

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAIBA  
CENTRO DE TECNOLOGIA  
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

Caio Furtado Lima

**GOVERNANÇA E GESTÃO POR PROCESSOS NA ADMINISTRAÇÃO DE  
RESTAURANTES UNIVERSITÁRIOS: IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO TÁTICO  
DE GESTÃO NA SRU/PRAPE/UFPB**

**JOÃO PESSOA - PB**

**2017**

Caio Furtado Lima

**GOVERNANÇA E GESTÃO POR PROCESSOS NA ADMINISTRAÇÃO DE  
RESTAURANTES UNIVERSITÁRIOS: IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO TÁTICO  
DE GESTÃO NA SRU/PRAPE/UFPB**

Monografia apresentada como trabalho de conclusão  
de curso de graduação em Engenharia de Produção,  
Departamento de Engenharia de Produção, Centro de  
Tecnologia, Universidade Federal da Paraíba.

Orientador: Prof. MSc. Claudio Ruy Portela de  
Vasconcelos

**JOÃO PESSOA - PB**  
**2017**

L732a Lima, Caio Furtado

Governança e gestão por processos na administração de restaurantes universitários: implementação do plano tático de gestão na SRU/PRAPE/UFPB/ Caio Furtado Lima. – João Pessoa, 2017.

108f. il.:

Orientador: Prof. Msc. Claudio Ruy Portela de Vasconcelos.

Monografia (Curso de Graduação em Engenharia de Produção)  
Campus I - UFPB / Universidade Federal da Paraíba.



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE TECNOLOGIA  
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

## FOLHA DE APROVAÇÃO

Aluno: CARIO FORTES LIMA

Título do trabalho: GOVERNANÇA E GESTÃO POR PROCESSOS NA ADMINISTRAÇÃO  
DE RESTAURANTES UNIVERSITÁRIOS: IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO  
TÁTICO DE GESTÃO DA SAVI/PRAPE/UFPB

Trabalho de Conclusão do Curso defendido e aprovado em 29/11/14 pela banca examinadora:

claudio fortela

Orientadora - Prof. De CLAUDIO LUIZ FORTELA DE VASCONCELOS

Darlan Rapadolino

Examinador interno - Prof. De DARLAN AZEVEDO REKELA

Alessandra Beramjoli

Examinador interno - Prof. De ALESSANDRA BERAMJOLI

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus que em todos os momentos esteve presente, trouxe um sentido maior a tudo que posso fazer. Sem Ele jamais chegaria a qualquer conquista.

A minha família (Jorge, Janete, Jan e Aninha) por todo apoio incondicional (que superam quaisquer palavras que pudessem ser aqui escritas), compreensão, por acreditar e, sobretudo, por sempre estarem ao meu lado, de modo que mesmo sem estar próximo fisicamente, eu posso sentir o cuidado e carinho de vocês.

Ao professor Ruy Portela por todos ensinamentos, ajuda, incentivos e que buscou puxar o máximo de mim. Deixo os meus, mais que sinceros, sentimentos de gratidão pela oportunidade de aprendizado, esta que jamais poderei retribuir.

A equipe que esteve comigo diariamente no decorrer desse trabalho, pois deram um valor maior a conclusão deste trabalho, cada um à sua maneira e singularidade, trouxeram suas contribuições que sozinho não conseguiria. Em especial Lúcia, Nati, Rayssa, Gilda, Ilsy e Ivanilda.

A todos os amigos que de forma direta e indireta contribuíram ajudaram e apoiaram no decorrer desse trabalho.

## RESUMO

Esta monografia busca relatar o processo de elaboração e implementação do Plano Tático de Gestão (PTG) na administração da Superintendência dos restaurantes universitários da UFPB. O trabalho objetivou realizar uma análise sobre a elaboração e implementação do PTG, por intermédio da aplicação de ferramentas de governança, mecanismos de *accountability* e gestão por processos. Para atingir o objetivo de pesquisa, os procedimentos metodológicos foram segmentados em quatro estudos. O primeiro estudo analisou a elaboração e implementação do PTG, o segundo analisou o processo de atesto e glosa, o terceiro teve como objeto de análise a auditoria financeira, e, por fim, o quarto estudo, versou sobre o procedimento adotado para avaliação de desempenho da empresa Contratada para prestação do serviço. Em destaque, o primeiro estudo, caracteriza-se como qualitativo e descritivo, e os demais como quali-quantitativos e descritivos/explícitos. Os instrumentos de coleta de dados foram observação direta participante, entrevista, diário e registro fotográfico. Como resultado, para o primeiro estudo, verificou-se a adoção dos princípios de governança, dos mecanismos de *accountability* e de gestão por processos sobretudo na execução dos planos de ação contidos no PTG. Foi também possível monitorar a execução dos planos de gestão pelo Microsoft *MS Project®* e verificar o atingimento de 75% das 84 ações estabelecidas no PTG. Na análise do segundo estudo foi possível constatar a efetividade da metodologia de controle financeiro, que subsidiou a realização dos procedimentos de atesto e glosa, permitindo a recuperação de crédito à Instituição, UFPB, de 4,2% sobre o valor do contrato vigente. O terceiro estudo, permitiu a sintetização das informações referentes ao controle financeiro colocando em evidencia todos os valores a serem recuperados, que totalizaram um valor superior a R\$ 1,5 milhões. Por fim, o último estudo, descreveu os procedimentos empregados no desenvolvimento de uma metodologia multidimensional, integrada e participativa para avaliar o desempenho da empresa Contratada. O resultado da avaliação sobre a empresa Contratada foi “insatisfatório”, fato que serviu de embasamento para não recomendar a renovação do contrato vigente, e sim a realização de um novo processo licitatório. Dessa forma o PTG permitiu uma determinou de um meio para uma gestão responsiva, alinhada com os mecanismos de *accountability*, o que proporcionou uma aferição da gestão e robustez ao controle dos processos.

**Palavras-chave:** Governança. *Accountability*. Restaurantes universitários. Controle financeiro. Auditoria. Gestão pública por processos.

## ABSTRACT

This work describes the process of elaboration and implementation of the Tactical Management Plan in the administration of the Superintendency of University restaurants of the UFPB, adopting the principles of governance, accountability mechanisms and process management. The objective of this study is to analyze the elaboration and implementation of the Tactical Management Plan in SRU / PRAPE / UFPB. This process was achieved through the application of organizational engineering tools, principles of governance, accountability mechanisms and process management. To reach the research objective, the methodological procedures were segmented into four different studies. The first study analyzed the preparation and implementation of the PTG, the second analyzed the process of attesting and credit recovery, the third had the financial audit as an object of analysis, and finally the fourth study was about the procedure adopted for performance evaluation of the Contractor. All studies regarding nature were characterized as applied. The first study is characterized as qualitative and descriptive, the others as quali-quantitative and descriptive / explanatory. The instruments of data collection were direct participant observation, interview, diary and photographic record. For the first study, it was possible to realize that the adoption of the principles of governance, accountability mechanisms and process management was verified, especially, in the execution of the action plans contained in the PTG. It was also possible to monitor the execution of management plans by *MS Project* and verify the achievement of 75% of the 84 actions established in the PTG. The second study, verify the effectiveness of the financial control methodology, which subsidized the financial control and credit recovery procedures, allowing the recovery of credit to the institution of 4.21% over the value of the current Contract. The third study allowed the synthesis of financial control information, highlighting all the amounts to be recovered, totaling the amount of R \$ 1,539,048.35. Finally, the last study describes the procedures used in the development of a multidimensional, integrated and participatory methodology to evaluate the performance of the Contractor. The result of the evaluation was "unsatisfactory", which served as a basis for not recommending the renewal of the current Contract, but rather a new bidding process. In this way, the PTG allowed a determination of a means for a responsive management, aligned with the accountability mechanisms, which provided a measurement of the management and robustness to the control of the processes.

**Keywords:** Governance. Accountability. University restaurants. Financial control. Audit. Process Public management.

## **LISTA DE FIGURAS**

<i>Figura 1 – Níveis de decisão e tipos de planejamento .....</i>	31
<i>Figura 2 – Hierarquia dos processos.....</i>	34
<i>Figura 3- Processos de negócios e seus ativos a serem geridos .....</i>	36
<i>Figura 4 - Níveis do processo de negócios.....</i>	37
<i>Figura 5 – Definição de processos de negócios.....</i>	38
<i>Figura 6 – Exemplo de fluxo no BPMN.....</i>	40
<i>Figura 7 – Sumário dos elementos do BPMN .....</i>	42
<i>Figura 8 – Processo de Atesto e Glosa .....</i>	56
<i>Figura 9 – Realização da auditoria .....</i>	59
<i>Figura 10 - Modelo de medida da satisfação com o serviço prestado pela empresa contratada .....</i>	63
<i>Figura 11 – Análise de Fatura .....</i>	67
<i>Figura 12 - Escala de concordância e discordância.....</i>	84

## **LISTA DE TABELAS**

<i>Tabela 1 - Total de Refeições Servidas no período de 01/01 a 01/08 de 2017.....</i>	<i>13</i>
<i>Tabela 2- Arquétipos dos modelos de Gestão Pública .....</i>	<i>25</i>
<i>Tabela 3 – Paradigmas e desafios da gestão pública quanto Eficiência e Accountability .....</i>	<i>29</i>
<i>Tabela 4 – Síntese da Caracterização Metodológica.....</i>	<i>51</i>
<i>Tabela 5 – Dimensões de avaliação .....</i>	<i>61</i>
<i>Tabela 6 – Distribuição dos respondentes por RU .....</i>	<i>62</i>
<i>Tabela 7 – Cálculo do desempenho da contratada pelo somatório das dimensões multiplicadas pelo peso ponderado.....</i>	<i>65</i>
<i>Tabela 8 – Síntese dos valores de glosa .....</i>	<i>72</i>
<i>Tabela 9 – Síntese da Auditoria Financeira.....</i>	<i>77</i>
<i>Tabela 10 – Recuperação de crédito por glosa.....</i>	<i>80</i>
<i>Tabela 11 – Resultado sintético da satisfação dos usuários do serviço contratado de fornecimento de refeições .....</i>	<i>82</i>
<i>Tabela 12 – Síntese das médias por grupos (construtos) .....</i>	<i>85</i>
<i>Tabela 13 – Respostas ao checklist para condições higiênico-sanitárias.....</i>	<i>85</i>
<i>Tabela 14 – Síntese da avaliação da dimensão Execução do Cardápio .....</i>	<i>89</i>
<i>Tabela 15 – Respostas ao checklist para Manutenção e infraestrutura.....</i>	<i>89</i>
<i>Tabela 16 – Resultado consolidado do desempenho da Contratada.....</i>	<i>90</i>
<i>Tabela 17 – Conceito de desempenho da contratada.....</i>	<i>91</i>

## **LISTA DE GRÁFICOS**

<i>Gráfico 1 – Porcentagem das dimensões do PTG/SRU .....</i>	67
<i>Gráfico 2 – Percentual de inexecução do cardápio (Mar/Out).....</i>	69
<i>Gráfico 3 – Evolução da discrepância entre o contabilizado pela SRU e a Contratada global .....</i>	74
<i>Gráfico 4 – Discrepância média .....</i>	74
<i>Gráfico 5 – Comparativo do percentual de glosas entre os campi .....</i>	75
<i>Gráfico 6 – Acompanhamento diário do cardápio.....</i>	88

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
1.1 PROBLEMÁTICA .....	12
1.2 OBJETIVO .....	15
<b>1.2.1 Objetivo geral.....</b>	<b>15</b>
<b>1.2.2 Objetivos específicos.....</b>	<b>15</b>
1.3 RELEVÂNCIA.....	16
<b>2 REVISÃO DA LITERATURA .....</b>	<b>19</b>
2.1 GOVERNANÇA .....	19
<b>2.1.1 Da abordagem tradicional à nova gestão pública – NPM.....</b>	<b>20</b>
<b>2.1.2 Princípios de Governança .....</b>	<b>23</b>
<b>2.1.2.1 Princípios de accountability.....</b>	<b>26</b>
2.2 GESTÃO ESTRATÉGICA .....	30
<b>2.2.1 Gestão de processos .....</b>	<b>33</b>
<b>2.2.1.1 BPMN .....</b>	<b>38</b>
<b>2.2.1.2 Microsoft MS Project® .....</b>	<b>42</b>
2.3 GOVERNANÇA NA GESTÃO DE RESTAURANTES UNIVERSITÁRIOS .....	43
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>46</b>
3.1 CARACTERIZAÇÃO QUANTO À NATUREZA .....	47
3.2 CARACTERIZAÇÃO QUANTO À ABORDAGEM .....	47
3.3 CARACTERIZAÇÃO QUANTO AO OBJETIVO .....	48
3.4 CARACTERIZAÇÃO QUANTO AOS FINS .....	48
3.5 CARACTERIZAÇÃO QUANTO AOS MEIOS .....	49
3.6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	51
<b>3.6.1 Estudo 01 – Plano Tático de Gestão da SRU/PRAPE/UFPB .....</b>	<b>52</b>
<b>3.6.2 Estudo 02 – Procedimento de Atesto e Glosa .....</b>	<b>54</b>
<b>3.6.3 Estudo 03 – Auditoria Financeira .....</b>	<b>58</b>
<b>3.6.4. Estudo 04 – Avaliação de Desempenho da Contratada .....</b>	<b>61</b>
<b>3.6.4.1 Aspectos metodológicos da dimensão satisfação dos comensais com o serviço prestado .....</b>	<b>61</b>
<b>3.6.4.2 Aspectos metodológicos das dimensões condições higiênico-sanitárias, infraestrutura e gestão .....</b>	<b>64</b>
<b>3.6.4.3 Aspectos metodológicos da dimensão execução do cardápio.....</b>	<b>64</b>
<b>4 RESULTADOS .....</b>	<b>66</b>

4.1 RESULTADOS DO 1º ESTUDO: PLANO TÁTICO DE GESTÃO DA SRU/PRAPE/UFPB.....	66
4.2 RESULTADOS DO 2º ESTUDO: PROCEDIMENTO DE ATESTO E GLOSA .....	71
4.3 RESULTADOS DO 3º ESTUDO: AUDITORIA FINANCEIRA.....	76
4.4 RESULTADOS DO 4º ESTUDO: AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DA CONTRATADA.....	81
<b>4.4.1 Dimensão Satisfação dos comensais com o serviço prestado.....</b>	<b>81</b>
<b>4.4.2. Dimensão Condições higiênico-sanitárias .....</b>	<b>85</b>
<b>4.4.3 Dimensão execução do cardápio.....</b>	<b>86</b>
<b>4.4.4. Dimensão Manutenção e infraestrutura.....</b>	<b>89</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>91</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>96</b>
Apêndice 1 - Estatísticos KMO e Teste de Eferecidade de Bartlett .....	101
Apêndice 2 – Estatístico mas.....	102
Apêndice 3 - Tabela de comunalidade .....	103
Apêndice 4 - Variância total explicada .....	104
Apêndice 5 - Matriz de componentes rotacionados.....	105
Apêndice 6 - Escala de mensuração não padronizada .....	106

## 1 INTRODUÇÃO

Este capítulo apresenta a problemática, a questão de pesquisa e estabelece os objetivos delineados a partir das questões levantadas. Por fim, destaca-se a importância deste trabalho na aplicação de conhecimentos da engenharia de produção para gestão de instituições públicas, um tema ainda pouco abordado no contexto da engenharia de produção.

### 1.1 PROBLEMÁTICA

No ano de 2015, os restaurantes universitários da UFPB funcionavam no modelo de autogestão. A SRU (Superintendência dos Restaurantes Universitários) obtinha, mediante pregão, os gêneros alimentícios que eram distribuídos para cada um dos restaurantes e as refeições eram preparadas, nas instalações da Universidade, por funcionários terceirizados.

Essa forma de gestão dos restaurantes universitários da UFPB, possuía como fragilidade principal a ampla variedade de itens e conjunto de fornecedores dos itens licitados, devido à grande quantidade de gêneros necessários para o fornecimento das refeições. Esta vulnerabilidade fornecia o risco de interrupção no fornecimento de algum produto, podendo assim, comprometer o fornecimento diário das refeições. Por estes riscos, a Administração Universitária decidiu por adotar o modelo de gestão terceirizado. Desta forma, em novembro de 2015 foi celebrado, através de processo licitatório, o Contrato anual UFPB/PU de número 29/2015 no qual a Universidade Federal da Paraíba contratou uma empresa para o fornecimento de refeições, incluindo a produção e a distribuição. As dependências dos quatro restaurantes universitários existentes foram cedidas, sendo de responsabilidade da Contrata os cuidados pertinentes ao funcionamento diário. Após um ano o Contrato foi aditivado por meio do Termo UFPB/PU de número 16/2016, tendo sua vigência ampliada por mais um ano.

Isto posto, a SRU atualmente é composta por cinco restaurantes universitários dispostos nos *campi* da Universidade. O Restaurante Universitário I (RU I), situa-se no Campus I, na cidade de João Pessoa, o segundo, Restaurante Universitário II (RU II), encontra-se no Campus II, em Areia, o Restaurante Universitário III (RU III), está estabelecido no

Campus III, na cidade de Bananeiras e os Restaurantes Universitários IV (RU IV) e V (RU V), nas cidades de Rio Tinto e Mamanguape, respectivamente, dispostos nos Campus IV do Litoral Norte. Dos cinco RU's citados, o RU V encontra-se atualmente desativado e sua demanda é suprida pelo Restaurante Universitário de Rio Tinto que está localizado a uma distância de 7,4 km da unidade de Mamanguape.

Os Restaurantes Universitários da UFPB, servem as quatro seguintes refeições diárias: desjejum, almoço, jantar e ceia, à exceção do Campus IV que fornece atualmente apenas duas refeições diárias, o almoço e o jantar. No *campus* I as refeições de desjejum e jantar são servidas nas residências universitárias, nos demais são servidas nos próprios restaurantes universitários. A Tabela 1 informa o número de refeições servidas, segmentado por restaurante universitário, no período de janeiro a agosto de 2017. Até o período considerado foram servidos um montante de 1.014.173 refeições, ou seja, em média, 7.840 refeições por dia. Também é possível observar na referida tabela, que o RU I é responsável pela maior parte do fornecimento das refeições com aproximadamente 50% do total.

Tabela 1 - Total de Refeições Servidas no período de 01/01 a 01/08 de 2017

	<b>Desjejum</b>	<b>Almoço</b>	<b>Jantar</b>	<b>Ceia</b>	<b>Total</b>
<b>RU I</b>	103.690	213.802	111.666	75.350	504.508
<b>RU II</b>	27.460	70.696	50.653	18.843	167.652
<b>sRU III</b>	37.383	113.240	91.013	38.547	280.183
<b>RU IV</b>	0	36.159	25.671	0	61.830

Fonte: Elaboração própria

Para o atendimento das demandas, em conjunto com as transições de modelo de gestão, é possível destacar, de maneira prática e sintética, uma estrutura de funcionamento da SRU subdividida em duas áreas principais, a área de produção alimentícia e a área administrativa.

A área de produção alimentícia, que é a parte operacional da SRU, engloba os setores de nutrição e manutenção. É o ambiente no qual ocorrem todos os processos desde o recebimento dos gêneros alimentícios até a distribuição para os comensais. De acordo com a ANVISA (Agencia Nacional de Vigilância Sanitária), pelo Regulamento de Técnica de Boas Práticas para Serviços de Alimentação (RDC 216) é necessário o desenvolvimento de um conjunto de ações que visem a garantia de um ambiente propício à realização de serviços de alimentação. Além das questões regulamentadoras,

existem diversas situações diárias pertinentes também ao funcionamento como, por exemplo, a manutenção da infraestrutura, o acompanhamento da produção dos alimentos a serem servidos, a fiscalização da execução do cardápio e o controle da entrada de comensais.

A área administrativa abarca a parte gerencial da SRU, abrangendo os setores de gestão dos RU's e secretaria. Nesta área tem-se a realização de todas as questões que corroboram para o funcionamento adequado da parte operacional, bem como a fiscalização da execução do Contrato UFPB/PU de número 29/2015, fiscalizando as ações que competem tanto à parte Contratada como à Contratante.

A partir da estrutura organizacional exposta nos parágrafos anteriores, o papel do engenheiro de produção ganha importância na medida em que pode atuar em diversas frentes, entre as quais a melhoria de processos produtivos, otimização de filas e fluxos, redefinição de layouts, implementação e controle de normas de segurança do trabalho, elaboração de procedimentos operacionais padrão, desenvolvimento de metodologias de controle de execução financeira de contratos, previsão e planejamento de demanda, desenvolvimento de metodologias de análise de desempenho, planejamento e controle de manutenção, desenvolvimento de procedimentos sistemáticos de avaliação e controle de qualidade, tanto para o setor administrativo como para o operacional.

A ABEPRO (2008), descreve a Engenharia de Produção em dez grandes áreas e cada uma delas com suas respectivas subáreas. Algumas das grandes áreas são: engenharia de operações e processos da produção; logística; pesquisa operacional; engenharia da qualidade; engenharia do produto; engenharia organizacional; engenharia econômica, engenharia do trabalho; engenharia da sustentabilidade; e, educação em engenharia de produção. Algumas dessas áreas possuem relações diretas as frentes atuantes, já apresentadas anteriormente para gestão da SRU.

Diante do exposto, é necessário que a Superintendência detenha informações que auxiliem no processo de tomada de decisão e de fiscalização para assim fomentar uma gestão clara e eficiente, adotando uma perspectiva mais moderna da gestão pública.

Assim, além de uma estrutura organizacional adequada para uma gestão que conceda os resultados esperados, também surgem novos métodos de gestão pública, o que resulta em uma oportunidade de elevar a forma de gestão da SRU, passando a enxergar os

comensais como usuários e atores ativos no processo. Assim, nessa conjuntura, a gestão da SRU consegue perceber uma oportunidade de modernização no modelo de gestão, adotando princípios da boa governança, de uma gestão responsiva, fazendo uso dos mecanismos de *accountability*, atrelando a este modelo de gestão técnicas de que circundam a engenharia de produção. Desta forma, o profissional de engenharia de produção, reunindo as competências adquiridas em formação, a habilidade do trabalho em equipes multidisciplinares e a capacidade de visão sistêmica de processos pode contribuir na implementação do Plano Tático de Gestão da SRU/PRAPE/UFPB.

Para Marconi e Lakatos (2003) definir um problema de pesquisa pressupõe especificá-lo em detalhes precisos e exatos, semelhante aos objetivos, deve ser claro conciso e explícito. Ainda segundo os autores o problema deve ser formulado preferencialmente em forma interrogativa e delimitado com indicações das variáveis que intervêm no estudo. Diante da problemática anteriormente apresentada formula-se abaixo a seguinte questão de pesquisa:

Como procede o processo de elaboração e implementação do Plano Tático de Gestão SRU/PRAPE/UFPB através da adoção de ferramentas de governança e gestão por processos na administração pública?

## **1.2 OBJETIVO**

### **1.2.1 Objetivo geral**

Analizar o processo de elaboração e implementação do Plano Tático de Gestão da SRU/PRAPE/UFPB através da adoção de ferramentas de governança e gestão por processos na administração pública.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- Descrever e analisar o processo de elaboração e implementação do plano tático de gestão da SRU/PRAPE/UFPB com adoção das ferramentas de gestão de processos, modelagem de processos de negócios e gestão de projetos;
- Analisar o processo elaboração dos procedimentos de atesto e glosa adotados para pagamento à Contratada;

- Analisar os procedimentos seguidos na realização da auditoria financeira na documentação referentes aos pagamentos e às recuperações de créditos;
- Analisar os procedimentos empregados na elaboração e implementação dos procedimentos de avaliação de desempenho da Contratada.

### **1.3 RELEVÂNCIA**

O processo de elaboração e de implementação do plano tático de gestão na SRU da UFPB permite contemplar a aplicação de ferramentas inerentes à Engenharia de Produção. Além de conhecimentos da Engenharia de Produção, fez-se necessário o uso do conhecimento de outros campos do saber, devido à complexidade das áreas de gerenciamento de uma instituição que trata do fornecimento de mais de 7.000 refeições diárias, como é o caso da SRU. À vista disso, a atuação de forma colaborativa e integrada dos profissionais ali envolvidos, corroborou para os ganhos de atuação, execução das ações e o alcance das estratégias estabelecidas no Plano Tático.

Para a criação e execução do Plano, fez-se necessário o emprego de várias frentes de atuação que envolveram a Engenharia de Produção, a Engenharia Mecânica, a Engenharia de Segurança, a Engenharia de Alimentos, a Administração e a Nutrição, criando um ambiente interdisciplinar de geração de conhecimento, que demandou constantemente o trabalho em equipe e o compartilhamento de saberes afim de alcançar os objetivos e metas estabelecidos no Plano. Neste cenário, foi oportuna a atuação do engenheiro de produção, visto que realiza as atividades na sua área de competência de integrar os recursos físicos, humanos e financeiros para o gerenciamento de todo e qualquer sistema de produção, seja ele de bem e/ou de serviço (ABEPRO, 1998).

Este trabalho tem também sua relevância, por permitir integrar a formação teórica de predominância gerencial, com a formação de caráter analítico operacional, no qual o profissional de engenharia de produção está inserido (MARTINS, 2014). Assim a experiência laboral vivenciada em uma instituição responsável pela produção e distribuição diária de alimentos para mais de 3.500 alunos, possibilitou conectar essas duas faces que consideramos de grande relevância para o profissional de engenharia de produção.

A elaboração e implementação do plano tático de gestão, com a adoção de uma abordagem mais moderna de gestão pública, poderá propiciar à Superintendência de Restaurantes Universitários da Pró-Reitoria de Assistência e Promoção ao Estudante da Universidade Federal da Paraíba ganhos em diversos aspectos da gestão e operação da unidade, auxiliando inclusive em aspectos como:

- a) a melhoria da qualidade das refeições;
- b) a melhoria de aspectos referentes ao controle dos RU's, entre os quais o controle de acesso de comensais aos restaurantes; o controle patrimonial dos bens pertencentes à cada restaurante; à realização de planos de execução financeira e orçamentária que auxiliarão na aquisição e gasto dos recursos financeiros; a avaliação do desempenho da Contratada. Este é um requisito muito demandado pelos órgãos de controle;
- c) a melhoria da gestão e infraestrutura, buscando desenvolver mecanismos de melhoria e otimização das filas, fluxos e distribuição dos gêneros alimentícios, permitindo a instalação de uma infraestrutura mais adequada aos serviços prestados, bem como através da elaboração de um manual de gestão que permita transformar o conhecimento tácito em explícito traduzindo-se em um acervo de conhecimento que auxiliará, por um lado, aos gestores na tomada de decisão e, por outro, aos níveis operacionais na execução de suas rotinas, atividades e tarefas; e,
- d) a melhoria da comunicação, destinado ao monitoramento de níveis de satisfação e ao desenvolvimento de canais de comunicação e campanhas que aproximem os comensais da gestão da SRU.

Esses aspectos concebidos no plano tático corroboram para o alcance das qualidades gerenciais e dos processos formativos da instituição estabelecidos no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da Universidade. Da mesma maneira que auxiliam no desenvolvimento, e estão em consonância com os objetivos, da política de assistência e promoção estudantil da Universidade. A Pró-Reitoria de Assistência e Promoção ao Estudante (PRAPE) é contemplada por algumas ações, sendo uma delas destinadas à reestruturação e ampliação dos restaurantes universitários, através de melhorias em infraestrutura e equipamentos, com vista à manutenção e ampliação dos subsídios aos estudantes. Desta forma, o plano tático tonifica a atuação da SRU como

mitigadora das questões socioeconômicas que podem provocar a retenção ou evasão de estudantes da UFPB.

O PDI em anuênci à dois programas do Governo Federal, o primeiro é Programa de Reestruturação das Universidades (REUNI) - programa instituído por intermédio do Decreto nº 6.096/2007 – que possui como principal objetivo a criação de condições para ampliação do acesso e permanência na educação superior. O segundo é o Programa Nacional de Assistência Estudantil (PNAES) – instaurado através do Decreto nº 7.234/2010 – porta como objetivo central a democratização das condições de permanência dos jovens na educação superior pública federais, a minimização dos efeitos das desigualdades sociais e regionais na permanência e conclusão da educação superior, redução as taxas de retenção e evasão, e a contribuição para a promoção da inclusão social pela educação.

Desta maneira, o plano tático de gestão do Restaurante Universitário assume um papel grande relevância para consecução das metas estabelecidas pelo Governo Federal, atuando de forma decisiva para os estudantes que se encontram em situação de vulnerabilidade e suscita a democratização da permanência destes no ensino superior.

Para Moreira Junior *et al.* (2016), “Os RU’s são muito importantes para a vida acadêmica, principalmente dos alunos de graduação, muitos dos quais não teriam condições financeiras de se alimentar em restaurantes particulares durante todo o período do curso e, assim, não conseguiram manter seus estudos”. Destarte, a implementação do plano tático de gestão traz contribuições para a engenharia de produção, à medida que possibilita a compreensão do uso e aplicabilidade das ferramentas referentes ao curso, bem como a melhoria do funcionamento da Superintendência, desde os aspectos gerenciais até os operacionais, e corrobora para o alcance das metas instituídas pelo Governo.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo destina-se à apresentação da revisão da literatura sobre as teorias abordadas no decorrer deste trabalho. De forma geral, buscou-se em cada tópico descrever brevemente sua relevância, evolução teórica, exemplos de aplicação prática e principais ferramentas adotadas.

Em suma, o capítulo está estruturado em dois tópicos, inicialmente apresentam-se uma abordagem sobre governança, sua evolução e suas contribuições como modelo de gestão. Seguidamente são apresentados o tema de gestão estratégica e algumas de suas abordagens e ferramentas que são utilizadas para assegurar o alcance eficaz dos objetivos delineados pela implementação do modelo de gestão baseado na governança. Por fim, é construído um paralelo entre os princípios de governança, e as ferramentas que auxiliam em sua implementação, sobretudo na gestão de restaurantes universitários.

