

**UNIVERSIDADE REGIONAL INTEGRADA DO ALTO URUGUAI E DAS MISSÕES
URI – CAMPUS DE SANTO ÂNGELO – RS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – CSA
PROGRAMA DE PÓS - GRADUAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE
ORGANIZAÇÕES – MESTRADO PROFISSIONAL**

SAULO EDER DA ROCHA MAZZUCO

**GESTÃO DE SERVIÇOS DE REFEITÓRIO DO INSTITUTO FEDERAL DE
EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA FARROUPILHA – CAMPUS SÃO
BORJA: UMA PROPOSTA POR MEIO DE INDICADORES DE DESEMPENHO**

Santo Ângelo

2017

SAULO EDER DA ROCHA MAZZUCO

**GESTÃO DE SERVIÇOS DE REFEITÓRIO DO INSTITUTO FEDERAL DE
EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA FARROUPILHA – CAMPUS SÃO
BORJA: UMA PROPOSTA POR MEIO DE INDICADORES DE DESEMPENHO**

**Mestrado em Gestão Estratégica de
Organizações para validação na
Universidade Regional Integrada do
Alto Uruguai e Missões – URI na área
de concentração de Gestão de
Organizações e Desenvolvimento**

**Orientador: Prof. Dr. Vilmar Antônio
Boff**

Santo Ângelo

2017

M478g Mazzuco, Saulo Eder da Rocha
Gestão de serviços de refeitório do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha - campus São Borja : uma proposta por meio de indicadores de desempenho / Saulo Eder da Rocha Mazzuco. – Santo Ângelo : URI, 2017.
110 f. ; 30 cm

Dissertação (Mestrado) – Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI – Santo Ângelo. – Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Organizações, 2017.

1. Organização educacional 2. Indicadores de desempenho 3. Setor de alimentação I. Título.

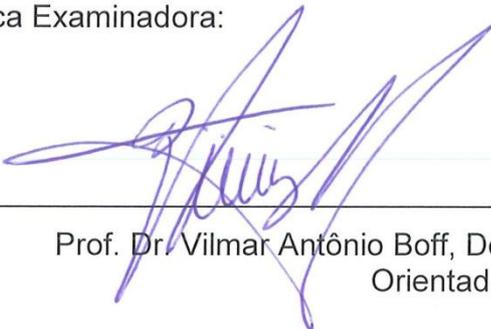
CDU: 658.56

SAULO EDER DA ROCHA MAZZUCO

GESTÃO DE SERVIÇOS DE REFEITÓRIO DO INSTITUTO FEDERAL DE
EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA FARROUPILHA – CAMPUS SÃO BORJA:
UMA PROPOSTA POR MEIO DE INDICADORES DE DESEMPENHO

Dissertação submetida à Banca Examinadora do Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Organizações – PPGGEO – Mestrado Profissional da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI – Campus de Santo Ângelo – RS, como parte dos requisitos necessários à obtenção do Grau de Mestre em Gestão Estratégica de Organizações, Área de Concentração: Gestão de Organizações e Desenvolvimento; Linha de Pesquisa: Inovação, Organização Social e Desenvolvimento.

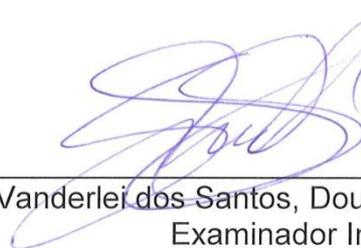
Banca Examinadora:



Prof. Dr. Vilmar Antônio Boff, Doutor em Desenvolvimento Regional
Orientador/Presidente



Prof. Dr. Cesar Eduardo Stevens Kroetz, Doutor em Contabilidade e Finanças
Examinador Externo



Prof. Dr. Antônio Vanderlei dos Santos, Doutor em Ciência: Física Experimental
Examinador Interno

Santo Ângelo (RS), 25 de Agosto de 2017.

RESUMO

Nos dias atuais, as organizações devem estar atentas a alguns princípios como: os processos organizacionais, a gestão de processos, a gestão estratégica e métodos para avaliação do desempenho da gestão. Pesquisas mostram que as empresas que observam esses princípios estão propensas ao sucesso e ao desenvolvimento. Esta pesquisa trata de temas relacionados à avaliação de serviços prestados pela organização através de indicadores de desempenho. Para tanto, o objeto de estudo foi à proposta de indicadores de desempenho ao setor de alimentação estudantil-refeitório. A unidade de análise do presente estudo é o setor de alimentação dos discentes do Instituto Federal Farroupilha – Campus de São Borja. Quanto aos critérios metodológicos à pesquisa é de natureza aplicada, em relação aos objetivos é descritiva e explicativa, quanto à forma é qualitativa e quantitativa. Os procedimentos técnicos que se utilizou foi à pesquisa bibliográfica, documental e estudo de caso. O desenvolvimento prático é composto das etapas de caracterização da instituição; descrição do campus de São Borja; apresentação do setor de alimentação, dos usuários e dos serviços. Assim como, a análise da lei que embasa o funcionamento de refeitórios estudantis e estabelece as diretrizes para o funcionamento deste setor. Destacou-se a gestão de qualidade no oferecimento de serviços de alimentação estudantil. Apresentou-se, posteriormente, proposta de indicadores de desempenho para o refeitório da referida instituição, baseado no modelo BSC adaptado para o setor público. Com o objetivo de apresentar proposta de avaliação de serviços que auxiliem na gestão do setor.

Palavras-chave: Organização Educacional. Setor de Alimentação. Proposta de Indicadores de Desempenho.

ABSTRACT

Today, organizations should be aware of some principles such as: organizational processes, process management, strategic management and methods for evaluating management performance. Research shows that companies that observe these principles are prone to success and development. This research deals with issues related to the evaluation of services provided by the organization through performance indicators. For this purpose, the purpose of this study was to propose performance indicators to the student food sector - the unit of analysis of the present study is the food sector of the students of the Federal Institute Farroupilha - São Borja Campus. The methodological criteria to the research is applied nature, in relation to the objectives is descriptive and explanatory, as to the form is qualitative. The technical procedures used were bibliographic research, documentary, case study. The practical development is composed of the characterization stages of the institution; Description of the São Borja campus; Presentation of the food sector, of the users of the services. The analysis of the law that based the operation of student cafeterias and establishes and guidelines for the operation of this sector. The management of qualities in the provision of student food services was highlighted. Subsequently, a proposal was presented for performance indicators for the institution's cafeteria, based on the BSC model adapted for the public sector. With the objective of presented proposal of evaluation of services that help in the management of the sector.

Key - words: Educational Organization. Cook sector. Propose of Performance Indicators.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Ciclo de vida BPM típico para processos com comportamento previsívelFonte: Guia BPM CBOK (2013)	21
Figura 2 - DMAIC	24
Figura 3 - Modelo de Administração Estratégica.....	27
Figura 4 - Desenho cognitivo do processo der Administração Estratégica	28
Figura 5 - Modelo de monitoração de desempenho associado a conceitos de qualidade.....	29
Figura 6 - Cadeia de Valor e os desempenhos	30
Figura 7 - Indicadores KPI.....	38
Figura 8 - Balanced Scorecard.....	39
Figura 9 - Perspectivas do BSC	40
Figura 10 - O Desenho do BSC para administração	41
Figura 11 - Fluxograma etapas da metodologia.....	51
Figura 12 - Localização das unidades que compõem o IFAR	53
Figura 13 - Estrutura Multi campi do IF Farroupilha	54
Figura 14 - Setores do campus de São Borja.....	55
Figura 15 - Refeitório do IFAR.....	58
Figura 16 - Serviço de Bife do refeitório do IFAR	59

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Definições de estratégias	26
Quadro 2 - Categorias de Desempenho.....	30
Quadro 3 - Indicadores de Desempenho	36
Quadro 4 - Indicador Selecionado.....	38
Quadro 5 - Relação de objetivos e perspectivas para criação de indicadores	64
Quadro 6 - Primeiro indicador	66
Quadro 7 - Escala do primeiro indicador	66
Quadro 8 - Segundo Indicador – Consumo de verduras	67
Quadro 9 - Escala do segundo indicador	67
Quadro 10 - Terceiro indicador.....	68
Quadro 11 - Escala do terceiro indicador	68
Quadro 12 - Quarto indicador.....	69
Quadro 13 - Escala do quarto indicador.....	69
Quadro 14 - Quinto indicador	70
Quadro 15 - Escala do quinto indicador	70
Quadro 16 - Sexto indicador.....	71
Quadro 17 - Escala do sexto indicador.	71
Quadro 18 - Sétimo indicador.....	72
Quadro 19 - Escala do sétimo indicador	72
Quadro 20 - Oitavo indicador	72
Quadro 21 - Escala do oitavo indicador	73
Quadro 22 - Nono indicador	73
Quadro 23 - Escala do nono indicador	74
Quadro 24 - Décimo Indicador	74
Quadro 25 - Escala do décimo indicador	75
Quadro 26 - Cruzamento de indicadores	84

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Primeiro indicador.....	76
Gráfico 2: Segundo indicador.....	77
Gráfico 3 - Terceiro indicador.....	78
Gráfico 4 - Quarto indicador.....	78
Gráfico 5 - Quinto indicador.....	79
Gráfico 6 - Observação acerca do quinto indicador.....	80
Gráfico 7 - Sexto indicador.....	80
Gráfico 8 - Sétimo indicador.....	81
Gráfico 9 - Oitavo indicador.....	82
Gráfico 10 - Nono indicador.....	83
Gráfico 11 - Indicador financeiro.....	83

LISTA DE SIGLAS

BSC- Balanced Scorecard

CAE- Conselho de Alimentação Escolar

DMAIC- Definir, analisar, mensurar e calcular

EJA- Educação de Jovens e Adultos

IFAR- Instituto Federal Farroupilha

KPI- Key Performance Indicator

LDB- Lei de diretrizes e Bases da Educação

PDI- Programa de Desenvolvimento Institucional

PNAE- Programa de Nutrição e Alimentação Escolar

PNAES - Política Nacional de Assistência Estudantil

PNAN- Política Nacional de Alimentação e Nutrição

PROEJA- Programa Nacional de Integração Da Educação Básica com a Educação Profissional na Modalidade de Educação de Jovens e Adultos

TQM- Total Quality Management

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	11
1.1 Justificativa	13
1.2 Objetivos	14
1.2.1 Objetivo geral	14
1.2.2 Objetivos específicos.....	15
2 REVISÃO DE LITERATURA	16
2.1 Organização	16
2.1.1 Estrutura organizacional tradicional	16
2.1.2 Estrutura organizacional inovadora	18
2.2 Processos organizacionais	19
2.2.1 Gestão de processos	20
2.2.2 Ciclo de gestão de processo	20
2.3 O método DMAIC	23
2.3.1 Definir	24
2.3.2 A medida	24
2.3.3 Analisar	25
2.3.4 Melhorar	25
2.3.5 Ao controle	25
2.4 Planejamento Estratégico na Administração	26
2.5 Indicadores de tomada de decisão organizacional	28
2.5.1 Indicadores de desempenho	31
2.5.2 A função dos indicadores de desempenho.....	32
2.6 Os métodos de apoio à tomada de decisão	33
2.6.1 Análise do exemplo selecionado	39
3 METODOLOGIA	42
3.1 Classificação da pesquisa	42
3.1.1 Quanto à natureza.....	42
3.1.2 Quanto aos objetivos.....	43
3.1.3 Quanto aos procedimentos técnicos	44
3.1.4 Quanto à forma	47
3.1.5 Plano de coleta de dados	48

3.1.6 Plano de análise e interpretação dos dados.....	50
3.1.7 Fluxograma da metodologia	51
4 DESCRIÇÃO DA INSTITUIÇÃO	52
4.1 Diagnóstico organizacional e estratégico da gestão institucional do IFAR	53
4.1.1 Instituto Federal Farroupilha- Campus São Borja	55
4.1.2 Setor de alimentação estudantil do Instituto Federal Farroupilha – Campus de São Borja.....	56
4.2 Critérios básicos para o setor de alimentação estudantil – refeitório.....	57
4.2.1 Os serviços de alimentação do IFAR	57
4.2.2 O Usuário do serviço de alimentação.....	59
4.3 A Legislação que embasa o oferecimento de alimentação nos Institutos Federais.....	60
4.3.1 As diretrizes que orientam a alimentação escolar	60
4.3.2 A fiscalização do PNAE	62
4.4 A Gestão de qualidade e avaliação dos serviços	62
4.4.1 Gestão de qualidade em refeitórios estudantis	63
5 PROPOSTA DE INDICADORES DE DESEMPENHO PARA O REFEITÓRIO DO INSTITUTO FEDERAL FARROUPILHA – CAMPU SÃO BORJA	64
5.1 Indicadores para o técnico Integrado da modalidade ensino médio regular	65
5.2 Indicadores para modalidade PROEJA	71
5.3 Análise dos indicadores apresentados como proposta ao Instituto Federal Farroupilha – Campus de São Borja.....	75
5.4 Indicadores do PROEJA	81
5.5 O Cruzamento dos indicadores	84
CONSIDERAÇÕES FINAIS	88
REFERÊNCIAS.....	91
APÊNDICE.....	99
ANEXOS	102

INTRODUÇÃO

O oferecimento de alimentação saudável e de acordo com as diretrizes estabelecidas por lei, no ambiente escolar, a fim de atender às necessidades nutricionais dos discentes da educação básica durante sua permanência em sala de aula, vigora desde 1955 por meio do Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE). São objetivos do programa: contribuir para o crescimento, desenvolvimento, aprendizagem e rendimento escolar dos estudantes, além de promover a formação de hábito alimentar saudável, por meio de ações de educação alimentar e nutricional.

Os Institutos Federais são unidades de educação superior, básica, profissional e tecnológica. Um de seus objetivos é fornecer educação profissionalizante técnica de nível médio, prioritariamente na forma de cursos integrados, para os concluintes do ensino fundamental e para o público da educação de jovens e adultos, promovendo a integração e a verticalização da educação básica à educação profissional e educação superior. Referente à assistência aos estudantes, os Institutos Federais são amparados pela Política Nacional de Assistência Estudantil (PNAES), em que um dos objetivos é aumentar os níveis de alimentação e nutrição do estudante, com vistas a elevar seu rendimento escolar. (BRASIL, 1983; BRASIL, 2008).

Assim como a PNAES, o PNAE almeja o fornecimento de uma alimentação nutritiva no espaço escolar que satisfaça as necessidades nutricionais dos estudantes favorecendo seu aprendizado. Visando atender esses objetivos, o PNAE tem como eixos a oferta de alimentação, capaz de atender aos requisitos nutricionais e de qualidade. (BARBOSA et al., 2013; BRASIL, 2013).

Os Institutos Federais buscam cada vez mais por serviços definidos como excelentes sempre procurando técnicas, métodos e tecnologias que deem sustentação aos seus processos organizacionais e, aos elementos integrantes desses processos, para que estejam alinhados com os objetivos e metas pretendidas, prestando serviços com qualidade. Para que isso ocorra se faz necessária a gestão que esteja alinhada às metas e objetivos, modificando o que não funciona e aprimorando o que está bom.

Em busca da eficácia no gerenciamento de setores que compõem a organização, é necessário promover a medição dos serviços prestados, a fim de

verificar a visão de quem se utiliza dos serviços oferecidos. Neste sentido, a utilização de indicadores de desempenho é considerada uma das metodologias mais eficazes na gestão de serviços de uma organização, aumentando a possibilidade de sucesso, satisfação dos usuários do setor e o alcance dos objetivos propostos.

Os indicadores de desempenho são uma ferramenta que dão suporte ao gestor na tomada de decisão. Tomada de decisão que se realizada de forma aleatória e sem indicadores que demonstrem o melhor caminho a ser percorrido pode ser desastrosa. Conforme Carvalho (2011), as empresas têm passado por um processo de transformação, e em especial àqueles que se referem à competição e ao posicionamento de mercado.

As organizações desempenham uma enorme e complicada variedade de redes de atividades de maneira coordenada e simultânea (CHIAVENATO, 2004), e o uso de indicadores como ferramenta para uma boa gestão é algo inovador e que torna a administração moderna e eficaz no que se refere à prestação de serviços.

Considerando que os indicadores podem auxiliar de maneira eficaz a administração, o setor de alimentação do Instituto Federal Farroupilha- Campus de São Borja foi definido como o objeto de estudo, tendo em vista que o setor é recente na instituição e a proposta de criação de indicadores para o mesmo poderá auxiliar na avaliação e gestão deste espaço da instituição.

