dele poderei desistir a qualquer momento, sem sofrer qualquer punição ou constrangimento.

Sujeito da Pesquisa: Florianópolis, _____ de _____ de 2016.

(assinatura)