### 2.1 GOVERNANÇA

A governança no meio corporativo é relacionada ao agrupamento de instrumentos e mecanismos adotados para gerenciar uma organização, seja ela pública ou privada. Esses instrumentos podem ser leis, políticas, normas de órgãos reguladores e regulamentos internos, por exemplo. O uso dessas práticas de governança corporativa vem envolver os mercados desenvolvidos e os em desenvolvimento. As aplicações dessas práticas resultam em confiabilidade e segurança, tornando a organização mais atraente à futuros investimentos (PUTZ *et al*, 2017).

Ainda em consonância como os autores, há alguns anos os princípios de governança foram inseridos na gestão pública, precedida pela filosofia do *New Public Management* (NPM), no entanto com suas respectivas distinções. Desse modo, faz necessário buscar o entendimento da evolução da gestão pública e seus arquétipos, para melhorar a compreensão dos princípios da governança e o uso desses princípios de modo prático.

### **2.1.1 Da abordagem tradicional à nova gestão pública – NPM**

Embora a gestão pública como paradigma remonte aos princípios da civilização, como conhecimento científico surge no início do século passado. Crosby *et al.* (2014) no estudo, sobre o avanço dos modelos públicos de gestão, relatam que a administração pública sobrevém nos Estados Unidos por volta de 1900 e desenvolve-se no século XX em detrimento à problemáticas emergentes, como: o forte desenvolvimento industrial, o crescimento urbano, o avanço da ciência, a busca pelo progresso e a preocupação com as principais falhas de mercado. Neste contexto, o sucesso deste modelo de gestão dar-se-á pelo forte elo estabelecido entre o governo, que atua como um agente para o bem de todos, e os cidadãos, que eram vistos como eleitores, clientes ou constituintes.

De acordo com Stoker (2006), o modelo de gestão pública tradicional assemelha-se vigorosamente com a concepção de mundo weberiana. Para Weber, a burocracia apresenta uma eficácia organizacional por intermédio de quatro características, são elas: i) a organização de funcionários em uma divisão de trabalho hierarquicamente bem definida, onde os problemas administrativos com um alto grau de complexidade são subdivididos em tarefas gerenciáveis e repetidas; ii) os funcionários trabalham visando a carreira, ou seja, é enfatizado a continuidade e o avanço a longo prazo das suas respectivas funções; iii) os trabalhos a serem desempenhados são exercidos segundo as regras prescritas sem arbitrariedade ou favoritismo e de preferência com um registro escrito; iv) a nomeação dos funcionários ocorre por meritocracia, uma vez que os que são treinados para exercer sua função sejam detentores do conhecimento, informação e acesso ao escopo de responsabilidade definido.

Para Crosby *et al.* (2014) no início o foco principal da administração pública consistia na busca por uma maior eficiência. Com advento do *New Public Management*, ou Nova Gestão Pública, inclui-se a preocupação com a eficácia. Ou seja, agora o eixo da gestão não está apenas nos resultados, na medida em que há preocupação também com o processo.

O auge da Administração Pública Tradicional (APT) é atingido entre 1949 a 1979, com a mesma aspiração de acolher satisfatoriamente as questões sociais e econômicas dos cidadãos, também conhecida como estado do bem-estar (*Welfare State*). Isto posto, a APT deveria ser um mecanismo novo, cujo principal desejo encontrava-se no

desenvolvimento de procedimentos administrativos para assegurar a igualdade de tratamento. Alguns dos elementos cruciais deste modelo, eram: o domínio das leis regulamentadoras, o foco na administração de regras e diretrizes estabelecidas, a burocracia na implementação e elaboração de políticas; o desenvolvimento do comprometimento na elaboração de orçamentos; e, a hegemonia do profissional na prestação de contas no serviço público. (PETERS, 2010).

De acordo com Pollitt e Bouckaert (2011), em seu estudo sobre a reforma da gestão pública, explica que houve uma tentativa de reforma da gestão pública nas décadas de 1950 e 1960, no entanto não foram tão proeminentes, devido ao fato de que naquele contexto se tratavam de uma questão técnica ou jurídica e não política ou econômica, tratando-se também de um problema de caráter local ou nacional. Nas décadas consecutivas, de 1970 a 1980, foi iniciado um processo de mudança de caráter maior, tornando-se uma questão com uma perspectiva mais global. Esse processo recebe um estímulo para reforma pela perspectiva da crise fiscal, alcance governamental e recessão econômica global. Em outras palavras, surge um desejo de tornar o governo mais comercial – economizando dinheiro, aumentando a eficiência e, em paralelo, fazendo com que as burocracias públicas ajam de forma mais responsável com os seus cidadãos. Essa é a reformulação no modelo de gestão da origem, tradicional, ao *New Public Management* (NPM), o modelo de gestão que antecede a governança.

Segundo Hood (1991), a origem do *New Public Management* pode ser vista como a união de duas correntes de ideias opostas. A primeira corrente de ideia vem da “nova economia institucional”, instituída após a segunda guerra mundial. Esse movimento trouxe sustentação para um conjunto de doutrinas de reformulação administrativa pautadas na contestabilidade, escolha de usuários, transparéncia e foco na concentração de estruturas de incentivo. A segunda corrente de ideia baseia-se nos ideais do “*gerencialismo*” do tipo empresarial do setor público, proporcionando um conjunto de ferramentas e conhecimentos imprescindíveis para melhorar a tomada de decisão, o alcance dos resultados e as melhorias no desempenho organizacional como um todo.

O modelo de gestão baseado no NPM aproxima-se do gerenciamento científico de Taylor, visto a ênfase no “*gerencialismo*” e na gestão por objetivo da administração de empresas. Para Tolofari (2005) as principais teorias que embasam os pensamentos da nova gestão pública são descritos no quadro abaixo:

Quadro 1 – Teorias sobre a nova gestão pública

Teoria	Descrição
<b>Teoria da escolha pública</b>	O cerne desta teoria está na racionalidade do homem na forma como age ou deseja agir de maneira autônoma, e sua busca para satisfazer seus desejos pessoais. Na administração pública, esta teoria implica que os serviços deveriam ser direcionados ou variados, e que o usuário do serviço exigiria de forma correspondente ao valor do seu dinheiro e a prestação de contas pela forma de como ele foi gasto.
<b>Teoria da economia da transação de custos</b>	Esta teoria possui como intento cuidar dos recursos públicos, visa fazer mais com menos. Aqui não é só examinado o custo total de um projeto, por exemplo, mas também cada etapa – planejamento, adaptação e avaliação da tarefa final em cada uma das opções. Faz parte também dessa teoria, buscar examinar também os custos de oportunidades, ou seja, o custo de não usar a alternativa.
<b>Teoria dos agentes principais</b>	O principal objetivo desta teoria está em fornecer um quadro intelectual e jurídico para elaborar uma forma mais satisfatória de negociar, especificar e monitorar contratos de modo a minimizar a probabilidade de violação resultantes do oportunismo por parte do agente. A intenção desta teoria é a demarcação dos papéis entre o prestador do serviço (governo) e o requerente deste serviço.
<b>Teoria da microeconomia</b>	Esta teoria descreve a relação entre os produtores e consumidores no mercado. Os provedores e usuários de serviços sociais e como eles se comportam no quase-mercado, umas das aplicações primordiais dos princípios novos de gerenciamento de negócios. Busca a ênfase na eficiência, benefícios individuais e remuneração determinada pelas forças de mercado.
<b>Teoria da nova sociologia econômica</b>	A base de análise desta teoria está no conceito de relações entre os prestadores de serviço e usuários, agentes e diretores, ou compradores e vendedores fornecem a visão de relações sociais como confiança, reputação e obrigação, estas que são vistas como essenciais para compreensão de como os mercados realmente funcionam.

Fonte: Adaptado de Tolofari (2005)

O NPM, segundo Pollitt e Bouckaert (2011), pode ser visto em dois níveis. Um mais restrito, segundo o qual o setor público pode ser melhorado pela importação de conceitos de negócios, técnicas e valores. O segundo, mais amplo, envolvendo várias práticas, como: maior ênfase no desempenho organizacional; preferência por formas organizacionais flexíveis, limpas, pequenas e especializadas; substituição de relações hierárquicas por formas de supervisão; a adoção de mecanismos de mercado, incluindo licitação competitiva e pagamento relacionado ao desempenho; e, uma ênfase no tratamento dos usuários do serviço como “clientes” e na aplicação de técnicas de melhoria de qualidade, como o Gerenciamento Total da Qualidade (TQM).

Assim, de acordo com King (2009), de uma forma geral o NPM pode ser visto como uma maior aplicação de instrumentos do setor privado no setor público, no uso de ferramentas técnicas de gerenciamento de desempenho e de avaliação. Estas práticas oriundas no setor privado, evoluem para um sistema de boas práticas no serviço público.

## 2.1.2 Princípios de Governança

Segundo Pollitt e Bouckaert (2011), após a reforma e a emergência do NPM surgiram outros modelos de gestão, a maioria como reflexo da NPM. No final da década de 1990 o conceito de governança ganha destaque tanto nos meios acadêmicos como nos profissionais. Começam a surgir diversas variantes do tema, como por exemplo: governança padrão, governança híbrida, governança operacional e governança do setor público.

Sonia Simões Colombo (2011) relata que a forma como governança ou *governance* é utilizada nos dias atuais, se dá nos documentos do Banco Mundial com o objetivo de estabelecer ações que busquem assegurar a eficiência estatal. Entende-se como uma extensão do campo estatal, da racionalidade formal econômica para as dimensões sociais e das políticas, elemento norteador na formulação de políticas públicas. O documento *Governance and Development*, cuja redação também foi do Banco Mundial, define governança como sendo a forma pela qual o poder atua na administração dos recursos sociais e econômicos de um país buscando o crescimento.

Para o Governo australiano (2007) governança pode ser entendido como as responsabilidades, práticas, políticas e procedimentos, aplicados pelo setor administrativo de uma organização, a fim de proporcionar uma orientação estratégica, assegurar o alcance dos objetivos, gerir os riscos e fazer uso dos recursos com os princípios de *accountability* e responsividade. É possível acrescer que a governança trata-se de desempenho e conformidade. Desempenho, no que se refere à forma que a organização usa as práticas de governança para alcançar altos índices de desempenho geral dos seus serviços ou programas. E conformidade, no que tange à forma como a organização emprega as práticas da governança para assegurar os requisitos requeridos, seja por lei, regulamento ou expectativa dos clientes demandantes do serviço, resultando na promoção de maior probidade e responsividade na gestão. Ainda em consonância com o mesmo autor, é possível resumir a governança no setor público em seis princípios, sendo eles:

- a) *accountability*, fazer-se responsável pelas decisões tomadas e criando mecanismos expressivos com o intuito de que a instituição incorpore todos os padrões concernentes;

- b) transparência/abertura, elucidando os papéis, responsabilidades e procedimentos para a realização de decisões e exercício do poder;
- c) integridade, quando a organização atua de forma apartidária, ética e para os interesses da organização, e não fazendo uso de informações obtidas devido a privilégios de quem ocupa cargos de confiança;
- d) gestão<sup>1</sup>, não desperdiçando as oportunidades de aumentar o valor dos ativos e interesses públicos a quem foi confiado os cuidados;
- e) eficiência, realizando a melhor utilização dos recursos com o intento de viabilizar os objetivos da organização, atestando com estratégias baseadas em evidências para melhoria; e,
- f) liderança, estabelecendo um compromisso de toda organização para com as práticas da boa governança por meio da liderança.

A execução desse modelo administrativo aliado à estratégia de gestão *top-down*, permite o exercício das práticas de governança em toda a organização e a maior responsabilidade de todos os colaboradores para o uso dessas práticas no quotidiano.

Na Tabela 2 apresenta-se uma análise comparativa entre os modelos de gestão pública abordados até o momento. Cada modelo possui suas respectivas posturas diante dos desafios emergentes e o contexto no qual estão inseridos.

Para o modelo de *New Public Management* é possível enxergar uma extensão da visão sistêmica. O cerne dos objetivos está no gerenciamento das entradas e saídas do processo, ou seja, procurando o aumento da eficiência, da eficácia e da capacidade de resposta aos clientes do processo. Neste modelo a racionalidade está voltada para um homem econômico, a gestão continua sobre a demanda, mas também a preocupação com os resultados. No modelo de NPM, o contexto é de desconfiança pública e a busca por um uso consciente dos recursos por intermédio de mecanismos que assegurem que o serviço público atenda as metas acordadas previamente. Sendo assim, neste modelo, a implementação de acordos de desempenho são cruciais para garantir o alcance dos objetivos estabelecidos.

---

<sup>1</sup> Adotou-se o termo *gestão* como tradução do termo em inglês *stewardship*.

Tabela 2- Arquétipos dos modelos de Gestão Pública

Arquétipos dos modelos de Gestão Pública			
	Administração Pública Tradicional	New Public Management	Governança Pública
<b>Objetivos principais</b>	Insumos politicamente fornecidos; Serviços monitorados através de supervisão burocrática	Gerenciando de entradas e saídas de forma a garantir economia e capacidade de resposta aos consumidores	O objetivo geral é alcançar o valor público que, por sua vez, envolve maior eficácia para enfrentar os problemas que o público mais se preocupa; se estende da entrega do serviço para a manutenção do sistema.
<b>Valores principais</b>	Eficiência	Eficiência e eficácia	Eficiência, eficácia, e toda a gama de valores democráticos e constitucionais
<b>Objetivo do modelo</b>	Gerenciar as demandas	Gerenciar as demandas e os resultados	Múltiplos objetivos, como: satisfação, preocupação com os resultados dos serviços prestados e a responsabilização por eles, manutenção da confiança e legitimidade
<b>Contexto social e ideológico</b>	Industrialização; urbanização; crescimento da corporação moderna; especialização; fé na ciência; crença no Progresso; preocupação com as grandes falhas de mercado; experiência com a grande depressão da Segunda guerra mundial; alta confiança no governo	Preocupação com as falhas do governo; de desconfiança do governo como um todo; crença em eficácia e eficiência do mercado e racionalidade.	Preocupação com as falhas de mercado, do governo, dos programas sem fins lucrativos e dos direitos civis; preocupação com os chamados problemas perversos, como: aprofundamento da desigualdade, estado vazado ou diluído, participação reduzida dos cidadãos; rede colaborativa de governança; tecnologia avançada de informação e comunicação
<b>Definição dos interesses públicos</b>	Definido por políticos ou especialistas; com pouca contribuição do público.	Agregação de preferências individuais, na prática, capturada por políticos seniores ou gerentes, apoiada por evidências sobre a escolha do cliente.	Preferências individuais e públicas produzidas através de um complexo processo de interação que envolve reflexão deliberativa sobre insumos e custos de oportunidade.
<b>Modelo de accountability dominante</b>	Dos departamentos para políticos e através do Parlamento; Hierarquia bem definida.	Através de acordos de desempenho; às vezes para os clientes através de mecanismos de mercado. Orientação para o mercado; busca por resultados esperados pelos cidadãos	Possuindo múltiplos cidadãos como supervisores de governo – clientes como usuários – contribuintes como financiadores; os servidores públicos devem atender à lei, interesses dos cidadãos, padrões profissionais e valores comunitários

<b>Objetivos da gestão</b>	Corresponder a direção política	Atender as metas de desempenho acordadas	Corresponder às preferências dos cidadãos / usuários, renovação de mandato e da confiança através da garantia de serviços de qualidade.
----------------------------	---------------------------------	--	---

Adaptado de: Stoker ( 2006); Kelly et al. (2002); e, Crosby et al. (2014)

Para o modelo de governança, os cidadãos e os princípios de cidadania são essenciais. Neste modelo de gestão, os cidadãos são encorajados a participar no saneamento dos problemas, desenvolvendo assim um espírito público no qual todo o conjunto de valores democráticos são relevantes. As formas de atuação dos gerentes públicos ultrapassam os modelos anteriores, visto que podem aumentar a capacidade de melhoria de eficiência geral e responsividade do sistema. Neste cenário, surge um pensamento sistêmico observando os *inputs*, *outputs* e *outcomes* do processo. Em outras palavras, existe um gerenciamento das demandas do processo e suas entradas, um gerenciamento das saídas do processo, se esses produtos atendem as expectativas esperadas e a forma como ocorre o processamento, uma preocupação da eficácia do processo como um todo.

### 2.1.2.1 Princípios de accountability

As questões de *accountability* têm origem mais antiga e complexa, é uma problemática que muito possivelmente permanecerá a ser um fator proeminente do quotidiano de um governo. Um modelo que acentua a necessidade da prática de um governo responsável é o próprio NPM, quando desvenda as diferenças existentes entre a realidade operacional e doutrina a forma da responsabilidade (BARBERIS, 1998). Desta forma, não é possível afirmar de maneira contundente que as questões sobre *accountability* decorrem do NPM, entretanto podemos constatar que as necessidades de uma reforma no *modus operandi* da gestão pública, sucedendo ao surgimento do NPM, provocam uma necessidade de um governo que atue de forma mais responsável.

Todos os modelos de gestão pública posteriores aos apresentados, quais sejam, o modelo tradicional, NPM e *governance*, adotam de algum modo, elementos de seus predecessores alinhados aos princípios de *accountability*. Desse modo, por *accountability* entende-se um mecanismo de exercer controle sobre as instituições e programas públicos, como também uma forma de assegurar melhorias a estes programas (PETERS, 2010)

A implementação de uma gestão responsiva demanda a adoção dos mecanismos de *accountability*. Para Majone (2006), *accountability* é de suma importância para as práticas da boa governança, pois nos parâmetros da boa governança, os agentes do sistema estão mais envolvidos com a responsabilização das ações desenvolvidas. Existindo os princípios de *accountability* estabelecidos pelos envolvidos no processo, tem-se como resultado a transparência nas operações e a disseminação das informações.

Sonia Simões Colombo (2011, p.181) relata que

No caso da governança pública, nas relações formais resultantes dos processos institucionais e legais que se estabelecem para o exercício do poder entre o governo e a sociedade, outro conceito que surge é o dos mecanismos estabelecidos para a responsabilização (*accountability*).

O princípio de *accountability* torna-se imprescindível para as práticas de prestação de contas e responsabilização dos gestores. Ainda em consonância com a autora, a tradução da palavra para língua nativa, permitiu ir além da tradução literal do termo, na medida em que estende-se o significado de *accountability*, posicionando-o como associado à relação entre os agentes do processo e os indivíduos pertencentes ao sistema, com capacidade de exercer fiscalização. Esta postura permite que os indivíduos afirmam a probidade destes agentes no desenvolvimento de suas ações e os resultados alcançados. Para Cook (2006) o cerne de *accountability* está no tipo de interação, na medida em que permite que alguns atores exijam que a gestão forneça informações explicando e justificando suas ações. A não apresentação das informações requeridas pode implicar na aplicação de sanções ou penalidades.

De acordo com Faria e Streit (2016), a expressão *accountability* está ligada a necessidade da realização de prestação de contas, que por consequência ocorre pela explicitação das atividades desenvolvidas, os seus respectivos produtos e as preocupações consideradas no desenvolvimento dessas atividades. Neste cenário o indivíduo participante de um sistema, para ser *accountable*, deve informar de que modo e com que nível de qualidade a atividade está sendo desenvolvida. Em uma organização que possui um *design* com estes princípios, há uma definição clara das seguintes questões: Quem é o responsável na organização?; À quem deve prestar contas?; Pelo o que é responsável?; e, De que modo ocorre a prestação e/ou a responsabilização de contas?

Ainda em concordância com os mesmos autores, existem mecanismos que podem ser utilizados de responsividade em suas atividades, como: a supervisão das atividades por uma entidade superior àquele sistema, ou uma unidade reguladora externa ao processo; a publicação de relatórios periodicamente, para não viciar os resultados, tornando-os favoráveis à organização, mas publicando-os para que sejam corrigidos, quando considerados insatisfatórios. Consequentemente, as implementações desses mecanismos acompanham com legitimidade na sua forma proba de atuação, conseguindo apoio público por sua autonomia e granjeando mais credibilidade.

Existem alguns tipos de responsabilidades dependendo do contexto em que será aplicado. Para Maybin (2011) existem a responsabilidade política e administrativa. Na responsabilidade política é estabelecida pela relação entre o governo e seus agentes que detém a responsabilidade de exercerem os princípios de *accountability* perante o público, por meio do uso de dispositivos constitucionais ou similares. Já a administrativa, está mais ligada a responsabilizar os funcionários por meio de relatórios, que obedecem ao fluxo da hierarquia, por órgãos e comissões reguladores externas. O autor descreve algumas maneiras do uso de responsabilidade, são algumas delas: Prestação de contas detalhadas; contrato, no qual ficam definidos os objetivos a serem alcançados e que registro do que foi acordado; Gerenciamento, definição dos critérios de identificação de desempenho dos objetivos que foram acordados, em geral concentram-se nos insumos, produtos e resultados; Regulamento, está relacionada a definição das normas, como o estabelecimento do desempenho mínimo, e o fornecimento dos procedimentos de intervenção em caso de não serem alcançados os padrões mínimos, não necessariamente obedecendo a uma ordem hierárquica. O emprego dessas formas de responsabilidade e a distribuição delas para os atuantes do processo podem originar uma forma de governo mais responsável.

Como foi possível observar, os modelos de gestão pública, a tradicional, o NPM e a governança, consideram diferenciadamente as questões referentes à eficiência e à *accountability*. Na Tabela 3 é possível enxergar algumas características sobre essas duas questões nesses modelos de gestão referidos.

Na gestão pública, a eficiência está ligada à simplificação das tarefas de maneira que os agentes daquele sistema consigam cumprir as tarefas requeridas por meio de procedimentos, regras e sistemas. Nas questões de *accountability* a eficiência é

estabelecida através da supervisão. Para o NPM, a eficiência é dada pelo estabelecimento das atividades de maneira bem definida, incentivando atingir a capacidade da organização. No que tange a *accountability* é realizada no decorrer da avaliação da capacidade de gestão em relação aos objetivos como medida de desempenho. Em governança, a eficiência deve ser julgada com base na realização das atividades e o seu desempenho em relação ao seu propósito. No que tange a *accountability*, um estabelecimento claro das metas negociadas em conjunto com os participantes do processo e o supervisor daquele processo.

Tabela 3 – Paradigmas e desafios da gestão pública quanto Eficiência e *Accountability*

Paradigmas e desafios da gestão pública quanto Eficiência e <i>Accountability</i>		
Respostas aos principais desafios	Eficiência	<i>Accountability</i>
<b>Gestão pública tradicional</b>	Simplificar tarefas complexas e ajudar os funcionários a seguir os procedimentos.	As eleições competitivas fornecem líderes que podem dirigir e exercer supervisão.
<b>New public management</b>	Definir as tarefas de desempenho que a organização é encorajada a alcançar.	Os políticos estabelecem metas públicas e objetivos e, em seguida, mantêm os gerentes responsáveis por sua entrega.
<b>Governança</b>	Verificar de forma contínua se a atividade cumpre seu propósito.	Negociação de metas e a definição delas com supervisão.

Adaptado de: Stoker (2006)

Entre os procedimentos de *accountability* bastante utilizados na gestão pública e adotados na execução deste trabalho encontram-se os de atesto e glosa, que passamos a descrever sucintamente.

A Lei 4320/64, que estabelece “Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal”, determina que o pagamento da despesa pública passe pelo crivo da liquidação. É nesse segundo estágio da execução da despesa que será cobrada a prestação dos serviços ou a entrega dos bens, ou ainda, a realização da obra ou serviço, evitando, dessa forma, o pagamento sem o implemento da condição (BRASIL, 1964). De acordo com o art. 63 da mencionada Lei, a liquidação da despesa consiste na verificação do direito adquirido pelo credor, tendo por base os títulos e documentos comprobatórios do respectivo crédito.

Nesse sentido, a liquidação consiste na comprovação de que o credor cumpriu todas as obrigações constantes do empenho. Ao fazer a entrega do material ou a prestação do serviço, o credor deverá apresentar a nota fiscal, fatura ou conta correspondente, acompanhada da primeira via da nota de empenho, devendo o servidor competente atestar o recebimento do material, a prestação do serviço ou a execução da obra correspondente (MARQUES, 2014).

O outro procedimento adotado para recuperação de crédito é a aplicação da glosa que está prevista no artigo 36 da IN 02/2008, que assim estabelece:

§ 6º A retenção ou glosa no pagamento, sem prejuízo das sanções cabíveis, só deverá ocorrer quando o contratado: (Incluído pela Instrução Normativa nº 3, de 16 de outubro de 2009);

I – Não produzir os resultados, deixar de executar, ou não executar com a qualidade mínima exigida as atividades contratadas; ou (Incluído pela Instrução Normativa nº 3, de 16 de outubro de 2009)

II – Deixar de utilizar materiais e recursos humanos exigidos para a execução do serviço, ou utilizá-los com qualidade ou quantidade inferior à demandada. (Incluído pela Instrução Normativa nº 3, de 16 de outubro de 2009)

Tanto o atesto quanto a glosa foram considerados para o estabelecimento do plano tático de gestão implementado pela Superintendência de Restaurantes Universitários.

## 2.2 GESTÃO ESTRATÉGICA

Para Kunsch (2006) as organizações que visam alcançar um modelo de excelência de gestão, buscam sempre começar pelo planejamento estratégico. Dado que este é um meio que fornece um panorama geral da organização de modo factual diante do contexto no qual está inserido. Partindo do planejamento estratégico, é possível desenvolver estudos sobre o nicho de mercado, o ambiente interno da organização e assim entender os pontos fracos e os fortes, bem como o contexto social e político da organização. Isto posto, é traçado um perfil organizacional, onde são delineadas a missão, a visão, os valores, os objetivos e as estratégias que devem envolver a organização como um todo. Os objetivos serão alcançados por meio da implementação de ações.

A gestão estratégica é de grande importância para gestão de ativos intangíveis. Por algum tempo, mais precisamente na era industrial, o que sobrelevava eram os ativos

tangíveis, ou seja, sistemas de controle financeiro que objetivavam auxiliar e supervisionar a aplicação eficiente dos recursos financeiros, para granjear vantagens competitivas. Contudo, com a chegada de uma nova era, a da informação, esses ativos tornaram-se insuficientes para manter, ou desenvolver vantagens competitivas. Agora é preciso uma gestão adequada dos ativos intangíveis para o alcance das vantagens competitivas. É importante ressaltar que para uma empresa que presta serviço, os ativos intangíveis são boa parte do seu patrimônio, o que justifica a preocupação em promover uma gestão eficaz desses ativos (GALAS e FORTE, 2005).

Para Costa (2007) a gestão estratégica possui um conceito muito mais amplo do que planejamento estratégico, de certa forma é uma parte do processo de transformação estratégica de uma organização. Diante disso, a gestão estratégica engloba as avaliações de diagnósticos e de prontidão, a configuração do planejamento, formulação dos propósitos e seu compartilhamento dentro da empresa, direcionamentos estratégicos, estabelecimento de metas e desafios, distribuição de responsabilidades, e assim, chegando ao detalhamento dos planos e projetos que auxiliarão no processo de implantação dessa estratégia da gestão.

Como a gestão estratégica possui um sentido amplo e o planejamento é um meio para alcançar um fim desejado é de grande importância o entendimento dos tipos de planejamentos que existiram no decorrer da implantação da estratégia adotada pela gestão. A classificação do planejamentos, para Oliveira (2007), leva em conta os níveis hierárquicos. É possível definir três tipos de planejamento, são eles: planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional. Esses três níveis podem ser correlacionados como ilustrado na figura abaixo:

Figura 1 – Níveis de decisão e tipos de planejamento



Fonte: Oliveira (2007, p.15)

O autor descreve que o planejamento estratégico está ligado a alta gerencia, aos objetivos que a organização deve seguir e as forma de atuação. No espectro de nível estratégico, são consideradas uma visão do panorama e as questões internas e externas a empresa que podem trazer algum risco. No planejamento tático, a principal intenção são as áreas de atuação, possui um foco mais local do que global. Então, tem-se um detalhamento de objetivos, estratégias e políticas, pré-estabelecidas no planejamento estratégico de como serão segmentadas e adaptadas a cada unidade de negócio. E o planejamento operacional ocorre no nível mais baixo da organização, preocupando-se com o quotidiano e com a execução das tarefas. Neste nível encontram-se os planos de ação com as atividades base para alcance do plano tático.

Ambrozewicz (2015) em seu livro Gestão da qualidade na administração pública discorre sobre a implantação da estratégia em um modelo de excelência em gestão. Para o autor, o significado de estratégia está ligado a um plano bem organizado, que possibilite o estudo das suas características, bem como as suas falhas internas, o cenário no qual a organização está alocada e a antecipação dos comportamentos dos concorrentes.

Uma gestão estratégica eficaz deve atentar-se para os elementos considerados por Ambrozewicz (2015) como fundamentais ao sucesso do planejamento estratégico, são eles: objetivos claros, conservar a iniciativa, concentração flexibilidade, liderança coordenada e comprometida, surpresa e seguridade. Esses elementos acerca de estratégia são fundamentais para uma gestão.

O primeiro elemento consiste na formulação de objetivos claros que representem o cuidado para o entendimento exato dos objetivos gerais. Que devem propiciar a continuação e a uniformidade de pensamento na escolha das táticas no decorrer da implementação da estratégia. A conservação da iniciativa, permite a resguarda de autonomia da ação e provoca o compromisso. A falta de iniciativa pode ocasionar em cansaço e pode transmitir uma imagem de vantagem competitiva aos concorrentes. O terceiro meio é o de concentração, com ele a organização alcança uma precisão muito maior, superando as intempéries que uma gestão possa enfrentar. A flexibilidade, permite a organização operar diante das inconsistências de mercado com um menor

esforço, enquanto as empresas com menor flexibilidade dispendem de gasto excessivo de recursos para continuar operacionais. A liderança coordenada e comprometida, auxilia no uso de uma gestão mais responsiva e comprometida com as metas estabelecidas. A surpresa, conta com mudanças decisivas na estratégia adotada, podendo alcançar resultados muito expressivos. E, por último, a seguridade, que garante um conjunto de recursos e questões básicas operacionais para uma empresa. O entendimento desses elementos é primordial para a implementação de uma estratégia em uma empresa ou em qualquer instituição que faça uso de uma gestão estratégica.