Assim a questão norteadora desta pesquisa é “que indicadores são pertinentes para medir o desempenho dos serviços prestados pelo refeitório do Instituto Federal Farroupilha, voltada para a qualidade, na prestação de serviços e satisfação dos alunos, objetivos e diretrizes da alimentação escolar?”. Para responder a esta questão norteadora, o objetivo geral desta pesquisa é propor a utilização de indicadores de desempenho para o setor de alimentação da instituição.

Como objetivos específicos, que são aqueles de cujo atendimento dependeu o alcance do objetivo geral, são eles: Identificar serviços oferecidos pelo setor de refeitório estudantil; levantar indicadores reconhecidos que possam ser utilizados para os serviços de desempenho e qualidade de refeitório estudantil; selecionar entre os indicadores estudados, um conjunto que permita avaliar o desempenho dos serviços prestados pelo refeitório do Instituto Federal Farroupilha- Campus de São Borja, tendo como foco os alunos e as diretrizes para refeitórios estudantis; verificar a pertinência; destacar, para cada indicador, dados e informações pertinentes a sua utilização baseados na sua fonte de origem.

Dessa forma, o estudo propôs a utilização de indicadores para o refeitório estudantil do Instituto Federal Farroupilha – Campus de São Borja, que está inserido em um ambiente da administração pública e como tal deve obedecer a diretrizes que são embasadas em lei. Para que isso aconteça de forma eficaz e com qualidade a adoção de indicadores de desempenho é um instrumento facilitador para a gestão.

O estudo é composto de quatro capítulos. O primeiro capítulo apresenta justificativa, objetivos gerais e específicos e o problema de pesquisa. No segundo, é apresentada a revisão da literatura que fundamenta este trabalho. Esta está organizada em torno de conceitos de organização, processos organizacionais, gestão de processos, gestão estratégica, indicadores de desempenho e na organização educacional do Instituto Federal Farroupilha. No terceiro capítulo, é apresentada a metodologia utilizada para a obtenção de dados e informações, estas servindo como evidências para subsidiar o desenvolvimento prático.

O quarto capítulo apresenta a instituição em que se realizou o estudo de caso para proposta de indicadores – Instituto Federal Farroupilha – Campus de São Borja. As considerações finais encerram o presente estudo. Há ainda a composição das referências bibliográficas utilizadas, assim como o apêndice e anexos.

1.1 Justificativa

A escolha do tema – indicadores para avaliar o desempenho dos serviços oferecidos pelo setor de alimentação (refeitório) aos alunos do Instituto Federal Farroupilha – Campus de São Borja, sob a ótica dos usuários do serviço – alunos dos cursos técnicos do Integrado e PROEJA oferecidos pela instituição. Essa escolha ocorre em virtude da necessidade de se avaliar a prestação de serviços oferecida pela Instituição, no contexto da gestão estratégica, a avaliação é uma importante ferramenta para a boa gestão.

O oferecimento do serviço de alimentação, com a existência de refeitório próprio da instituição de ensino é recente. No início do funcionamento dos cursos técnicos integrados, as refeições oferecidas vinham de estabelecimentos de fora do educandário. Com a construção do refeitório do Instituto Federal Farroupilha as alimentações oferecidas aos estudantes passaram a ser preparada na própria instituição.

É importante que se busque analisar aspectos relevantes a qualidade e satisfação dos usuários. Conforme Arruda (1998, p. 27), "os clientes avaliam a qualidade do serviço comparando o que desejam ou esperam com aquilo que obtêm (...) existe uma diferença entre aquilo que os clientes acreditam que ocorrerá, quando se deparam com o serviço, e aquilo que desejam que ocorra...".

A avaliação é importante, pois permitirá que os responsáveis pelo setor pesquisado conheçam a visão que os usuários possuem em relação ao serviço que lhes é prestado. Através, da medição por indicadores de qualidade e desempenho é possível que a gestão do serviço possa adequar o que apresenta falhas e continuar a melhorar o que está satisfatório.

O estudo justifica-se, pois busca avaliar os indicadores de desempenho e qualidade dos serviços prestados, de acordo com a visão de quem os utiliza, neste caso específico, os alunos que fazem uso do serviço de refeitório oferecido pelo Instituto Federal Farroupilha- Campus de São Borja, também auxiliar na gestão do setor. Parte-se do pressuposto que o conhecimento, as mudanças e adaptações ocorrem de forma integrada nos mais variados setores.

Considera-se que a pesquisa poderá beneficiar

- a) Os serviços de gestão do refeitório: por propor ferramenta de avaliação de eficiência e eficácia dos serviços prestados que gerará informações importantes para processos de gestão desse setor do Instituto Federal Farroupilha.
- b) As práticas voltadas à inovação – Por oferecer dados gerenciais que permitam avaliar o desempenho de um de seus setores básicos que é o setor de alimentação dos alunos. Essas informações poderão gerar inovação e facilitar a tomada de decisões por parte da gestão, principalmente no que diz respeito a investimentos no desenvolvimento do setor.

1.2 Objetivos

A pesquisa pretende alcançar os seguintes objetivos propostos.

1.2.1 Objetivo geral

Propor um conjunto de indicadores aplicáveis aos serviços do refeitório do Instituto Federal Farroupilha – Campus de São Borja.

1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar serviços oferecidos pelo setor de refeitório estudantil.
- Levantar indicadores reconhecidos que possam ser adaptados a fim de medir os serviços de desempenho e qualidade de refeitório estudantil.
- Selecionar entre os indicadores estudados, um conjunto que permita avaliar o desempenho dos serviços prestados pelo refeitório do Instituto Federal Farroupilha- Campus de São Borja, tendo como foco os alunos que fazem uso do serviço e os objetivos e as diretrizes estabelecidas para o setor.
- Verificar a pertinência dos indicadores selecionados.
- Indicar, para cada indicador, dados e informações pertinentes a sua utilização baseada na sua fonte de origem.

2 REVISÃO DE LITERATURA

A presente fundamentação teórica possui uma estrutura que busca dar suporte literário ao estudo proposto, onde serão abordados a organização, os processos organizacionais, a gestão de processos, a gestão estratégica e os indicadores de desempenho, a instituição educacional Instituto Federal Farroupilha – detendo-se na proposta de indicadores para o setor de alimentação estudantil do Instituto Federal Farroupilha - Campus de São Borja.

2.1 Organização

A forma como uma organização se organiza ou se estrutura pode determinar os métodos que utiliza para atingir seus propósitos. Pode, também, determinar como ela lida com a sociedade, com o ambiente externo, com a concorrência, com os clientes, com a inovação, com a liderança e com os colaboradores.

Neste trabalho, parte-se da distinção estabelecida por Lacombe & Heilborn (2008 apud VIEIRA, 2012) entre "Estrutura Organizacional Tradicional" e "Estrutura Organizacional Inovadora". Vieira (2012)¹ apresenta as quatro principais características atribuídas a cada um desses modelos.

2.1.1 Estrutura organizacional tradicional

Há quatro características básicas em que esse modelo organizacional se enquadra. As organizações tradicionais adotam como princípio uma estabilidade e uma burocracia que acabam provocando estagnação, a qual se não for superada, tende a levar uma Organização à "morte". Eis as características da organização tradicional de acordo com Vieira (2012).

Perspectiva de ambientes interno e externo estável: Acredita-se que os cenários internos e externos à empresa não mudam, ou mudam muito pouco. Salienta que o que é válido hoje será válido amanhã. Em função dessa visão, muitas vezes, a organização não percebe que o cenário que julga ser válido já está superado, há muito tempo. Neste sentido, não evolui, trabalha com a perspectiva de

¹ **Paulo Vieira** Equipe de Pesquisa & Desenvolvimento (P&D) da MITH Educação Corporativa e Consultoria (www.mith.com.br), com atuação no mercado de Educação Corporativa e Consultoria desde 2006.

que os clientes serão sempre os mesmos, que as pessoas que colaboram são invariáveis em relação ao modo de pensar e agir, ou seja, trabalham sempre com a mesma perspectiva, sem levar em consideração a evolução do mundo.

Perspectiva de Organização como sistema fechado: Não acredita que fatores externos, como tendências comportamentais, econômicos, de mercado e da concorrência, possam afetar significativamente seus negócios. Assim, fecha-se nos seus métodos, sem questioná-los. Muitas vezes, acredita que basta fazer o que acredita ser um "bom papel" internamente para ter o retorno esperado. Não percebe como vários relacionamentos externos diretos (com fornecedores e clientes) ou indiretos (com a economia, o segmento de mercado, o governo, a concorrência, a tecnologia, a cultura) são importantes e decisivos para seus resultados (LACOMB, apud VIEIRA, 2012).

Repetição de tarefas e conceitos conhecidos: Acredita que tem a experiência necessária e que a forma como concebe e executa suas rotinas são adequadas. Dessa forma, usa a experiência de forma negativa, não como um ponto positivo. O argumento da experiência acaba servindo como uma demonstração de prepotência, que pode voltar-se contra a própria organização. Aham que já sabem tudo acerca da empresa.

Assim, adota sempre os mesmos formatos e sem adequá-los ao contexto de situação, sempre se direcionado ao público da mesma maneira como faz há anos. Entretanto, não se quer, com isso, dizer que uma Organização assim não possa ter vários processos antigos que funcionam bem; a questão é que toda organização precisa ter senso de autocrítica e também uma metodologia correta para se mapear constantemente, confirmando o que funciona e inovando os pontos que se mostrem estagnados.

Centralização das decisões e excesso de controles manuais: centraliza as decisões e ações em pouquíssimas pessoas. Ainda que o aspecto estratégico possa ser mais centralizado, o nível tático (a forma como esta estratégia será adotada) e o nível operacional (a execução das tarefas necessárias à estratégia) configuram responsabilidades que precisam ser delegadas a pessoas competentes a exercê-las, o que não ocorre em uma Organização Tradicional. As decisões são tomadas de forma centralizada.

Além disso, adota uma série de controles manuais (não informatizados) que dificultam muito a obtenção de dados para o gerenciamento. E com isso o retorno

em relação a melhorias será insignificante. Os dados obtidos a partir desse sistema tradicional não são coerentes e abrangentes.

2.1.2 Estrutura organizacional inovadora

É aquela que inova e trabalha visando traçar metas a fim de alcançar os objetivos a que se propõe. Utiliza-se de todas as ferramentas com o intuito de aprimorar os serviços e estabelecer-se como referência no setor de organizações.

Agora serão analisados os principais atributos da organização inovadora. Em relação às características destacam-se a inovação, a realização de metas e os procedimentos de análise do andamento da organização. Assim como adotam uma dinâmica e um aprendizado contínuo, além de estarem muito mais sensíveis ao ambiente externo e à forma como o cliente se comporta. Esse modelo é mais adequado à atual era da Informação. Em relação às características desse tipo organização Vieira (2012) destaca que a mesma apresenta:

Estrutura horizontal e flexível: É pouco burocratizada, consegue se adaptar com mais rapidez a novas situações. Os colaboradores conhecem as responsabilidades e têm relativa autonomia para tomar decisões dentro de seus setores de atuação, o que faz com que haja uma menor necessidade de chefes e de "chefes de chefes".

A característica desse tipo de organização é que há poucos níveis hierárquicos, as equipes de vendas são mais enxutas e dinâmicas, há facilidade de realocar pessoas para ocupar tarefas distintas. Os vendedores são qualificados e responsáveis por representar a organização junto aos clientes, tendo autonomia relativa para tomar decisões necessárias no relacionamento com os mesmos.

Equipes multifuncionais e autogeridas: Com menor verticalidade (baixos graus hierárquicos) e com mais capacitação e "empowerment" (autonomia para decidir), os profissionais e suas respectivas equipes gerem a si mesmos. O controle é feito pelos resultados, e não feito "atividade por atividade".

O acompanhamento dos resultados é feito por dados gerenciais, extraídos de sistemas informatizados, evitando-se a necessidade de controles manuais ou de subníveis hierárquicos excessivos. A tecnologia é explorada a benefício da organização.

Maior fluxo de informação e conhecimento: Estimula e valoriza a capacitação, a comunicação e o feedback. Os acontecimentos internos e externos inspiram aprendizados, na forma de treinamentos, instruções etc. Procura mapear não só o cenário interno, mas também observar as mudanças no cenário externo que possam afetá-la (fatores sociais, legais, econômicos, políticos, tecnológicos, demográficos, naturais e concorrências). Sobretudo, está atenta à visão dos clientes em relação à empresa, produtos, concorrentes.

Este tipo de organização valoriza e incentiva a especialização dos profissionais em relação aos serviços que prestam. Estes devem sempre estar atentos às tendências do segmento e também conhecerem a concorrência. Além disso, são capazes de manter um bom relacionamento com o cliente, agregando valor a ele, principalmente através de informações.

Desenvolvimento contínuo de competências e habilidades: Conhece as competências e habilidades necessárias para cada função e possibilita que seus profissionais as desenvolvam. Com frequência reavalia este rol de competências e habilidades, indagando-se se ainda são pertinentes ao contexto interno e externo.

Procura desenvolver ou aprimorar competências e habilidades necessárias a essas funções, através de reuniões, treinamentos e materiais de comunicação visual, recursos impressos e recursos multimídia.

2.2 Processos organizacionais

Para desenvolver esta ferramenta é preciso conhecer e analisar os processos de uma forma abrangente, pois segundo Gonçalves (2000) qualquer atividade fundamental de uma instituição faz parte de algum processo, uma vez que não há serviço, muito menos produto sem entradas transformadas em saídas de uma maneira lógica e organizada.

Sendo que processo são atos inter-relacionados compreendendo pessoas, materiais, métodos, operações e conhecimentos que agregam valor e geram grandes resultados à instituição quando executados de forma ordenada e repetitiva, produzindo saídas através das entradas. (KRAJEWSKI, 2009; DI SORDI, 2008; OLIVEIRA, 2007).

2.2.1 Gestão de processos

De acordo com Oliveira (2007) a gestão de processo pode ser determinada como:

O conjunto estruturado e intuitivo das funções de planejamento, organização, direção e avaliação das atividades sequenciais, que apresentam relação lógica entre si, com a finalidade de atender e, preferencialmente, suplantam, com minimização dos conflitos interpessoais, as necessidades e expectativas dos clientes externos e internos das empresas. (OLIVEIRA, 2007 p. 58).

Gestão de processos segundo Cury (2007) é uma evolução nas tomadas de decisões da administração de forma contínua e progressiva, visando gerar valor ao usuário por meio de um conjunto de atividades executadas de forma lógica e sequencial, do início ao fim.

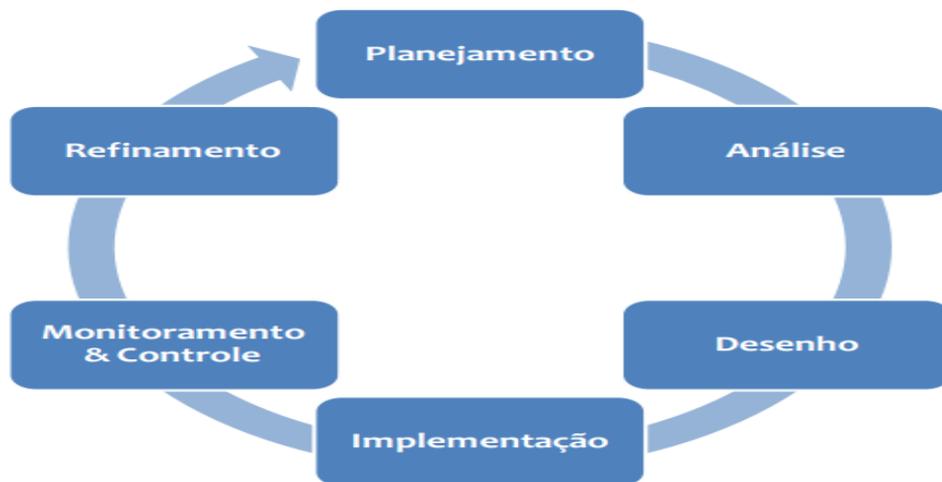
Consegue-se ainda definir a Gestão de Processos como uma melhoria na entrega de valor ao cliente, através do planejamento e aperfeiçoamento sistêmico e constante nos processos, associado a tecnologias emergentes. (DI SORDI, 2008).

2.2.2 Ciclo de gestão de processo

O Guia BPM CBOK (2013), define o gerenciamento de Processos de Negócio ou BPM – Business Process Modeling como um conjunto de atividades, tais como modelar, analisar, desenhar, avaliar e transformar os processos de negócio, automatizados ou não, para obter consistência e soluções alinhadas aos objetivos estratégicos institucionais e com foco no cliente.

O gerenciamento de processos conta ainda com a tecnologia da informação para incorporar melhorias no desempenho dos processos organizacionais. Sendo que os “processos de negócios devem ser gerenciados em um ciclo contínuo para manter sua integridade e permitir a transformação”. (Guia BPM CBOK, 2013, p. 52).

Figura 1 - Ciclo de vida BPM típico para processos com comportamento previsível



Fonte: Guia BPM CBOK (2013, p. 52)

Observa-se através da representação da figura, que as etapas acontecem como em um ciclo e vão se complementando uma a outra. Agora detalharemos de forma individualizada cada uma dessas etapas do ciclo de vida BPM.

2.2.2.1 Planejamento

Segundo o Guia de gestão de processo do GesPública (2011, p.10) “Na etapa do planejamento são vistas as necessidades de alinhamento estratégico dos processos”. Isto é, procura-se criar um plano estratégico voltado para os processos, buscando analisar as estratégias e metas que serão direcionadas a um controle contínuo dos processos, com entradas de valor.

2.2.2.2 Análise

De acordo com o guia CBOK (2013), a análise tem por objetivo entender os atuais processos organizacionais no contexto das metas e objetivos desejados. Ela reúne informações oriundas de planos estratégicos, modelos de processo, medições de desempenho, mudanças no ambiente externo e outros fatores, a fim de compreender os processos no escopo da organização como um todo. Durante essa etapa, são vistos pontos como: objetivos da modelagem de negócio, ambiente do negócio que será modelado, principais stakeholders e escopo da modelagem (processos relacionados com o objetivo geral).

2.2.2.3 Desenho

Segundo o CBOK (2013), o desenho de processo consiste na “criação de especificações para processos de negócio novos ou modificados dentro do contexto dos objetivos de negócio, objetivos de desempenho de processo, fluxo de trabalho, aplicações de negócio, plataformas tecnológicas, recursos de dados, controles financeiros e operacionais e integração com outros processos internos e externos”.

2.2.2.4 Implementação

De acordo com CBOK (2013), a etapa de implementação é definida como a fase que tem por objetivo realizar o desenho aprovado do processo de negócio na forma de procedimentos e fluxos de trabalho documentados, testados e operacionais; prevendo também a elaboração e execução de políticas e procedimentos novos ou revisados.

2.2.2.5 Monitoramento & controle

É de suma importância a contínua medição e monitoramento dos processos de negócio, fornecendo informações-chave para os gestores de processos ajustarem recursos a fim de atingir os objetivos. Dessa forma, a etapa de implementação avalia o desempenho do processo, através de métricas relacionadas às metas e ao valor para a organização, podendo resultar em atividades de melhoria, redesenho ou reengenharia.

A etapa de gerenciamento de desempenho, também pode ser chamada de “simulação e emulação”, sendo responsável pela aferição e validação do processo, como forma de garantir que o mesmo está representado conforme sua realidade, bem como pelo estudo de diversos cenários, possibilitando a análise de mudanças. Essa etapa é uma aliada fundamental na redução de riscos quando da adoção do processo. (CBOK, 2013)

2.2.2.6 Refinamento

A etapa de refinamento ou transformação é responsável pela transformação dos processos, implementando o resultado da análise de desempenho. Ela ainda trata de desafios associados à gestão de mudanças na organização, à melhoria contínua e à otimização. Alternativamente, é chamada de “encenação”, revendo o modelo de processo e implantando na prática as mudanças propostas após o estudo de variados cenários.

2.3 O método DMAIC

Segundo Pandi (2005 apud SCATOLIN, 2005) o DMAIC é uma ferramenta que tem por finalidade identificar, quantificar e minimizar as fontes de variação de um processo, bem como sustentar e melhorar o desempenho após seu aperfeiçoamento.

As etapas do DMAIC, segundo Reis (2003), englobam os seguintes objetivos:

D - Definir: definição de oportunidades;

M - Medir: medição dos processos;

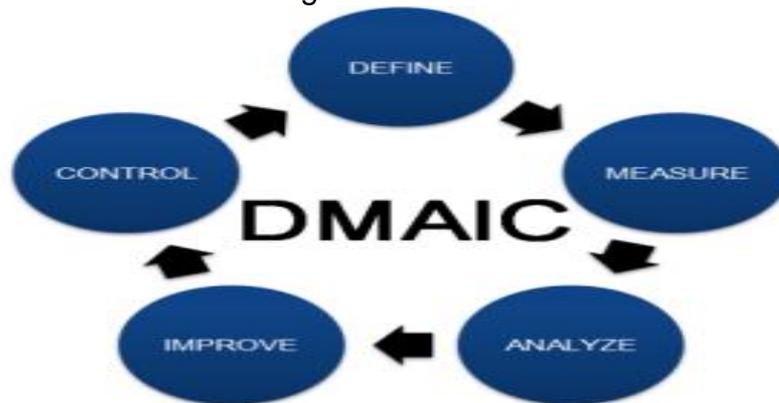
A - Analisar: análise de dados e conversão em informações que indiquem soluções (determinação das causas);

I - Melhorar: aperfeiçoamento dos processos e obtenção de resultados;

C - Controlar: manutenção dos ganhos obtidos.

A sequência das etapas do DMAIC, objetivos e exemplos de ferramentas usadas estão ilustradas na figura 2.

Figura 2 - DMAIC



Fonte: Six Sigma (s.d.)

Agora será feito a conceituação de cada uma das etapas apresentadas pelo método DMAICA daptado de Werkema (2004).

2.3.1 Definir

Esta fase inclui etapas que estão propositadamente alinhadas para identificar o business case para uma iniciativa ou projeto e a análise do impacto comercial. Inclui análise financeira e recolhimento dos comentários dos clientes.

Uma peça-chave da fase Definir é documentar as análises completas, de uma forma que o acesso seja fácil para todas as pessoas envolvidas no projeto. As ferramentas de seis sigmas, especialmente uma plataforma de visão de execução, fornecerão a capacidade de colaborar e armazenar documentação / entregas relacionadas a cada etapa da fase Definir em um único local.

2.3.2 A medida

Identificar como medir o sucesso é a fase mais crítica. Estuda-se as tendências do processo atual para estabelecer as linhas de base que devem ser melhoradas, então define-se um alvo para melhoria. O critério-chave ao estabelecer o alvo não é apenas para decidir o quanto se pode melhorar, mas também para definir datas-alvo para marcos de melhoria. Além disso, a conclusão do concorrente e pesquisa de mercado irá ajudá-lo a estabelecer o alvo certo para atender os objetivos da sua organização.

2.3.3 Analisar

As etapas dentro desta fase encontrarão causas raiz que estão causando defeitos no seu sistema. É uma fase mais complexa, porque você estará analisando o impacto que as várias raízes têm sobre os resultados que você está tentando influenciar. Os mapas de processos e a análise devem ser armazenados onde o resto dos membros da equipe podem acessar e entender as oportunidades de melhoria.

2.3.4 Melhorar

A fase de melhoria permitirá que sistematize os esforços de brainstorming que levam a soluções. Assim como potencializa fazer ideias de ideias criativas fora da parede, além das tradicionais "soluções" para os problemas. Uma vez que nunca se sabe quando uma perspectiva diferente pode descobrir a abordagem certa. Depois de identificar algumas soluções potenciais. É necessário certificar-se de rastrear a implementação das soluções dentro das ferramentas de seis sigmas escolhidas ou da plataforma de visão de execução.

A chave para o sucesso na fase de Melhoria não é apenas envolver os jogadores-chave certos e estabelecer prazos, mas também estabelecer um único membro da equipe responsável. Quando todos em uma equipe são "responsáveis" por um passo, ninguém é realmente responsável. Quando um único indivíduo é responsável por um passo, você pode efetivamente impor a responsabilidade.

2.3.5 Ao controle

O controle refer-se ao processo contínuo de medir, para verificar como as soluções melhoram o processo. Estabelecer métricas "fora dos limites" a fim de alertar quando novas soluções podem ser necessárias. Seguir essas medidas em um sistema permite o monitoramento contínuo da qualidade e sucesso.

2.4 Planejamento Estratégico na Administração

O planejamento estratégico é o processo que mobiliza as pessoas e a administração a construir e escolher que tipo de estratégias irá utilizar para atingir seus objetivos. Ele é importante instrumento para que o sucesso da organização aconteça. O estabelecimento da visão do negócio ocorrerá quando estratégias não convencionais, desconhecidas e contra intuitivas forem consideradas. Para que isso não ocorra é preciso implantar uma política de planejamento e medidas estratégicas que devem ser adotadas na organização, utilizando-se ferramentas de apoio.

Quando se fala em administração estratégica nas organizações há uma gama de respostas que são apresentadas. De acordo com Murasse(2011, p. 22) há algumas definições que são estabelecidas por diferentes autores.

Quadro 1 - Definições de estratégias

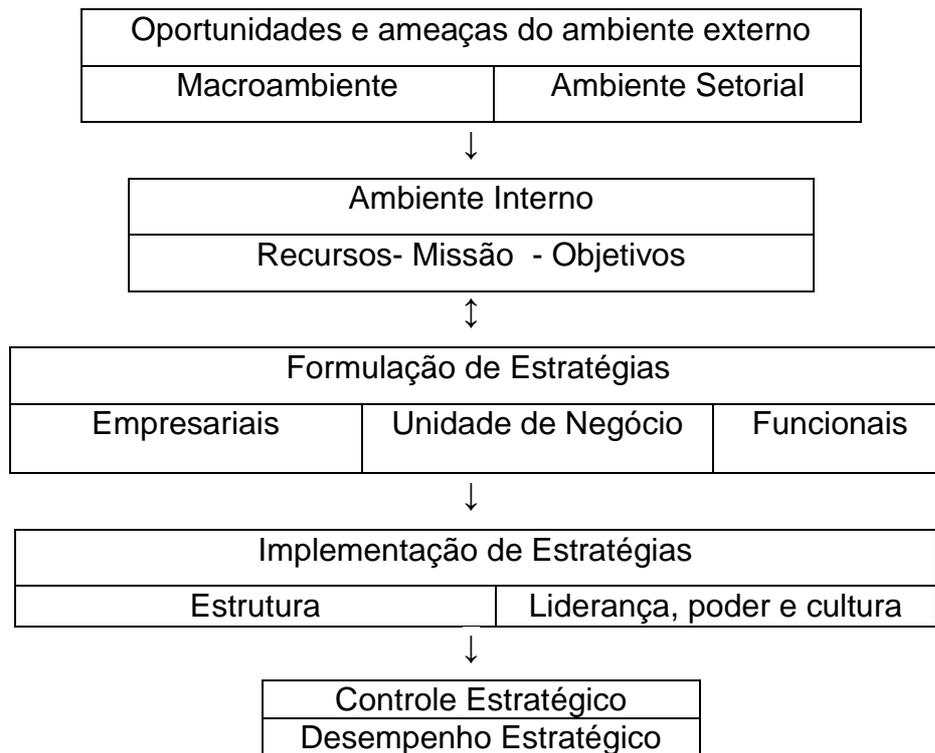
Autor	Definição de estratégia
Chandler (1962)	É a determinação de metas e objetivos essenciais e de longo prazo, a partir dos quais são adotadas ações e alocados recursos necessários para atingi-los.
Quinn (1980)	É o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e seqüências de ação da organização, baseado nas competências e deficiências da organização, nas mudanças previstas no ambiente e nos movimentos contingentes dos concorrentes.
Andrews (1980)	É caminho escolhido para obter vantagem competitiva e deve ser baseada na exclusividade das atividades, ou seja, na escolha deliberada de um conjunto de atividades diferentes de seus concorrentes.
Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000)	Cinco definições (cinco P) de estratégia como: a) plano b) padrão de comportamento c) posição almejada d) perspectiva compartilhada e) artimanha (ploy)

Barney e Hesterly (2007, p.5)	Barney e Hesterly (2007, p.5)
-------------------------------	-------------------------------

Fonte: Murasse (2011)

Segundo Murasse (2011, p. 23), a gestão estratégica apresenta três fases centrais: (a) Formulação da Estratégia, que se relaciona com o desenvolvimento da estratégia; (b) Implementação da Estratégia, que significa colocar a estratégia em ação; (c) Controle Estratégico, correspondente a monitorar o desempenho e modificar a implementação da estratégia, assegurando que os resultados desejados sejam alcançados. A administração estratégica abrange algumas fases intermediárias que são anteriores a elaboração da estratégia, compreendem a determinação da missão e dos objetivos da organização no contexto de seus ambientes externo e interno (figura 3).

Figura 3 - Modelo de Administração Estratégica



Fonte: Wright, Kroll e Parnell (2000 apud MURASSE, 2011, p. 23)

Segundo Drucker (1987, p. 47) “quando a organização traça objetivos e metas, e busca alcançá-los, ela tem claramente definido o porque ela existe, o que e como faz e onde quer chegar”. Esses são os questionamentos básicos para a elaboração e implementação de um planejamento estratégico. Segundo Kotler

(2000, p. 67) “o segredo das empresas bem sucedidas, no mercado, se deve ao fato de praticarem frequentemente a arte do planejamento estratégico”.

O desenvolvimento de uma estratégia competitiva é, em essência, o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como uma empresa irá competir, quais deveriam ser as suas metas e quais as políticas necessárias para levar-se a cabo estas metas. (PORTER, 1991).

Em resumo, a administração estratégica estabelece um meta-modelo de processo constituído basicamente pela análise de ambiente, formulação de estratégia e implementação/execução de estratégia. Além disso recomenda que, independente da maneira como a estratégia é formulada, a sua execução seja acompanhada e o desempenho em relação aos objetivos seja mensurado e analisado, fornecendo feedback para as ações que visam garantir o atingimento dos resultados esperados (figura 4).

Figura 4 - Desenho cognitivo do processo der Administração Estratégica



Fonte: Elaboração do autor

2.5 Indicadores de tomada de decisão organizacional

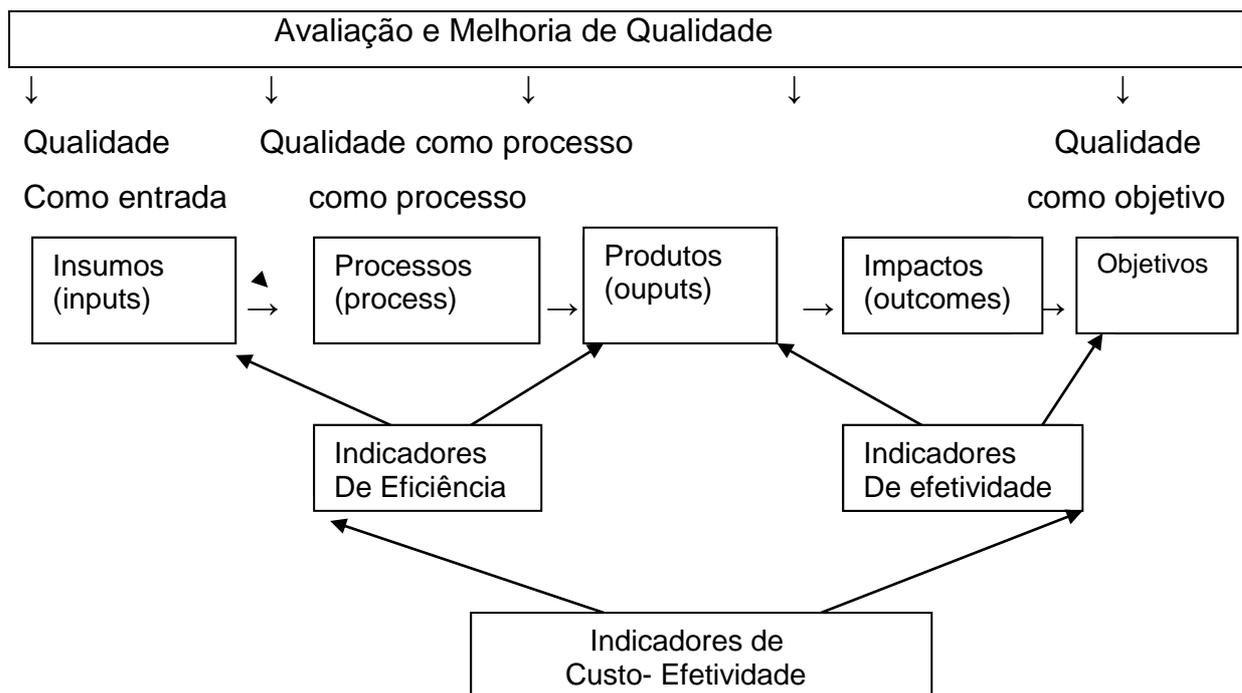
Para Bovaird (2005 apud MURASSE, 2011, p.18), um indicador de desempenho organizacional é uma variável cujo valor sugere o nível de realização de insumos, saídas, resultados, equidade ou sustentabilidade, ou o nível de realização de relações entre esses conceitos (economia, eficiência ou efetividade).