### **2.2.1 Gestão de processos**

Em relação a importância da gestão por processos, Weske (2007) expõe que o gerenciamento de processos está baseado na observação de que cada produto de uma empresa oferecido ao mercado é resultado de um conjunto de atividades que foram desempenhadas para a realização desse produto. Para tanto, a gestão de processos é um mecanismo determinante para a organização dessas atividades e a compreensão de suas inter-relações. Uma empresa pode alcançar os objetivos de negócios de maneira eficiente e efetiva apenas se as pessoas e outros recursos da empresa, como os sistemas de informação, trabalharem de maneira integrada. A gestão por processos, é um conceito importante para auferir resultados mais eficazes.

Para o autor, à medida que em um nível organizacional são capitais para o entendimento de como as empresas operam, os processos de negócios podem também desempenhar uma importante função na concepção e realização de sistemas de informação flexíveis. Estes sistemas de informação conferem um suporte adequado para realização de novas funcionalidades e novos produtos adaptados para responder às exigências do mercado. O desenvolvimento de gerenciamento de processos é influenciado pelos conceitos e tecnologias de diferentes áreas de administração de empresas e informática, possuindo suas raízes nas tendências de orientação de processo na década de 1990, onde fora proposto um jeito de organizar as empresas com base em processos de negócios.

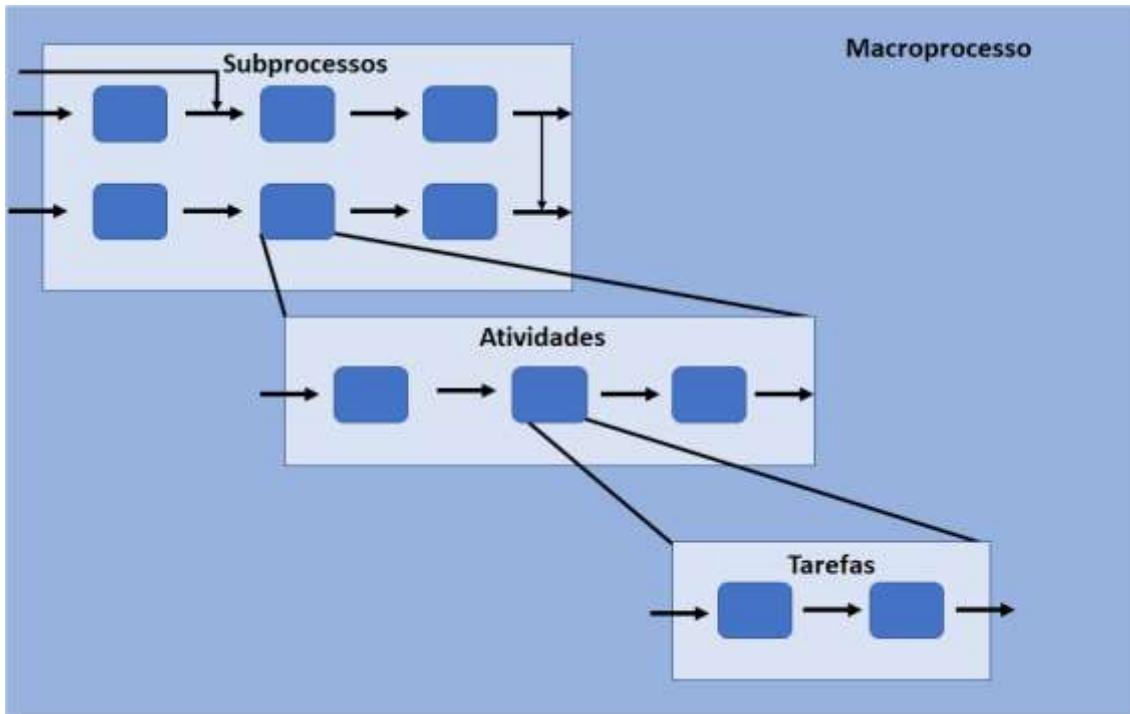
Sordi (2005), descreve um breve contexto histórico da gestão por processos. Para ele, na década 1990, houve uma grande competição empresarial que levou as organizações readaptar seus modelos de operação e formas de gerenciamento, chegando algumas até mesmo em um processo total de reelaboração. Uma das maiores dificuldades das

organizações empresariais estava no foco gerencial, restringido as especialidades de cada profissional e não no processo como um todo. Durante a última década, levantam-se inúmeras inovações que são integradas nos modos de gestão. Uma dessas inovações está a gestão por processos. Nos dias de hoje, independentemente da posição organizacional, os profissionais que estão inseridos na organização corroboram para uma gestão por processos.

Ainda em concordância com o autor, há diversas áreas em uma organização e cada uma delas possui informações e formas específicas de relacionamento com o processo. Fazer com que cada informação de cada área do processo seja reunida de maneira eficiente tem sua complexidade. É preciso que a gestão por processos seja encarada como primordial na cultura organizacional. Por consequência, não se deve existir detentores únicos do conhecimento sobre partes do processo, este conhecimento deve ser sistematizado e compartilhado de forma que concedam suporte ao processo.

Para que esse conhecimento seja atingido de forma integrada com sua gestão os conhecimentos gerais sobre os conceitos que envolvem gestão por processos devem ser disseminados por toda a organização. O primeiro conceito a ser compreendido é o de processo. Diante de um conjunto de possíveis definições, fazendo uma análise de uma macro-perspectiva Araujo (2017 p.25) conceitua processo como um “conjunto sequenciado de atividades formadas por um conjunto de tarefas”, como pode ser visto na Figura 2.

Figura 2 – Hierarquia dos processos



Adaptado: Araujo (2017)

Para o autor, a hierarquia dos processos é configurada em macroprocesso e subprocesso que são constituídas por uma certa quantidade de atividades, constituídas por tarefas. Essa estrutura pode ser desmembrada de acordo com a complexidade do processo e a necessidade de detalhamento exigida.

O segundo conceito que ganha destaque é o de gestão. Sordi (2005) esclarece que para o entendimento de gestão é importante, previamente, a diferenciação da palavra gerenciamento. A expressão gerenciamento faz monitoramento e administração de um recurso a ser controlado, enquanto a gestão possui um sentido mais amplo, incluindo aspectos como: projeto, construção, implementação, utilização, monitoramento, identificação de melhorias e realização de ajustes. A gestão está ligada ao ciclo de vida de um recurso e a sua evolução, por meio do gerenciamento de cada processo.

Por fim, o conceito de gestão de processos de negócio. A *Association of Business Process Management Professionals Brazil* (2013, p.40) faz a seguinte definição:

Gerenciamento de Processo de Negócio (BPM – Business Process Management) é uma disciplina gerencial que integra estratégias e objetivos de uma organização com expectativas e necessidades de clientes, por meio do foco em processos de ponta a ponta. BPM engloba estratégias, objetivos, cultura, estruturas organizacionais, papéis, políticas, métodos e tecnologias para analisar, desenhar, implementar, gerenciar desempenho, transformar e estabelecer a governança de processos.

Posteriormente, Sordi (2005) integra gestão de projetos e os elementos de ciclo de vida. Gestão de projetos deve garantir que todos os elementos do ciclo de vida do recurso estejam em sintonia e assim conferindo uma eficiência. Em outras palavras, pode se dizer que processos de negócios é uma forma de agregar as áreas que compõem o processo de negócio. Algumas dessas áreas são: recursos humanos; papéis e responsabilidades; estrutura organizacional; políticas e regras; tecnologias da computação e da comunicação; facilidades (recursos necessários para operação e gestão de processos de negócios); e, conhecimento. A relação dessas áreas que compõem o processo de negócios é ilustrada na Figura 3.

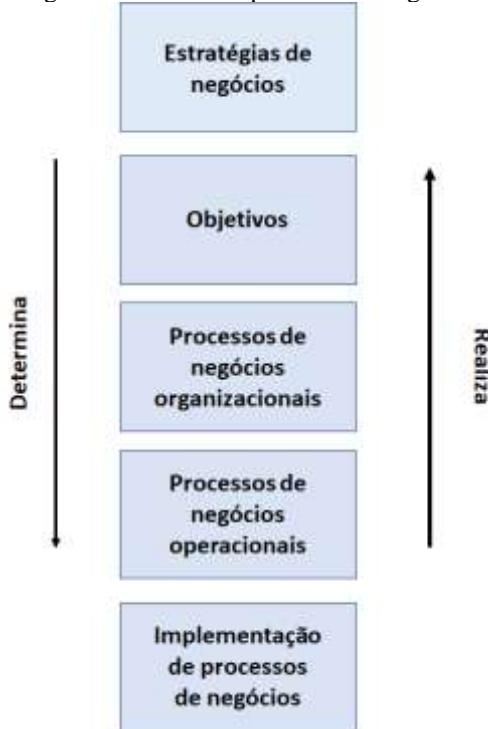
Os processos de negócios podem ser desatrancados em tipos e dimensões. Diversos níveis podem ser identificados no gerenciamento de processos de negócios, como ilustrado na Figura 4.

Figura 3- Processos de negócios e seus ativos a serem geridos



Fonte: Sordi (2005)

Figura 4 - Níveis do processo de negócios



Fonte: Adaptado de Weske (2007)

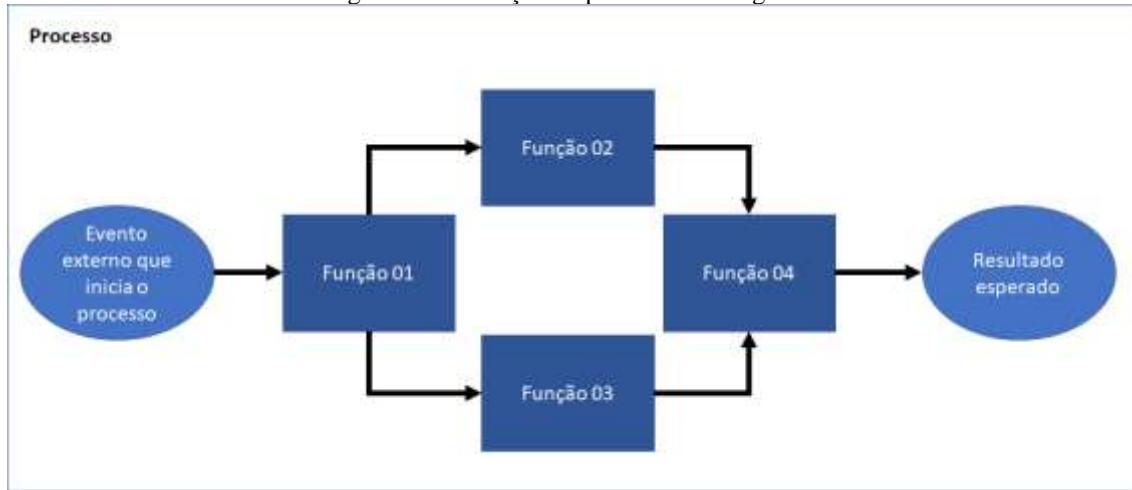
No primeiro nível está estratégia da empresa, que descreve os seus conceitos de longo prazo para desenvolver uma vantagem competitiva sustentável no mercado. No nível seguinte, tem-se a estratégias de negócios que são subdivididas em objetivos operacionais. Esses objetivos são estruturados, de maneira que possam ser estruturados em objetivos intermediários. O terceiro nível, é o de processos de negócios organizacionais, que são os processos empresariais organizacionais especificados em forma de texto – resultados esperados e suas relações com os outros processos de negócios organizacionais, por exemplo. Então, os processos de negócios organizacionais caracterizam a funcionalidade de negócios, em geral existem múltiplos processos de negócios operacionais para um processo de negócio organizacional. Nos processos de negócios operacionais, as atividades e seus relacionamentos são especificados, mas os aspectos de implementação são desconsiderados. Os processos de negócios operacionais são especificados por modelos de processos de negócios. Os processos de negócios operacionais são a base para o desenvolvimento de processos empresariais a serem implementados, pois os processos empresariais contém informações sobre a execução das atividades do processo e o ambiente técnico e organizacional no qual serão executadas (WESKE, 2007)

### 2.2.1.1 BPMN

Para Kirchmer (2017) a transformação rápida, a melhoria e os ajustes dos processos de negócios não são mais uma opção, mas obrigatórios para o sucesso de uma empresa e a sustentabilidade dos negócios. Logo, o gerenciamento dos processos de negócios (BPM) tornou-se um assunto importante para a maioria das organizações. Nos últimos anos, em especial no início das iniciativas de digitalização e ambiente de negócios voláteis, o BPM emerge como um tema de grande valor e vem posteriormente ser convencional, iniciando nos EUA e subsequentemente para o restante do mundo.

Ainda em concordância com o autor, um processo de negócios é um conjunto de funções em uma sequência específica que fornece um valor para um cliente interno ou externo. Seu início também é claramente definido por um evento externo. Toda função de um processo pode ser interpretada como um novo processo e assim formar um subprocesso, desencadeado do processo anterior. Isso significa que cada processo é um subconjunto de funções, estas que se observadas com maior detalhamento podem se tornar subprocessos, de uma organização geral. Essa definição é ilustrada na figura abaixo.

Figura 5 – Definição de processos de negócios



Adaptado: Kirchmer (2017)

Essa visão do processo permite a compreensão da organização como um sistema integrado. Araujo (2017) explica que a gestão de processos requer o desenho do

processo para a representação visual, para que assim possa ser possível realizar as análises. Naturalmente, no decorrer dessa tentativa de representação visual, percebe-se a necessidade do uso de uma notação com um padrão que permita o compartilhamento das informações. Sendo assim, existem algumas metodologias de notação padrão. O BPMN (*Business Process Modeling Notation*) é um tipo de notação padrão que tem sido amplamente usado.

Esta notação foi divulgada em 2004, possuindo dois principais objetivos que são o de equipar as áreas de desenho e implementação de processo, e o de fornecer uma ferramenta clara e de uso fácil, atendendo a todos os públicos de possíveis usuários. O BPMN é baseado na técnica de fluxogramas adaptados para criar modelos gráficos de operações de negócios. Desta forma, é possível projetar processos de negócios como uma rede de objetos gráficos, que são atividades e controles de fluxo que definem o desempenho (WHITE, 2004).

Owen e Raj (2004) relatam que o BPMN é um novo padrão para modelar fluxos de processos de negócios. Foi criado pela *Business Process Management Initiative* (BPMI), possuindo dois objetivos capitais. O primeiro é fornecer uma notação que seja facilmente comprehensível por todos os usuários da organização. E o segundo objetivo, tão importante quanto o primeiro, é o de garantir que as linguagens XML projetadas para execução de processos de negócios, assim como a BPEL4WS (*Bussiness Process Execution Language for Web Services*) and BPML (*Bussiness Process Modeling Language*), possam ser visualmente expressas como notações comuns.

De acordo com o autor, o BPMN está unificando as disciplinas, que anteriormente eram vistas de forma separada, de modelagem de processo, simulação, fluxo de trabalho, integração de aplicações empresariais e integração *Bussiness-to-Business* (B2B)

Araujo (2017) relata que a modelagem de processos é formada por um diagrama, o *Business Process Diagram* (BPD), ou na língua nativa Diagrama de Processo de Negócio, que faz uso de elementos que demonstram o fluxo do processo de forma mais acessível. Para o mapeamento do processo e posteriormente ser posto no BPD, é primordial a identificação dos tipos de processos:

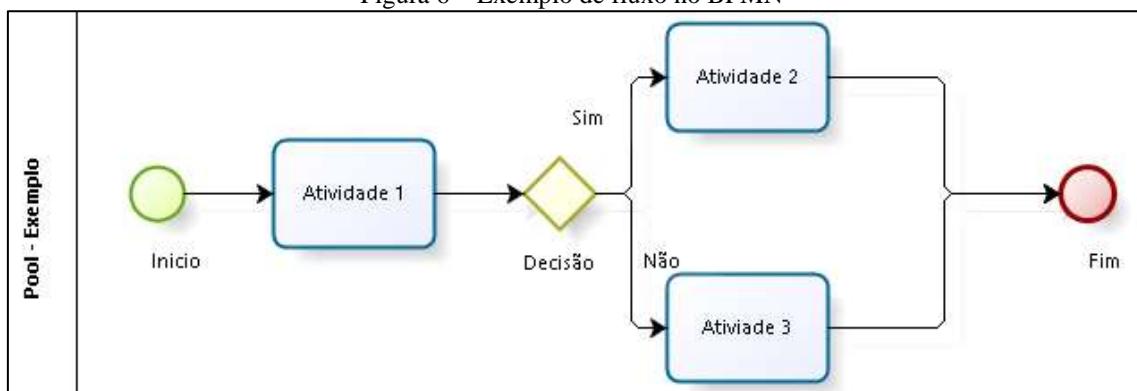
- Processos interno: que são executados dentro da organização;

- Processo abstrato: são atividades que relacionam-se com o processo interno, mas são executadas fora da organização. Estas atividades não necessitam de um detalhamento elevado; e,
- Processo de colaboração: do mesmo modo que os processos abstratos, não pertencem à organização. O que difere é o fato de esses processos necessitam de um detalhamento.

Como ilustrado na Figura 6, são estes os elementos gráficos básicos de um fluxo de processo. A atividade é iniciada por algum estímulo interno ou externo à organização. Em seguida é iniciado o processo, pelo exemplo da figura citada, tem-se uma atividade a ser desenvolvida. Posteriormente, existe um gatilho de decisão, para saber qual atividade será desenvolvida e assim o processo ser definido. A sequências do processo e o uso dos elementos variam de acordo com o processo a ser mapeado. Como Armstead *et al.* (1995) definem o processo em uma conversão de entradas (recursos) e saídas, basicamente e de modo sintético os processos a serem mapeados tomaram esta forma, um início, unidades de processamento e um fim.

Apesar da possibilidade de poder sintetizar os processos desta forma, cada um terá sua particularidade. Assim, alguns processos precisam de variações desses elementos. Algumas possibilidades de variações dos elementos podem ser vistas na Figura 7, que apresentam os tipos emprego dos eventos em processo.

Figura 6 – Exemplo de fluxo no BPMN



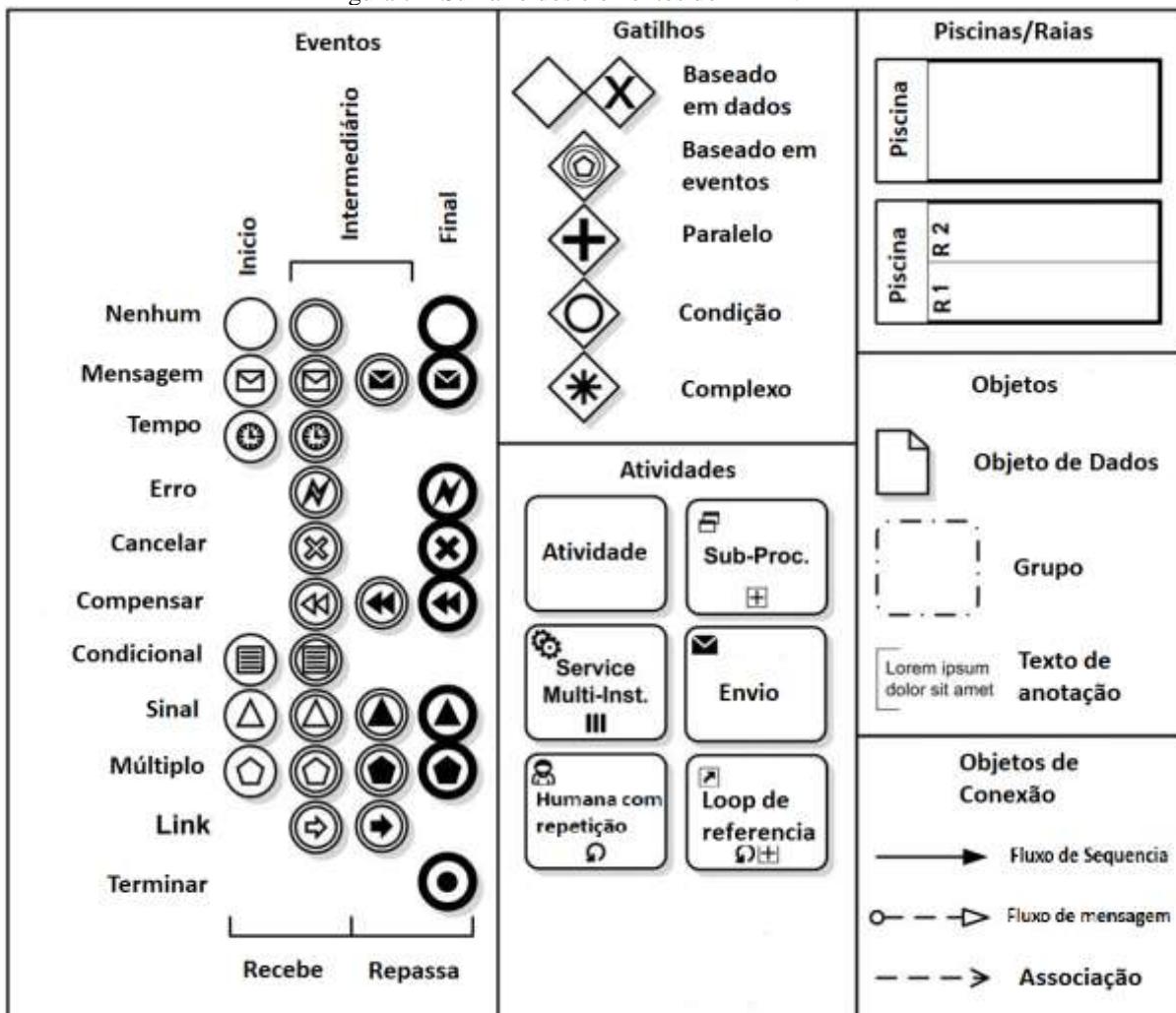
Fonte: Elaboração própria

Para o desenho do fluxo do processo no Plano Tático de Gestão da SRU foi utilizado o software gratuito desenvolvida pela empresa BIZAGI, que faz uso da modelagem,

descrição e análise dos processos de negócios. Este *software* também permite a simulação dos fluxos dos processos, com a finalidade de realizar a análise de possíveis otimizações do processo, como também referentes ao tempo e custo das atividades (TELES, 2013)

Uma vez que a BPMN é uma linguagem de modelagem grande e rica em recursos que atende uma ampla gama de propósitos diferentes, é valioso coletar o *feedback* adequado dos usuários, a fim de obter uma visão sobre quais são os recursos relevantes e decidir sobre possíveis correções do padrão apresentado (CHINOSI e TROMBETTA, 2012). Desta forma, para uma gestão dos processos com o uso de uma notação padrão do BPMN, auxiliada pelo *software* BIZAGI, pode torna-se um meio muito eficiente, se consideradas as possibilidades de uso e a capacidade de rápidas respostas para mudanças ou imprecisões que possam acontecer.

Figura 7 – Sumário dos elementos do BPMN



Adaptado: Chinose e Trombetta (2012, p.128)

### 2.2.1.2 Microsoft MS Project®

Para Mário Henrique Trentim (2013) o *Microsoft MS Project®* é uma das ferramentas com maior uso em gestão de projetos. Uma das grandes vantagens do uso desta ferramenta é a possibilidade de realizar atualizações do acompanhamento do projeto e simulações. Também é possível a criação e a modificação de fases e atividades, suas durações, recursos disponíveis, avaliação de custo, cronograma das atividades e orçamento do projeto. Devido à complexidade de alguns projetos, o uso de ferramentas como essa permite descobrir erros de maneira mais fácil, bem como a disposição errada dos recursos e possíveis complicações futuras do projeto. Com o auxílio deste *software* no acompanhamento das tarefas durante a execução e a geração de relatórios customizáveis é possível obter resultados melhores na gestão de projetos.

Um dos grandes dos pontos fortes do *MS Project* é a sua flexibilidade. O *software* oferece inúmeras opções de inserção de dados, para calcular e apresentar informações sobre o projeto. O *software* de gerenciamento de projetos é capaz de avaliar e resolver horários complexos com recursos complicados usando métodos heurísticos. É importante ressaltar que o *software* não gerencia o projeto. O *software* é simplesmente uma ferramenta que o gerente de projeto usa para visualizar o projeto de diferentes perspectivas e condições e assim tomar a melhor decisão dentro das possibilidades eventualidades que possam surgir no decorrer do projeto (ERIK W. LARSON, 2017).

Visto que o *MS Project* possibilita detalhar o projeto para outros aplicativos do Office. Em decorrência da possibilidade de interação entre os aplicativos, com a conservação da comunicação dos aplicativos, a possibilidade elaboração automática de cronogramas de Gantt, a facilidade do monitoramento das atividades diárias e a possibilidade de trabalhar com os possíveis cenários no decorrer dos projetos, de tempo, de custo e de recursos, o *software* permite um alcance maior dos objetivos estabelecidos (SANTOS, 2014; GUIDE, 2003).

Diante das possibilidades de uso existentes no *software* e como os processos podem ser detalhados até que se chegue nas atividades e suas respectivas tarefas. O uso do *software*, muito embora tenha como principal foco o gerenciamento de projetos, pode ser utilizado para monitoramento e detalhamento de processos.

### **2.3 GOVERNANÇA NA GESTÃO DE RESTAURANTES UNIVERSITÁRIOS**

De acordo com os dados do Governo Federal (BRASIL, 2010a), a partir de 2007 o governo retoma um conjunto de medidas e ações para promover o crescimento do ensino superior público. Desde então, foram desenvolvidas estratégias que fomentaram a expansão física, acadêmica e pedagógica da rede federal de educação superior. Para tanto, o governo federal criou o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI). O Programa era composto por seis dimensões, sendo duas delas pautadas nos objetivos de incremento do número de vagas de curso de graduação, de combate à evasão, de ocupação das vagas ociosas, da formulação de políticas de inclusão, bem como da promoção à assistência estudantil e outras metas que possuem o intento de reduzir as desigualdades sociais no país.

Ainda segundo os dados oficiais (BRASIL, 2010b), a política de expansão da rede pública de educação superior iniciada em 2003 permitiu o crescimento de 35,04% na cobertura de municípios atendidos por universidades. O programa contou, neste período, com a criação de 14 novas universidades e 100 novos campi, permitindo o crescimento tanto do número de vagas como de cursos de graduação.

A Universidade Federal da Paraíba ao aderir ao programa do REUNI vivencia este processo de expansão na medida em que consegue duplicar seu tamanho. Entre o período de 2005 a 2012, de acordo com o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), são acrescidas 4.320 vagas, perfazendo um total de 8.020 vagas disponibilizadas tanto pelo Processo Seletivo Seriado (PSS), quanto pelo ENEM/SISU. Ainda durante o período referido, o número de estudantes matriculados, no ciclo da graduação, aumentou de 18.759 para 29.629 (BRASIL, 2010b).

Em concordância com o PDI, para o quinquênio de 2014 a 2018, que delimita a atuação política e acadêmica da instituição estabelecendo em sua missão alguns valores como o compromisso social. A instituição compromete-se através do PDI (UFPB, 2014) em realizar ações que estejam de acordo com o REUNI, como a democratização das oportunidades sociais e educacionais da população, facilitando os ingressos à universidade e condições de permanência.

A partir de 2010 a Universidade criou uma Pró-reitoria específica para implementar a política de assistência estudantil. Assim, surge a Pró-Reitoria de Assistência e Promoção ao Estudante (PRAPE), que possui como principal objetivo a gestão, planejamento e acompanhamento das ações ligadas à política de assistência estudantil. As ações para o período de 2014 a 2018 envolvem questões de melhoria relacionadas à moradia estudantil, à auxílios estudantis, à ampliação de ações de promoção à saúde, bem como à reestruturação e a ampliação dos restaurantes universitários.

Os recursos utilizados pela PRAPE são advindos do Programa Nacional de Assistência Estudantil (PNAES). Este programa possui como principal função consolidar as condições de permanência dos jovens na educação superior pública federal. O PNAES atua nas seguintes áreas: moradia estudantil; alimentação; transporte; atenção à saúde; inclusão digital; cultura; esporte; e, creche.

Para colocar em prática a política institucional de assistência estudantil, em um contexto de, por um lado, crise econômica e política, e, por outro de garantia da expansão do acesso à educação superior iniciado a partir do REUNI, faz-se relevante a adoção de modelos de gestão mais modernos que considerem os princípios de uso racional do recurso público, boas práticas de governança, de governo responsável, de promoção da transparência e autonomia no processo de decisão, para garantir o atingimento dos objetivos institucionais. Dessa forma, visando mais eficácia no processo é importante atentar não apenas para as entradas e processamento mais também para qualidade dos resultados, ou seja, um modelo de gestão que preocupa não só como equilíbrio nas taxas de ingresso e conclusão de cursos, mas sobretudo, com a qualidade da contribuição de seus egressos para melhoria das condições de vida da sociedade.

Nesse contexto, dado a finitude dos recursos e a importância das políticas de assistência estudantil, faz-se necessário o uso adequado e responsável dos mesmos para gestão de instituições públicas, a exemplo de restaurantes universitários, adotando práticas de responsabilidade nos serviços prestados e procedimentos que tracem uma orientação estratégica à organização, para o alcance dos objetivos delineados. Para Ávila e Bertero (2016) a adoção dos princípios de governança no terceiro setor é uma forma de facilitar a busca por eficiência, no que se refere a maximização das possibilidades de sucesso. Desse modo, as práticas de governança podem assegurar uma qualidade no desempenho do serviço prestado e uma conformidade com o que é requerido pelos órgãos superiores para a demanda deste serviço.