Kaufman (apud MURASSE, 2011, p.18) identifica 5 elementos organizacionais para os quais indicadores de desempenho podem ser aplicados:

- Insumos (inputs): matérias-primas, recursos;
- Processos (process): o que transforma as entradas em produtos;
- Produtos (products): resultados entregues;
- Saídas (outputs): produtos agregados;
- Impactos (outcomes): efeitos gerados na sociedade Baird (1998, p. 170)

apresenta um modelo para interpretar os vários tipos de indicadores de desempenho em organizações de pesquisa, alocados em um modelo de produção insumo – processo – produto expandido, incluindo os objetivos organizacionais e os critérios de qualidade pelos quais indicadores são avaliados (figura 5).

Figura 5 - Modelo de monitoração de desempenho associado a conceitos de qualidade

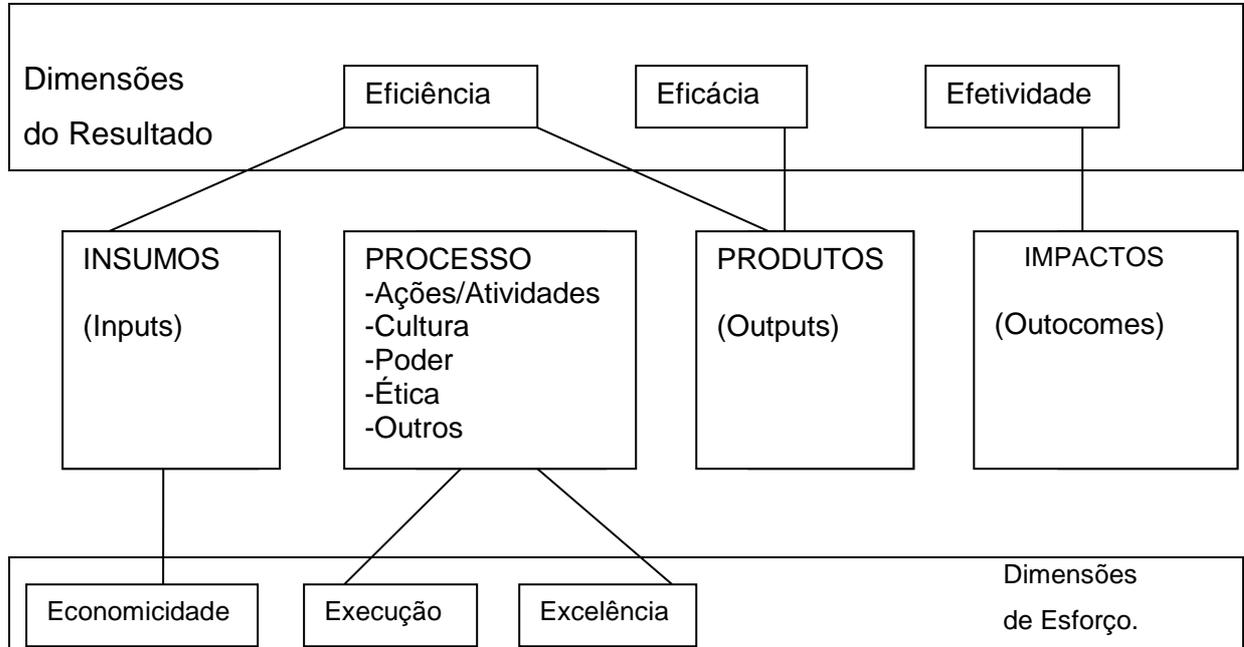


FONTE: Adaptado de Baird (1998 apud MURASSE, 2011, p. 19)

O Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG, 2010, p. 12) propõe que a mensuração de desempenho das organizações públicas observe aspectos relativos ao esforço e ao resultado que se associam a um número de esforços que causam um conjunto de resultados. Utiliza-se como referência um

metamodelo, denominado “Cadeia de valor e os 6Es do desempenho”, que identifica seis dimensões do desempenho (figura 6).

Figura 6 - Cadeia de Valor e os desempenhos



Fonte: Adaptado de Martins e Marini (apud MPOG, 2010, p. 16)

Como se observa na figura acima o metamodelo do Ministério de Planejamento considera seis dimensões ou categorias de indicadores de desempenho.

Quadro 2 - Categorias de Desempenho

Efetividade	Eficácia	Eficiência	Execução	Excelência	Economicidade
Impactos gerados pelos produtos/serviços, relacionados com a missão da instituição;	Quantidade e qualidade de produtos e serviços entregues aos usuários, relacionadas com as metas da instituição;	Relação entre insumos utilizados e produtos gerados, usualmente sob a forma de custos ou produtividade;	Realização dos processos conforme estabelecidos;	Conformidade com padrões de qualidade	Obtenção e uso dos recursos com o menor ônus possível, dentro dos requisitos exigidos.

Fonte: Elaboração do autor baseado no MPOG (2010, p. 19)

2.5.1 Indicadores de desempenho

Os Indicadores de Desempenho possuem como principal objetivo a medição dos investimentos. Atualmente, eles buscam quantificar o resultado, a qualidade, a satisfação. Além disso, são ferramentas fundamentais para o gerenciamento de uma organização para o processo de tomada de decisão. De acordo com Beuren (2010, p.17), o indicador caracteriza-se como valor quantitativo que se utiliza da linguagem matemática para medir o grau de satisfação dos processos organizacionais.

É importante ressaltar que os indicadores nos remetem de forma mais segura à tomada de decisões. E tomar decisões é uma prática constante dentro do setor administrativo. De acordo com Campligia (2013), sozinha, as medidas são desconsideradas, elas necessitam estar agrupadas de forma estratégica em um sistema de indicadores de desempenho, assim os gestores da alta administração terão mais eficiência para atingir os objetivos desejados. A definição objetiva dos indicadores de desempenho é alcançar o sucesso organizacional.

Dessa forma Campligia (2013), observa que é indispensável, a organização traçar diversos indicadores de informação, pois somente um indicador não é suficiente para representar o contexto necessário para promover uma tomada de decisão eficaz para o sucesso da administração.

Segundo Batalha (2012), as principais características do indicador de desempenho são os resultados obtidos na empresa. Levando em questão que as características são feitas da melhor maneira possível. As medições são feitas de forma objetiva, através de fórmulas matemáticas.

Batalha (2012), lembra que somente os indicadores de desempenho não melhoraram o funcionamento da organização, é preciso realizar uma avaliação constantemente do sistema de desempenho na administração de qualidade, analisando todo o sistema para propor objetivos e definição para a empresa.

Conforme Batalha (2012), explicita o indicador de desempenho é composto por um conjunto de indicadores instituídos para analisar os objetivos organizacionais. Além disso, induz estratégia e toda a organização, envolve as pessoas para acompanhar o trabalho que estão vinculados aquela estratégia em geral.

Para Bastos (2009), o indicador de desempenho está ligado a um conjunto de pessoas, processos, métodos e ferramentas. Todas com um único objetivo que é analisar e avaliar dados e informações operacionais e gerais da organização. As medidas são importantes para avaliar se é necessário haver mudanças, garantindo que os ganhos conseguidos não sejam perdidos.

Bastos (2009, p. 46) observa que existem diversas maneiras de classificar o indicador de desempenho: indicadores estratégicos, indicadores de qualidade, indicadores de capacidade, indicadores de produtividade. Bastos (2009) destaca o indicador de desempenho apresenta dados que levam a organização a organizar estratégias e não ficar em desvantagem em relação a concorrentes que os indicadores de desempenho podem ser classificados de modo mais característico.

De acordo com Bastos (2009), para que os indicadores sejam um sucesso, é preciso compreender e ser aceito pelos usuários do sistema. A melhor forma de aceitar os indicadores de desempenho é abranger todos de forma geral no desenvolvimento. O ato de medir se torna um feedback, assim as pessoas têm conhecimento sobre o desenvolvimento das suas funções, tornam a medição essencial para os processos envolvidos na organização.

2.5.2 A função dos indicadores de desempenho

Ao desenvolver indicadores de desempenho logístico, Rey (1999) criou quatro classes de indicadores:

Indicadores financeiros: medem o custo total da operação logística, ou seja o valor monetário necessário para planejar, administrar, adquirir, distribuir e armazenar os produtos com destino aos clientes. São usados para medir, por exemplo: o custo financeiro com a manutenção de estoques para cada área de vendas, o custo financeiro com transporte para cada região ou área de vendas, etc.

Indicadores de produtividade: refletem a capacidade da função logística de utilizar eficientemente os recursos designados para cada função. São construídos calculando-se a relação entre a geração de resultados sobre o consumo de recursos para produzir esse resultado;

Indicadores de tempo: tempo é uma variável crítica da competitividade em logística e deve ser monitorada permanentemente. Esses indicadores medem, entre outros: o ciclo total, ou seja, tempo total transcorrido desde o momento do pedido até a entrega do produto ao cliente de forma eficaz e com qualidade;

Indicadores de qualidade: monitora todos os elementos para execução perfeita de um pedido. Tem a finalidade de aumentar o percentual de pedidos atendidos dentro dos padrões especificados estabelecidos pela organização. (REY, 1999).

A construção de indicadores de desempenho requer a observação de algumas propriedades. Independentemente da área do conhecimento para qual um indicador foi construído, as propriedades desejáveis mais importantes não se alteram de caso para caso. Portanto, a criação da ferramenta tem a função de medir a avaliação dos serviços prestados.

2.6 Os métodos de apoio à tomada de decisão

Segundo Oliveira (2003), decidir é escolher entre alternativas, tomar decisão é sinônimo de emitir uma opinião, sentenciar, resolver, optar. Gomes (1998 apud OLIVEIRA, 2003) destaca que a tomada de decisão, num ambiente complexo, caracteriza-se pela existência de pelo menos, alguns dos sete aspectos destacados a seguir:

- 1º) Os critérios de resolução do problema são em número de, pelo menos, dois e conflitam entre si;
- 2º) tanto os critérios como as alternativas de solução não possuem definição clara e as consequências da escolha de uma determinada alternativa com relação a, pelo menos um critério, não possuem compreensão clara;
- 3º) os critérios e as alternativas podem estar interligados, de maneira que um dado critério parece refletir-se parcialmente em um outro, ao passo que a eficácia da escolha de uma dada alternativa depende da inclusão ou não da outra na escolha, ou seja, as alternativas não são mutuamente exclusivas;
- 4º) a solução do problema depende de um conjunto de pessoas, que têm pontos de vistas próprios;
- 5º) as restrições do problema não são claras, podendo mesmo haver alguma dúvida sobre o que é critério e o que é restrição;
- 6º) alguns dos critérios são quantificáveis, ao passo que outros só o são através de julgamentos de valor, efetuados de acordo com uma escala;
- 7º) a escala para um dado critério pode ser cardinal, verbal ou ordinal, dependendo dos dados disponíveis e da própria natureza dos critérios.(GOMES,1988 apud OLIVEIRA, 2013, p. 51).

O ser humano, muitas vezes, é limitado na percepção das possibilidades existentes para compreender ou processar todas as informações que recebe. De acordo com Porto (1997 apud OLIVEIRA, 2003), o homem é capaz de resolver problemas a partir de dois elementos essenciais: a informação, que permite conhecer determinada situação que requer a atuação, e a concepção intelectual do problema, ou seja, que o problema possui e como elas interagem.

No contexto organizacional, a medição é o elo fundamental para coordenação e alinhamento das inúmeras partes, de maneira a obter os resultados esperados.

Segundo Neely (1998 apud MURASSE, 2011, p. 5) a medição de desempenho “permite que as decisões e ações sejam tomadas com base em informações, porque ela quantifica a eficiência e a eficácia das ações passadas, por meio de coleta, exame, classificação, análise, interpretação e disseminação dos dados adequados”. Para Figueiredo et al. (2005, p. 306), um Sistema de Medição de Desempenho (SMD), ou Performance Monitoring System (PMS), pode ser definido como um agrupamento de características que envolvem pessoas, métodos, ferramentas e indicadores estruturados com o objetivo de coletar, descrever e representar dados a fim de gerar informações sobre as múltiplas dimensões do ambiente organizacional.

A partir das informações geradas, os usuários podem avaliar o desempenho da organização, atividades, processo e os gestores podem tomar decisões e executar ações para a melhoria do desempenho.

Segundo Hubbard (2010, p.23-24) a medição é quantitativamente expressa e baseada em observações, entretanto não é obrigatório que seja extremamente precisa para ter valor, pois o resultado da medição é um tipo de informação e, conforme a renomada “teoria da informação” de Claude Shannon, a informação é avaliada pela redução de incerteza que proporciona, mesmo que não a elimine. De acordo com Ghalayini e Noble (apud FIGUEIREDO et al., 2005, p. 305; ATTADIA e MARTINS, 2003, p. 36), até a década de 1980 a medição de desempenho enfatizava as medidas financeiras (contabilidade) e de produtividade (controle da produção). A partir do final da década de 1980, a medição de desempenho passou a fazer parte do ciclo de planejamento e controle das organizações e foram propostas alternativas com múltiplas dimensões de desempenho balanceadas e integradas. Segundo Neely e Bourne (apud MURASSE, 2011) os SMD e a auto avaliação de desempenho despertam grande interesse das organizações.

Cavaliere, Macedo-Soares e Thiollent (apud MURASSE, 2011) argumentam que há diferenças entre medir e avaliar desempenho. A avaliação implicaria em uma comparação entre o real e o ideal, envolvendo juízo de valor. A medição seria uma operação de quantificação segundo critérios preestabelecidos, sem uma avaliação propriamente dita. Neely e Austin (apud MURASSE, 2011, p. 27) identificaram fases de utilização imatura da medição que denominaram “miopia da medição”.

Hubbard (2010 apud MURASSE, 2011) propõe ainda um modelo com cinco passos para abordar a medição:

1. Definir um problema de decisão e as incertezas relevantes, antes de começar a pensar em como medir;
2. Determinar o que se quer saber, descrevendo as incertezas em termos de faixas e probabilidades;
3. Calcular o valor da informação a ser medida;
4. Aplicar instrumentos de medição que proporcionem medições de alto valor;
5. Decidir e agir, calculando a escolha ótima.

Marinho e Selig (2009 apud MURASSE, 2011) realizaram um levantamento dos SMD encontrados na literatura. Este levantamento encontra-se disposto no quadro 2, desta pesquisa. Observa-se que na década de 1990 houve maior proliferação dos SMD, com surgimento de um grande número de modelos e ferramentas, destacando-se entre eles o Balanced Scorecard (BSC) de Kaplan e Norton (1997).

Para Spitzer (2007, p. 48-54), a medição de desempenho só consegue ser transformadora se considerar contexto, foco, integração e interatividade:

1. O contexto se refere a tudo que está em torno da tarefa e das pessoas envolvidas, inclusive o aspecto social e psicológico;
2. O foco é importante à medida que “você obtém o que você mede” e, portanto, é preciso medir as coisas realmente importantes;
3. A integração permite perceber como as medidas se relacionam entre si e fornece elementos para buscar uma configuração balanceada ótima;
4. A interatividade enfatiza o aspecto social da medição considerando o seu potencial de comunicar e proporcionar feedback.

Os indicadores de desempenho vêm sendo desenvolvidos, principalmente após a década de 80. (MANSO, 2006). Partindo-se de diferentes fontes analisadas, o quadro 3² ilustra a dimensão da quantidade de modelos existentes. Entretanto, é importante destacar que o quadro não apresenta a totalidade possível, traz somente uma representação da quantidade de frameworks existentes.

3. Quadro extraído do trabalho de Tiago Satoci Sekiya. Desenvolvimento de sistema de indicadores para um restaurante / Trabalho de Formatura - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção.

Quadro 3 - Indicadores de Desempenho

MODELO	FONTE
OPTIM (Operating Profit Through Time and Investment Management)	Sullivan (1986)
Modelo para medição do desempenho	Santori e Anderson (1987)
Medida do Desempenho Integral da Manufatura	Son e Park (1987)
Matriz de Medição do Desempenho	Keegan et al. (1989)
SMART (Performance Pyramid)	Cross e Linch (1990); McNairet al. (1990)
Sistema de Medição de Desempenho para Competição Baseada no Tempo	Azzoneet al. (1991)
Sistema de Feedback de Gestão de Desempenho.	Graddy (1991)
Balanced Scorecard (BSC)	Kaplan e Norton (1992)
Modelo para Medição do Valor Adicionado	Barker (1993)
Estruturas de Indicadores de Gestão	Muscat e Fleury (1993)
Sete Critérios do Desempenho	Sink e Tuttle (1993)
MODELO	FONTE
Medição do Progresso da TQM	Cupello (1994)
Matriz do Objetivo de Desempenho	Das (1994)
Desempenho Quantum	Hronec (1994)
Performance Measurement Questionnaire (PMQ)	McMann e Nanni (1994)
Modelo de Medição de Desempenho para Manufatura Classe Mundial	Kasul e Motwani (1995)
Sistema de Avaliação do Desempenho do Negócio	Lee et al. (1995)
Prêmio da Qualidade "Malcolm Baldrige"	Bemowski (1996), Best (1997) e Brown (1997)
Medição de Desempenho para Gestão por Processos	De Toni e Tonchia (1996)
Modelo	Fonte
Sistema de Medição de Desempenho Integrado	Bititciet al. (1997)
Sistema de Medição de Desempenho Proativo	Daniels e Burns (1997)

Sistema de Medição de Desempenho Integrado e Dinâmico	Ghalayini et al. (1997)
Accountability Scorecard	Nickols (1997)
Strategic Scorecard	Slater et al. (1997)
Result and Determinants Framework	Fitzgerald et al. (1991)
Performance Prism	Neely et al. (2002)

Fonte: Sekiya (2013)

Antes de apresentar o exemplo de indicador de desempenho que foi selecionado para análise, faz-se necessário diferenciar indicadores de desempenho de processos, de indicadores de desempenho estratégicos, pois há entre ambos uma diferença fundamental.

Os indicadores de desempenho de processos, também chamados de KPI estão focados em como a tarefa é realizada, medindo seu desempenho, e se estão conseguindo atingir os objetivos determinados. Esse indicador deve ser quantificável por meio de um índice (normalmente representado por um número) que retrate o andamento do processo como um todo ou em parte.

Os indicadores de desempenho estratégico têm a função de verificar se a organização está atingindo os objetivos determinados, chamados de objetivos estratégicos. Uma ferramenta muito usada para auxiliar na determinação desses objetivos é o Balanced Scorecard.

No que se refere aos indicadores construídos a partir do KPI é importante destacar que há várias categorias em que esses indicadores se enquadram: Indicadores de Eficiência, Indicadores de Eficácia, Indicadores de Capacidade, Indicadores de Produtividade, Indicadores de Qualidade, Indicadores de Lucratividade, Indicadores de Rentabilidade, Indicadores de Competitividade, Indicadores de Efetividade, Indicadores de Valor.

Cada um desses indicadores possui característica própria em relação a sua aplicabilidade. É o que veremos a seguir: Indicadores de eficiência: é fazer de forma eficiente, utilizando recursos mínimos. Indicadores de eficácia: fazer da melhor maneira a fim de atingir os objetivos propostos.

Indicadores de capacidade: Relação entre a quantidade de produção e o tempo de produção. Indicadores de produtividade: Relação entre produção e

serviço. Indicadores de qualidade: Relação entre produção e qualidade. Indicadores de lucratividade: Relação entre vendas e percentual de lucro dessas vendas.

Indicadores de rentabilidade: Relação entre percentual de investimento e lucro na empresa. Indicadores de competitividade: Relação da empresa com os concorrentes. Indicadores de efetividade: É a relação entre eficácia e eficiência. Indicadores de valor: Relação entre o valor que se recebe e o gasto para obter o benefício. Resumindo os indicadores de desempenho do tipo KPI tem como finalidade colher informações de clientes para traçar estratégias e planos que objetivam atingir resultados. Observe a descrição na figura 7:

Figura 7 - Indicadores KPI



Fonte: Gilles (2015).

Pela observação do quadro 1, que destaca as definições de estratégias, nota-se que há uma quantidade expressiva de modelos diversificados desenvolvidos. Apesar da relevância de todos, não iremos nos deter na descrição de todos, apenas em um modelo que se selecionou a partir da ideia de modelo de desempenho que se relaciona com o objetivo do trabalho. O quadro 4 apresenta o modelo que será analisado e aplicado na referida pesquisa:

Quadro 4 - Indicador Selecionado

Balanced Scorecard (BSC)- Adaptado para setor público.	Kaplan e Norton (1997)
--	------------------------

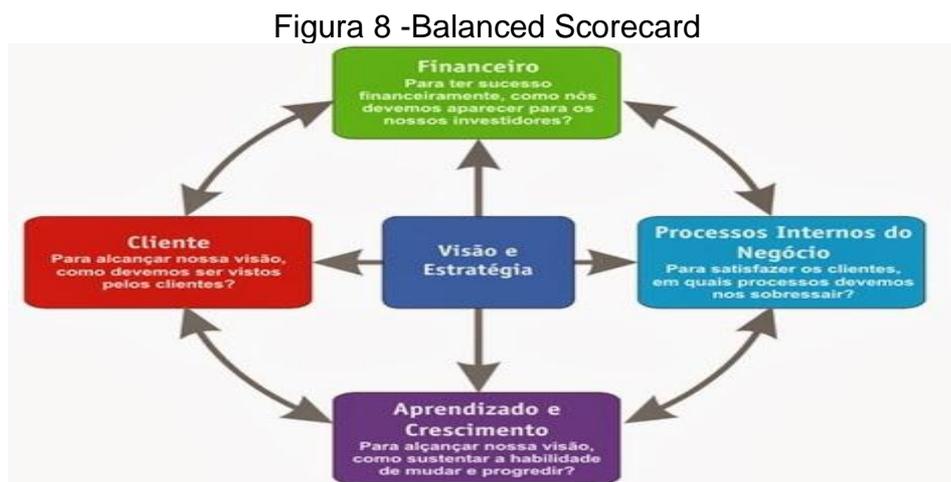
Fonte: Elaboração do autor

2.6.1 Análise do exemplo selecionado

Balanced Scorecard: destaca-se que possui quatro perspectivas: Financeira, dos clientes, dos processos internos, de aprendizado e crescimento. Em relação a essas perspectivas tem-se a seguinte definição:

1. Perspectiva Financeira: objetiva aumentar receita e renda, mede-se essa perspectiva através de demonstrativos financeiros.
2. Perspectiva do cliente: como somos vistos por nossos clientes, é possível medir isso, através de pesquisa da satisfação do cliente.
3. Perspectiva dos processos internos: Observar como os serviços são prestados, mede-se, através de análise estatística dos relatórios de serviço de atendimento ao consumidor, por meio de consultas em redes sociais, por exemplo.
4. Perspectiva de aprendizado e crescimento: observa a capacidade de desenvolvimento, através de cursos de aperfeiçoamento, pode-se medir analisando o número de horas gastas em cursos de treinamento e aperfeiçoamento.

Observe na figura 8 a demonstração das quatro perspectivas do Balanced Scorecard.

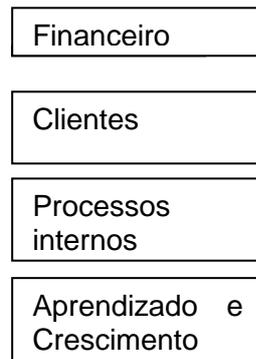


Fonte: Portal da administração (2014)

Kaplan e Norton (1997) propuseram o Balanced Scorecard (BSC), um conjunto equilibrado e abrangente de indicadores de desempenho estratégico, distribuídos nas perspectivas financeira, cliente, processos internos e aprendizado e

crescimento. Os autores Kaplan e Norton (2001, p. 87-90) explicitam a existência de uma determinada ordem na relação causa-efeito entre as perspectivas da arquitetura BSC (figura 9).

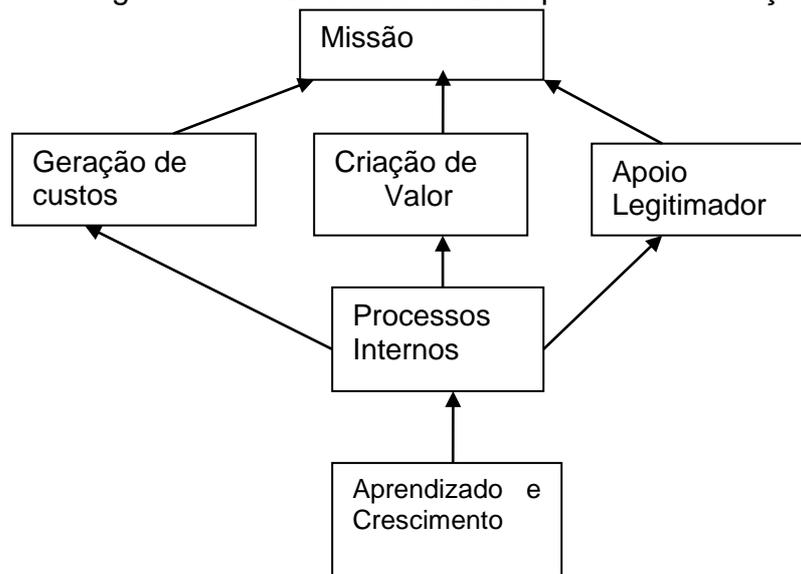
Figura 9 - Perspectivas do BSC



FONTE: Adaptado de Kaplan e Norton (2001, p. 89)

Entretanto, os autores Kaplan e Norton (2001, p. 146-149) reconheceram que as organizações governamentais encontram dificuldade em aplicar a arquitetura original do BSC, e a partir desta observação propuseram uma arquitetura diferenciada para o BSC, de acordo com a realidade das organizações públicas, onde a missão deve ser destacada e colocada no nível mais alto, não como uma perspectiva propriamente dita, mas como uma forma de enfatizar que a missão será cumprida, enquanto as perspectivas financeira e de clientes passariam a ser representadas por três perspectivas de alto nível. Nessa arquitetura, a geração de custos enfatiza a importância da eficiência operacional, a criação de valor enfatiza os resultados tanto financeiro quanto de produtos e serviços, e o Apoio Legitimador: enfatiza o cumprimento dos objetivos da fonte de financiamento (figura 10).

Figura 10 - O Desenho do BSC para administração



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2001, p. 148)

Em resumo, indicadores de desempenho organizacional se caracterizam por dar visibilidade, ainda que aproximada, da situação do objeto de interesse em relação ao objetivo. Dois modelos conceituais para representar contexto de mensuração de desempenho se destacam.

O modelo chamado de Balanced Scorecard (BSC). Embora seja amplamente utilizado pelas organizações, não é totalmente genérico e eventualmente precisa ter as suas perspectivas adaptadas, pois é orientado para mensuração do desempenho em relação a objetivos estratégicos. Mas tem a vantagem de demonstrar as relações de causa-efeito que levam a atingir os resultados estratégicos almejado.

3 METODOLOGIA

A metodologia de pesquisa científica possui por finalidade estudar os métodos que demonstram os caminhos que devem ser percorridos para alcançar os objetivos indicados no plano de pesquisa. Para Pinheiro (2010, p.33) “a metodologia de pesquisa é definida como o conjunto de técnicas e processos utilizados pela ciência para formular e resolver problemas de aquisição objetiva do conhecimento de maneira sistemática”.

Segundo definição de Rodrigues (2006, p. 88) “a pesquisa científica pode ser definida como um conjunto de procedimentos sistemáticos, fundamentado no raciocínio lógico e que utiliza métodos científicos para encontrar soluções para problemas propostos”. A metodologia é a maneira de organizar o caminho pelo qual o pesquisador irá desenvolver o estudo. Desta forma a presente pesquisa foi classificada: quanto à natureza, quanto aos objetivos, quanto aos procedimentos e quanto à forma.

3.1 Classificação da pesquisa

O presente trabalho constitui-se de um estudo de caso, descritivo, a ser realizado em uma Instituição Educacional Federal com o objetivo de propor a utilização de indicadores para gerenciamento do setor de alimentação estudantil da referida instituição. O estudo está organizado para a elaboração da seguinte forma

3.1.1 Quanto à natureza

Quanto à natureza a pesquisa é aplicada, pois se pretendeu gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos envolvendo verdades e interesses locais (RODRIGUES, 2006). Vergara (2014) por sua vez, contextualiza a pesquisa aplicada como àquela realizada para resolver problemas concretos ou não, com a finalidade de gerar algo prático, neste caso, representado pela criação de indicadores de desempenho, elaborou-se como proposta para inferir na realidade estudada.

Já de acordo com Gil (2010, p. 27), pesquisa aplicada são aquelas “pesquisas voltadas à aquisição de conhecimento com vistas à aplicação numa situação

específica”. Neste sentido, o presente estudo é aplicado, pois através da análise do desdobramento, da proposição e do acompanhamento do planejamento estratégico da organização, foi proposto indicadores de desempenho para o setor de alimentação do Instituto Federal Farroupilha – Campus de São Borja. E este poderá ser aplicado na gestão estratégica do referido setor.

3.1.2 Quanto aos objetivos

Quanto aos objetivos, a pesquisa foi classificada em pesquisa descritiva e explicativa.

3.1.2.1 Pesquisa descritiva

A pesquisa descritiva exige do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar. Esse tipo de estudo pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade (TRIVIÑOS, 1987). São exemplos de pesquisa descritiva: estudos de caso, análise documental, pesquisa ex-postfacto.

Conforme Pinheiro (2010), a pesquisa descritiva pretende informar as características de determinada população, fenômeno ou relações entre variáveis. Ela envolve também o uso de técnicas específicas e coleta de dados, engloba acima de tudo, o levantamento dos fatores e dos resultados.

De acordo com Rodrigues (2006), a pesquisa descritiva é aquela em que o pesquisador observa, analisa, registra e interpreta a realidade existente através de técnicas padronizadas. Já para Vergara (2014), a pesquisa mostra as características do ente pesquisado, procurando estabelecer correlações e definir a natureza.

Sendo assim, o estudo é descritivo, pois o mesmo descreveu a estrutura da organização, setor estudado e possíveis indicadores. Essa descrição foi elaborada por meio da observação, registro, análise e interpretação das relações entre os conceitos e a estrutura da instituição, utilizando assim, técnicas apropriadas para a coleta e análise das informações.

3.1.2.2 Pesquisa explicativa

Este tipo de pesquisa preocupa-se em identificar fatores que determinam e contribuem para a ocorrência dos fenômenos (GIL, 2007). Ou seja, explica o porquê das coisas através dos resultados oferecidos. Segundo Gil (2007, p. 43), uma pesquisa explicativa pode ser a continuação de outra descritiva, posto que a identificação de fatores que determinam um fenômeno exige que este esteja suficientemente descrito e detalhado. Pesquisas desse tipo podem ser classificadas como experimentais e ex-postfacto (GIL, 2007).

Segundo Beuren (2012), as pesquisas explicativas são as que determinam ou contribuem para a ocorrência de determinado fato, que explica a razão e o porquê das coisas. Segundo Rodrigues (2006, p. 91) a pesquisa explicativa “é uma pesquisa mais complexa, pois busca o conhecimento mais profundo sobre o fenômeno estudado e seus resultados fundamentam o conhecimento científico [...]”.

A presente pesquisa é explicativa, pois foram explicados os conceitos em que a pesquisa se embasa e a estrutura do setor pesquisado, onde foram obtidas informações referentes aos fatores que podem influenciar positiva ou negativamente o desempenho da organização.

3.1.3 Quanto aos procedimentos técnicos

Quanto aos procedimentos técnicos a pesquisa foi definida como bibliográfica, documental e estudo de caso.

3.1.3.1 Pesquisa bibliográfica

A pesquisa bibliográfica consiste no levantamento de bibliografia que dê suporte a pesquisa de acordo com Fonseca,

A pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. Existem, porém pesquisas científicas que se baseiam unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando referências teóricas publicadas com o objetivo de recolher

informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta. (FONSECA, 2002, p. 32).