Um dos princípios que auxiliam na implementação das práticas de governança, na gestão de RU's, é o de *accountability*. Este princípio, traz para a gestão dos restaurantes universitários a responsabilização pelas ações tomadas e a vinculação dessas ações de modo público. Estas práticas, de responsabilidade sobre o desempenho e a forma de tomadas de decisão, acarretam em uma gestão mais clara e são imprescindíveis em um modelo de gestão baseado na governança.

Uma vez adotada a orientação estratégica é preciso incorporar seus fundamentos para assegurar o alcance dos objetivos traçados, tanto no nível tático pela instituição quanto os mais amplos estabelecidos pelos órgãos superiores. Os fundamentos da gestão estratégica podem ser otimizados com a implementação da abordagem holística da

gestão por processos. Este gerenciamento de processos é realizado com a adoção de variadas tecnologias de diferentes áreas.

Davenport e Short (1990) relata que duas novas ferramentas estão transformando as organizações para um novo patamar, da mesma forma que o taylorismo uma vez fez. São elas: informação tecnológica – a capacidade de oferecer resultados através do uso de tecnologias de informação – e redesenho dos processos de negócios – a análise e design dos fluxos de trabalho, dentro dos processos e entre as organizações. Trabalhando juntas, essas ferramentas tem o potencial de reorientar a Engenharia de Produção, mudando a maneira como é praticada.

Entre as tecnologias que podem auxiliar na gestão de restaurantes universitários na implementação de um modelo de gestão baseado na governança cabe destaque à Notação de Modelagem de Processos de negócios – BPMN e o MS- Project. O BPMN auxilia na modelagem dos fluxos de processo, na simulação e nas análises dos fluxos de trabalho, por exemplo. Já o *MS Project*, permite o acompanhamento da execução das atividades realizadas, da duração do tempo de execução de cada atividade e a descoberta de possíveis erros, como de execução de definição de cronogramas ou de recursos, bem como a atribuição dos recursos necessários para a execução de cada atividade.

Assim, faz-se possível adoção do modelo de gestão de governança em restaurantes universitários. Com o uso dos princípios de *accountability* e fundamentos da gestão estratégica atreladas com a de gestão por processos e suas ferramentas, corroborando para uma gestão responsável e que desempenha sua função nos programas de assistência estudantil.

### **3 METODOLOGIA**

De acordo com Ander Egg (1978, *apud* MARCONI e LAKATOS, 2003) a pesquisa é um “procedimento reflexivo sistemático, controlado e crítico, que permite descobrir novos fatos ou dados, relações ou leis, em qualquer campo do conhecimento”, constituindo-se como um procedimento formal que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais (MARCONI e LAKATOS, 2003).

Este capítulo destina-se à apresentação dos métodos e procedimentos adotados para analisar o processo de elaboração e implementação do Plano Tático de Gestão SRU/PRAPE/UFPB através da adoção de ferramentas da engenharia organizacional na gestão pública. Para alcançar o objetivo descritos anteriormente, foram delineados quatro estudos que, embora integrados são marcados por suas especificidades. O primeiro estudo desenvolvido ateve-se a análise da elaboração e implementação do PGT. O segundo, ao desenvolvimento dos procedimentos de atesto e glosa. O terceiro, ao exame dos procedimentos adotados na elaboração da auditoria financeira realizada nos documentos referentes aos processos de pagamento e aplicação de glosa. Por fim, o último estudo contido neste trabalho descreve os passos seguidos para realizar a avaliação da Contratada.

Nos tópicos que seguem será apresentada a caracterização metodológica adotada no que concerne: à natureza, à abordagem, os objetivos, aos fins e aos meios

### **3.1 CARACTERIZAÇÃO QUANTO À NATUREZA**

No que diz respeito a natureza, a pesquisa é caracterizada, em todos os quatro estudos, como aplicada, na medida em que os seus resultados objetivam gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos (COLLIS e HUSSEY, 2005; GERHARDT e SILVEIRA, 2009)

### **3.2 CARACTERIZAÇÃO QUANTO À ABORDAGEM**

No que corresponde a abordagem, através da Tabela 4, pode ser visto que houve dois tipos, a qualitativa e a quali-quantitativa. Uma abordagem qualitativa, é assim caracterizada, em decorrência da impossibilidade da quantificação dos dados, a busca pela explicação de um fenômeno, a compreensão do ambiente de realização do estudo e uso de teorias que possam corroborar no decorrer da pesquisa (COLLIS e HUSSEY, 2005). O estudo um, foi assim delineado, dado que fez uso dos princípios da gestão estratégica para formulação do PGT e dos planos de ação, buscou um entendimento sobre o ambiente de pesquisa a medida que os planos de ação eram implantados e os

resultados alcançados, bem como o uso da notação BPMN para entendimento dos fluxos dos processos e suas respectivas otimizações.

Ainda sobre a abordagem, a quali-quantitativa, Marconi e Lakatos (2003) relata que em diversos momentos, em situações reais, a alteração de modo quantitativo, em um determinado ambiente pode resultar em uma transformação qualitativa. Com isso, as abordagens em um determinado momento sofrem mudanças passando de quantitativa para qualitativa, e *vice-versa*. Assim, os demais estudos foram classificados como quali-quant. Qualitativo, por exemplo no uso do Bizagi para a modelagem dos processos – concedendo um aspecto visual ao processo a ser otimizado ou analisado -, e quantitativo, por exemplo, no desenvolvimento de escalas para avaliar a satisfação dos comensais.

### **3.3 CARACTERIZAÇÃO QUANTO AO OBJETIVO**

Quanto ao objetivo, na realização deste trabalho adotou-se tanto a orientação descritiva quanto a explicativa. Por descritiva, Collis e Hussey (2005) definem uma pesquisa que descreve a natureza do comportamento dos fenômenos que é utilizada para identificar e obter informações sobre as características de um determinado problema ou questão. Já abordagem explicativa o pesquisador vai além da descrição das características, na medida em que explica porque, ou como, os fatos estão ocorrendo. Assim, objetiva entender fenômenos, revelando e medindo relações causais entre eles.

### **3.4 CARACTERIZAÇÃO QUANTO AOS FINS**

Para caracterização quanto aos fins e aos meios, adotou-se o modelo de classificação apresentado por Vergara (2003). É importante também ressaltar, que conforme a autora, os tipos de pesquisa não são necessariamente excludentes, podendo ser caracterizada em mais de um tipo de pesquisa.

No que tange à pesquisa quanto aos fins, todos os estudos são de cunho pesquisa-ação e estudo de caso. Collis (2005) caracteriza o método pesquisa-ação como uma forma de investigar um fenômeno que está inserido no ciclo de planejamento, ação, observação e

reflexão. É um método que visa descobrir uma forma assertiva que resulte em uma transformação intencional no ambiente da pesquisa. Para isso, precisa-se de um planejamento para, seguidamente, à implementação de ações, a constatação dos resultados dessas ações e a partir deste ponto uma ponderação sobre o plano com as modificações, em caso de necessidade. Segundo Acevedo (2004), uma pesquisa pode ser caracterizada como estudo de caso quando traça um perfil de análise robusta, ou um grupo deles, podendo ser essa análise sobre um indivíduo ou instituição.

Diante disso, os estudos possuem esta caracterização, de pesquisa-ação e estudo de caso, devido ao planejamento para realização do PGT e os ajustes realizados no decorrer de sua implantação, a elaboração de um método para realização dos processos e procedimentos e a aplicação dos conceitos em uma realidade social.

### **3.5 CARACTERIZAÇÃO QUANTO AOS MEIOS**

No que se refere à pesquisa quanto aos meios, os estudos obtiveram classificações mais distintas. De modo geral, foram adotados os seguintes instrumentos de coleta de dados: observação direta participante, entrevista, diário, registro fotográfico, e aplicação de *web survey*. Cada um destes instrumentos será brevemente conceituado a seguir:

A observação direta participante ocorre, segundo Marconi e Lakatos (2003), quando o pesquisador incorpora-se ao grupo participando ativamente das atividades que está pesquisando, ou seja, o pesquisador interage com o grupo na implementação das atividades inerentes ao fenômeno estudado é uma técnica muito utilizada quando adota-se o método de pesquisa-ação.

Para Acevedo e Nohara (2004), a entrevista tem como objetivo principal a obtenção de informações do entrevistado sobre determinado assunto, podendo ser estruturada, semi-estruturada ou não-estruturada. Na não estruturada, que foi a adotada neste trabalho, o pesquisador não segue um roteiro pré-definido, tendo a liberdade de formular as perguntas de acordo com o contexto e seguindo a direção que considere adequada.

O Diário de campo é uma técnica de coleta de dados, amplamente utilizada em pesquisas. É aplicada com o uso de cadernos, nos quais o pesquisador registra conversas informais, observações de comportamento ou informações diárias que considere

relevantes para o atingimento dos objetivos, auxiliando na manutenção da memória da pesquisa. Para tanto, partimos da perspectiva do “diário de campo”, amplamente empregado nas pesquisas em saúde como caderno de notas em que o pesquisador registra as conversas informais, observações do comportamento durante as falas, manifestações dos interlocutores quanto aos vários pontos investigados e ainda suas impressões pessoais, que podem modificar-se com o decorrer do tempo (ARAUÚJO *et al.*, 2013)

O registro fotográfico se constitui como instrumento de pesquisa como fonte de dados, auxiliando na constituição da memória e na interpretação dos fenômenos estudados. Quanto às imagens produzidas no curso da pesquisa, há aquelas feitas pelo próprio pesquisador ou por alguém da sua equipe e as tiradas por membros da comunidade estudada, sob a coordenação do pesquisador ou de forma independente (TACCA, 1986, *apud* GURAN, 2012). Enquanto instrumentos de pesquisa, essas imagens podem ser de dois tipos, que correspondem a dois momentos do trabalho do pesquisador: há a fotografia feita com objetivo de se obter informações e a fotografia feita para demonstrar ou enunciar conclusões (GURAN, 2012)

O levantamento tipo *survey online* ainda é considerado uma tecnologia jovem e em evolução que vem popularizando-se graças aos desenvolvimentos em tecnologia da informação (WRIGHT, 2005; SUE; RITTER, 2007 *apud* WALTER, 2013). O questionário online diferencia-se dos métodos convencionais de coleta de dados quantitativos, por, pelo menos duas razões. Inicialmente devido ao fato de que as pesquisas na *web* são administradas pelos próprios respondentes, sem intermediação. Em segundo lugar, os *web surveys* são automatizados. A *web* viabiliza poderosas soluções para auxiliar os respondentes no preenchimento e incentivá-los a continuar (COUPER, 2001, *apud* VALADARES CENDÓN, 2014). Por outro lado, para Valadares Cendón (2014), a condução de questionários *online* não traz grandes alterações nos conceitos básicos e preceitos da metodologia, ou seja, a essência do planejamento, mantém seus aspectos básicos sem muitas alterações. A administração do questionário online é indicada para populações, com amostras grandes e representativas que compartilhem de alguma especificidade. Em decorrência do desenvolvimento desta técnica já é possível inserir instruções junto às questões, permitir que o respondente siga

um roteiro de respostas que vai se alterando de acordo com o seu posicionamento em questões anteriores (VALADARES CENDÓN, 2014; WALTER, 2013)

O estudo um foi classificado como observação direta, através de diagnósticos preliminares às entrevistas com os colaboradores da Superintendência e anotações das constatações obtidas no decorrer das análises e entrevistas. O estudo dois e três, foi assim delineado dado as análises dos documentos e as observações das implementações das ações. Por fim, o estudo quatro obteve essa classificação, dado aos questionários online, que permitiram as análises da satisfação dos comensais. Na tabela 04 apresenta-se uma síntese da caracterização metodológica descrita anteriormente direcionada a cada um dos quatro estudos desenvolvidos.

Tabela 4 – Síntese da Caracterização Metodológica

Estudos	Natureza	Abordagem	Objetivos	Caracterização quanto aos Fins	Caracterização quanto aos Meios
<b>1- Plano Tático de Gestão</b>	Aplicada	Qualitativa	Descritivo	Estudo de Caso/Pesquisa -ação	Observação direta participante/Entrevista/Registro fotográfico/Diário
<b>2 – Processo de Atesto e Glosa</b>	Aplicada	Quali-quantitativo	Descritivo/Explicativo	Estudo de Caso/Pesquisa -ação	Análise documental/Observação direta participante
<b>3 – Auditoria</b>	Aplicada	Quali-quantitativo	Descritivo/Explicativo	Estudo de Caso/Pesquisa -ação	Análise documental/Observação direta participante
<b>4 – Avaliação de Desempenho da Contratada</b>	Aplicada	Quali-quantitativo	Descritivo/Explicativo	Estudo de Caso/Pesquisa -ação	Survey online /Análise documental/Observação direta participante

Fonte: Elaboração própria

Apresentando os conceitos e o quadro síntese anterior passamos a discorrer sobre os procedimentos metodológicos adotados em cada um dos estudos realizados.

### 3.6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este tópico destinasse a descrição dos métodos adotados para o desenvolvimento dos estudos, já caracterizados no tópico anterior, e assim o alcance dos objetivos

específicos. Desta forma, o tópico é segmentado por cada estudo, descrevendo o processo de elaboração, seguido da implementação e de como sucedeu, ou seja, quando os procedimentos adotados na condução de cada estudo.

### **3.6.1 Estudo 01 – Plano Tático de Gestão da SRU/PRAPE/UFPB**

O primeiro estudo tratou da elaboração e implementação do Plano Tático de Gestão da Superintendência dos Restaurantes Universitários da UFPB composto por 84 ações agrupadas em 27 dimensões, 13 planos de gestão e 04 objetivos, organizados conforme o Quadro 2. Para descrever e analisar o processo de elaboração e implementação do PTG, e a adoção das ferramentas de gestão de processos, modelagem de processos de negócios e gestão de projetos foram adotados os passos que seguem (Quadro 3).

*Quadro 2 Estrutura do Plano Tático de Gestão da SRU/PRAPE/UFPB*

<b>Plano tático de gestão da SRU/PRAPE/UFPB</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Planos de gestão</b>	<b>Dimensões (nº de ações)</b>
<b>Melhoria da qualidade das refeições</b>	Melhoria da qualidade das refeições	Plano de execução do cardápio	Envio no prazo (1) Aprovação (1) Cumprimento diário (5) Procedimento de boas práticas (6)
	Melhoria do controle	Plano de controle de acesso	Desenvolvimento de sistema integrado (STI) (2) Instalação de equipamentos de automação (3) Instalação de CFT (1)
		Atualização Patrimonial	Atualização Patrimonial dos quatro RU's (1)
		Avaliação de desempenho	Satisfação dos comensais (1) Condições higiênico-sanitárias (1) Execução do cardápio (1) Manutenção e infraestrutura (1)
		Plano orçamentário e de execução financeira	Estimativa de gasto (PROPLAN) (4) Controle financeiro (auditoria) (9) Orçamento 2018 (1) Procedimento de atesto da fatura (7)
		Plano de otimização de filas, fluxos e distribuição	Plano de otimização de filas (1) <i>Relayout</i> do refeitório (mobiliário) (1) <i>Relayout</i> das linhas de distribuição (2)
		Readequação do contrato (nova licitação)	Elaboração de novo termo de referência (3) Elaboração de contrato emergencial (1) Análise de risco preliminar (1)
		Manual de gestão	Manual de gestão (1)
		Plano de melhoria do sistema de caldeira	Diagnóstico do sistema de caldeira (1) Monitoramento do sistema de caldeira (1)
		Plano de segurança do trabalho	Elaboração do Plano de Prevenção de Riscos Ambientais (4)
	Plano de melhoria da gestão e infraestrutura		Gestão (10) Infraestrutura (10)

	Melhoria da comunicação	Monitoramento dos níveis de satisfação	Monitoramento dos níveis de satisfação (1)
		Desenvolvimento de canais de comunicação e campanhas	Desenvolvimento de canais de comunicação e campanhas (1)

Fonte: Elaboração própria

Quadro 3 – Procedimentos metodológicos adotados com base no PDCA

PDCA	Ações	Descrição	Instrumentos de Coleta
<b>P</b>	<b>Definição do escopo</b>	Definido como escopo de atuação da nova gestão os itens que seguem: Infraestrutura, condições higiênico-sanitárias, qualidade dos alimentos ao longo da cadeia, metodologias de controle e fiscalização, modelo de gestão adotado, e, formas de interação com os comensais	Análise documental; Entrevista; Diário.
	<b>Realização do diagnóstico</b>	Verificação <i>in loco</i> da situação encontrada com respeito aos itens definidos no escopo de atuação do Plano, tanto na Superintendência como nos cinco restaurantes universitários da Instituição.	Observação direta participante; Entrevista; Diário; Registro fotográfico
	<b>Estabelecimento dos objetivos do PTG</b>	Com base no diagnóstico realizado anteriormente e no escopo pré-definido foram estabelecidos quatro objetivos, relacionados com a qualidade da alimentação o estabelecimento de instrumentos de controle, com a melhoria da gestão, da infraestrutura e da comunicação;	Análise documental; Observação direta participante; diário;
	<b>Estruturação do Plano</b>	Estabelecimento das ações, dimensões, e planos de gestão; Definição de prazos e responsabilidades; Agrupamento das ações e dimensões nos planos de gestão; Definição da metodologia de monitoramento, controle e melhoria contínua.	-
<b>D</b>	<b>Execução dos planos</b>	Plano de execução do cardápio	Observação direta participante; Diário.
		Plano de controle de acesso	
		Atualização Patrimonial	
		Avaliação de desempenho	
		Plano orçamentário e de execução financeira	
		Plano de otimização de filas, fluxos e distribuição	
		Readequação do contrato (nova licitação)	
		Manual de gestão	
		Plano de melhoria do sistema de caldeira	
		Plano de segurança do trabalho	
		Plano de melhoria da gestão e infraestrutura	
		Monitoramento dos níveis de satisfação	
<b>C</b>	<b>Monitoramento</b>	Monitoramento integrado da implementação das ações de cada plano por meio do <i>MS Project</i>	Observação direta participante
	<b>Registro de dados</b>	Registo de dados referentes ao desempenho de cada um dos planos	
	<b>Relatórios de gestão</b>	Elaboração dos relatórios de gestão de cada plano, evidenciando o desempenho e o cumprimento dos prazos	
<b>A</b>	<b>Documentação do Plano</b>	Confecção do Plano Tático de Gestão, constituída pela documentação de todos as rotinas e procedimentos	-

	necessários para execução do Plano;  Compilação de todas as ações, com seus respectivos prazos e responsabilidades, no <i>software</i> de monitoramento e controle (MS – Project).	
--	--	--

Fonte: Elaboração própria

Para definição do escopo foram analisados os documentos do arquivo da SRU referentes à sua estrutura, à organização hierárquica, à distribuição dos restaurantes, os equipamentos e o patrimônio. Bem como, a realização de entrevistas com servidores da secretaria da Superintendência, responsáveis pela manutenção e setor de nutrição, assim como, os gestores de cada unidade de restaurante universitário. Para todas essas ações foram tomadas notas em diário de pesquisa.

No que diz respeito à realização do diagnóstico, fez-se necessário visitas *in loco*, nas quais realizou-se registros dos locais por meio de câmera fotográfica e entrevistas tanto aos servidores gestores das unidades quanto aos representantes da empresa Contratada. Todas essas informações foram anotadas no diário de pesquisa.

Para o estabelecimento dos objetivos do PTG, foram consultados os documentos referentes ao plano estratégico institucional, e os relatórios de gestão. As informações foram cotejadas com o diagnóstico e assim foram formulados os planos táticos de gestão.

Na execução dos planos, foi acompanhado a execução das ações contidas em cada plano ao passo em que auxiliavam na sua realização, portanto, para esta fase adotou-se a observação direta participante e a anotação em diário.

Para as atividades de monitoramento, registro de dados e relatórios de gestão, foi utilizado como instrumento de coleta de dados a observação direta participante com a compilação dos registros de monitoramento no *software MS Project*.

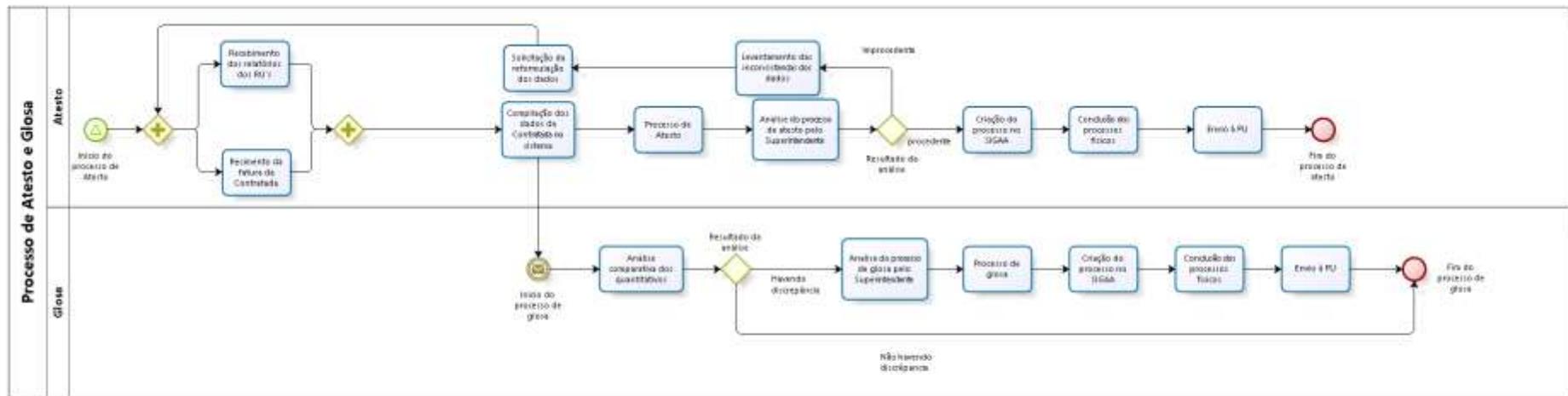
### **3.6.2 Estudo 02 – Procedimento de Atesto e Glosa**

O procedimento de atesto e glosa também encontra-se pré-estabelecido no Plano Tático de Gestão da SRU/PRAPE/UFPB, na dimensão de procedimento de atesto de fatura e

glosa, vinculada ao plano orçamentário e de execução financeira, do objetivo de melhoria de controle.

Para uma gestão responsiva e alinhada com às práticas da boa governança, e da *accountability*, é imprescindível a realização de um controle efetivo do gasto dos recursos disponíveis. Para o alcance desses objetivos, adotou-se a rotina descrita no fluxo ilustrado na Figura 8 a seguir.

Figura 8 – Processo de Atesto e Glosa



Fonte: Elaboração própria

Semanalmente os gestores dos restaurantes universitários enviam à SRU, por e-mail os dados de controle de acesso de cada um dos restaurantes. Esses dados são compilados na planilha de controle de acesso aos restaurantes pelos comensais. O procedimento de atesto das faturas é realizado com a periodicidade quinzenal. A sua realização demanda tanto o envio da fatura, quanto da planilha de refeições e documentação relativa à adimplência da Contratada com os entes públicos.

O processo inicia com o recebimento pela SRU, dos “Relatórios dos RU’s” contendo os quantitativos de comensais das refeições diárias, e da “Fatura da Contratada”, contendo o número de refeições faturadas no período, sendo quatro faturas a cada quinzena. A Contratada envia uma fatura com o gasto de cada restaurante. Após o recebimento, ocorre a “Compilação dos dados (controle de acesso/Fatura) no banco de dados.

As faturas e documentos da Contratada (planilha de controle de refeições, certificado de regularidade com o FGTS – CRF, Certidão Negativa de Débitos Trabalhistas, Certidão Positiva com Efeitos de Negativa de Débitos relativos aos Tributos Federais e à Dívida Ativa da União, Certidão Negativa de Débitos – Fazenda Municipal, Certidão Conjunta Negativa de Débitos Relativos aos Tributos Estaduais e à Dívida Ativa do Estado e, a Carta de Dados Bancários,) são impressos e verificados. Após a Verificação são ordenados e no verso da fatura é impresso o texto do “atesto”.

A documentação é organizada e encaminhada para avaliação do Superintendente, que atua como Fiscal do Contrato. Havendo alguma inconformidade a documentação é devolvida à Contratada ou aos gestores dos RU’s para que seja reparada a inconformidade. Caso a documentação esteja em conformidade com os requisitos legais e contratuais é assinada e, posteriormente é autuada em um processo protocolado no Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contrato – SIPAC juntamente com um memorando no qual informa sobre o atesto e solicita ao gestor do Contrato, no caso, a Prefeitura Universitária, o pagamento das faturas.

Em paralelo ao atesto das faturas para pagamento, ocorre a análise de discrepância entre os valores computados pela SRU e os faturados pela Contratada. Esse procedimento é chamado de Glosa e é regulamentado pelo Artigo36 da IN 02/2008.

A análise de glosa consiste em verificar se há discrepancia entre o número de comensais informado pelos gestores dos RU’s e o número de refeições faturas pela Contratada.

Para tanto, inicialmente é realizada a “Análise comparativa dos quantitativos”, havendo discrepância, dá-se início à abertura do processo de aplicação de glosa com a confecção do “Relatório do cálculo da discrepância entre os valores faturados e os calculados pela SRU/PRAPE/UFPB”. A Contratada recebe uma notificação por ofício dando-lhe ciência da existência da glosa, juntamente com uma cópia do relatório supramencionado. Após a confirmação do recebimento do ofício e do relatório pela Contratada, o Superintendente envia à Prefeitura Universitária, por meio de processo protocolado no Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contrato – SIPAC, a solicitação da aplicação da glosa, bem como cópia dos ofícios e relatórios encaminhados à Contratada.

Para coleta de informações referentes aos procedimentos de atesto e glosa foram utilizadas tanto a observação direta participante quanto a anotação de informações do diário de pesquisa.

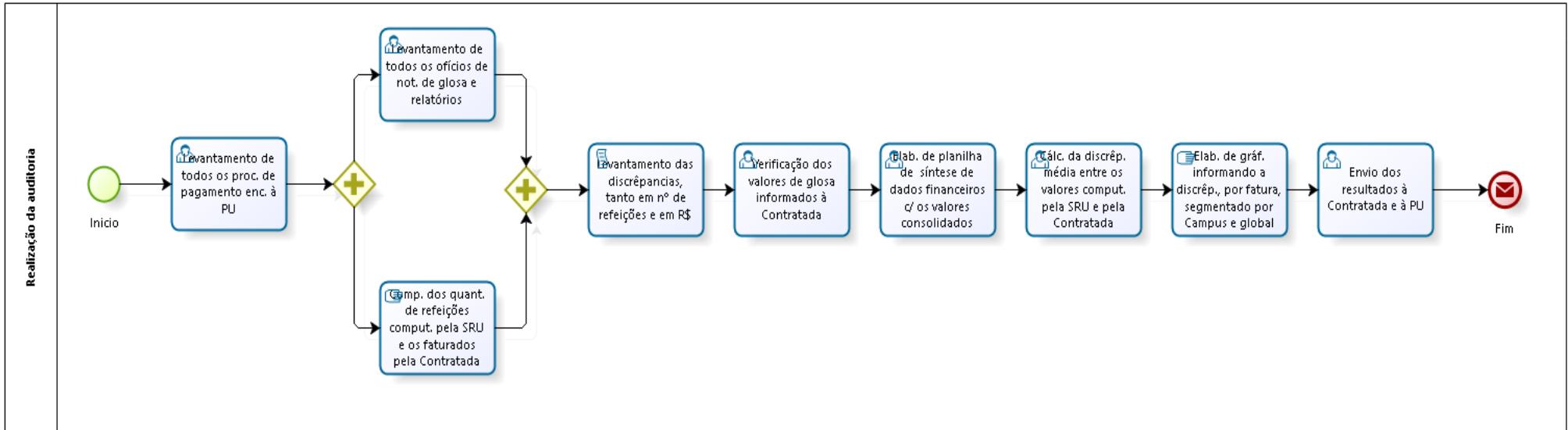
### **3.6.3 Estudo 03 – Auditoria Financeira**

Outra atividade realizada durante a experiência de estágio foi a execução da auditoria financeira. Esta auditoria considerou o período de dezembro de 2016 a julho de 2017. A base de dados analisada advém dos processos de pagamentos à Contratada.

Como já mencionado nos capítulos anteriores, a SRU é responsável pela fiscalização do serviço prestado pela Contratada nos restaurantes universitários dos quatro *campi*. Dentre essas responsabilidades, está inclusa a realização do controle financeiro dos pagamentos realizados à Contratada. Os pagamentos são realizados de forma quinzenal. Isto posto, houve uma auditoria de quinze períodos de cada *Campus*, o que resultou em um cotejamento de um total de sessenta processos de pagamento.

Toda a análise foi realizada por meio do cotejamento dos dados apresentados pela Empresa e os computados pela SRU. Esta atividade possui como principal função a identificação de anomalias nos processos financeiros, contribuindo assim para uma melhor execução financeira do Contrato, bem como para colocar em prática os princípios de transparência e *accountability*. A realização da auditoria financeira adotou os passos descritos no fluxo que segue:

Figura 9 – Realização da auditoria



Fonte: Elaboração própria

Esta metodologia está baseada no que foi previamente estabelecido no Plano Tático de Gestão da SRU, na área de melhoria de controle, com as ações contidas na dimensão controle financeiro do plano orçamentário e de execução financeira.

Desta forma, a execução da auditoria do controle financeiro sucedeu-se da seguinte maneira: inicialmente foi realizado o levantamento de todos os processos de pagamentos encaminhados à PU. O que resultou em um levantamento de todos os ofícios de notificação glosa, com seus respectivos relatórios. Para realização destas duas ações, foi necessário o rastreamento nos meios eletrônicos, SIPAC, e meios físicos, nas pastas referentes a parte financeira da SRU. Na ausência de algum dado ou informação que não estivesse disposta de maneira clara, eram anotadas as referências do processo e realizada uma busca nos processos arquivados.

Esse levantamento deu origem a pasta de “Processos de pagamentos encaminhados à PU” e a pasta de “Ofícios de notificação de glosa e relatórios encaminhados à Contratada”. Com a consolidação desses dados, foi realizada uma comparação dos quantitativos, de refeições servidas, computadas pela SRU com os da Contratada. Durante esta varredura nas informações, foi realizada a busca em todo o banco de dados do controle financeiro da SRU, analisando todas as versões eletrônicas na tabulação de dados e livros de registro do quantitativos de comensais, afim de que no final desse processo todas as informações resultantes desse processo fossem mais confiáveis.

Em seguida, foi realizado um comparativo dessas informações, houve a aferição das diferenças em número de refeições e em reais. Assim, com os valores a serem glosados, houve uma verificação dos valores de glosa que foram informados à Contratada. Nesta etapa do processo, houve novamente uma checagem das informações, agora em cima dos processos de pagamento. A diferença deste momento da auditoria para o inicial, consiste no fato de que nas primeiras etapas da auditoria a ênfase estava nos cálculos de discrepância e recolhimento dos processos de pagamento. Neste momento o objeto de análise é mais amplo, abrangendo os processos financeiros, ou seja, foi analisado cada etapa de elaboração dos processos de glosa, atesto de faturas, elaboração de memorandos e cálculos nas planilhas eletrônicas, por exemplo. Todo o levantamento objetivou identificar possíveis inconsistências na execução das rotinas de atesto e glosa.

### **3.6.4. Estudo 04 – Avaliação de Desempenho da Contratada**

Por fim, a última atividade a ser detalhada é a avaliação de desempenho da Contratada. Esta atividade tem como finalidade capital avaliar o desempenho da empresa contratada para fornecimento de refeições, abrangendo produção, transporte e distribuição, realizado pela SRU, conforme estabelecido pelo Contrato PU 29/2015. Esta avaliação é realizada periodicamente e deve ter seus relatórios divulgados às partes interessadas, buscando desenvolver ações que resultem na melhoria da execução dos produtos.

Devido a não ter conhecimento de avaliações anteriores, que servissem de base para o desenvolvimento do instrumento para orientar a realização da avaliação foi utilizada a sistemática abarcada no plano tático de gestão como descrito no plano de ação de avaliação de desempenho da Contratada, conforme metodologia descrita no texto que segue.

Na avaliação de desempenho foram consideradas as dimensões apresentadas na Tabela 5:

*Tabela 5 – Dimensões de avaliação*

<b>Dimensões de avaliação</b>
1 – Satisfação dos comensais com o serviço prestado
2 – Condições higiênico-sanitárias
3 – Execução do cardápio
4 – Manutenção e infraestrutura

Fonte: Elaboração própria

A seguir apresentam-se cada uma das dimensões consideradas na realização da avaliação de desempenho. Sendo a primeira o estudo da satisfação dos comensais, a segunda dimensão avaliada referente às condições higiênico-sanitárias e terceira, referentes às condições de infraestrutura e gestão foram mensuradas com base na RDC 216, que é uma instrução da AGEVISA, portanto os procedimentos metodológicos são similares e foram agrupados no tópico 3.6.4.2, seguinte. Por fim, apresentam-se os procedimentos metodológicos referentes a terceira dimensão, a execução do cardápio.

#### **3.6.4.1 Aspectos metodológicos da dimensão satisfação dos comensais com o serviço prestado**

A dimensão de “Satisfação dos comensais com o serviço prestado” foi aferida por meio da aplicação de um questionário, que ambicionou a avaliar o serviço desempenhado pela Empresa em todos restaurantes universitários da UFPB. Para esta avaliação, utilizou-se a plataforma do SIGAA, entre os períodos de 17 a 30 de abril de 2017. É valido destacar que a avaliação não foi de cunho obrigatório. Esta avaliação, possuía 38 variáveis analisadas por meio de uma escala do tipo Likert de 5 pontos. Ao final do período de aplicação do questionário, chegou-se a um total de 2.914 respostas, dentre elas apenas 2.665 indicaram qual o RU era frequentador, permitindo que a análise fosse realizada em cima destas respostas e descartando as demais. A Tabela 6 detalha a distribuição das respostas consideradas.

*Tabela 6 – Distribuição dos respondentes por RU*

Restaurante utilizado	N	%
Restaurante Universitário I	1960	73,55
Restaurante Universitário II	361	13,55
Restaurante Universitário III	140	5,25
Restaurante Universitário IV	204	7,65

Fonte: Elaboração própria

À princípio a base de dados com as repostas foi modelada por meio de análise fatorial exploratória. A análise fatorial compreende um conjunto amplo de análises, entre as quais as mais conhecidas são fatorial exploratória (AFE) e confirmatória (AFC). Para efeito deste trabalho em particular, foi usada a AFE de componentes principais, uma vez que não se sabia as relações existentes entre as variáveis que seriam analisadas no contexto da IES.

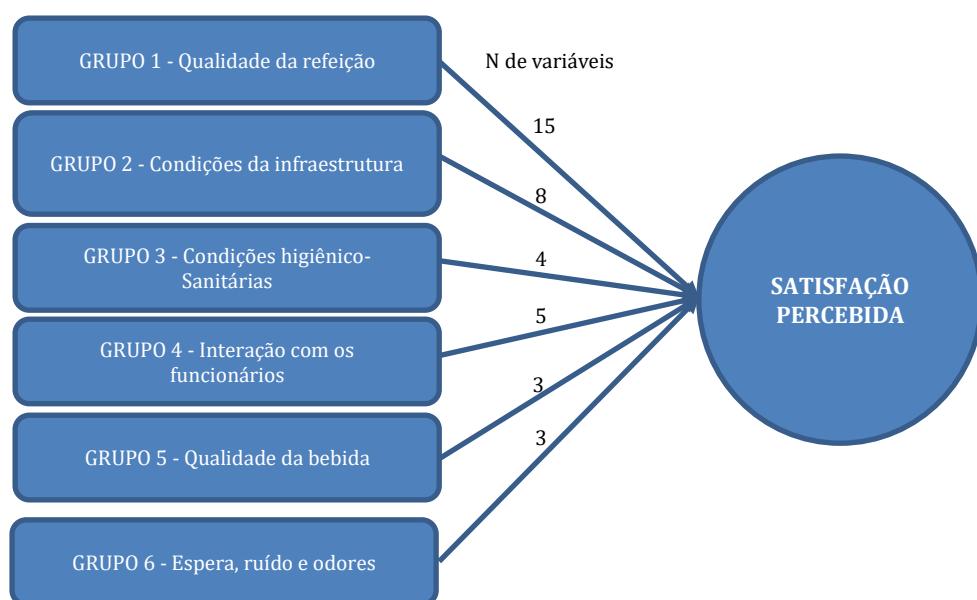
A análise fatorial exploratória é uma técnica que permite analisar a estrutura de correlações entre um grande número de variáveis, definindo um conjunto de dimensões latentes. O objetivo da análise fatorial é detectar a existência de certos padrões subjacentes nos dados, de maneira que eles possam ser reagrupados em conjuntos de menor dimensão (CORRAR, PAULO E DIAS FILHO, 2007; HAIR *et al.*, 2005; (VASCONCELOS *et al.*, 2016).

No que diz respeito à interpretação dos resultados, discorre-se acerca dos outputs do processo de aplicação da análise fatorial. O KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) mede o grau de correlação parcial entre as variáveis (*Measure of Sampling Adequacy* – MAS). O Teste de Esfericidade de *Bartlett*, por outro lado, indica se a matriz de correlação é identidade,

o que não é uma situação adequada para a aplicação da metodologia de análise fatorial. Este teste fornece a probabilidade estatística de que a matriz de correlação tenha correlações significativas entre pelo menos algumas variáveis.

As variáveis foram agrupadas em seis dimensões, são elas: GRUPO 1 – Qualidade da refeição; GRUPO 2 – Condições da infraestrutura; GRUPO 3 – Condições higiênico-Sanitárias; GRUPO 4 – Interação com os funcionários; GRUPO 5 – Qualidade da bebida; e, GRUPO 6 – Espera, ruído e odores. A Figura 10 retrata o modelo conceitual resultante da análise fatorial. Próximo às setas direcionadas do Grupo ao construto central (satisfação percebida), apresenta-se o número de variáveis vinculadas a cada Grupo (variável endógena de primeira ordem). A seguir ilustra-se o modelo conceitual adotado para mensuração da percepção dos comensais.

*Figura 10 - Modelo de medida da satisfação com o serviço prestado pela empresa contratada*



Fonte: Elaboração própria

Em seguida, após a depuração e o ajuste do modelo, foi preciso uniformizar a escala com os outros instrumentos de avaliação, devido ao fato de que a escala do questionário variava entre 1 e 5 e os demais indicadores entre 1 e 10. Desta forma, procedeu-se com a técnica de padronização das respostas, fazendo-as variarem entre 1 e 10.

### **3.6.4.2 Aspectos metodológicos das dimensões condições higiênico-sanitárias, infraestrutura e gestão**

Prosseguindo nas análises das dimensões, para as dimensões “Condições higiênicas-sanitárias” e “Manutenção e infraestrutura”, foi considerado a Resolução RDC nº 216 que compreende o regulamento técnico de boas práticas para serviços de alimentação. Com base na resolução foi criado um *checklist* que foi verificado no período de 29 de maio a 02 de junho de 2017 pelas nutricionistas e gestores de cada um dos restaurantes. A seguir, apresentam-se as áreas contempladas na mencionada norma:

*Quadro 4 – Áreas consideradas na análise*  
**Áreas consideradas na análise**

Administração e informações gerais; almoxarifado: recebimento, estocagem e expedição; seleção de matéria prima e distribuição; cozinha: parte física (higiene e conservação); equipamentos móveis e utensílios (higiene, organização e manutenção); processo de preparação dos alimentos (organização e higiene); e, processos de higienização; sala de lavagem: parte física (higiene e organização); equipamentos e utensílios (higiene e organização); restaurante: parte física (higiene e organização); equipamentos e utensílios (higiene e organização); manipuladores; vestiários e sanitários; controle da agua; controle de pragas e vetores; controle de resíduos e lixo; e, controle de pops.
---

Fonte: Elaboração própria

A dimensão 2, “Condições higiênico-sanitárias”, foi aferida com base em 103 variáveis e a dimensão 4, “Manutenção e infraestrutura”, foi medida com base em 35 variáveis. Enquanto a vistoria da equipe de fiscalização, em posse do *checklist*, foi constatado que a empresa possuía integralmente ou parcialmente os requisitos da RDC 2016.

Para cada variável/requisito a equipe de fiscalização avaliou se a empresa cumpria integralmente ou não cumpria, se o cumprimento estava em andamento, bem como avaliou os requisitos que não se aplicavam ao Contrato de fornecimento de refeições firmado entre a UFPB e a empresa Contratada.

### **3.6.4.3 Aspectos metodológicos da dimensão execução do cardápio**

A dimensão, seguinte, a ser descrita é a de “Execução do cardápio”. Esta dimensão está estruturada em três sub dimensões. A primeira afere os meses nos quais os cardápios

foram enviados no prazo, como previsto no Contrato (um mês de antecedência). A segunda sub dimensão, avaliação dos meses os quais o cardápio foi aprovado pelo setor de nutrição. E por último, a terceira sub dimensão, o cumprimento diário do cardápio.

Para avaliar como estava sendo a execução do cardápio da Empresa, segundo o Contrato, o mesmo passou a ser monitorado, por meio de rotinas diárias, em todos os campi pelas nutricionistas, sendo sintetizado, semanalmente, pelo Setor de Nutrição da Superintendência de Restaurantes Universitários e mensalmente para efeito de avaliação de desempenho.

Para efeito desta avaliação foi considerado apenas a execução do cardápio do almoço que é composto normalmente por treze itens: três saladas, feijão e três guarnições (por ex. macarrão, arroz integral e arroz com milho), duas proteínas, dois sucos e duas sobremesas.

Os dados foram tabulados em planilhas eletrônicas, para serem tratados segundo os seguintes segmentos: servido, para os itens que foram servidos de acordo com o cardápio; não servido, para itens que não foram servidos; servido parcialmente, para itens que deixaram de ser servidos antes do final do horário de término da refeição; substituído para itens do cardápio que foram substituídos por outros semelhantes sem autorização das servidoras nutricionistas. Posteriormente, os resultados são sistematizados em um gráfico de porcentagem. O cumprimento do cardápio foi contabilizado pela proporção dos itens que foram classificados como “servidos”. A Tabela 7 exibe o modelo de cálculo do desempenho da contratada.

*Tabela 7 – Cálculo do desempenho da contratada pelo somatório das dimensões multiplicadas pelo peso ponderado*

<b>DIMENSÕES PARA AVALIAÇÃO</b>			
<b>Dimensão</b>	<b>Nota (De 0 a 10)</b>	<b>Peso</b>	<b>Nota parcial</b>
1 – Satisfação dos comensais com o serviço prestado		3,0	
2 – Condições higiênico-sanitárias		2,0	
3 – Execução do cardápio		3,0	
4 – Manutenção e infraestrutura		2,0	
<b>RESULTADO</b>	-	-	

Fonte: Elaboração própria

Fazendo uso do mesmo princípio, o resultado do desempenho da Contratada é calculado a partir do somatório das notas parciais de cada dimensão. As notas parciais foram

computadas multiplicando a nota de cada dimensão pelo peso da mesma, conforme descrito na terceira coluna da Tabela 7.

## 4 RESULTADOS

Neste capítulo, os resultados são apresentados em quatro partes, que apesar de interdependentes tem suas especificidades, são: elaboração e implementação do PTG; elaboração e execução dos procedimentos de atesto e glosa; auditoria financeira; e, elaboração e implementação do procedimento de avaliação de desempenho da Contratada.

### 4.1 RESULTADOS DO 1º ESTUDO: PLANO TÁTICO DE GESTÃO DA SRU/PRAPE/UFPB

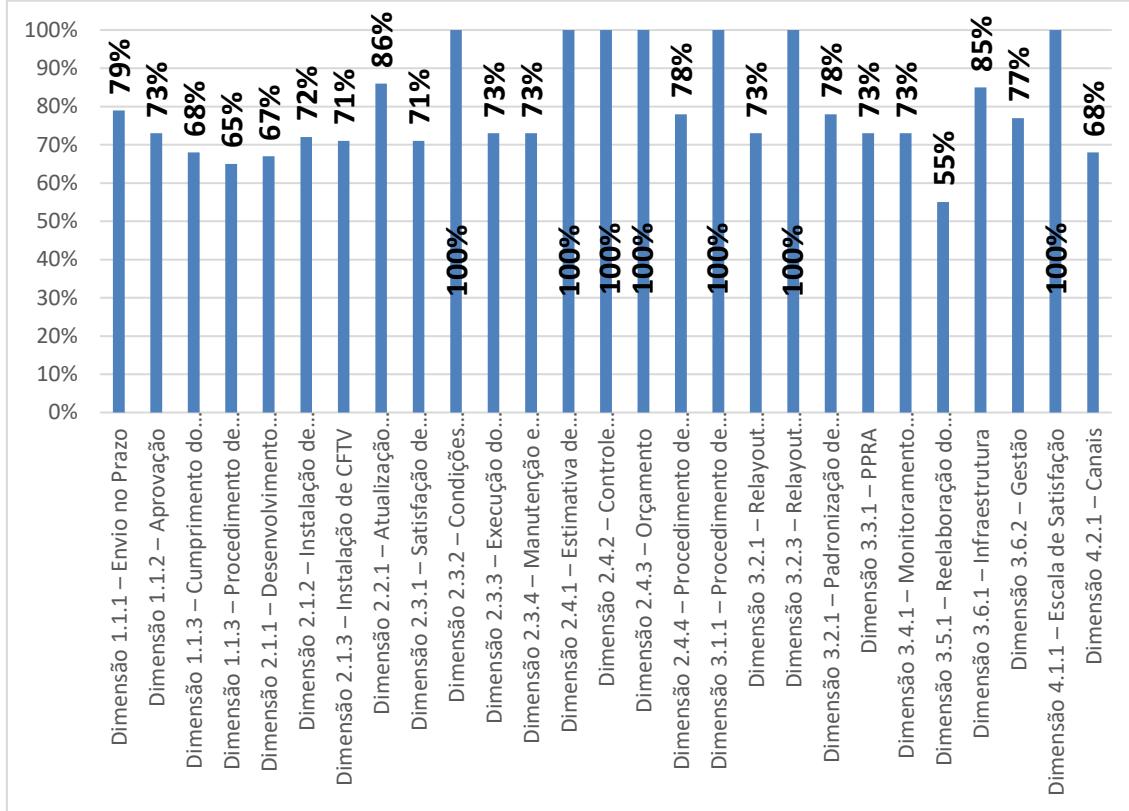
A implementação do PTG foi relevante para a gestão como um todo na medida em que assegurou a definição dos objetivos de gestão, o levantamento dos meios para alcançá-los e vislumbrar os resultados esperados. De modo mais amplo, a implementação do plano também permitiu uma gestão consonante ao Contrato vigente, aplicando os princípios de governança e integração trazendo os mecanismos de *accountability*, transparência, acompanhamento de desempenho e avaliação de conformidade da gestão com o modelo de administração pública requerido.

A preocupação com o desenvolvimento de instrumento de coleta e análise de dados permitiu a avaliação do desempenho integrado das atividades, possibilitando perceber padrões de comportamento da Contratada, a exemplo da porcentagem de variação da discrepância entre os valores cobrados pela Contratada e os computados pela SRU, que será discutido no tópico de atesto e glosa, ou a porcentagem de execução do cardápio, ou ainda os itens que eram suprimidos ou substituídos do cardápio em cada um dos restaurantes. As informações sobre o desempenho da Contratada puderam ser comparadas com a percepção dos alunos (comensais), através da mensuração da satisfação dos comensais, realizada de modo integrado em todos os campi, por meio do Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas – SIGAA.

Desta forma, também foi possível a compilação das ações do plano tático, para o monitoramento dinâmico do desempenho das dimensões e ações que foram

implementadas. Por exemplo, é possível verificar que em 03/11/2017 atingiu-se um total de 75% das 84 ações estabelecidas no plano, como pode ser visto no gráfico 01.

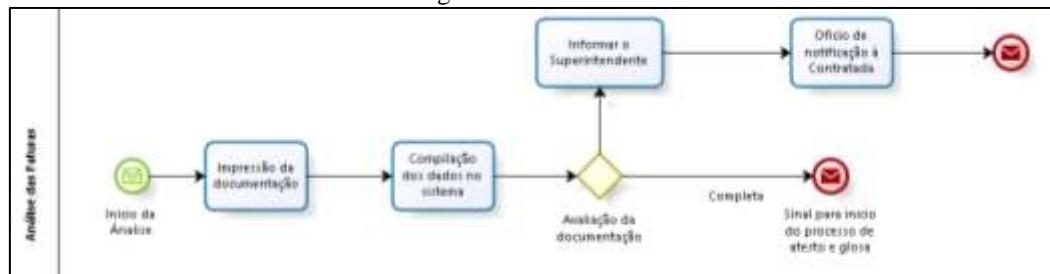
Gráfico 1 – Porcentagem das dimensões do PTG/SRU



Fonte: Elaboração própria

No decorrer da compilação dos dados no *software MS – Project* e Bizagi foi possível a integração dos colaboradores e distribuição das atividades, desenvolvendo uma gestão mais responiva, tanto no que se refere à designação das atividades a serem realizadas, como na avaliação dos resultados no decorrer de cada uma delas.

Figura 11 – Análise de Fatura



Fonte: Elaboração própria

A modelagem de processos de negócios, por meio da notação BPMN, realizada no *software* Bizagi, auxiliou na padronização de rotinas para os procedimentos que

compunham os processos, facilitando a disseminação do conhecimento entre as equipes da SRU. Na Figura 11 acima apresenta-se o exemplo da modelagem de processos para uma atividade relacionado ao procedimento de atesto e glosa. Já o Quadro 5 apresenta de forma sucinta os resultados alcançados por cada plano de gestão.

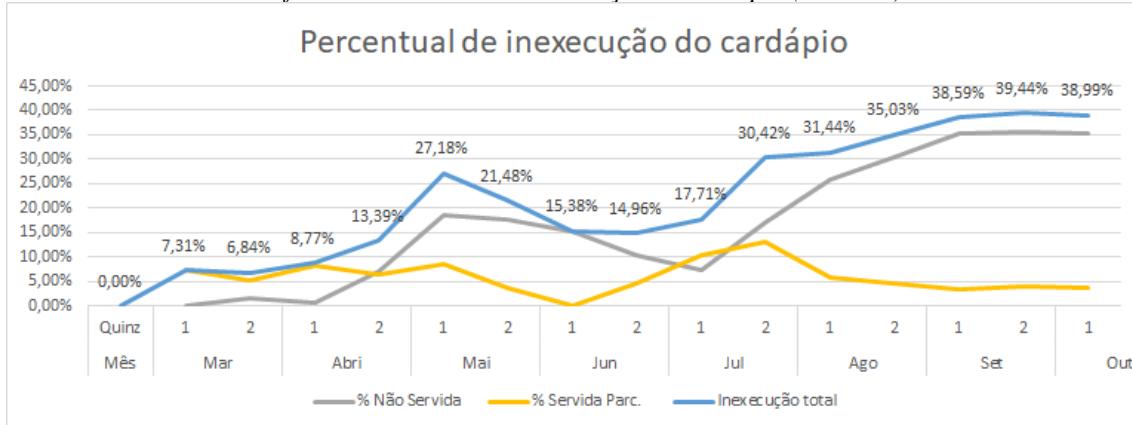
Quadro 5 – Síntese dos resultados da implementação do PTG

	<b>Objetivos</b>	<b>Planos de gestão</b>	<b>Síntese dos resultados</b>
<b>Plano tático de gestão da SRU/PRAPE/UFPB</b>	Melhoria da qualidade das refeições	Plano de execução do cardápio	Desenvolvimento de um instrumento de coleta de informações sobre a execução dos cardápios; Controle diário das refeições servidas em cada unidade de RU.
	Melhoria do controle	Plano de controle de acesso	Atualização da base de dados de alunos beneficiados; Desenvolvimento de um sistema integrado de controle de acesso
		Atualização Patrimonial	Atualização do patrimônio institucional dos RU's localizados no <i>campi I,II e IV</i> .
		Avaliação de desempenho	Elaboração do relatório de avaliação de desempenho da Contratada que obteve avaliação insatisfatória.
		Plano orçamentário e de execução financeira	Elaboração de um procedimento de controle financeiro para determinação das estimativas de gasto; Elaboração de um procedimento de controle orçamentário para estimação dos valores gastos com alimentação no próximo exercício fiscal.
	Melhoria da gestão e infraestrutura	Plano de otimização de filas, fluxos e distribuição	Realização de um estudo de diagnóstico das filas, estabelecendo os tempos médios atendimento, espera e saída; Elaboração de uma proposta de <i>re-layout</i> para organização do mobiliário e linhas de distribuição do refeitório 2 do RU I.
		Readequação do contrato (nova licitação)	Elaboração do novo termo de referência para o contrato de fornecimento de refeições; Elaboração de um termo de referência para o contrato de fornecimento de refeições transportada.
		Manual de gestão	Elaboração das rotinas e dos POP's para os principais processos realizados no âmbito da SRU.
		Plano de melhoria do sistema de caldeira	Realização do diagnóstico do sistema de caldeira e proposição de melhorias
		Plano de segurança do trabalho	Elaboração do PPRA do RU I
		Plano de melhoria da gestão e infraestrutura	Substituição das portas e manutenção pintura da área externa; Readequação da coberta do RU I; Elaboração do projeto arquitetônico para reforma da SRU e do RU I; Elaboração do projeto arquitetônico para ampliação do refeitório do RU II
	Melhoria da comunicação	Monitoramento dos níveis de satisfação	Desenvolvimento de uma escala para avaliar as satisfações dos comensais; Implementação de uma <i>web survey</i> integrado ao SIGAA;

		Desenvolvimento de canais de comunicação e campanhas	Realização de audiências com usuários do restaurante; Criação de grupos de discussão, por meio de aplicativos de mídias sociais;
--	--	--	--

Fonte: Elaboração própria

Gráfico 2 – Percentual de inexecução do cardápio (Mar/Out)



Fonte: Elaboração própria

Para o plano de controle de acesso, sob a responsabilidade da Superintendência e com a colaboração da Superintendência de Tecnologia de Informação que ficou responsável pelo desenvolvimento do *software*. Além do desenvolvimento do *software*, foram adquiridos catracas e computadores para o operacionalizar o controle de acesso. Para finalizar a implementação faz-se necessária a atualização da base de dados de beneficiários, que é uma atividade da competência da Coordenação de Assistência e Promoção ao Estudante da PRAPE. No campus I o sistema está parcialmente implementado, por fazer uso de uma base dados independentes que encontrava-se previamente instalada.

No plano de atualização patrimonial, sob responsabilidade da Superintendência e com a colaboração de estagiário de engenharia de produção, bem como dos gestores dos demais RU's. Foi desenvolvida uma planilha de acompanhamento patrimonial e alimentada com os dados dos *campi* I, II e IV.

Os resultados do plano de avaliação de desempenho serão apresentados em um tópico específico já que foi objeto da presente pesquisa.

Com o plano orçamentário e de execução financeira, sob responsabilidade da Superintendência e com a colaboração de estagiário de engenharia de produção, foi

possível desenvolver metodologias de estimativa de gastos com a execução do Contrato, com erros decrescentes, o que levou a uma estimativa otimizada do gasto.

Para o plano de otimização de filas, fluxos e distribuição, sob responsabilidade da Superintendência e com a colaboração de estagiárias de engenharia de produção mecânica, realizou-se um diagnóstico do tempo gasto para atendimento dos comensais, obtendo um tempo médio de espera de 26min que considera tanto o tempo da fila interna quanto o da fila externa. Como proposta para reduzir o tamanho da fila, sugeriu-se a instalação de mais uma fila de distribuição que levaria à utilização média de 80% da capacidade instalada nas linhas de distribuição. Através da aplicação do método SLP (*Sistematic Layout Plannig*) projetou o relayout do refeitório 2 do RU I, otimizando os deslocamentos e reordenando as linhas de distribuição.

Para readequação do contrato, sob responsabilidade da Superintendência e do Setor de Nutrição, a partir de maio iniciou-se a elaboração do novo termo de referência para o contrato convencional, com a preocupação de sanar as vulnerabilidades identificadas no Contrato vigente. O termo de referência foi entregue a Comissão Própria de Licitação da Prefeitura Universitária na primeira semana de setembro. Considerando que a vigência do Contrato atual encerrou no dia 22 de novembro e que a CPL não teria tempo hábil para realização de certame convencional a SRU elaborou termos de referência para contratação emergencial de empresa fornecedora de alimentação transportada.

Para o manual de gestão, sob responsabilidade da Superintendência e com a colaboração de estagiários engenharia de produção, houve um levantamento das atividades desenvolvidas e as que já existiam da SRU e através do uso da Notação de Modelagem de Processos de Negócios (BPMN) foi realizada a padronização dos fluxos e a elaboração de parte dos manuais.

No plano de melhoria do sistema de caldeira, sob responsabilidade da Superintendência e com a colaboração de estagiário engenharia mecânica, foi realizado um diagnóstico e elaborado um Plano de Melhoria para adequar o sistema às normas vigentes.

Para o plano de melhoria da gestão e infraestrutura, sob responsabilidade do Setor de Manutenção, foi realizada a readequação da coberta para resolver o problema das infiltrações, em todo o equipamento (cozinha e refeitórios), bem como a substituição das portas e manutenção da pintura externa e o levantamento das condições de uso dos

equipamentos tombados. Para sua execução foi contratada e encontra-se em execução o serviço de recuperação da coberta e readequação da área interna orçado em cerca de R\$ 300.000,00 reais.

Para o monitoramento dos níveis de satisfação, sob responsabilidade da Superintendência e de estagiário de engenharia de produção, foi desenvolvida e validada uma escala de mensuração que foi aplicada aos comensais por meio de *web survey* integrado ao SIGAA. A escala permitiu mensurar comparativamente a percepção dos comensais sobre a satisfação com o serviço prestado pela empresa Contratada. Essa abordagem está alinhada com os princípios de governança que serviram de base para formulação do PTG, na medida em que permite a participação da comunidade no processo de avaliação do desempenho da Contratada.

Por fim, o desenvolvimento de canais de comunicação e campanhas. Foi uma preocupação recorrente da Superintendência criar e manter canais de comunicação com os alunos. Essa ação foi operacionalizada por meio da realização de audiências com os alunos nos *campi* da Instituição e a criação de grupos de comunicação em mídias sociais que facilitavam o diálogo e a troca de informações e imagens entre a Superintendência e representantes de alunos usuários de todos os restaurantes universitários.

#### **4.2 RESULTADOS DO 2º ESTUDO: PROCEDIMENTO DE ATESTO E GLOSA**

Para elaboração dos procedimentos de atesto e glosa, inicialmente pode-se destacar como resultados a elaboração das bases de dados, que reúnem um total de 31.311 informações sobre o controle de comensais. A constituição desta base de dados levou à automatização da elaboração dos ofícios e memorandos, que passaram a ser criados por meio de mala direta. Um outro ganho proveniente da integração das bases de dados foi o de otimizar o gerenciamento e a tomada de decisões relativas ao controle de comensais. As informações sobre o número de comensais influenciam outros processos, a exemplo da estimativa de gastos com o contrato de fornecimento de refeições, ou o de elaboração do orçamento.