Para Gil (2007, p. 44), os exemplos mais característicos desse tipo de pesquisa são sobre investigações sobre ideologias ou aquelas que se propõem à análise das diversas posições acerca de um problema

Conforme Rodrigues (2006), a pesquisa bibliográfica é aquela originada de fontes secundárias. Já para Silva (2003) é a pesquisa realizada pela maioria dos pesquisadores em seu preâmbulo. Beuren (2012, p. 87) coloca que, “o material consultado na pesquisa bibliográfica abrange todo o referencial já tornado público em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, dissertações, teses, entre outros”.

Nesta pesquisa buscou-se em fontes primárias atualizadas, o material disponível e acessível ao público em geral sobre os temas relacionados à organização gerenciamento de projetos, e ferramentas para tomada de decisão. Todo esse material deu subsídios para a elaboração da proposta de indicadores para o setor de alimentação do Instituto Federal Farroupilha de acordo com a realidade da organização.

3.1.3.2 Pesquisa documental

A pesquisa documental consiste na análise dos documentos existentes sobre o tema estudado. De acordo com Fonseca,

A pesquisa documental trilha os mesmos caminhos da pesquisa bibliográfica, não sendo fácil por vezes distingui-las. A pesquisa bibliográfica utiliza fontes constituídas por material já elaborado, constituído basicamente por livros e artigos científicos localizados em bibliotecas. A pesquisa documental recorre a fontes mais diversificadas e dispersas, sem tratamento analítico, tais como: tabelas estatísticas, jornais, revistas, relatórios, documentos oficiais, cartas, filmes, fotografias, pinturas, tapeçarias, relatórios de empresas, vídeos de programas de televisão, etc. (FONSECA, 2002, p. 32).

A pesquisa documental, conforme Vergara (2014) é aquela realizada no interior de órgãos ou instituições ou ainda com pessoas. Lakatos e Marconi (2010) contextualizam que a característica da pesquisa documental é aquela em fonte de dados está restrita a documentos como fontes primárias, que podem ser feitas no momento que os fatos ocorrem ou após os fatos terem ocorrido.

Na pesquisa documental, Silva (2003, p. 61), coloca que “os documentos precisam passar por uma análise tanto interna quanto externa. Na análise interna deve-se fazê-la de maneira racional e objetiva [...]”. O caráter objetivo da análise dos documentos procura desenvolverem um grau de impessoalidade e evitar preferências pessoais. A análise externa procura reconhecer o grau de veracidade do documento.

Para a realização desta pesquisa fez-se necessário realizar o levantamento dos documentos relacionados à gestão do refeitório estudantil do Instituto Federal Farroupilha, onde foram elencados e pesquisados os documentos que dizem respeito ao setor.

3.1.3.3 Estudo de caso

O estudo de caso é um método de investigação amplamente utilizado nos estudos organizacionais, podendo ser estudos de casos únicos ou multicaseos, tendo como características a utilização de um conjunto de técnicas de pesquisa. De acordo com Fonseca:

Um estudo de caso pode ser caracterizado como um estudo de uma entidade bem definida como um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa, ou uma unidade social. Visa conhecer em profundidade o como e o porquê de uma determinada situação que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico. O pesquisador não pretende intervir sobre o objeto a ser estudado, mas revelá-lo tal como ele o percebe. O estudo de caso pode decorrer de acordo com uma perspectiva interpretativa, que procura compreender como é o mundo do ponto de vista dos participantes, ou uma perspectiva pragmática, que visa simplesmente apresentar uma perspectiva global, tanto quanto possível completa e coerente, do objeto de estudo do ponto de vista do investigador. (FONSECA, 2002, p. 33).

Para Alves-Mazzotti (2006, p. 640), os exemplos mais comuns para esse tipo de estudo são os que focalizam apenas uma unidade: um indivíduo (como os casos clínicos descritos por Freud), um pequeno grupo (como o estudo de Paul Willis sobre um grupo de rapazes da classe trabalhadora inglesa), uma instituição (como uma escola, um hospital), um programa (como o Bolsa Família), ou um evento (a eleição do diretor de uma escola).

Conforme Gil (2010, p. 37), o estudo de caso “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado

conhecimento [...]”. Segundo o Yin (2010), o estudo de caso é escolhido quando fenômenos contemporâneos são examinados, nesse tipo de estudo se deve buscar coletar a maior quantidade de dados possíveis sobre o tema e tentar determinar as relações sobre seus vários componentes.

Ainda de acordo com Yin (2010) existem duas premissas que definem tecnicamente os estudos de caso, sendo elas: Primeira, como sendo uma investigação empírica onde se estuda um fenômeno em profundidade contextualizando com a realidade quando os seus limites e este contexto não são evidentes; Segunda, o estudo de caso é relativo a uma situação diferenciada onde existem muitas variáveis e como resultado pode ocorrer múltiplas fontes de evidências que convergem de maneira triangular e como outro resultado, beneficia-se das proposições teóricas para orientar a coleta e análise de dados.

Para a realização do presente estudo foi definido como objeto o refeitório da instituição, quanto à unidade de análise foi definido o campus de São Borja do Instituto Federal Farroupilha. Os estudos levaram em consideração o formato de gestão da instituição. Esse estudo deu suporte para a elaboração da proposta de indicadores para o setor de alimentação da instituição.

3.1.4 Quanto à forma

Conforme Godoi (2010), o estudo de caso qualitativo refere-se a uma descrição de um fenômeno bem delimitado, e tem sido utilizado para a descoberta e interpretação de uma situação que se deseja compreender com profundidade. Pinheiro (2010) apresenta que a pesquisa qualitativa visa uma oportunidade de compreensão específica dos significados e detalhes situacionais.

Rodrigues (2006, p. 90) define pesquisa qualitativa como aquela que “não emprega procedimento estatísticos ou não tem, como objetivo principal, abordar o problema a partir desses procedimentos [...]”. Assim, no presente estudo foi utilizada a abordagem qualitativa, uma vez que, é fundamental que seja realizada com profundidade uma análise e interpretação das etapas da pesquisa já mencionadas anteriormente, onde conseguiu entender a importância de indicadores de desempenho no contexto da organização.

Para tanto, foram utilizados procedimentos para coleta de dados, análise dos documentos, processos, conversas informais com os gestores envolvidos no

processo de planejamento estratégico e gestão de projetos, proporcionando o esclarecimento e entendimento de todo o processo envolvido com esses temas.

3.1.5 Plano de coleta de dados

Para garantir a profundidade necessária ao estudo de caso, fez-se necessário a utilização de múltiplas técnicas de coleta de dados, pois mediante a utilização de diversos procedimentos tornou-se possível a obtenção do resultado esperado do fato. (GIL, 2010).

Segundo Lakatos e Marconi (2010) os procedimentos para a realização da coleta de dados variam de acordo com o estudo a ser realizado, pode ser: coleta documental, observação, entrevista, questionário, formulário, análise de conteúdo, entre outros. Já de acordo com Yin (2010, p. 127) as fontes de evidência mais usadas na realização de um estudo de caso são: “documentação, registro em arquivos, entrevistas, observações diretas, observação participante [...]”.

Dessa forma a utilização de múltiplas fontes de evidência nos estudos de caso permitiu que o pesquisador abordasse uma variação de dados que possibilitou uma interpretação apropriada das informações geradas pelo estudo (YIN, 2010). Neste sentido, no presente estudo foram utilizados os seguintes procedimentos para a coleta de dados: pesquisa documental, questionário, observação e a análise de conteúdo.

3.1.5.1 Coleta de documentos

A pesquisa documental é realizada basicamente por meio de fontes primárias, utilizando documentos que não receberam um tratamento analítico, é a fase da pesquisa que possui o objetivo de recolher informações sobre o tema abordado. (GIL, 2007). A análise de documentos poderá trazer contribuições importantes para o estudo de caso, considerando que os documentos incluem os materiais escritos, os resultados e outros tipos de registro organizados em banco de dados. (GODOI, 2010).

Nesta etapa do estudo, foi realizado um levantamento de documentos com o objetivo de coletar informações acerca da forma como a organização é constituída e como gerencia os seus projetos estratégicos. Neste sentido foram identificados

nesses documentos todos os assuntos relacionados à gestão do setor estudado. Os documentos que foram utilizados para a realização da pesquisa documental são referentes ao ano de 2016 e 2017 e compõem: relatórios, mapa do setor, contrato com empresa terceirizada, dados financeiros, diretrizes para o setor, regras da instituição para utilização no refeitório.

As categorias iniciais e intermediárias amparam a construção das categorias finais. A constituição final é formada por duas categorias denominadas: Desdobramento, proposição, definidas a partir da análise dos estudos. Isso foi explorado no capítulo que propõe a criação de indicadores para o setor de alimentação da instituição.

3.1.5.2 Questionário

A construção de um questionário, segundo Akeret al. (2001), é considerada uma “arte imperfeita”, pois não existem procedimentos exatos que garantam que seus objetivos de medição sejam alcançados com boa qualidade. Ainda segundo o autor, fatores como bom senso e experiência do pesquisador podem evitar vários tipos de erros em questionários, como por exemplo, as questões ambíguas, potencialmente prejudiciais, dada sua influência na amplitude de erros. No entanto, existe uma sequência de etapas lógicas que o pesquisador deve seguir para desenvolver um questionário:

- 1 – Planejar o que vai ser mensurado
- 2 – Formular as perguntas para obter as informações necessárias.
- 3 – Definir o texto e a ordem das perguntas e o aspecto visual do questionário.
- 4 – Testar o questionário, utilizando uma pequena amostra, em relação a omissões e ambiguidade.
- 5 – Caso necessário, corrigir o problema e fazer novo pré-teste. (AKER et al., 2001).

Quanto à forma as questões apresentadas no questionário utilizado, nesta pesquisa, foram dicotômicas. A escolha desse formato foi em função de proporcionar: rapidez e facilidade de aplicação, processo e análise; facilidade e

rapidez no ato de responder; menor risco de parcialidade do entrevistador; apresentam pouca possibilidade de erros; são altamente objetivas.

Em relação à escala esse trabalho foi baseado na escala de Likert, ela apresenta uma série de cinco proposições, das quais o respondente deve selecionar uma, podendo estas ser: concorda totalmente, concorda, sem opinião, discorda, discorda totalmente.

É efetuada uma cotação das respostas que varia de modo consecutivo: +2, +1, 0, -1, -2 ou utilizando pontuações de 1 a 5. É necessária atenção quando a proposição é negativa. Nestes casos a pontuação atribuída deverá ser invertida.

O método de amostragem foi probabilístico. Uma vez que qualquer membro de uma população alvo tem uma probabilidade conhecida (> 0) de ser incluído na amostra. O objetivo de uma amostra probabilística é eliminar a subjetividade e obter uma amostra que seja imparcial e representativa da população alvo. É importante lembrar que não podemos fazer nenhuma conclusão estatística dos dados obtidos a menos que tenhamos uma amostra probabilística.

3.1.6 Plano de análise e interpretação dos dados

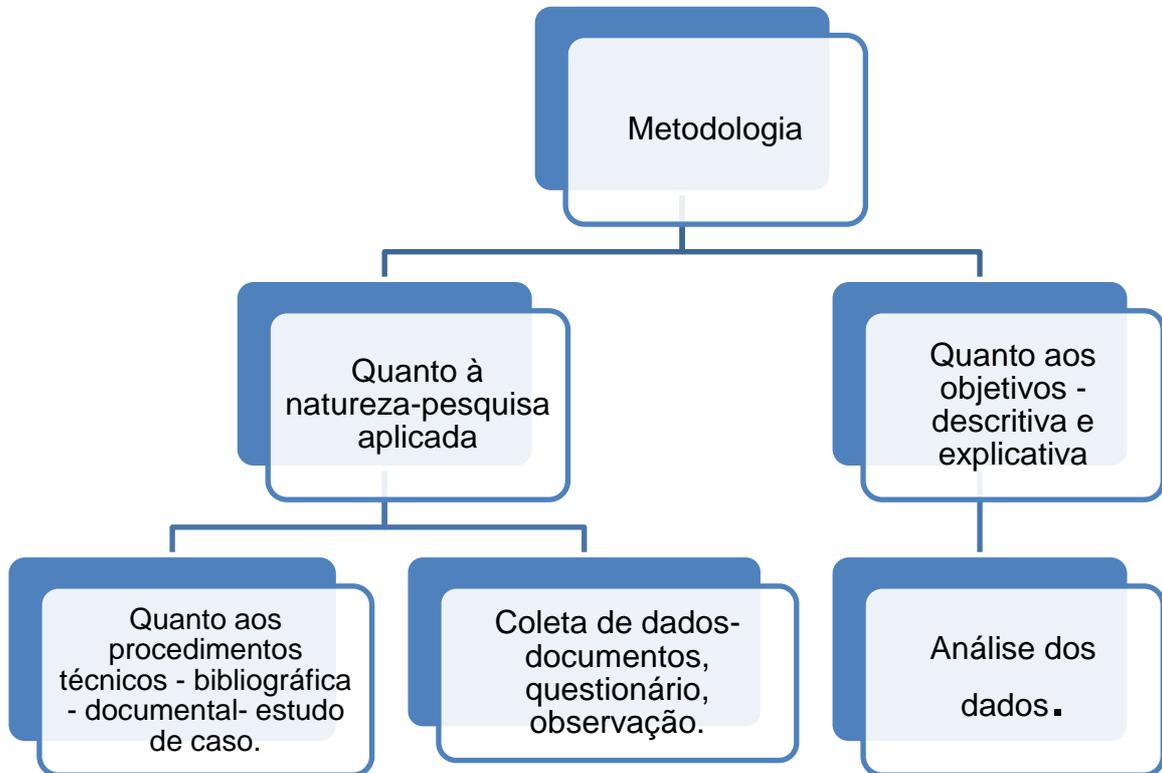
Ao oposto de outros delineamentos, no estudo de caso a análise e a interpretação são processos simultâneos ao processo de coleta. A análise e a observação se iniciam através da leitura de documentos. (GIL, 2010). Conforme Godoi (2010) existem diferentes formas de análise de dados qualitativos, a análise é realizada concomitantemente com a coleta de dados. Ela começa com a primeira coleta de dados e torna-se, além de paralela à coleta, integrada aos próprios dados.

Ainda, conforme Godoi (2010, p. 137), o processo de análise é sistemático e abrangente, mas não rígido. Caminha de forma ordenada, requer disciplina, uma mente organizada e perseverante. A análise só termina quando novos dados nada mais acrescentam. Neste ponto diz-se que o processo analítico “exauriu” os dados.

Para tanto, o plano de análise e interpretação foi desenvolvida ao mesmo tempo da coleta dos dados, onde, foram analisados os documentos, e as observações diretas.

3.1.7 Fluxograma da metodologia

Figura 11 - Fluxograma etapas da metodologia



Fonte: Elaboração do autor

4 DESCRIÇÃO DA INSTITUIÇÃO

O Instituto Federal Farroupilha (IFFAR) compõe a rede de educação tecnológica e profissional federal. Possui a reitoria na cidade de Santa Maria, RS e campus nas cidades gaúchas de Alegrete, Frederico Wesphalen, Jaguari, Julio de Castihos, Panambi, Santa Rosa, Santo Ângelo, São Borja, São Vicente do Sul, Uruguaiana.

A Instituição também conta com centros de referência em: Candelária, Carazinho, Não-Me-Toque, Quaraí, Santiago, São Gabriel e Três Passos. Possuem 20 mil alunos, 1500 servidores, 19 unidades (campi, campus avançado e centros de referência), 35 polos EAD, 42 cidades abrangidas, 186 cursos ofertados.

Destaca-se que o plano de desenvolvimento institucional 2014/2018 apresenta no que se refere à:

Visão: Ser excelência na formação de técnicos de nível médio e professores para a educação básica e em inovação e extensão tecnológica.

Missão: Promover a educação profissional, científica e tecnológica, pública, por meio do ensino, pesquisa e extensão, com foco na formação integral do cidadão e no desenvolvimento sustentável.

Valores: Ética, solidariedade, responsabilidade social e ambiental, comprometimento, respeito, gestão democrática.

Na figura 12 há a apresentação do Mapa de Localização das Unidades que compõem o Instituto Federal Farroupilha.