Em seguida, com a gestão do processo de controle de comensais foi possível a elaboração dos procedimentos de glosa para períodos nos quais se identificavam

discrepâncias nos valores faturados. É válido salientar, que não há evidência da aplicação deste procedimento em períodos anteriores. Um outro resultado decorrente da gestão das aplicações de glosa foi a realização de uma análise global da discrepância entre os valores faturados e os contabilizados pela SRU, cuja síntese apresenta-se na *Tabela 8* a seguir:

*Tabela 8 – Síntese dos valores de glosa*

Período	RU	J Marinho	Diferença	Diferença Mês	(%)
1ºJAN	R\$ 90.802,80	R\$ 105.843,10	R\$ 15.040,30	R\$ 107.720,50	14,21%
2ºJAN	R\$ 475.287,30	R\$ 567.967,50	R\$ 92.680,20		16,32%
1ºFEV	R\$ 470.349,50	R\$ 550.290,75	R\$ 79.941,25	R\$ 123.334,60	14,53%
2ºFEV	R\$ 243.943,00	R\$ 287.336,35	R\$ 43.393,35		15,10%
1ºMAR	R\$ 360.962,50	R\$ 430.849,70	R\$ 69.887,20	R\$ 69.887,20	16,22%
2ºMAR	R\$ 535.141,80	R\$ 535.141,80	R\$ -		0,00%
1ºABRI	R\$ 393.496,45	R\$ 470.052,80	R\$ 76.556,35	R\$ 99.642,50	16,29%
2ºABRI	R\$ 390.031,95	R\$ 413.118,10	R\$ 23.086,15		5,59%
1ºMAI	R\$ 423.114,50	R\$ 439.160,90	R\$ 16.046,40	R\$ 50.849,60	3,65%
2ºMAI	R\$ 497.902,60	R\$ 532.705,80	R\$ 34.803,20		6,53%
1ºJUN	R\$ 350.202,20	R\$ 391.758,95	R\$ 41.556,75	R\$ 86.777,95	10,61%
2ºJUN	R\$ 212.845,95	R\$ 258.067,15	R\$ 45.221,20		17,52%
1ºJUL	R\$ 266.125,73	R\$ 300.508,47	R\$ 34.382,74	R\$ 111.585,27	11,44%
2ºJUL	R\$ 401.585,69	R\$ 478.788,22	R\$ 77.202,53		16,12%
1ºAGO	R\$ 362.327,68	R\$ 377.394,90	R\$ 15.067,22	R\$ 30.383,59	3,99%
2ºAGO	R\$ 550.168,04	R\$ 565.484,41	R\$ 15.316,37		2,71%
1ºSET	R\$ 424.399,44	R\$ 431.750,60	R\$ 7.351,16	R\$ 12.960,02	1,70%
2ºSET	R\$ 472.082,89	R\$ 477.691,75	R\$ 5.608,86		1,17%
1ºOUT	R\$ 405.618,82	R\$ 405.618,82	R\$ -	R\$ -	0,00%

Fonte: Elaboração própria

A média global da discrepancia calculada para todo o período de análise é de 10,68% do valor faturado pela Contratada e um desvio padrão de 5,96%. Nos períodos iniciais em que foi instaurado o processo de glosa notou-se a necessidade da aplicação das glosas e um controle mais efetivo do processo, devido à sua complexidade e o valor envolvido. É importante ressaltar que o contrato é orçado em R\$ 16.466.000,00 (dezesseis milhões e quatrocentos e sessenta e seis mil reais). Considerando os períodos entre a primeira quinzena de janeiro a primeira quinzena de outubro de 2017, verificou-se que o valor a ser glosado corresponde a um total de 4,2% do orçamento do contrato.

Em posse das informações detalhadas na Tabela 8, foi possível a realização de algumas análises sobre o efeito das glosas e o seu reflexo no comportamento da empresa Contratada. O Gráfico 3 demonstra a evolução das discrepâncias entre a Contratada e a Contratante. Como é possível observar no gráfico, inicialmente as glosas possuíam diferenças mais expressivas. Com o passar do tempo e as recorrentes aplicações de glosa, atentando para os períodos finais, pode-se constatar que houve uma redução nas discrepâncias, chegando nos períodos finais a uma diferença mínima em decorrência do efetivo controle realizado a partir dos procedimentos criados pela SRU para colocar em prática os princípios de *accountability* e gestão de processos.

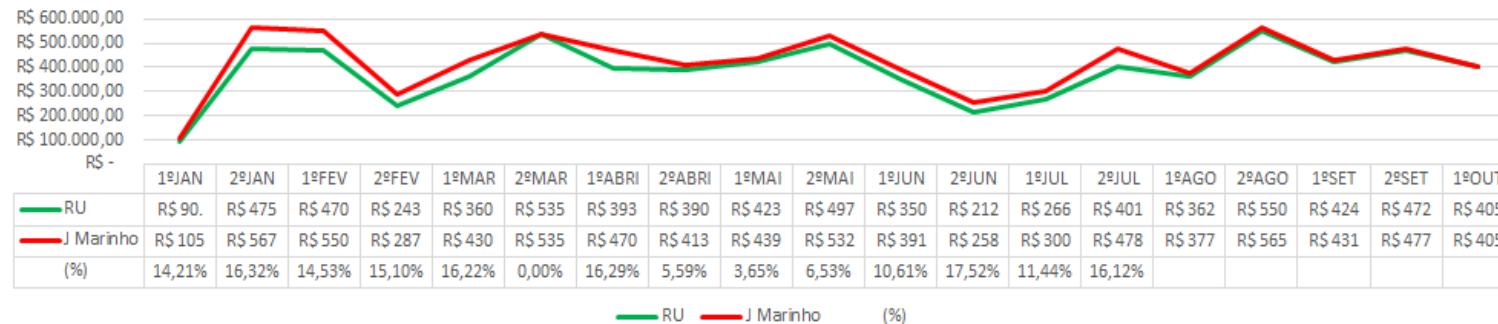
Além dessas informações, observou-se que o comportamento da discrepância em cada restaurante universitário era diverso entre um período e outro. Apesar de confirmar a eficiência da aplicação das glosas, demonstrou uma grande variação em seu valor percentual, como pode ser observado no Gráfico 4.

Para melhor visualização das especificidades das discrepâncias de cada campus foi elaborado o Gráfico 5 que sugere um comportamento sazonal nos valores a serem glosados entre os campi, sendo mais específico entre os campi II e III. Essa alternância dos valores, demonstram a necessidade da manutenção de um controle eficiente sobre os esses quantitativos.

Observando o desempenho comparativo dos restaurantes universitários, percebe-se que os campi II e III são os que apresentam maior discrepância, sobretudo a partir de abril.

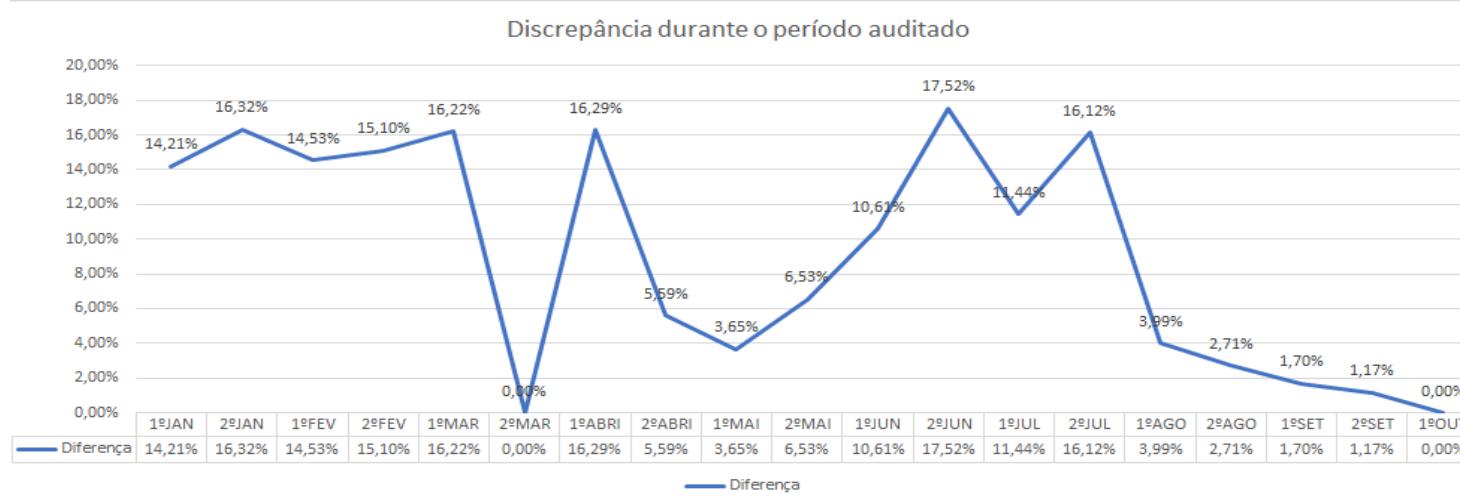
*Gráfico 3 – Evolução da discrepância entre o contabilizado pela SRU e a Contratada global*

### Discrepância entre os valores computados pela SRU e a J. Marinho - Global



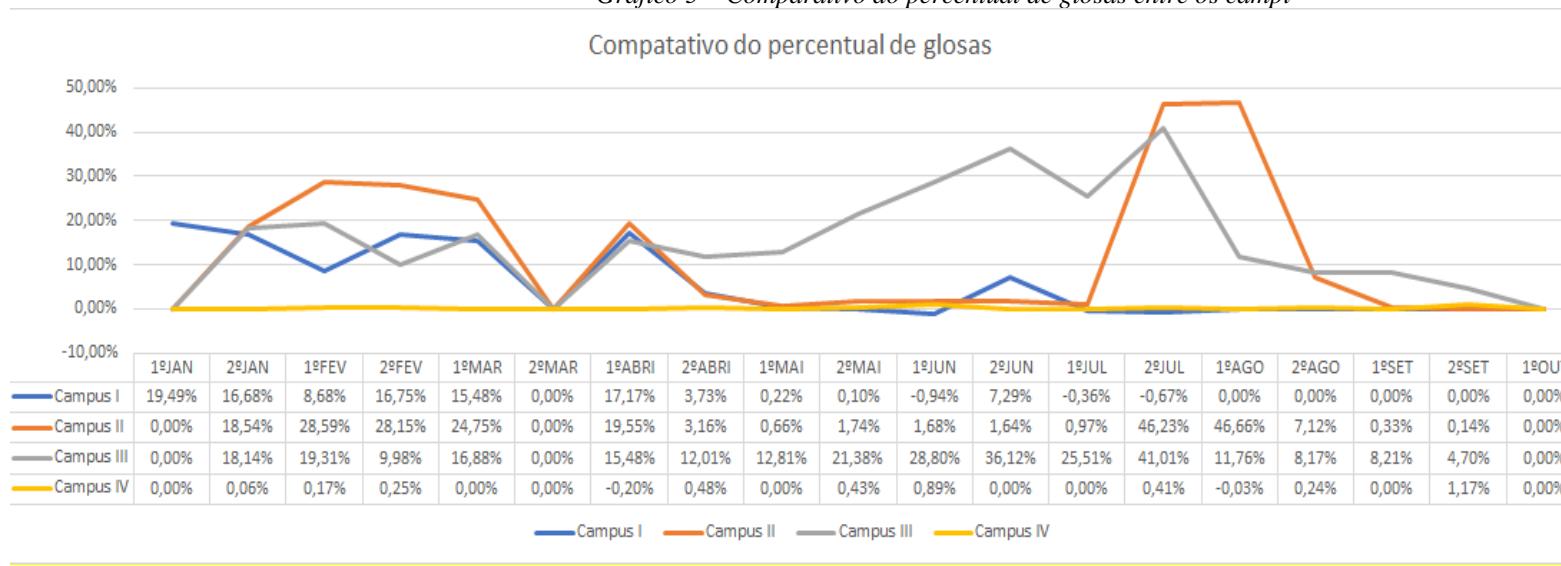
Fonte: Elaboração própria

*Gráfico 4 – Discrepância média*



Fonte: Elaboração própria

*Gráfico 5 – Comparativo do percentual de glosas entre os campi*



Fonte: Elaboração própria

#### **4.3 RESULTADOS DO 3º ESTUDO: AUDITORIA FINANCEIRA**

Com a realização da auditoria financeira, como resultado inicial pode-se destacar a revisão de todas as bases de dados, de processos de atesto e de glosa e o levantamento e correção de todas as inconsistências. A descoberta das inconsistências levou à realização de melhorias no processo de atesto e de glosa, trazendo maior confiabilidade à execução desse processo e também à diminuição do tempo de execução destas atividades, deixando o procedimento mais robusto, rápido e simplificado, atendendo ao princípio da responsividade na governança pública.

Esta simplificação e aumento da eficiência deu-se por meio da reformulação da sistemática de organização dos arquivos e das comunicações nos arquivos e bases de dados. O procedimento de atesto das faturas da Contratada, que inicialmente tardava duas horas, com a implementação das melhorias decorrentes da auditoria passou a ser realizado em um total de uma hora. Essas melhorias implicaram em uma redução de cerca de 50% do tempo utilizado para execução da tarefa.

Como resultado da auditoria foi possível elaborar a planilha de síntese da auditoria financeira (Tabela 9). Nela estão os dados consolidados da auditoria com todas as informações encontradas nos processos de controle financeiro de cada período, segmentada por cada *Campus*. Esta planilha permite o rastreamento mais dinâmico das discrepâncias e dos valores atestados, glosados ou que geraram créditos para empresa contratada, uma vez que essa planilha condensa informações sobre o processo de atesto, os ofícios de notificação emitidos pela SRU, a identificação do processo e do memorando no qual foi realizado o pagamento, como também das inconsistências levantadas.

Tabela 9 – Síntese da Auditoria Financeira

**Síntese da Auditoria Financeira**

<b>Processo</b>	<b>Memorando</b>	<b>Campus</b>	<b>NF</b>	<b>Período</b>		<b>Valor</b>	<b>Valor da Glosa</b>	<b>Crédito p/ J. Mari.</b>	<b>NF da Glosa</b>	<b>Ofício</b>	<b>Inconsistências</b>
-	-	IV	-	26/12/2016	31/12/2016	R\$ -	R\$ -				
007650/2017-74	201730504	III	000.000.400	26/12/2016	31/12/2016	R\$ 5.887,60					
007648/2017-03	201730509	II	000.000.399	26/12/2016	31/12/2016	R\$ 5.410,80					
007652/2017-63	201730487	I	000.000.398	26/12/2016	31/12/2016	R\$ 29.824,00	R\$ 8.508,75			11/2017	
081494/2016-22	201628847	IV	000.000.384	01/12/2016	07/12/2016	R\$ 2.617,50					
81505/2016-74	201628848	III	000.000.395	01/12/2016	25/12/2016	R\$ 85.025,80	-		-	-	
081478/2016-30	201628844	II	000.000.394	01/12/2016	25/12/2016	R\$ 82.863,70	R\$ 55.199,90			02/2017	
081461/2016-82	201628842	I	000.000.393	01/12/2016	25/12/2016	R\$ 228.961,35	R\$ 94.706,00			01/2017	01
-	-	IV	-	01/01/2017	15/01/2017		R\$ -				
0009840/2017-26	201731031	III	000.000.409	01/01/2017	15/01/2017	R\$ 14.155,25	R\$ -			13/2017	
0009795/2017-18	201731006	II	000.000.407	01/01/2017	15/01/2017	R\$ 12.537,00	R\$ -				
009833/2017-24	201731027	I	000.000.411	01/01/2017	15/01/2017	R\$ 75.069,10	R\$ 15.040,30				
		IV	000.000.413	16/01/2017	31/01/2017	R\$ 38.556,30	R\$ 21,90				07
009846/2017-01	201731033	III	000.000.410	16/01/2017	31/01/2017	R\$ 121.640,75	R\$ 21.894,25				05
009848/2017-92	201731034	II	000.000.408	16/01/2017	31/01/2017	R\$ 118.293,10	R\$ 22.221,25			12/2017	
009821/2017-08	201731026	I	000.000.412	16/01/2017	31/01/2017	R\$ 290.968,80	R\$ 48.542,80			11/2017	
009848/2017-92	201731034	I	000.000.393								
033875/2017-60	201731855	IV	000.000.426	16/02/2017	28/02/2017	R\$ 23.406,90	R\$ 58,20		-	-	
033876/2017-12	201731854	III	000.000.424	16/02/2017	28/02/2017	R\$ 46.824,40	R\$ 4.671,65		-	13/2017	
033879/2017-48	201731853	II	000.000.423	16/02/2017	28/02/2017	R\$ 20.081,90	R\$ 5.655,15		-	12/2017	
013880/2017-72	201731851	I	000.000.425	16/02/2017	28/02/2017	R\$ 188.555,65	R\$ 30.522,30		-	11/2017	
012900/2017-98	201731678	IV	000.000.416	01/02/2017	15/02/2017	R\$ 42.592,80	R\$ 73,20				
012897/2017-11	201731676	III	000.000.419	01/02/2017	15/02/2017	R\$ 117.192,00	R\$ 22.632,80			13/2017	

012894/2017-79	201731674	II	000.000.418	01/02/2017	15/02/2017	R\$ 117.201,70	R\$ 33.510,05			12/2017	02
012890/2017-91	201731673	I	000.000.417	01/02/2017	15/02/2017	R\$ 273.304,25	R\$ 26.211,25			11/2017	
022484/2017-36	201733493	IV	000.000.445	16/03/2017	31/03/2017	R\$ 39.540,90	R\$ -				
022481/2017-01	201733491	III	000.000.443	16/03/2017	31/03/2017	R\$ 136.857,30	R\$ -			13/2017	
022479/2017-23	201733490	II	000.000.442	16/03/2017	31/03/2017	R\$ 110.241,10	R\$ -				
022411/2017-44	201733478	I	000.000.444	16/03/2017	31/03/2017	R\$ 248.502,50	R\$ -			11/2017	
017541/2017-65	201732540	IV	000.000.434	01/03/2017	15/03/2017	R\$ 27.749,70		R\$ 0,60			
017540/2017-11	201732539	III	000.000.432	01/03/2017	15/03/2017	R\$ 70.332,05	R\$ 11.873,40			13/2017	
017537/2017-75	201732538	II	000.000.431	01/03/2017	15/03/2017	R\$ 70.099,20	R\$ 17.350,80			12/2017	
017532/2017-74	201732537	I	000.000.433	01/03/2017	15/03/2017	R\$ 262.668,75	R\$ 40.663,60			11/2017	
027833/2017-14	201734672	IV	000.000.468	16/04/2017	30/04/2017	R\$ 28.101,60	R\$ 134,70			37/2017	
027832/2017-61	201734671	III	000.000.466	16/04/2017	30/04/2017	R\$ 109.713,35	R\$ 13.175,95			36/2017	06
027831/2017-17	201734670	II	000.000.465	16/04/2017	30/04/2017	R\$ 85.702,35	R\$ 2.707,95			35/2017	
027830/2017-72	201734669	I	000.000.467	16/04/2017	30/04/2017	R\$ 189.600,80	R\$ 7.067,55			34/2017	
024483/2017-26	201733833	IV	000.000.454	01/04/2017	15/04/2017	R\$ 28.471,50		R\$ 57,90			
024479/2017-68	201733832	III	000.000.452	01/04/2017	15/04/2017	R\$ 105.648,85	R\$ 16.349,90			13/2017	
024474/2017-35	201733830	II	000.000.451	01/04/2017	15/04/2017	R\$ 108.979,45	R\$ 21.301,75			12/2017	
024465/2017-44	201733829	I	000.000.453	01/04/2017	15/04/2017	R\$ 226.953,00	R\$ 38.962,60			11/2017	
035124/2017-02	201736037	IV	000.000.487	16/05/2017	31/05/2017	R\$ 39.941,10	R\$ 170,40			21/2017	
035123/2017-50	201736038	III	000.000.485	16/05/2017	31/05/2017	R\$ 152.709,40	R\$ 32.650,20			19/2017	
035122/2017-13	201736036	II	000.000.484	16/05/2017	31/05/2017	R\$ 100.066,15	R\$ 1.737,70			22/2017	03
035121/2017-61	201736035	I	000.000.486	16/05/2017	31/05/2017	R\$ 239.981,80	R\$ 244,90			20/2017	
030922/2017-30	201735257	IV	000.000.477	01/05/2017	15/05/2017	R\$ 33.180,60	-			45/2017	08
030921/2017-95	201735256	III	000.000.479	01/05/2017	15/05/2017	R\$ 117.525,70	R\$ 15.053,05			38/2017	09
030920/2017-41	201735255	II	000.000.478	01/05/2017	15/05/2017	R\$ 82.486,80	R\$ 548,15			39/2017	09
030915/2017-38	201735254	I	000.000.476	01/05/2017	15/05/2017	R\$ 205.967,80	R\$ 445,20			-	08
-	-	IV	-	16/06/2017	30/06/2017	-	-			-	-

040789/2017-20	201737376	III	000.000.511	16/06/2017	30/06/2017	R\$ 106.801,30	R\$ 35.860,80			31/2017	
040785/2017-41	201737374	II	000.000.510	16/06/2017	30/06/2017	R\$ 77.465,70	R\$ 1.266,90			30/2017	
040786/2017-96	201737375	I	000.000.512	16/06/2017	30/06/2017	R\$ 73.822,20	R\$ 5.382,00			29/2017	
037628/2017-59	201736641	IV	000.000.499	01/06/2017	15/06/2017	R\$ 13.417,80	R\$ 119,70			27/2017	
037627/2017-12	201736640	III	000.000.498	01/06/2017	15/06/2017	R\$ 143.279,45	R\$ 41.261,10			26/2017	
037625/2017-15	201736639	II	000.000.500	01/06/2017	15/06/2017	R\$ 90.924,80	R\$ 1.525,95			25/2017	04
037623/2017-26	201736638	I	000.000.501	01/06/2017	15/06/2017	R\$ 144.136,90		R\$ 1.350,00		24/2017	
050058/2017-92	201740178	IV	000.000544	16/07/2017	31/07/2017	R\$ 44.352,84	R\$ 38.942,32			44/2017	
050057/2017-48	201740179	III	000.000.542	16/07/2017	31/07/2017	R\$ 84.938,31	R\$ 38.099,78			43/2017	
050056/2017-01	201740176	II	000.000.541	16/07/2017	31/07/2017	R\$ 94.958,32	R\$ 43.898,56			42/2017	
050055/2017-59	201740175	I	000.000.543	16/07/2017	31/07/2017	R\$ 254.538,75		R\$ 1.715,00		41/2017	
-	-	IV	-	01/07/2017	15/07/2017	-	-	-	-	-	
044018/2017-10	201738208	III	000.000.528	01/07/2017	15/07/2017	R\$ 131.892,59	R\$ 33.644,59			33/2017	
044017/2017-67	201738207	II	000.000.527	01/07/2017	15/07/2017	R\$ 101.188,82	R\$ 983,15			32/2017	
044016/2017-12	201738206	I	000.000.529	01/07/2017	15/07/2017	R\$ 67.472,06		R\$ 245,00		46/2017	
054042/2017-59	201741207	IV	000.000.551	16/08/2017	31/08/2017	R\$ 45.442,09	R\$ 122,76			57/2017	
054040/2017-60	201741205	III	000.000.552	16/08/2017	31/08/2017	R\$ 29.550,28	R\$ 9.018,57			56/2017	
054036/2017-00	201741206	II	000.000.553	16/08/2017	31/08/2017	R\$ 24.876,22	R\$ 6.175,04			55/2017	
054035/2017-57	201741203	I	000.000.554	16/08/2017	31/08/2017	R\$ 277.526,31	-			-	

Fonte: Elaboração própria

Após a formulação desta planilha de síntese, foram criadas duas pastas, em meio físico, são: “Processos de pagamento enviados à PU” e “Ofícios de notificação de glosa para à Contrata”. Estas pastas permitem à gestão, um maior controle e transparência, pois quaisquer informações solicitadas à Superintendência podem estar disponíveis no tempo mais adequado possível.

Além deste resultado, com o controle financeiro foi possível realizar a recuperação de crédito, por meio da aplicação de glosas decorrentes do consumo de água e energia, bem como devido à inexecução do Contrato na medida em que foram suprimidos itens do cardápio, no período de março a outubro. Para permitir a quantificação dos itens não servidos foi desenvolvido um modelo matemático que transformava as informações sobre o percentual de execução do cardápio em valores reais.

No período de janeiro a outubro foram analisadas as discrepâncias entre os valores faturados pela Contratada e os contabilizados pela SRU. Essa discrepancia totalizou um valor de R\$ 693.141,23, que será recuperado por meio da aplicação de glosas. Conforme demonstrado na Tabela 10, o conjunto das glosas permitiu a recuperação para a Instituição de R\$ 1.539.048,35.

*Tabela 10 – Recuperação de crédito por glosa*

<b>Recuperação de crédito por glosa</b>		
<b>Água</b>	R\$	350.682,42
<b>Energia</b>	R\$	197.792,83
<b>Cardápio</b>	R\$	297.431,87
<b>Financeiro</b>	R\$	693.141,23
<b>Total</b>	<b>R\$</b>	<b>1.539.048,35</b>

Fonte: Elaboração própria

No início do exercício fiscal de 2017, havia uma previsão de gasto com o contrato de fornecimento de refeições da ordem de R\$ 15.998.070,28, que foi estabelecida com base nos dados do exercício anterior. Após o aprimoramento do sistema de controle, a partir de dezembro de 2016, com o novo sistema de controle de acesso, foi possível reduzir o gasto com o Contrato, de modo que uma nova estimativa, realizada no mês de junho, apontava uma redução do gasto da ordem de cerca de R\$ 3.000.000,00. No mês de outubro, foi realizada outra estimativa, que reafirmou a eficiência do controle fiscal, onde contatou-se que seriam gastos até o final do ano de 2017 um montante aproximado de R\$ 9.400.000,00. Outras metodologias de estimativa estão sendo implementadas na forma de um estágio na área de

engenharia de produção com o objetivo de propor um modelo mais acurado, baseado nos dados de consumo compilados no pelo sistema de controle de acesso desde o início da execução do plano tático de gestão.

#### **4.4 RESULTADOS DO 4º ESTUDO: AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DA CONTRATADA**

O resultado da avaliação de desempenho foi computado a partir do somatório do resultado alcançado por cada uma das variáveis analisadas. Assim, será descrito *a priori* os resultados de cada dimensão e posteriormente o resultado global.

##### **4.4.1 Dimensão Satisfação dos comensais com o serviço prestado**

Para a dimensão “Satisfação dos comensais com o serviço prestado”, foi necessário um desenvolvimento e ajuste de um modelo que foi criado por meio de análise fatorial exploratória.

A comprovação do ajuste do modelo adotado dar-se pelos resultados dos estatísticos de bondade de ajuste global e individual da análise fatorial exploratória. Em termos técnicos a bondade de ajuste vai medir se a matriz de dados é passível de fatoração. Para tanto os dois testes estatísticos mais adotados são o KMO e o Teste de Esfericidade de Bartlett (Apêndice 1). Adicionalmente foram considerados a medida de adequação da amostra – MAS (Apêndice 2), a tabela de comunalidade (Apêndice 3), a tabela de variância total explicada (Apêndice 4) e a matriz de componentes rotacionados (Apêndice 5).

O índice de KMO, é um teste estatístico que sugere a proporção de variância dos itens que pode estar sendo explicada por uma variável latente (LORENZO-SEVA et al., 2011). Este estatístico indica o grau de adequação à aplicação da AFE para o conjunto de dados (HAIR JR. et al., 2005). O KMO é calculado por meio do quadrado das correlações totais dividido pelo quadrado das correlações parciais, das variáveis analisadas (FIELD, 2009). Seu valor pode variar de zero a um. Valores iguais ou próximos a zero indicam que a soma das correlações parciais dos itens avaliados é bastante alta em relação à soma das correlações totais. Nesses casos, possivelmente a análise fatorial será inapropriada. Como regra para interpretação dos índices de KMO, valores menores que 0,5 são considerados inaceitáveis, valores entre 0,5 e 0,7 são considerados medíocres; valores entre 0,7 e 0,8 são considerados

bons; valores maiores que 0,8 e 0,9 são considerados ótimos e excelentes, respectivamente (CORRAR *et al.*, 2007; HAIR JR. *et al.*, 2005). Para este teste estatístico, o resultado da análise dos dados foi ,968, denotando um excelente ajuste global do modelo.

O outro teste estatístico de medida de ajuste global mensurado foi o Teste de Esfericidade de Bartlett, que por sua vez indica se a matriz de correlação é identidade, o que não é uma situação adequada para a aplicação da metodologia de análise fatorial. Este teste fornece a probabilidade estatística de que a matriz de correlação tenha correlações significativas entre pelo menos algumas variáveis. Esse teste avalia adicionalmente, a significância geral de todas as correlações em uma matriz de dados. Valores do teste de esfericidade de Bartlett com níveis de significância  $p < 0,05$  indicam que a matriz é fatorável (TABACHNICK e FIDELL, 2012), rejeitando a hipótese nula de que a matriz de dados é similar a uma matriz-identidade. Em geral, os resultados dos testes de KMO e de esfericidade de Bartlett tendem a ser uniformes, aceitando ou negando a possibilidade de fatoração da matriz de dados. Para a amostra utilizada, obteve-se valor igual a 76834,406 e significativo com  $p < 0,000$ .

Após a depuração e o ajuste do modelo, foi necessário uniformizar a escala com os outros instrumentos de avaliação, já que as respostas dos questionários variavam entre 1 e 5 e o valor dos demais indicadores variavam entre 1 e 10. Assim, procedeu-se com a técnica de padronização das respostas, fazendo-as variarem entre 1 e 10, conforme Apêndice 6. Posteriormente, seguiu-se para análise dos resultados do modelo tanto em termos globais, quando para cada um dos quatro restaurantes universitários.

Por fim, os dados foram sistematizados e agrupados conforme a Tabela 5, que uniu as variáveis de cada construto, apresentando o resultado da satisfação dos respondentes na forma da média amostral ( $\bar{x}$ ) para cada um dos restaurantes e da média geral para toda a amostra, bem como o desvio padrão de cada variável da amostra geral ( $s$ ).

Tabela 11 – Resultado sintético da satisfação dos usuários do serviço contratado de fornecimento de refeições

<b>ESCALA DE MENSURAÇÃO DA SATISFAÇÃO DOS USUÁRIOS COM OS SERVIÇOS PRESTADOS PELA EMPRESA CONTRATADA (RESULTADO PADRONIZADO)</b>							
	N:	<b>RU I</b>	<b>RU II</b>	<b>RU III</b>	<b>RU IV</b>	<b>Geral</b>	
	<b>CF*</b>	<b><math>\bar{x}</math></b>	<b><math>\bar{x}</math></b>	<b><math>\bar{x}</math></b>	<b><math>\bar{x}</math></b>	<b><math>\bar{x}</math></b>	<b><math>s</math></b>
<b>GRUPO 1 - Qualidade da refeição</b>							
V24_Sabor	<b>,762</b>	4,98	3,66	5,12	5,70	4,86	1,14
V21_Qualid_alimentos	<b>,760</b>	4,96	3,56	4,92	5,70	4,82	1,14
V26_Qualid_proteínas	<b>,758</b>	5,04	3,68	5,02	5,96	4,92	1,12

V23_Variedade_Cardápio	<b>,758</b>	4,66	3,26	4,38	5,08	4,48	1,14
V31_Qualid_Acompanhamentos	<b>,701</b>	4,94	3,70	5,06	5,62	4,82	1,10
V30_Varied_Acompanhamentos	<b>,682</b>	4,74	3,62	4,78	5,32	4,62	1,08
V20_Cumpre_cardápio_dia	<b>,681</b>	5,26	3,22	4,12	4,72	4,88	1,23
V25_Quant_porção_proteína	<b>,680</b>	5,56	4,24	5,34	6,32	5,42	1,16
<b>ESCALA DE MENSURAÇÃO DA SATISFAÇÃO DOS USUÁRIOS COM OS SERVIÇOS PRESTADOS PELA EMPRESA CONTRATADA (RESULTADO PADRONIZADO)</b>							
		<b>RU I</b>	<b>RU II</b>	<b>RU III</b>	<b>RU IV</b>	<b>Geral</b>	
	<b>N:</b>	<b>1960</b>	<b>361</b>	<b>140</b>	<b>204</b>	<b>2665</b>	
<b>GRUPO 1 - Qualidade da refeição</b>	<b>CF*</b>	<b><math>\bar{x}</math></b>	<b><math>\bar{x}</math></b>	<b><math>\bar{x}</math></b>	<b><math>\bar{x}</math></b>	<b><math>\bar{x}</math></b>	
V22_Temp_Alimentos	<b>,669</b>	6,00	4,36	5,96	6,50	5,82	1,17
V29_Qualidade_salada	<b>,613</b>	5,14	4,22	5,52	5,68	5,06	1,18
V28_Variedade_salada	<b>,576</b>	5,32	4,28	5,52	5,50	5,20	1,21
V35_Confio_preparo_refeições	<b>,527</b>	4,10	3,34	4,58	5,60	4,14	1,14
V27_Quant_porção_sobrem	<b>,524</b>	4,58	3,26	4,48	4,82	4,40	1,22
V19_Apresentação_Pratos	<b>,463</b>	4,80	4,46	5,38	6,36	4,90	1,13
V18_Agilidade_repos_ali	<b>,359</b>	5,04	5,08	5,92	7,04	5,25	1,17
<b>GRUPO 2 - Condições da infraestrutura</b>							
V5_Layout_Dispo_mesas	<b>,775</b>	5,38	5,38	6,32	6,76	5,52	1,08
V4_Cond_Mobilário	<b>,748</b>	4,58	5,10	6,16	6,20	4,86	1,08
V3_Tamanho_refeitório	<b>,663</b>	5,84	4,88	6,38	6,28	5,76	1,14
V8_Iluminação	<b>,625</b>	5,14	5,60	6,68	6,86	5,42	1,17
V6_layoutDispoBuffet	<b>,618</b>	5,48	4,70	5,46	7,60	5,42	1,10
V11_Conforto	<b>,617</b>	3,86	4,04	4,84	5,00	4,02	,97
V10_Ventilação	<b>,509</b>	3,96	4,14	4,56	4,00	4,02	1,05
V17_Org_buffet	<b>,455</b>	5,32	4,82	5,72	6,52	5,36	1,05
<b>GRUPO 3 - Condições higiênico-Sanitárias</b>							
V15_Higiene_Talheres	<b>,846</b>	4,30	4,58	5,22	5,86	4,50	1,27
V16_Higiene_Pratos	<b>,844</b>	4,38	4,78	5,48	5,90	4,60	1,14
V14_Higiene_Bandejas	<b>,836</b>	4,12	4,58	5,32	5,48	4,34	1,11
V7_Higiene_refeit	<b>,540</b>	4,20	4,46	5,36	6,20	4,44	1,09
<b>GRUPO 4 - Interação com os funcionários</b>							
V38_Cordialidade	<b>,806</b>	5,88	5,38	5,82	7,42	5,92	1,19
V39_Qualificação	<b>,749</b>	5,86	4,76	5,78	6,92	5,78	1,12
V37_Higiene_pessoal	<b>,724</b>	6,04	5,32	6,50	6,78	6,02	1,13
V36_Uniforme	<b>,705</b>	6,42	5,72	6,86	6,94	6,38	1,20
V2_Cordiali_funcionários	<b>,597</b>	6,50	5,68	6,90	7,78	6,50	1,27
<b>GRUPO 5 - Qualidade da bebida</b>							
V33_Variedade_Suco	<b>,717</b>	5,08	4,44	5,20	5,80	5,06	1,22
V32_Qualid_Suco	<b>,677</b>	4,58	4,58	5,32	5,80	4,72	1,22
V34_Variedade_e_sabor_cardápio_vegetariano	<b>,445</b>	4,76	4,08	5,20	5,24	4,74	1,14
<b>GRUPO 6 - Espera, ruído e odores</b>							
V1_espera_fila	<b>,805</b>	5,40	5,46	5,88	5,48	5,44	1,46
V12_Barulho_ruídos	<b>,763</b>	5,08	4,78	5,56	5,94	5,14	1,34
V9_Odores_cheiros	<b>,580</b>	4,98	5,22	5,00	6,08	5,14	1,23

Método de extração: Análise do Componente principal.  
 Método de rotação: Varimax com normalização de Kaiser.  
 a. Rotação convergida em 6 iterações.

Fonte: Elaboração própria

Na coluna seguinte, à da variável, apresentam-se as cargas fatoriais (CF) de cada variável que corresponde à correlação entre a variável e o fator ao qual ela está relacionada. Nas quatro colunas seguintes apresentam-se as médias ( $\bar{x}$ ) para cada um dos restaurantes. Nas colunas sexta e sétima, são apresentados a média geral para o conjunto dos respondentes e o desvio padrão para toda a amostra, respectivamente. Sendo o resultado apresentado como uma média de uma escala do tipo Likert que, após a padronização, passou a variar entre 1 (concordo totalmente) e 10 (discordo totalmente), o ponto médio é o 5, de sorte que valores abaixo de 5 estão na zona de discordância e valores acima de cinco estão na zona de concordância com a afirmação de cada variável. Valores próximos dos extremos indicam alta concordância ou discordância, dependendo da posição do valor. À direita, alta concordância ao passo que à esquerda indica baixa concordância, conforme ilustrado na Figura 12 seguinte:

*Figura 12 - Escala de concordância e discordância*



Analizando as médias gerais, apenas quinze variáveis apresentam valores acima de 5, sendo 6,5 o valor mais alto. Já na zona de discordância (média < 5), todos os valores da média geral estão acima de 4, sendo 4,02 o valor mais baixo, o que indica que o grau de satisfação dos usuários está entre baixo e moderado.

A Tabela 12 apresenta uma síntese do desempenho dos seis agrupamentos para cada restaurante universitário (colunas de 3 a 6), bem como, na sexta linha, a média geral do desempenho de cada um dos restaurantes no conjunto dos seis grupos, seguido, na sétima linha, do número de comensais inqueridos.

O desempenho médio foi calculado a partir da soma dos valores da sétima coluna, dividida pelo número de grupos (seis), conforme fórmula abaixo:

$$\bar{x} = \left( \frac{g1 + g2 + g3 + g4 + g5 + g6}{n \text{ de grupos}} \right)$$

$$\bar{x} = \left( \frac{5,05 + 4,47 + 6,12 + 4,84 + 5,24 + 4,48}{6} \right) \quad \bar{x} = 5,02$$

Assim, o resultado para a dimensão “Satisfação dos comensais com o serviço prestado” obteve desempenho igual a  $\bar{x} = 5,02$ .

Tabela 12 – Síntese das médias por grupos (construtos)

	Variáveis	RU I	RU II	RU III	RU IV	Geral
		$\bar{x}$	$\bar{x}$	$\bar{x}$	$\bar{x}$	$\bar{x}$
<b>GRUPO 1 - Qualidade da refeição</b>	15	5,01	3,86	5,07	5,73	<b>4,91</b>
<b>GRUPO 2 - Condições da infraestrutura</b>	8	4,95	4,83	5,77	6,15	<b>5,05</b>
<b>GRUPO 3 - Condições higiênico-Sanitárias</b>	4	4,25	4,60	5,35	5,86	<b>4,47</b>
<b>GRUPO 4 - Interação com os funcionários</b>	5	6,14	5,37	6,37	7,17	<b>6,12</b>
<b>GRUPO 5 - Qualidade da bebida</b>	3	4,81	4,37	5,24	5,61	<b>4,84</b>
<b>GRUPO 6 - Espera, ruído e odores</b>	3	5,15	5,15	5,48	5,83	<b>5,24</b>
<b>Média por campus</b>		<b>4,47</b>	<b>3,96</b>	<b>4,83</b>	<b>5,32</b>	<b>4,48</b>
<b>N de inquiridos</b>		1960	361	140	204	2665

Fonte: Elaboração própria

#### 4.4.2. Dimensão Condições higiênico-sanitárias

Para a dimensão “Condições higiênico-sanitárias”, os dados obtidos a partir das respostas dadas ao *checklist*, que estão de acordo com o tópico de condições higiênico-sanitárias, estão na Tabela 13.

Tabela 13 – Respostas ao *checklist* para condições higiênico-sanitárias

<b>PRÁTICAS DE HIGIENIZAÇÃO</b>						
	RU I	RU II	RU III	RU IV	Média	Desvio Padrão
Sim	20	38	30	24	28	7,83
Não	66	58	50	71	61,25	9,22
EA	0	3	0	0	0,75	1,50
Total de respostas válidas	86	99	80	95	90	8,60
NSA	5	4	0	8		
Total de Respostas	91	103	80	103		

Total de perguntas	103	103	103	103		
Perguntas não respondidas	12	0	23	0		
Sim	23,26%	38,38%	37,50%	25,26%	31,10%	7,95%
Não	76,74%	58,59%	62,50%	74,74%	68,14%	8,96%
EA	0,00%	3,03%	0,00%	0,00%	0,76%	1,52%
NSA	4,85%	3,88%	0,00%	7,77%		
Taxa de Resposta	88,35%	100,00%	77,67%	100,00%		

Fonte: Elaboração própria

O desempenho da Contratada referente às condições higiênico-sanitárias é observado a partir da quantidade de questões atendidas com “Sim” no *checklist*, em relação às demais respostas possíveis. Ou seja, em média 31,10% das condições higiênico-sanitárias exigidas estão sendo cumpridas, enquanto 68,14% não estão e 0,76% encontram-se em andamento. É possível avaliar individualmente a situação de cada Restaurante, seguindo o mesmo critério, sendo possível perceber que o RU I tem a menor porcentagem de cumprimento das exigências higiênico sanitárias estabelecidas (23,26%) e o RU II tem a maior (38,38%); estando ambas em baixo nível de conformidade com a norma de referência. Além disso, poucos tópicos do *checklist* foram avaliados como “Em andamento”, evidenciando que não há perspectivas no sentido de evolução nesse aspecto.

#### 4.4.3 Dimensão execução do cardápio

Para a dimensão “execução do cardápio”, como dito anteriormente, essa dimensão abarca três sub dimensões. Com respeito a primeira medida, envio do cardápio pela empresa no prazo previsto pelo Contrato, o item 8.10 estabelece que “os cardápios deverão ser submetidos à apreciação da UFPB, com antecedência mínima de 30 (trinta) dias de sua utilização.”. No período de fevereiro a julho a Empresa não conseguiu entregar, em nenhum mês, o cardápio dentro do prazo.

Com respeito à aprovação do cardápio, no período de fevereiro a junho, todos os cardápios foram aprovados a exceção do mês de maio. No entanto, as condições de melhoria estipuladas para a aprovação do cardápio apenas foram cumpridas parcialmente. Abaixo, listam-se os principais condicionantes à aprovação do cardápio que ou não foram levados em consideração pela empresa Contratada ou foram considerados parcialmente:

- Manter os balcões de distribuição na temperatura adequada;
- Servir as mesmas preparações do início ao fim das refeições;
- Variar as saladas e diminuir a quantidade de dias nos quais são servidos repolho e pepino;
- Excluir o inhame do almoço;
- Variar as guarnições;
- Disponibilizar diariamente molhos e guardanapos;
- Ofertar diariamente pão e café;
- Diminuir a frequência de linguiça e aumentar a de carne vermelha;
- Oferecer, como opção vegetariana, preparações proteicas;
- Não repetir preparações nas refeições do mesmo dia;
- Incluir achocolatado ou café com leite em substituição ao café em alguns dias do jantar;
- Incrementar a preparação de arroz para que haja variação. Geralmente é servido branco ou refogado, mesmo quando o cardápio proposto sugere que venha acompanhado de milho, ervilha, legumes, passas entre outros itens, bem como farofas e preparações proteicas;
- Não ofertar mortadela como preparação principal do desjejum;
- Incluir bolo no cardápio do desjejum;

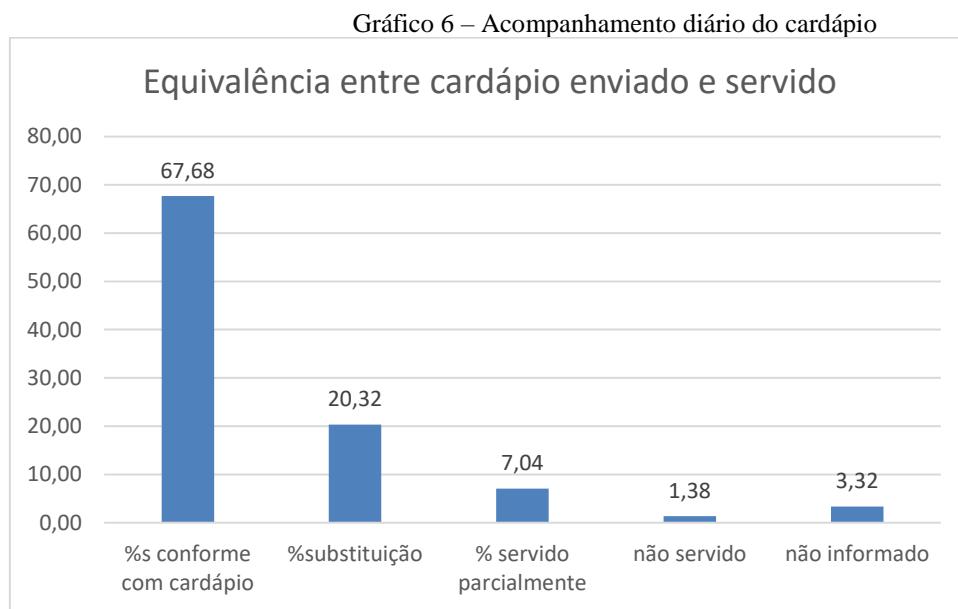
Com respeito ao cumprimento do cardápio, foi realizado no período de 27 de março a 12 de maio a quantificação dos itens do almoço servidos, os quais costumeiramente são em número de 13, evidenciando os que foram servidos em conformidade com o cardápio aprovado “conforme com o cardápio”; totalizando, para o período, de 67,68% dos intens.

Em seguida foram contabilizadas as “substituições”, os itens que estavam previstos no cardápio e foram substituídos por outros sem autorização dos profissionais de nutrição. Estas substituições correspondem à 20,32% dos itens servidos no período analisado.

Foi também contabilizada a porcentagem de itens “servidos parcialmente”, ou seja, que deixaram de ser servidos antes de acabar o horário de atendimento dos refeitórios dos restaurantes universitários. Um percentual de 7,04% dos itens foram agrupados neste segmento; 1,38% dos itens previstos no cardápio aprovado não foi servido.

Por fim, foram contabilizados os itens cuja distribuição não foi relatada à esta Superintendência pelos setores de nutrição dos restaurantes, correspondendo à 3,32% dos itens. Na maioria das vezes correspondem a dias nos quais o setor de nutrição de algum restaurante não conseguiu realizar o acompanhamento do cardápio por estar desenvolvendo alguma outra atividade, a exemplo de reunião com a Superintendência de Restaurantes Universitários, auxílio aos laboratórios de nutrição da UFPB.

As informações descritas nos parágrafos anteriores são sintetizadas no gráfico 06, como segue:



Fonte: Elaboração própria

Para calcular a nota desta dimensão considerou-se o que segue:

Com relação ao envio do cardápio no prazo, o período analisado foi de fevereiro a julho, que corresponde a seis meses. Como em nenhum mês o cardápio foi entregue no prazo, este item obteve desempenho igual a zero.

Com relação à aprovação do cardápio, considerando que nos cinco meses, apenas em um deles o cardápio não foi aprovado, isso corresponde a 80% de aprovação do cardápio, ou nota 8,0.

Para efeito do cumprimento do cardápio foi atribuída uma nota correspondente aos itens que foram servidos em conformidade com o cardápio, ou seja, a nota para este segmento será de 6,77, na medida em que apenas 67,7% do cardápio foi cumprido, os 32,32% serão considerados, para além deste instrumento de avaliação de desempenho na medida em que

podem enquadrar-se nas irregularidades previstas no Contrato. Dada a importância deste último item desta dimensão, foi-lhe atribuído o peso seis ao passo que aos dois anteriores, foi atribuído o peso dois a cada um deles.

Ante ao exposto anteriormente a Empresa contratada obteve nota igual a 5,66 para a dimensão “execução do cardápio”. Como esta dimensão foi calculada em conjunto, uma vez que o envio do cardápio e a avaliação que precede a aprovação é realizada conjuntamente nos quatro restaurantes, decidiu-se por agrupar o resultado do desempenho referente ao item cumprimento do cardápio e, assim, atribuir uma única nota para o conjunto dos restaurantes universitários.

Tabela 14 – Síntese da avaliação da dimensão Execução do Cardápio

<b>AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DA DIMENSÃO CUMPRIMENTO DO CARDÁPIO</b>			
	<b>PESO</b>	<b>NOTA (1-10)</b>	<b>NOTA PARCIAL</b>
Envio do cardápio no prazo	2	0	0
Aprovação do cardápio	2	8	1,6
Cumprimento do cardápio	6	6,77	4,06
<b>TOTAL</b>			<b>5,66</b>

Fonte: Elaboração própria

#### 4.4.4. Dimensão Manutenção e infraestrutura

Na dimensão “Manutenção e infraestrutura”, os valores obtidos a partir das respostas dadas ao *checklist* aplicado equivalentes à manutenção e à infraestrutura das instalações estão na Tabela 15.

Tabela 15 – Respostas ao *checklist* para Manutenção e infraestrutura

<b>MANUTENÇÃO E ESTRUTURA</b>						
	<b>RU I</b>	<b>RU II</b>	<b>RU III</b>	<b>RU IV</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
Sim	14	16	18	18	16,5	1,91
Não	20	18	11	16	16,25	3,86
EA	0	0	0	0	0	0,00
Total de respostas válidas	34	34	29	34	32,75	2,50
NSA	1	1	0	1		
Total de Respostas	35	35	29	35		
Total de perguntas	35	35	35	35		

Perguntas não respondidas	0	0	6	0		
<b>MANUTENÇÃO E ESTRUTURA – PORCENTAGEM</b>						
	<b>RU I</b>	<b>RU II</b>	<b>RU III</b>	<b>RU IV</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
Sim	41,18%	47,06%	62,07%	52,94%	50,81%	8,91%
Não	58,82%	52,94%	37,93%	47,06%	49,19%	8,91%
EA	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
NSA	2,86%	2,86%	0,00%	2,86%		
Taxa de Reposta	88,35%	100,00%	77,67%	100,00%		

Fonte: Elaboração própria

A avaliação do desempenho da Contratada no que se refere à manutenção e infraestrutura é feita a partir do número de questões atendidas com “Sim” no checklist aplicado, em relação às demais respostas possíveis. O desempenho médio é de 50,81% de atendimento às exigências, sendo todo o restante não atendido. Em média, o desempenho obtido é considerado moderado, à medida em que supera os 50%.

O RU III possui a maior taxa de desempenho, com 62,07% de atendimento, enquanto o RU I possui a menor, atendendo 41,18% dos requisitos. A variação desta taxa de cumprimento está relacionada a idade de cada uma das instalações. O RU III foi entregue a empresa contratada logo após a construção e instalação; enquanto o RU I é a instalação mais antiga e carente de readequação.

Após esta análise local das dimensões, pode-se retirar uma análise global do desempenho da empresa contratada. Como pode ser visto na Tabela 7, inicialmente o resultado do desempenho de cada dimensão é multiplicado pelo peso, gerando a nota parcial do desempenho de cada dimensão para cada restaurante universitário. Em seguida, e realizado o somatório das notas parciais de cada restaurante universitário, cujo resultado corresponde à nota consolidada de cada RU, ou seja, o desempenho alcançado por cada restaurante universitário utilizando a metodologia adotada.

Por fim, foi calculada a média das “notas consolidadas de cada RU” que corresponde ao desempenho global da Empresa. Todos os dados anteriormente mencionados estão dispostos na Tabela 16 apresentada a seguir:

Tabela 16 – Resultado consolidado do desempenho da Contratada

				10)		10)		10)	
1 – Satisfação dos comensais com o serviço prestado	3	4,47	13,41	3,86	11,58	4,83	14,49	5,32	15,96
2 – Condições higiênico-sanitárias	2	2,33	4,66	3,86	7,72	3,75	7,5	2,53	5,06
3 – Execução do cardápio	3	5,66	16,98	5,66	16,98	5,66	16,98	5,66	16,98
4 – Manutenção e infraestrutura	2	4,12	8,24	4,71	6,21	6,2	12,4	5,29	10,58
Nota consolidada de cada RU			43,29		42,49		51,37		48,58
<b>Desempenho global da Empresa</b>						<b>46,43</b>			

Fonte: Elaboração própria

Desta forma, a avaliação de desempenho da Contratada é prevista no item 6 do Contrato. De acordo com o item 6.3, ao final do processo de avaliação da empresa contratada atribui-se um conceito ao desempenho da Contratada na execução do que foi contratado. O conceito poderá variar entre ótimo, bom e insatisfatório, conforme tabela abaixo:

Tabela 17 – Conceito de desempenho da contratada

Conceito	Percentual
<b>Ótimo</b>	<b>De 80 a 100</b>
<b>Bom</b>	<b>De 50 a 79</b>
<b>Insatisfatório</b>	<b>Abaixo de 49</b>

Fonte: Elaboração própria

No item 6.2.1, fica estabelecido que “caso a empresa apresente na Avaliação conceito “Insatisfatório”, a mesma terá que apresentar um Plano de Ação (PA) para cada NÃO CONFORMIDADE encontrada. Se a CONTRATADA não apresentar o Plano de Ação no prazo máximo de 15 (quinze) dias, a mesma será “Notificada”, aplicando-se o Acordo de Níveis de Serviço (ANS). Caso a empresa apresente o Plano de Ação, mas se não o aplicar, a mesma será advertida;”

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho **objetivou analisar o processo de elaboração e implementação do Plano Tático de Gestão SRU/PRAPE/UFPB através da adoção de ferramentas de governança e gestão por processos na administração pública.** A implementação do PTG intencionou, por um lado a formalização dos procedimentos de gestão que, em sua maioria, eram conduzidos

de modo assistemático e, por outro, promover a melhoria da gestão com a adoção de estratégias mais alinhadas aos modelos atuais, a exemplo do *new public management* e a governança.

A primeira intenção foi alcançada com a formalização de parte dos processos, procedimentos e rotinas de trabalho e o estabelecimento de planos formais de gestão integrados ao PTG e conduzidos de forma sistêmica, com a definição de prazos, recursos, responsabilidades e monitoramento por meio do Software Microsoft *Ms Project®*. A formalização de parte dos processos foi realizada tanto com o desenvolvimento de procedimentos operacionais padrão, quanto com o uso da modelagem de processos, através da notação BPMN.

O processo de mudança organizacional é reconhecidamente lento e não linear, assim, a implementação do plano, por si só, embora possa ser considerado como um importante passo, não foi suficiente para promover a mudança completa no modelo de gestão anteriormente adotado. O processo para concretizar-se precisa antes ser incutido no imaginário dos colaboradores e na cultura organizacional. A distribuição de responsabilidade, o exercício da liderança governamental, por parte do gestor, e o monitoramento das metas e resultados estabelecidos podem acelerar o processo.

O atingimento do objetivo central deste trabalho, requer o alcance dos objetivos específicos. Nos parágrafos que seguem descreve-se de que modo os objetivos intermediários desta pesquisa foram cumpridos.

O primeiro objetivo intermediário estabelecido buscou **descrever e analisar o processo de elaboração e implementação do plano tático de gestão da SRU/PRAPE/UFPB, e a adoção das ferramentas de gestão de processos, modelagem de processos de negócios e gestão de projetos**. O Quadro 5, do capítulo de resultados, lista os objetivos e planos de ação do Plano Tático de Gestão da Superintendência de Restaurantes Universitários da UFPB. O mencionado quadro descreve suscintamente os resultados de cada um dos treze planos de ação estabelecidos. Por sua vez, o Gráfico 1 que ilustra a porcentagem de conclusão das 84 ações contidas nos planos de gestão até o dia 03 de novembro do corrente ano. Considerando que o período de implementação do PTG/SRU terminará em 31 de janeiro de 2016, pode-se afirmar que a porcentagem de execução das ações está seguindo o previsto.

Nos parágrafos que seguem, argumenta-se sobre o alinhamento dos planos de gestão do PTG/SRU com os princípios de *new public management*, governança, accountability e gestão por processos.

O plano de controle de acesso, por exemplo, permitiu a atualização dos alunos beneficiados pelo programa de assistência estudantil, melhorando o controle do número de comensais dos restaurantes e, em decorrência desta melhoria, alcançou-se a redução do gasto com o Contrato como um todo da ordem de 22,24%, ou seja, de R\$ 2.746.427,30. A adoção destes procedimentos está relacionada aos princípios de governança e *accountability*.

A implementação do plano de otimização de filas, fluxos e distribuição permitiu diagnosticar o tempo de espera dos comensais na fila do refeitório II do RU I e propor um *re-layout* para melhorar a eficiência do processo, reduzindo este desperdício. Estas duas ações estão alinhadas com o modelo *new public management* que busca identificar e resolver as falhas do processo para melhorar sua eficiência e eficácia.

O plano de readequação do contrato pode ser entendido como uma preocupação da gestão em identificar as falhas do contrato vigente e promover as melhorias necessárias no sentido de saná-las, assegurando a entrega de alimentos de qualidade e variedade aceitáveis, melhorando a prestação do serviço, por considerá-lo indispensável à formação do aluno em situação de vulnerabilidade para diminuir os índices de evasão e garantir o acesso democrático ao ensino superior. Esta abordagem está direcionada ao modelo de governança.

O segundo objetivo intermediário formulado neste trabalho intentou **analisar o processo de elaboração dos procedimentos de atesto e glossa adotados para pagamento à Contratada**. Com a elaboração do procedimento de atesto e glossa foi definida uma metodologia de registro e monitoramento das discrepâncias entre os valores faturados pela Contratada e os computados pela SRU. Essa ação, alinhada com os princípios de *accountability*, permitiu a melhoria do controle na execução financeira do Contrato, racionalizando o gasto institucional o que trouxe uma economia da ordem de R\$ 1.539.048,35, no período de dezembro de 2016 a outubro de 2017, através da aplicação de glosas pelo consumo de água e energia, pela discrepancia entre os valores faturados e os computados pela SRA e, por fim, pela inexecução do Contrato, no que tange à quantidade de itens previstos no cardápio. Por outro lado, a definição dessa metodologia permite, além do controle, a construção de uma memória sobre o gasto financeiro com a execução do Contrato e o desenvolvimento de novas estratégias de controle de melhoria da eficiência e eficácia do procedimento. Com a modelagem dos fluxos

dos processos de negócios inerentes aos procedimentos e atesto e glosa, por meio da notação BPMN foi possível elaborar manuais de gestão tornando o conhecimento tácito em explícito, dando um direcionamento formal à execução das atividades cotidianas da SRU que auxiliará aos gestores e servidores na tomada de decisão, dando mais eficiência e eficácia ao sistema de gestão.

O terceiro objetivo intermediário, consistiu da **análise dos procedimentos seguidos na realização da auditoria financeira da documentação referente ao pagamento e às recuperações de créditos**. O atendimento deste objetivo dar-se pela descrição e análise dos procedimentos adotados para consumação da auditoria financeira, conforme descrito no tópico 4.3 Resultados do 3º estudo: Auditoria Financeira do capítulo de resultados.

Adotando o princípio de melhoria contínua, da gestão por processos, o desenvolvimento da metodologia permitiu o levantamento de inconsistências nos procedimentos de pagamento e de aplicação de glosas, trazendo robustez à estes procedimentos evitando falhas em sua execução e permitindo a rastreabilidade dos processos de pagamento e de aplicação de glosa.