Figura 12 - Localização das unidades que compõem o IFAR



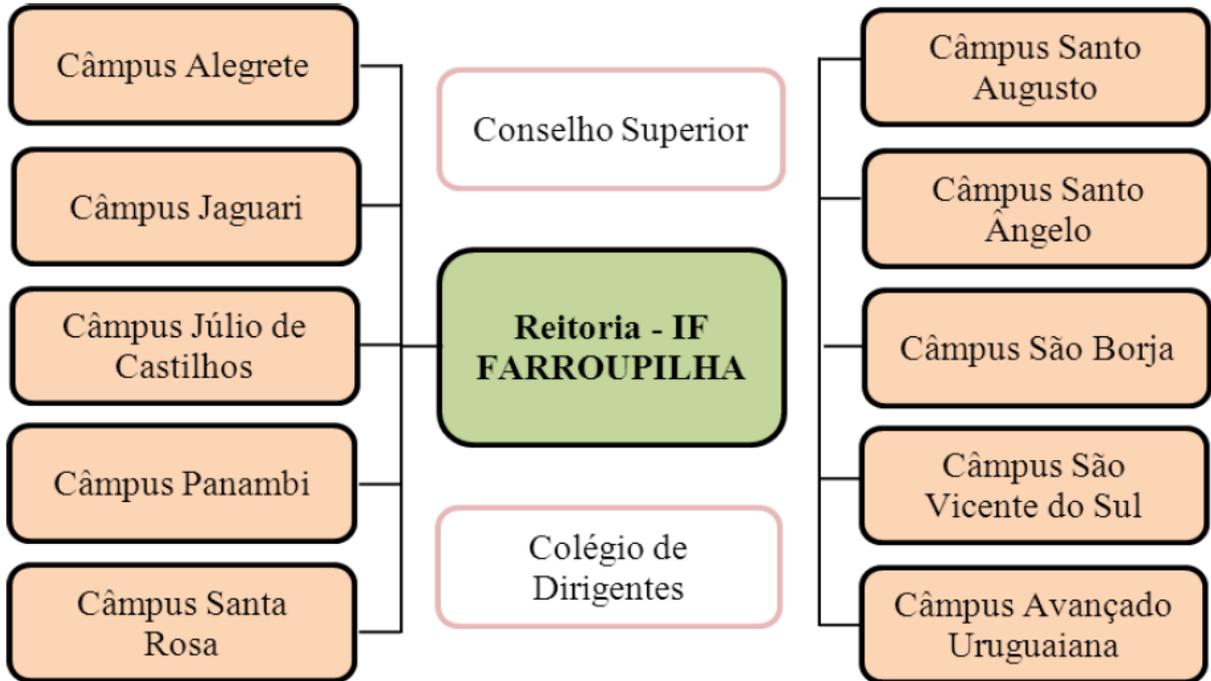
Fonte: Plano de Desenvolvimento Institucional 2014 -2018

4.1 Diagnóstico organizacional e estratégico da gestão institucional do IFAR

O instituto tem como órgão executivo a Reitoria, composta por um Reitor e cinco Pró-Reitores. O órgão estabelece as diretrizes sistêmicas que serão aplicadas por todos os campi. Então, a administração Geral ou o processo decisório do IF Farroupilha é exercido pelo Reitor, assessorado pelo colégio de dirigentes e pelo conselho Superior, que para eficácia e como medida de descentralização do processo decisório, delega aos Pró-Reitores, diretores e coordenadores da reitoria e aos diretores gerais dos campi atribuições administrativas e acadêmicas.

Elaborada com base no Regimento Geral, a figura 13, mostra a estrutura da Instituição.

Figura 13 - Estrutura Multi campi do IF Farroupilha



Fonte: Plano de Desenvolvimento Institucional 2014 -2018

Os campi, incluindo o de São Borja, são administrados pelos diretores gerais, e assessorados pelos diretores, coordenadores e pelo colegiado de campus, dentro dos limites dos regimes estatutários, regimentais e delegações do Reitor.

Depois de explorado o processo organizacional do instituto, pode-se analisar o processo estratégico da instituição que é composto por um instrumento o PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional que foi desenvolvido em 2013, por onze comissões específicas, uma para cada área, oito comissões locais, uma comissão de logística e uma comissão central. Sendo que este instrumento tem validade para cinco anos de 2014 a 2018.

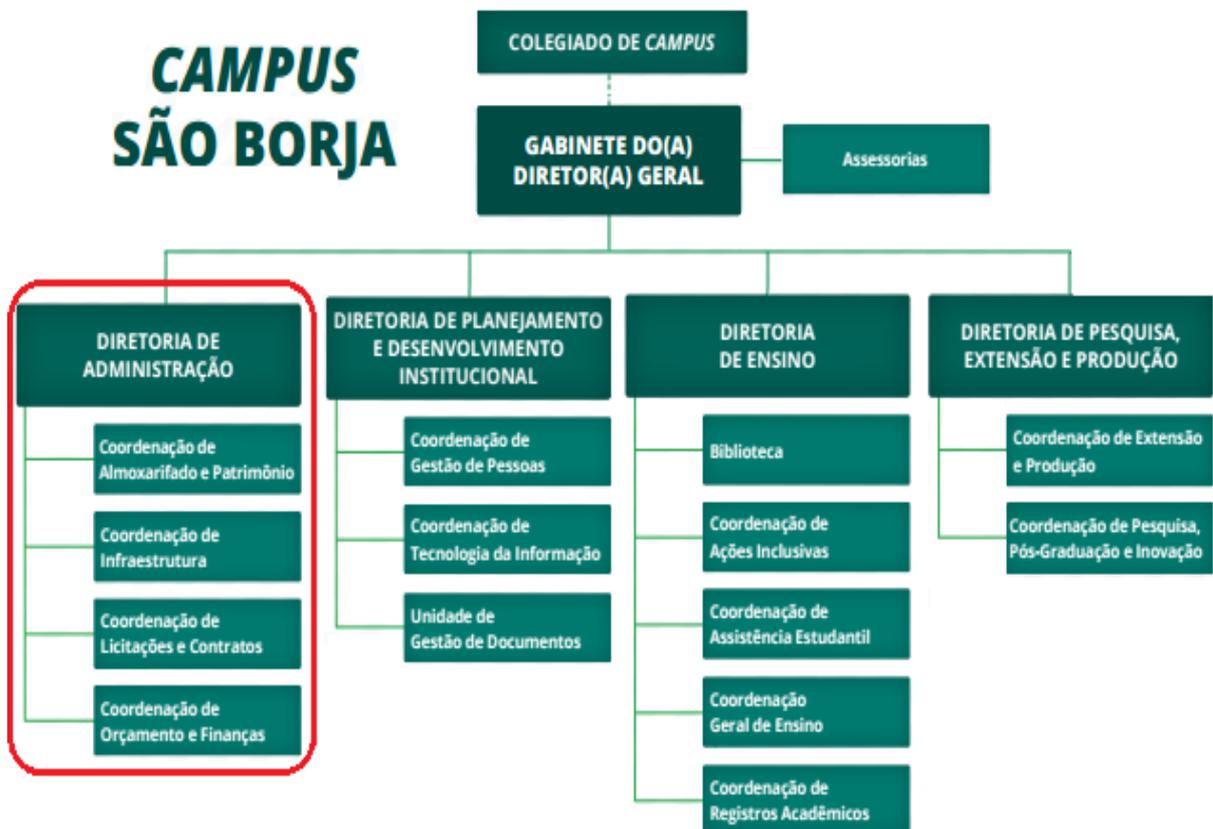
O PDI no seu capítulo dois traz o planejamento estratégico que para desenvolvê-lo utilizou-se a metodologia do Balanced Scorecard, o qual se compõe em estabelecer perspectivas de valor por meio de objetivos estratégicos. Sendo que as perspectivas descritas no PDI são a da sociedade, dos alunos, dos servidores, dos processos internos, da qualificação e do crescimento institucional e da responsabilidade orçamentária e financeira.

4.1.1 Instituto Federal Farroupilha- Campus São Borja

O Instituto Federal Farroupilha Campus de São Borja está localizado na Rua Otaviano Castilho Mendes, nº 355, Bairro Bettim.

Na figura 14, tem-se o mapa com a apresentação dos setores que compõem o campus da instituição em São Borja.

Figura 14 - Setores do campus de São Borja



Fonte: Instituto Federal Farroupilha- Campus de São Borja

Conforme o regimento Geral, Resolução 10 de 2013, no art. 3, o IF Farroupilha tem a seguinte estrutura organizacional básica:

- I - Órgãos Superiores de Administração:
 - a) Conselho Superior, de caráter deliberativo e consultivo;
 - b) Colégio de Dirigentes, de caráter deliberativo;
- II – Órgãos Executivos e de Administração Geral:
 - a) Reitoria, composta por um Reitor e cinco Pró-Reitores:
 1. Pró-Reitoria de Administração;
 2. Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional;
 3. Pró-Reitoria de Ensino;
 4. Pró-Reitoria de Extensão;
 5. Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós Graduação e Extensão.

III- Órgãos de Assessoramento:

- a) Colegiado de desenvolvimento de pessoas;
- b) Colegiado de ensino, pesquisa e extensão;
- c) Comissão Interna de Supervisão do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação;
- d) Comissão Permanente de Pessoal Docente;
- e) Comissão Permanente do Pessoal Técnico-Administrativos em Educação;
- f) Comissão Própria de Avaliação;
- g) Comissão de Ética;
- h) Ouvidoria Geral;
- i) Serviço de Informação ao Cidadão (SIC);
- j) Comitê Gestor da Tecnologia da Informação.

IV – Órgão de controle: Auditoria Interna.

V – Procuradoria Geral Federal.

VI – Órgãos de Atividade Finalística: Diretorias Gerais dos Campi;

VII – Órgãos de Assessoramentos das Diretorias Gerais dos Campi: Colegiados dos Campi. (BRASIL, 2013).

Na próxima sessão, tratar-se-á do objeto de estudo desta pesquisa – o setor de alimentação estudantil do Instituto Federal Farroupilha- campus de São Borja.

4.1.2 Setor de alimentação estudantil do Instituto Federal Farroupilha – Campus de São Borja

O refeitório da instituição encontra-se localizado, no prédio "Refeitório", na Rua Otaviano Castilhos Mendes nº 355, Bairro Bettim. Encontra-se em funcionamento, desde 19 de maio de 2015, conforme contrato 06/2015 formalizado com a empresa **TERRAÇO COMÉRCIO DE ALIMENTOS LTDA**. Logo, o serviço é prestado por empresa terceirizada.

No contrato, constam todas as obrigações da contrata e da contratante. Este contrato foi redigido tendo como base o edital do processo licitatório - Pregão Eletrônico 02/2015 - onde consta o termo de referência, a minuta do contrato e da ata de registro de preço que regulam como irão funcionar os serviços de contratação de pessoa jurídica para a confecção de refeições e lanches da instituição.

Anteriormente, quando o instituto não possuía ambiente adequado para fornecimento de refeições, estas eram trazidas prontas em "marmitex" e servidas na área de convivência do prédio de ensino, conforme contrato 03/2013 que foi embasado no edital do processo licitatório - Pregão Eletrônico 10/2013, em que constam todas as informações até os cardápios semanais/mensais.

4.2 Critérios básicos para o setor de alimentação estudantil – refeitório

Não há um regulamento específico para os refeitórios IFFAR, existe uma Política de Segurança Alimentar e Nutricional aprovada pela Resolução AD REFERENDUM nº 11/2011 a qual está sendo atualizada. Desta forma, segue-se o proposto no regimento Disciplinar, com regras para os alunos entrarem no refeitório e como se portarem dentro do refeitório. (MINAS GERAIS, 2011).

Quanto às regras do ambiente seguem-se as descritas na Resolução-RDC Nº 216/2004 que dispõe sobre Regulamento Técnico de Boas Práticas para Serviços de Alimentação e do manual de Boas Práticas do Refeitório. (ANVISA, 2004).

Existem também, procedimentos importantes para distribuição das refeições como filas únicas em cada uma das fases de refeições, café, almoço e janta.

No ambiente das refeições, todos têm de estar de cabelos presos para adentrar no espaço, além de disponibilidade de higienização das mãos. Observam-se também limites de horários para serem servidas as mesmas. Café (07h30min às 08h00min) Almoço (11h20min às 12h30min) Janta (18h30min às 19h00min).

As regras adotadas pela instituição, no que se refere a comportamento no ambiente interno do refeitório são observadas pelos assistentes de alunos. O número de refeições diárias é levantado por lista de presença que deve ser assinada pelos estudantes e após a mesma é repassada ao setor de alimentação a fim de evitar desperdícios de alimentos.

4.2.1 Os serviços de alimentação do IFAR

São ofertadas as seguintes refeições: Lanche para aproximadamente 140 alunos do integrado; Almoço para aproximadamente 220 alunos do integrado e Jantar ou lanche para aproximadamente 80 alunos do PROEJA.

Todos os alunos do integrado têm acesso livre ao café da manhã e almoço, aproximadamente 220 alunos, mas nem todos usufruem do benefício. Uma vez que há 312 alunos matriculados no técnico integrado.

Em relação aos funcionários que compõem o setor há: 01 servidora do IFFAR - nutricionista e 06 servidores da empresa terceirizada responsável pela alimentação, sendo estes: uma nutricionista/gerente, 01 cozinheira e 04 auxiliares; E uma funcionária terceirizada responsável pela limpeza do refeitório.

A relação dos cardápios é a Nutricionista do campus a responsável, esta faz a programação do mesmo junto com a responsável da empresa distribuidora que possui também uma nutricionista para tal procedimento. Que após pronto são afixados nos murais daquele espaço. Na figura 15 que segue observa-se o espaço ocupado pelos estudantes.

Figura 15 - Refeitório do IFAR



Fonte: Elaboração do autor

O serviço de alimentação no refeitório do IFAR possui estrutura ampla e ambiente agradável, local onde os alunos realizam as refeições. Há o oferecimento de cardápio como: arroz, feijão, saladas diversificadas, e complemento de carne que também é oferecida de maneira diversa, durante a semana e possui quantidade específica por aluno.

A figura 16 refere-se às instalações do setor de alimentação da instituição

Figura 16 - Serviço de Bife do refeitório do IFAR



Fonte: Elaboração do autor

4.2.2 O Usuário do serviço de alimentação

Os usuários do refeitório são alunos dos cursos integrados, ou seja, alunos que cursam o ensino médio regular e integrado com o ensino técnico profissionalizante e o PROEJA, alunos que cursam a educação profissional com a educação básica na modalidade de educação de jovens e adultos. Também, servidores mediante pagamento da refeição diretamente com a empresa terceirizada podem usufruir do serviço de alimentação.

Observa-se que o oferecimento do serviço de refeitório pelo Instituto Federal Farroupilha visa atingir um de seus objetivos que é alinhar ações que tem como princípio melhorar a infraestrutura física e de qualidade dos serviços oferecidos pela instituição.

4.3 A Legislação que embasa o oferecimento de alimentação nos Institutos Federais

O serviço de alimentação escolar fornecido, pelos institutos federais, no país, surgiu aliando ³política pública de alimentação e nutrição, com o objetivo de oferecer aos alunos alimentação saudável e reduzir a fome durante o período escolar. (TURPIN, 2009). Uma vez que os institutos federais oferecem aos estudantes o ensino técnico integrado ao ensino médio. Essa modalidade de curso torna o tempo do estudante na instituição integral, portanto, são necessários que sejam oferecidos os serviços de alimentação básicos aos estudantes (café e almoço).

O oferecimento de serviço de alimentação é obrigatório e embasado em lei. Uma vez que os estudantes compõem a educação básica, com isso possuem o direito à merenda escolar, conforme o que dita a Lei nº 11.947, de 16 de junho de 2009, que compõem o PNAE⁴ no Art. 3º “A alimentação escolar é direito dos alunos da educação básica pública e dever do Estado e será promovida e incentivada com vistas no atendimento das diretrizes estabelecidas nesta Lei.”

Como se pode observar há na legislação lei específica sobre o dever do Estado em ofertar serviços de alimentação a estudantes da ⁵educação básica. Há na lei diretriz em relação ao oferecimento que deve ser seguida.

4.3.1 As diretrizes que orientam a alimentação escolar

As diretrizes que compõem o PNAE são estabelecidas pelo Art. 2º da lei citada anteriormente e estabelecem diretrizes que devem ser observadas pelas instituições de ensino no que diz respeito ao oferecimento.

³ A Política Nacional de Alimentação e Nutrição (PNAN), aprovada no ano de 1999, integra os esforços do Estado brasileiro, que por meio de um conjunto de políticas públicas propõe respeitar, proteger, promover e prover os direitos humanos à saúde e à alimentação. Disponível em: <http://dab.saude.gov.br/portaldab/pnan.php> Acesso em: 16 de julho de 2017.