O quarto objetivo intermediário teve o propósito de **analisar os procedimentos empregados na elaboração e implementação dos procedimentos de avaliação de desempenho da Contratada**. A avaliação da Contratada teve caráter integrado, participativo e multidimensional, considerando tanto os aspectos técnicos do fornecimento do serviço, como mensuração das condições higiênico-sanitárias, infraestrutura e gestão, como também aspectos subjetivos relacionados à satisfação dos usuários. O desenvolvimento e a aplicação da metodologia representam um ganho para Instituição, na medida em que, segundo relato da Prefeitura Universitária, na pessoa de seu Prefeito, foi o primeiro instrumento formal de avaliação de contratada desenvolvido pela Instituição.

O conceito do resultado da avaliação varia entre ótimo, bom ou insatisfatório. A contratada obteve seu desempenho classificado como “insatisfatório”, com pontuação igual a 46,43. A Contratada foi notificada a apresentar um plano de ação para cada uma das 84 não conformidades identificadas durante a avaliação de desempenho. O resultado desta avaliação foi determinante para que a Superintendência não recomendasse a renovação do contrato de serviço continuado, que poderia ser anualmente renovado por até cinco anos.

Este objetivo intermediário foi cumprido, na medida em que no tópico de metodologia realiza-se uma descrição de todos os passos seguidos para realização do procedimento de avaliação e no tópico de resultados faz-se uma análise detalhada dos resultados alcançados.

Durante o alcance desses objetivos para realização desse trabalho, surgiram algumas limitações, como o tempo de análise do PTG ser menor do que a implementação total do mesmo. A ausência de informações sobre os exercícios das gestões passadas para realização de comparações sobre os resultados da implementação deste PTG. O número de integrantes da equipe da SRU ser reduzido, visto a abrangência do plano.

Como a pesquisa não esgota em si mesma. Além da busca em entender e responder a problemática inicialmente levantada, visa também a sugestão para trabalhos futuros. Diante das limitações e dimensões que delinearam o objeto de estudo do presente trabalho, alguns espaços são identificados. De modo prático, podem ser mencionados: a instalação das câmeras e das catracas por biometrias, que poderiam resultar em um controle mais eficiente; e, da elaboração do PPRA para a empresa ganhadora da próxima licitação.

Para além das sugestões práticas, postulam-se recomendações para futuras pesquisas, como:

- Analisar a influência das ferramentas de engenharia de produção na gestão de um órgão público a exemplo da SRU.
- Analisar comparativamente a eficiência dos planos táticos, correlacionado com a curva de aprendizado da gestão do conhecimento da Instituição.
- De que forma a modelagem dos fluxos dos processos, com a visão sistema sobre o processo, pode otimizar o desempenho e a simplificar as atividades dentro do processo?

Assim, este trabalho buscou responder as questões levantadas de início, alcançando seus objetivos e sugerir trabalhos que ainda não foram amplamente abordados.

## REFERÊNCIAS

- ABEPRO. **Áreas e Sub-áreas de Engenharia de Produção.** Disponível em: <<https://www.abepro.org.br/interna.asp?c=362>>. Acesso em: 11 jul 2017.
- ABEPRO. **Engenharia de Produção : Grande Área e Diretrizes Curriculares.** Iii Encep, p. 6, 1998.
- ACEVEDO, Claudia Rosa e NOHARA, Jouliana Jordan. **Monografia no curso de Administração: guia completo de conteúdo e forma.** 4. ed. [S.l.]: Atlas S.A, 2004.
- AMBROZEWICZ, Paulo Henrique Laporte. **Gestão da qualidade na administração pública: histórico, PBQP, conceitos, indicadores, estratégia, implantação e auditoria.** São Paulo: Editora Atlas S.A, 2015.
- ANVISA. **Resolução RDC nº 216, de 15 de setembro de 2004.** ANVISA, Agência Nacional de Vigilância Sanitária, p. 1–14, 2004.
- ARAÚJO, LFSA e colab. **Diário de pesquisa e suas potencialidades na pesquisa qualitativa em saúde.** Revista Brasileira de Pesquisa em Saúde, v. 15, n. 3, p. 53–61, 2013.
- ARAUJO, Luis César G. De. **Gestão de Processos - Melhores resultados e excelência organizacional.** 2. ed. Campos Elísios, São Paulo, SP: Atlas Ltda, 2017.
- ARMISTEAD, C e HARRISON, A e ROWLANDS, P. **Business process re-engineering: Lessons from operations management.** International Journal of Operations & Production Management, v. 15, n. 12, p. 46-, 1995.
- BARBERIS, Peter. **The New Public Management and A New Accountability.** Public Administration, v. 76, p. 451–470, 1998. Disponível em: <<http://www.blackwell-synergy.com/links/doi/10.1111/1467-9299.00111>>.
- BRASIL. **Lei 4.320.** Senado Federal, 1964. Disponível em: <file:///C:/Users/proad/Downloads/420-Lei no 4.320.pdf>.
- BRASIL. **REUNI - Expansão.** Disponível em: <<http://reuni.mec.gov.br/expansao>>. Acesso em: 20 set 2017a.
- BRASIL. **REUNI - O que é REUNI?** Mar 2010b. Disponível em: <<http://reuni.mec.gov.br/o-que-e-o-reuni>>. Acesso em: 20 set 2017.
- CBOK, BPM. **BPM CBOK - Guia para o gerenciamento de processos de negócio corpo**

- comum de conhecimento ABPMP CBOK v3.0.** 1. ed. [S.l.]: Association of Business Process Management Professionals Brasil, 2013. v. 3.
- CHINOSI, Michele e TROMBETTA, Alberto. **BPMN: An introduction to the standard.** Computer Standards and Interfaces, v. 34, n. 1, p. 124–134, 2012. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.csi.2011.06.002>>.
- COLLIS, Jil e HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação.** 2a. ed. Porto Alegre-Brasil: Bookman, 2005.
- COMMONWEALTH\_AUSTRALIA. **Building Better Governance.** . [S.l: s.n.], 2007.
- COOK, Ian. **Keywords in Australian Politics.** [S.l.]: Cambridge University Press, 2006.
- CORRAR, L. J. e PAULO, E. e DIAS-FILHO, J. **Análise multivariada.** São Paulo – Brasil: Atlas S.A, 2007.
- CROSBY, Barbara e BLOOMBERG, Laura e BRYSON, John. **Public Value Governance: Moving Beyond Traditional Public Administration and the New Public Management.** Public Administration Review, v. 74, n. 4, p. 445–456, 2014.
- DAVENPORT, Thomas e SHORT, James. **The New Industrial Engineering: Information Technology And Business Process Redesign.** Sloan Management Review, v. 11, p. 11–27, 1990.
- DE ÁVILA, Lucimar Antônio Cabral e BERTERO, Carlos Osmar. **Governança no terceiro setor: Um estudo de caso em uma fundação de apoio universitário.** Revista Brasileira de Gestão de Negócios, v. 18, n. 59, p. 125–144, 2016.
- ELIEZER ARANTES DA COSTA. **Gestão estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos.** 2. ed. [S.l.]: Saraiva, 2007.
- ERIK W. LARSON, Clifford F. Gray. **Project management: the managerial process.** 5. ed. [S.l.]: McGraw-Hill, 2017.
- FARIA, Fernando de Abreu e STREIT, Rosalvo Ermes. **Governança em bancos centrais: um estudo comparativo das práticas de governança dos bancos centrais do Brasil, Canadá e Inglaterra.** Revista de Administração Pública, v. 50, n. 5, p. 765–794, 2016.
- FIELD, Andy. **Discovering Statistics Using SPSS.** [S.l: s.n.], 2009. v. 58.
- GALAS, Eduardo Santos e FORTE, Sérgio Henrique Arruda Cavalcante. **Fatores que interferem na implantação de um modelo de gestão estratégica baseado no balanced scorecard: estudo de caso em uma instituição pública.** Revista de Administração Mackenzie, p. 87–111, 2005.
- GERHARDT, Tatiana Engel e SILVEIRA, Denise Tolfo. **A pesquisa científica.** 1. ed. [S.l.]: UFRGS, 2009.

- GURAN, Milton. **Documentação fotográfica e pesquisa científica: notas e reflexões**. 1. ed. Brasilía: FUNART, 2012. Disponível em:  
[<http://www.labhoi.uff.br/sites/default/files/doc\\_foto\\_pq.versao\\_final\\_27\\_dez.pdf>](http://www.labhoi.uff.br/sites/default/files/doc_foto_pq.versao_final_27_dez.pdf).
- HAIR JR., Joseph F. e colab. **Análise multivariada de dados**. 5<sup>a</sup> ed. Porto Alegre – Brasil: Bookman, 2005.
- HOOD, Christopher. **All Seasons ?** v. 69, p. 3–19, 1991.
- KELLY, Gavin e MULGAN, Geoff e MUERS, Stephen. **Creating Public Value: An analytical framework for public service reform**. Strategy Unit, Cabinet Office, UK Government, p. 1–35, 2002. Disponível em:  
[<http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/20100416132449/http://www.cabinetoffice.gov.uk/media/cabinetoffice/strategy/assets/public\\_value2.pdf>](http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/20100416132449/http://www.cabinetoffice.gov.uk/media/cabinetoffice/strategy/assets/public_value2.pdf).
- KING, Roger. **Governing Universities Globally**. [S.l.]: Edward Elgar Publishing, Inc., 2009.
- KIRCHMER, Mathias. **High Performance Through Business Process Management**. [S.l.: s.n.], 2017. Disponível em: <<http://link.springer.com/10.1007/978-3-319-51259-4>>.
- KUNSCH, Margarida M Krohling. **Planejamento e gestão estratégica de relações públicas nas organizações contemporâneas**. 2006.
- LORENZO-SEVA, Urbano e TIMMERMAN, Marieke E. e KIERS, Henk A. L. **The Hull Method for Selecting the Number of Common Factors**. Multivariate Behavioral Research, v. 46, n. 2, p. 340–364, Abr 2011.
- MAJONE, Giandomenico. **Agenda setting**. [S.l: s.n.], 2006.
- MARCONI, Marina de Andrade e LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas S.A, 2003.
- MÁRIO HENRIQUE TRENTIM. **Manual do MS-Project 2013**. São Paulo: Atlas S.A, 2013.
- MARQUES, Paulo. **Gestão e Fiscalização de Contratos Administrativos Módulo 1 : Considerações Gerais**. p. 1–13, 2014.
- MARTINS, Roberto Antonio. **Guia para elaboração de monografia e tcc em engenharia de produção**. [S.l.]: Atlas S.A, 2014.
- MAYBIN, Jo e colab. **Accountability in the NHS: Implications of the Government's Reform Programme**. p. 1–64, 2011. Disponível em:  
[<http://www.kingsfund.org.uk/publications/index.html>](http://www.kingsfund.org.uk/publications/index.html).
- MOREIRA JUNIOR, Fernando De Jesus e colab. **Satisfação Dos Usuários Do Restaurante Universitário Da Universidade Federal De Santa Maria: Uma Análise Descritiva**. Revista Sociais e Humanas, v. 28, n. 2, p. 83–108, 2016. Disponível em:  
[<http://cascavel.ufsm.br/revistas/ojs-2.2.2/index.php/sociaisehumanas/article/view/14891>](http://cascavel.ufsm.br/revistas/ojs-2.2.2/index.php/sociaisehumanas/article/view/14891).

- OFFICE, Microsoft. **Product Guide: Project Standard and Project Professional.** [S.l.]: Microsoft, 2003.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças De. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias e práticas.** 23. ed. [S.l.]: Atlas S.A, 2007. Disponível em: <<https://www.passeidireto.com/arquivo/11033176/planejamento-estrategico---23-edicao---reboucas>>.
- OWEN, Martin e RAJ, Jog. **BPMN and Business Process Management.** BPTrends, v. 2678, n. c, p. 286–295, 2004. Disponível em: <<http://www.springerlink.com/index/10.1007/978-3-642-00416-2>>.
- PETERS, B. G. **Meta-governance and public management.** [S.l: s.n.], 2010.
- POLLITT, Christopher e BOUCKAERT, Geert. **Public management reform: a comparative analysis. New public management, governance, and the neo-weberian state.** Oxford University Press, p. 1 online resource (xvii, 367, 2011. Disponível em: <<http://www.worldcat.org/oclc/760884540>>.
- PUTZ, Rosane B. Zaneti e RASOTO, Vanessa I. e ISHIKAWA, Edison. **Governança de Tecnologia da Informação nas Universidades Federais Brasileiras: Uma Análise da Dimensão Alinhamento Estratégico.** 2017 12th Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI), p. 1–7, 2017. Disponível em: <[http://ieeexplore.ieee.org/document/7975955](http://ieeexplore.ieee.org/document/7975955/)>.
- SANTOS, Márcio Babirra. **MS Project 2013 - Um breve resumo de aplicações.** p. 49, 2014.
- SONIA SIMÕES COLOMBO. **Desafios da gestão universitária contemporânea.** Porto Alegre: [s.n.], 2011.
- SORDI, José Osvaldo De. **Gestão por Processos - uma abordagem da moderna administração.** São Paulo: Saraiva, 2005.
- STOKER, Gerry. **Public Value Management.** The American Review of Public Administration, v. 36, n. 1, p. 41–57, 2006. Disponível em: <<http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0275074005282583>>.
- SYLVIA CONSTANT VERGARA. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** 4. ed. São Paulo: Atlas S.A, 2003.
- TABACHNICK, Barbara G. e FIDELL, Linda S. **No Title.** 6. ed. New York: Pearson, 2012.
- TELES, Silvia de Brito al et. **Modelagem de Processos com Bizagi Modeler.** Segplan, n. 62, p. 45, 2013.
- TOLOFARI, S. **New Public Management and Education.** Policy Futures in Education, v. 3, n. 1, p. 75, 2005.

- UFPB. **Plano de desenvolvimento institucional 2014-2018**. . João Pessoa: [s.n.], 2014. Disponível em: <[http://www.ufpb.br/sites/default/files/pdfs/PDI\\_UFPB\\_2014-2018\\_Final3 - 27.05.pdf](http://www.ufpb.br/sites/default/files/pdfs/PDI_UFPB_2014-2018_Final3 - 27.05.pdf)>.
- VALADARES CENDÓN, Beatriz. **Pesquisas de survey: Análise das reações dos respondentes**. Informacao e Sociedade, v. 24, n. 3, p. 29–48, 2014.
- VASCONCELOS, Claudio Ruy Portela De e colab. **Estudo comparativo da percepção de estudantes da engenharia sobre sustentabilidade de campus da UFPB**. Editora da ABEPROM, p. 14, 2016. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN\\_STO\\_236\\_373\\_30758.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STO_236_373_30758.pdf)>.
- WALTER, O. **Análise de ferramentas gratuitas para condução de survey online**. Produto & Produção, v. 14, n. 2, p. 44–58, 2013. Disponível em: <<http://www.seer.ufrgs.br/ProdutoProducao/article/viewFile/22172/26155>>.
- WESKE, Mathias. **Business Process Management**. [S.l: s.n.], 2007. Disponível em: <<http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:Business+Process+Management:+Concepts,+Languages,+Architectures#3%5Cnhttp://link.springer.com/10.1007/978-3-540-73522-9>>.
- WHITE, Stephen a. **Introduction to BPMN**. BPTrends, n. c, p. 1–11, 2004.

## APÊNDICE 1 - ESTATÍSTICOS KMO E TESTE DE EFERECIDADE DE BARTLETT

<b>Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.</b>		,968
Teste de esfericidade de Bartlett	Qui-quadrado aprox.	76834,406
	df	903
	Sig.	,000

Fonte: Elaboração própria

Medem a bondade de ajuste geral do modelo.

## APÊNDICE 2 – ESTATÍSTICO MAS

VARIÁVEL	VALOR DE MSA
V1_espera_fila	939
V3_Tamanho_refeitório	973
V4_Cond_Mobilário	962
V5_Layout_Disp_mesas	958
V6_layoutDispoBuffet	972
V8_Illuminação	976
v7_Higiene_refeit	980
V9_Odores_cheiros	959
V10_Ventilação	958
V11_Conforto	968
V12_Barulho_ruídos	918
V14_Higiene_Bandejas	961
V15_Higiene_Talheres	945
V16_Higiene_Pratos	947
V17_Org_buffet	982
V20_Cumpre_cardápio_dia	978
V21_Qualid_alimentos	973
V22_Temp_Alimentos	987
V23_Variedade_Cardápio	979
V24_Sabor	975
V25_Quant_porção_proteína	972
V26_Qualid_proteínas	974
V28_Variedade_salada	951
V29_Qualidade_salada	965
V30_Varied_Acompanhamentos	965
V31_Qualid_Acompanhamentos	969
V32_Qualid_Suco	948
V33_Variedade_Suco	947
V2_Cordiali_funcionários	953
V13_Acessibilidade_portadores	984
V18_Agilidade_repos_ali	979
V19_Apresentação_Pratos	987
V27_Quant_porção_sobrem	982
V34_Variedade_e_sabor_cardápio_vegetariano	989
V35_Confio_preparo_refeições	987
V36_Uniforme	957
V37_Higiene_pessoal	955
V38_Cordialidade	946
V39_Qualificação	964
V40_interação_adm_usuários	977
V41_controle_acesso_adequado	974
V42_O_benefício_RU_é_democrático	974
V43_os_servidores_secretaria_ru_cordiais_e_prestativos	972

Fonte: Elaboração própria

Corresponde à medida de adequação da amostra. Avalia a bondade de ajuste de cada variável ao modelo

### APÊNDICE 3 - TABELA DE COMUNALIDADE

COMUNALIDADES		
	Inicial	Extração
V1_espera_fila	1,000	,653
V3_Tamanho_refeitório	1,000	,564
V4_Cond_Mobilário	1,000	,656
V5_Layout_Disp_mesas	1,000	,697
V6_layoutDispoBuffet	1,000	,618
V8_Iluminação	1,000	,595
v7_Higiene_refeit	1,000	,623
V9_Odores_cheiros	1,000	,537
V10_Ventilação	1,000	,465
V11_Conforto	1,000	,635
V12_Barulho_ruídos	1,000	,651
V14_Higiene_Bandejas	1,000	,828
V15_Higiene_Talheres	1,000	,860
V16_Higiene_Pratos	1,000	,855
V17_Org_buffet	1,000	,637
V20_Cumpre_cardápio_dia	1,000	,532
V21_Qualid_alimentos	1,000	,742
V22_Temp_Alimentos	1,000	,626
V23_Variedade_Cardápio	1,000	,675
V24_Sabor	1,000	,726
V25_Quant_porção_proteína	1,000	,591
V26_Qualid_proteínas	1,000	,722
V28_Variedade_salada	1,000	,615
V29_Qualidade_salada	1,000	,652
V30_Varied_Acompanhamentos	1,000	,728
V31_Qualid_Acompanhamentos	1,000	,749
V32_Qualid_Suco	1,000	,659
V33_Variedade_Suco	1,000	,682
V2_Cordiali_funcionários	1,000	,446
V13_Acessibilidade_portadores	1,000	,297
V18_Agilidade_repos_ali	1,000	,423
V19_Apresentação_Pratos	1,000	,611
V27_Quant_porção_sobrem	1,000	,477
V34_Variedade_e_sabor_cardápio_vegetariano	1,000	,501
V35_Confio_preparo_refeições	1,000	,613
V36_Uniforme	1,000	,688
V37_Higiene_pessoal	1,000	,757
V38_Cordialidade	1,000	,758
V39_Qualificação	1,000	,762
V40_interação_adm_usuários	1,000	,569
V41_controle_acesso_adequado	1,000	,566
V42_O_benefício_RU_é_democrático	1,000	,595
V43_os_servidores_secretaria_ru_cordiais_e_prestativos	1,000	,689
Método de extração: análise do componente principal.		

Fonte: Elaboração própria

## APÊNDICE 4 - VARIÂNCIA TOTAL EXPLICADA

Componente	Valores próprios iniciais			Variância total explicada			Somas rotativas de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Somas de extração de carregamentos ao quadrado			Total	% de variância	% cumulativa
				Total	% de variância	% cumulativa			
1	16,265	42,803	42,803	16,265	42,803	42,803	7,775	20,460	20,460
2	2,468	6,494	49,297	2,468	6,494	49,297	4,559	11,998	32,458
3	1,745	4,592	53,889	1,745	4,592	53,889	3,958	10,415	42,873
4	1,631	4,291	58,180	1,631	4,291	58,180	3,841	10,108	52,981
5	1,323	3,482	61,663	1,323	3,482	61,663	2,556	6,727	59,707
6	1,069	2,814	64,477	1,069	2,814	64,477	1,812	4,769	64,477
7	,908	2,388	66,865						
8	,836	2,199	69,064						
9	,781	2,055	71,119						
10	,749	1,970	73,089						
11	,698	1,836	74,926						
12	,615	1,619	76,544						
13	,575	1,513	78,057						
14	,554	1,458	79,516						
15	,545	1,435	80,950						
16	,536	1,410	82,361						
17	,503	1,323	83,683						
18	,476	1,252	84,936						
19	,458	1,204	86,140						
20	,438	1,153	87,293						
21	,397	1,045	88,338						
22	,388	1,020	89,358						
23	,378	,996	90,354						
24	,357	,940	91,294						
25	,338	,888	92,183						
26	,334	,878	93,060						
27	,313	,824	93,884						
28	,307	,809	94,693						
29	,273	,719	95,412						
30	,251	,662	96,073						
31	,226	,594	96,668						
32	,219	,577	97,244						
33	,216	,568	97,813						
34	,202	,531	98,344						
35	,188	,495	98,838						
36	,167	,439	99,277						
37	,153	,402	99,679						
38	,122	,321	100,000						

Método de extração: análise do componente principal.

Fonte: Elaboração própria

## APÊNDICE 5 - MATRIZ DE COMPONENTES ROTACIONADOS

	MATRIZ DE COMPONENTE ROTATIVA <sup>a</sup>						
	Componente						
V24_Sabor	,762	,182	,239	,179	,144	,070	
V21_Qualid_alimentos	,760	,225	,267	,163	,102	,092	
V26_Qualid_proteínas	,758	,202	,214	,192	,146	,063	
V23_Variedade_Cardápio	,758	,188	,165	,073	,179	,045	
V31_Qualid_Acompanhamentos	,701	,188	,191	,227	,360	,071	
V30_Varietd_Acompanhamentos	,682	,174	,129	,158	,430	,056	
V20_Cumpre_cardápio_dia	,681	,181	,142	,106	-,032	,048	
V25_Quant_porção_proteína	,680	,179	,117	,247	,136	,065	
V22_Temp_Alimentos	,669	,217	,184	,294	,042	,062	
V29_Qualidade_salada	,613	,184	,121	,246	,400	,068	
V28_Variedade_salada	,576	,157	-,042	,221	,453	,082	
V35_Confio_preparo_refeições	,527	,164	,430	,215	,261	,074	
V27_Quant_porção_sobrem	,524	,159	,020	,120	,404	,044	
V19_Apresentação_Pratos	,463	,359	,408	,285	,133	,056	
V18_Agilidade_repos_ali	,359	,305	,308	,314	,073	,055	
V5_Layout_Disps_mesas	,204	,775	,104	,202	,074	,035	
V4_Cond_Mobilário	,141	,748	,166	,133	,163	,113	
V3_Tamanho_refeitório	,267	,663	,027	,159	,014	,082	
V8_Iluminação	,170	,625	,275	,217	,145	,142	
V6_layoutDispoBuffet	,393	,618	,123	,242	,054	,008	
V11_Conforto	,229	,617	,286	,097	,280	,169	
V10_Ventilação	,143	,509	,273	,004	,226	,205	
V17_Org_buffet	,426	,455	,350	,334	,108	,056	
V15_Higiene_Talheres	,246	,192	,846	,178	,088	,064	
V16_Higiene_Pratos	,234	,201	,844	,181	,096	,077	
V14_Higiene_Bandejas	,209	,210	,836	,151	,115	,070	
v7_Higiene_refeit	,261	,417	,540	,175	,179	,152	
V38_Cordialidade	,196	,145	,178	,806	,140	,055	
V39_Qualificação	,330	,152	,219	,749	,125	,063	
V37_Higiene_pessoal	,296	,193	,266	,724	,112	,009	
V36_Uniforme	,291	,193	,151	,705	,106	-,008	
V2_Cordiali_funcionários	,104	,170	-,007	,597	,140	,136	
V33_Varietdade_Suco	,322	,173	,131	,203	,717	,023	
V32_Qualid_Suco	,279	,200	,272	,155	,677	,036	
V34_Varietdade_e_sabor_cardápio_v egetariano	,439	,193	,121	,226	,445	,063	
V1_espera_fila	,027	,012	-,039	,015	-,001	,805	
V12_Barulho_ruídos	,112	,177	,118	,083	,056	,763	
V9_Odores_cheiros	,125	,299	,222	,121	,067	,580	
Método de extração: Análise do Componente principal.							
Método de rotação: Varimax com normalização de Kaiser. <sup>a</sup>							
a. Rotação convergida em 6 iterações.							

Fonte: Elaboração própria

## APÊNDICE 6 - ESCALA DE MENSURAÇÃO NÃO PADRONIZADA

### ESCALA DE MENSURAÇÃO DA SATISFAÇÃO DOS USUÁRIOS COM OS SERVIÇOS PRESTADOS PELA EMPRESA CONTRATADA

	N: CF*	CAMP I 1960	CAMP II 361	CAMP III 140	CAMP IV 204	Geral	
		$\bar{x}$	$\bar{x}$	$\bar{x}$	$\bar{x}$	$\bar{x}$	S
<b>GRUPO 1 - Qualidade da refeição</b>							
V24_Sabor	,762	2,49	1,83	2,56	2,85	2,43	1,14
V21_Qualid_alimentos	,760	2,48	1,78	2,46	2,85	2,41	1,14
V26_Qualid_proteínas	,758	2,52	1,84	2,51	2,98	2,46	1,12
V23_Variedade_Cardápio	,758	2,33	1,63	2,19	2,54	2,24	1,14
V31_Qualid_Acompanhamentos	,701	2,47	1,85	2,53	2,81	2,41	1,10
V30_Varietd_Acompanhamentos	,682	2,37	1,81	2,39	2,66	2,31	1,08
V20_Cumpre_cardápio_dia	,681	2,63	1,61	2,06	2,36	2,44	1,23
V25_Quant_porção_proteína	,680	2,78	2,12	2,67	3,16	2,71	1,16
V22_Temp_Alimentos	,669	3,00	2,18	2,98	3,25	2,91	1,17
V29_Qualidade_salada	,613	2,57	2,11	2,76	2,84	2,53	1,18
V28_Variedade_salada	,576	2,66	2,14	2,76	2,75	2,60	1,21
V35_Confio_preparo_refeições	,527	2,05	1,67	2,29	2,80	2,07	1,14
V27_Quant_porção_sobrem	,524	2,29	1,63	2,24	2,41	2,20	1,22
V19_Apresentação_Pratos	,463	2,40	2,23	2,69	3,18	2,45	1,13
V18_Agilidade_repos_ali	,359	2,52	2,54	2,96	3,52	2,63	1,17
<b>GRUPO 2 - Condições da infraestrutura</b>							
V5_Layout_Disp_mesas	,775	2,69	2,69	3,16	3,38	2,76	1,08
V4_Cond_Mobilário	,748	2,29	2,55	3,08	3,10	2,43	1,08
V3_Tamanho_refeitório	,663	2,92	2,44	3,19	3,14	2,88	1,14
V8_Iluminação	,625	2,57	2,80	3,34	3,43	2,71	1,17
V6_layoutDispBuffet	,618	2,74	2,35	2,73	3,80	2,71	1,10
V11_Conforto	,617	1,93	2,02	2,42	2,50	2,01	,97
V10_Ventilação	,509	1,98	2,07	2,28	2,00	2,01	1,05
V17_Org_buffet	,455	2,66	2,41	2,86	3,26	2,68	1,05
<b>GRUPO 3 - Condições higiênico-Sanitárias</b>							
V15_Higiene_Talheres	,846	2,15	2,29	2,61	2,93	2,25	1,27
V16_Higiene_Pratos	,844	2,19	2,39	2,74	2,95	2,30	1,14
V14_Higiene_Bandejas	,836	2,06	2,29	2,66	2,74	2,17	1,11
V7_Higiene_refeit	,540	2,10	2,23	2,68	3,10	2,22	1,09
<b>GRUPO 4 - Interação com os funcionários</b>							
V38_Cordialidade	,806	2,94	2,69	2,91	3,71	2,96	1,19
39_Qualificação	,749	2,93	2,38	2,89	3,46	2,89	1,12
V37_Higiene_pessoal	,724	3,02	2,66	3,25	3,39	3,01	1,13
V36_Uniforme	,705	3,21	2,86	3,43	3,47	3,19	1,20
V2_Cordiali_funcionários	,597	3,25	2,84	3,45	3,89	3,25	1,27
<b>GRUPO 5 - Qualidade da bebida</b>							
V33_Variedade_Suco	,717	2,54	2,22	2,60	2,90	2,53	1,22
V32_Qualid_Suco	,677	2,29	2,29	2,66	2,90	2,36	1,22
V34_Variedade_e_sabor_cardápio_vegetariano	,445	2,38	2,04	2,60	2,62	2,37	1,14

<b>GRUPO 6 - Espera, ruído e odores</b>							
V1_espera_fila	<b>,805</b>	2,70	2,73	2,94	2,74	2,72	1,46
V12_Barulho_ruídos	<b>,763</b>	2,54	2,39	2,78	2,97	2,57	1,34
V9_Odores_cheiros	<b>,580</b>	2,49	2,61	2,50	3,04	2,57	1,23
Método de extração: Análise do Componente principal.							
Método de rotação: Varimax com normalização de Kaiser.							
a. Rotação convergida em 6 iterações.							

Fonte: Elaboração própria