⁴ PNAE - Programa Nacional de Alimentação Escolar. São atendidos pelo Programa os alunos de toda a educação básica (educação infantil, ensino fundamental, ensino médio e educação de jovens e adultos) matriculados em escolas públicas, filantrópicas e em entidades comunitárias (conveniadas com o poder público), por meio da transferência de recursos financeiros. Disponível em: <http://www.fnde.gov.br/programas/alimentacao-escolar> Acesso em 16 de julho de 2017.

⁵Educação básica. Nível da educação escolar brasileira que compreende a educação infantil, o ensino fundamental e o ensino médio. Disponível em: <http://www.educabrasil.com.br/educacao-basica/>

Art. 2º São diretrizes da alimentação escolar:

I - o emprego da alimentação saudável e adequada, compreendendo o uso de alimentos variados, seguros, que respeitem a cultura, as tradições e os hábitos alimentares saudáveis, contribuindo para o crescimento e o desenvolvimento dos alunos e para a melhoria do rendimento escolar, em conformidade com a sua faixa etária e seu estado de saúde, inclusive dos que necessitam de atenção específica;

II - a inclusão da educação alimentar e nutricional no processo de ensino e aprendizagem, que perpassa pelo currículo escolar, abordando o tema alimentação e nutrição e o desenvolvimento de práticas saudáveis de vida, na perspectiva da segurança alimentar e nutricional;

III - a universalidade do atendimento aos alunos matriculados na rede pública de educação básica;

IV - a participação da comunidade no controle social, no acompanhamento das ações realizadas pelos Estados, pelo Distrito Federal e pelos Municípios para garantir a oferta da alimentação escolar saudável e adequada;

V - o apoio ao desenvolvimento sustentável, com incentivos para a aquisição de gêneros alimentícios diversificados, produzidos em âmbito local e preferencialmente pela agricultura familiar e pelos empreendedores familiares rurais, priorizando as comunidades tradicionais indígenas e de remanescentes de quilombos;

VI - o direito à alimentação escolar, visando a garantir segurança alimentar e nutricional dos alunos, com acesso de forma igualitária, respeitando as diferenças biológicas entre idades e condições de saúde dos alunos que necessitem de atenção específica e aqueles que se encontram em vulnerabilidade social.

A partir do que estabelece as diretrizes para alimentação escolar, pode-se observar que há ações que visam ofertar alimentação saudável, respeitando os hábitos alimentares característicos das regiões, diferenças biológicas entre idades e condições de saúde, assim como com o objetivo de atender os alunos que se encontram em situação de vulnerabilidade social, também há destaque para a participação da comunidade na fiscalização do oferecimento dos serviços de alimentação escolar.

Nos Institutos Federais, o PNAE deve beneficiar todos os discentes do ensino médio integrado ao técnico e do Programa de Educação de Jovens e Adultos (PROEJA).

Outro artigo importante da Lei nº 11.974 é o Art. 11 e 12 que discorrem sobre a necessidade de uma nutricionista responsável pela organização do cardápio de acordo com as diretrizes estabelecidas pela lei.

Art. 11. A responsabilidade técnica pela alimentação escolar nos Estados, no Distrito Federal, nos Municípios e nas escolas federais caberá ao nutricionista responsável, que deverá respeitar as diretrizes previstas nesta Lei e na legislação pertinente, no que couber, dentro das suas atribuições específicas.

Há obrigatoriedade de no mínimo um nutricionista com vínculo com o estado para elaboração e organização do cardápio alimentar que será fornecido ao educando.

4.3.2 A fiscalização do PNAE

O PNAE é fiscalizado através do CAE, que é organizado a partir da composição com membros de diversos segmentos. Isso está estabelecido no artigo 18 do PNAE.

Art. 18. Os Estados, o Distrito Federal e os Municípios instituirão, no âmbito de suas respectivas jurisdições administrativas, Conselhos de Alimentação Escolar - CAE, órgãos colegiados de caráter fiscalizador, permanente, deliberativo e de assessoramento, compostos da seguinte forma:

I - 1 (um) representante indicado pelo Poder Executivo do respectivo ente federado;

II - 2 (dois) representantes das entidades de trabalhadores da educação e de discentes, indicados pelo respectivo órgão de representação, a serem escolhidos por meio de assembleia específica;

III - 2 (dois) representantes de pais de alunos, indicados pelos Conselhos Escolares, Associações de Pais e Mestres ou entidades similares, escolhidos por meio de assembleia específica;

IV - 2 (dois) representantes indicados por entidades civis organizadas, escolhidos em assembleia específica. (BRASIL, 2013).

O CAE tem a função de fiscalizar os serviços de alimentação escolar, com o objetivo de observar se as diretrizes para o segmento estão sendo respeitadas e o oferecimento está acontecendo de maneira eficaz. Compõe o CAE representante: do executivo, de entidades trabalhadoras e discentes, representantes de pais de alunos e representantes de entidades civis, todos exceto o representante do poder executivo são escolhidos em assembleia.

4.4 A Gestão de qualidade e avaliação dos serviços

Segundo Nascimento (1992), a qualidade de um produto ou serviço é obtida por meio do atendimento adequado, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo às necessidades do cliente, ou seja, a qualidade de um produto ou serviço é medida pela satisfação total de quem usufrui dos serviços. O conceito de qualidade está sempre em equilíbrio entre estes fatores: qualidade

intrínseca do produto ou serviço, custo e atendimento (quantidade certa, local certo, hora certa).

Santos et al (2003), destacam que para manter a qualidade dos serviços prestados é importante que se compreenda a definição de serviço e como a qualidade é vista pelo cliente. Fundamentados nos preceitos de Las Casas (1994), os autores definem serviços como as diversas atividades, ações e desempenho, agregados a um bem ou não, e seu produto final é sempre um sentimento que obviamente todos procuram que ele seja satisfatório e/ou mais que satisfatório.

Segundo Las Casas (1994), qualidade relacionada a serviços é a capacidade de proporcionar satisfação. O autor define que “o serviço possui dois componentes de qualidade que devem ser considerados: o serviço propriamente dito e como ele é percebido pelo cliente”. Albrecht e Bradford (1992) relatam que um serviço de qualidade proporciona uma experiência satisfatória que atende uma necessidade, resolve um problema ou fornece um benefício.

4.4.1 Gestão de qualidade em refeitórios estudantis

De acordo com Santos et al (2004), o setor de alimentação trabalha com um produto tangível (as refeições) e outro intangível (sentimentos causados pela prestação do serviço). Estes setores devem se preocupar com as características básicas deste ambiente, como higiene, refeições e atendimento, mas também têm de buscar satisfazer o cliente nas suas necessidades diversas como um ambiente agradável, preços, informações sobre o cardápio.

Portanto, é importante o monitoramento constante da qualidade percebida do serviço oferecido. Dentro desta perspectiva a utilização de indicadores de desempenhos é uma boa ferramenta a ser utilizada pelo setor. Os indicadores visam monitorar e avaliar os serviços prestados pelos refeitórios estudantis. Esses indicadores gerarão informações acerca do nível de satisfação dos usuários do serviço, os pontos fortes e fracos da empresa, e onde se deve melhorar, o que deve mudar e o que deve ser mantido.

5 PROPOSTA DE INDICADORES DE DESEMPENHO PARA O REFEITÓRIO DO INSTITUTO FEDERAL FARROUPILHA – CAMPUS SÃO BORJA

A construção da proposta de indicadores de desempenho para o refeitório do Instituto Federal Farroupilha – Campus de São Borja partirá dos objetivos e da função que este setor tem no contexto da instituição. E se embasará a partir de:

Quadro 5 - Relação de objetivos e perspectivas para criação de indicadores

OBJETIVO	Perspectiva
Desenvolver política pública de permanência de alunos, através do oferecimento de alimentação aos alunos que cursam os técnicos integrados.	Desenvolver a permanência dos estudantes dos cursos de técnico integrado ao ensino médio.
Proporcionar alimentação saudável e de qualidade aos educandos, desenvolvendo o hábito de consumir verduras.	Cumprir com a normativa ao oferecimento de alimentação em refeitórios estudantis federais observando critérios como nutrição, saúde e desenvolvimento saudável dos alunos.
Oferecer cardápio variado que obtenha grau de satisfação dos usuários.	Atender com satisfação os alunos que usufruem dos serviços do refeitório.
Efetivar de forma clara, transparente e dentro dos parâmetros de higiene e qualidade o serviço de alimentação fornecido aos estudantes.	Que os serviços sejam fornecidos estabelecendo os parâmetros de higiene e qualidade.
Proporcionar um ambiente agradável e com comodidade para que os alunos realizem suas refeições	Apresentar instalações apropriadas, dentro das normas estabelecidas para o setor.

Fonte: Elaboração do autor

Os indicadores que serão propostos para o refeitório do Instituto Federal Farroupilha terão como referencial de medição de desempenho o método Balanced

Scorecard (BSC) concebido por Kaplan e Norton (1997), adaptado para o setor público.

As organizações sem fins lucrativos como o refeitório da instituição de ensino que faz parte deste estudo não visam lucros, mas sim satisfação dos serviços ou produtos fornecidos a seus clientes. A proposta de indicadores de desempenho para o refeitório da instituição deve ser focada na avaliação dos serviços prestados por esse setor, levando em consideração a avaliação de quem usufrui dos serviços, neste caso, os estudantes dos cursos técnicos integrado ao ensino médio e proeja.

A técnica Balanced Scorecard (BSC) deverá ser adotada pelo setor de alimentação do IFAR para avaliar o desempenho deste serviço por meio da adoção das quatro perspectivas embasadas pelo método serão feitos ajustes no modelo para se adequar a realidade do estudo.

Sugere-se a elaboração de matrizes de acordo com o modelo Balanced Scorecard (BSC) adaptado para o setor público.

- a) Clientes – Usuários do refeitório – estudantes
- b) Processos internos -Produção de alimentos, gestão dos serviços.
- c) Aprendizagem e crescimento: qualidade nos serviços prestados e aperfeiçoamentos.
- d) Finanças: Gestão do orçamento disponível para o ano de 2017 para o setor: 444mil, repassado a empresa terceirizada, conforme contrato estabelecido. A fiscalização e elaboração do cardápio ficam a cargo da servidora Nutricionista da instituição que elabora o cardápio e fiscaliza os serviços.

A partir da sugestão de matriz de avaliação por indicadores dos serviços prestados, no setor de alimentação do Instituto Farroupilha apresenta-se um modelo de indicador baseado no modelo de Kaplan e Norton (1997), adaptado para o setor público, conforme já analisado em capítulo anterior.

5.1 Indicadores para o técnico Integrado da modalidade ensino médio regular

Esses primeiros indicadores serão construídos com base na análise da matrícula dos estudantes do integrado que compõem o ensino médio regular integrado ao ensino técnico. E permanecem na instituição das 8h às 17h.

Quadro 6 - Primeiro indicador

Objetivos Estratégicos:	Metas	Iniciativas	INDICADOR
Desenvolver política de permanência através do oferecimento de alimentação aos alunos que cursam os técnicos integrados	Desenvolver a permanência dos estudantes e melhorar o rendimento e desempenho.	Oferecimento de refeições básicas: café da manhã, almoço e lanche.	Verificar o número total de estudantes dos cursos técnicos integrados que usufruem dos serviços.

Fonte: Elaboração do autor

A construção da escala para medir os indicadores será estabelecida dessa forma: foram realizados questionários com o segmento aluno, funcionário do setor e dados contraídos de documentos da instituição. No total foram sessenta alunos que responderam ao questionário do integrado diurno, seis funcionários do setor objeto da pesquisa. A partir desses dados foram construídas as escalas para medir os indicadores. A escala do indicador um apresenta-se organizada da seguinte forma: De um total de 312 alunos matriculados em 2017, nos cursos técnicos integrados do Instituto Federal Farroupilha – campus São Borja, observar-se-á qual é o índice de utilização do setor de alimentação pelos referidos alunos.

Baixa: 100- 155 -referência 1

Média: 156– 250 – referência 2

Alta: 251- 312 – referência 3

Quadro 7 - Escala do primeiro indicador

Nº Total de estudantes dos cursos técnicos integrados diurno.	Nº de estudantes que frequentam o café da manhã	Nº de estudantes que frequentam o almoço.	Categorias:
312	140	220	1. Baixa:100-155 2. Média:156-250 3. Alta:256 – 312
			2

Fonte: Elaboração do autor

Quadro 8 - Segundo Indicador – Consumo de verduras

Objetivos Estratégicos	Metas	Iniciativas	Indicador
Proporcionar alimentação saudável e de qualidade aos educandos, desenvolvendo o hábito de consumir verduras.	Desenvolver o hábito do consumo de verduras no almoço.	Ofertar variedades de verduras no bife.	Determinar o consumo diário de verduras.

Fonte: Elaboração do autor

A escala para esse indicador observou o questionário respondido pelas funcionárias do refeitório e o monitoramento no almoço do dia 04.08.2017 onde se observou e assinalou o número de estudantes que se serviram de verduras.

Total de estudantes presentes no almoço: 218

Baixa: 1 – 100 – referencia 1

Média: 100 – 150 – referencia 2

Alta: 151- 217 – referencia 3

Quadro 9 - Escala do segundo indicador

Nº de estudantes que frequentaram o almoço no dia 08.08.2017.	Nº de salada com verduras no almoço.	Nº de estudantes que consomem verduras.	Categoria
			1. Baixa: 1- 100 2. Médio: 100- 150 3. Alto: 150-218
217	3	50	1

Fonte: Elaboração do autor

Quadro 10 - Terceiro indicador

Objetivos estratégicos	Metas	Iniciativas	Indicador
Ofertar cardápio variado e garantir a satisfação do usuário do serviço.	Atender com os alunos que usufruem dos serviços do refeitório.	Organizar cardápio diversificado e variado.	Apresentar o grau de variação do cardápio.

Fonte: Elaboração do autor

A escala para medir o indicador foi feita a partir da análise do cardápio mensal da instituição conforme anexo.

Baixo: 1 – 2 variações. Referência 1

Médio: 3 - 4 variações. Referência 2

Alto: 5 a 7 variações. Referência 3

Quadro 11 - Escala do terceiro indicador

Nº de prato almoço ofertado.	Nº de variedades no cardápio diário.	Nº de variações dos pratos na semana.	Categoria: 1. Baixo: 1- 2 2. Médio: 3-4 3. Alto: 5-7
220	3 pratos + 3 tipos de salada com verduras+ 1 sobremesa.	5 (todos os dias são diferentes)	3

Fonte: Elaboração do autor

Quadro 12 -Quarto indicador

Objetivos estratégicos	Metas	Iniciativas	Indicador
Efetivar de forma clara, transparente e dentro dos parâmetros de higiene e qualidade o serviço de alimentação fornecido aos estudantes	Atender de forma eficaz as diretrizes de higiene e qualidade na prestação dos serviços.	Proposição de regras específicas de acesso e permanência de estudantes nas instalações do refeitório.	Satisfação dos usuários em relação aos parâmetros de higiene adotados no refeitório.

Fonte: Elaboração do autor

A escala para medir esse indicador foi construída a partir do questionário respondido por amostragem através dos questionários respondidos pelos discentes. Os alunos assinalavam em relação à higiene do local: ruim, bom ou ótimo.

Baixo: 1 a 29 estudantes que assinalassem ruim. Referência:1

Médio: 30 a 40 estudantes que assinalassem bom. Referência: 2

Alto: 41 a 60 estudantes que assinalassem ótimo. Referência: 3

Quadro 13 - Escala do quarto indicador

Higiene e limpeza do local:	O local atende as diretrizes	O código de regras estabelecido atende as normas.	Categorias 1. Baixo: 0 -9. 2. Médio:10-15. 3. Alto: 16 -20
3	3	3	3

Fonte: Elaboração do autor

Quadro 14 - Quinto indicador

Objetivos estratégicos	Metas	Iniciativas	Indicador
Verificar o grau de satisfação dos estudantes.	Satisfazer os usuários do setor de alimentação em relação ao serviço.	Elaborar cardápio variado e de qualidade.	1. Baixo: 0-9 2. Médio: 10- 15 3. Alto: 16 -20

Fonte: Elaboração do autor

A escala para esse indicador foi feita da mesma forma que a utilizada no indicador anterior, através da resposta dos discentes aos questionários.

Baixo: 1 a 9 alunos que respondessem ruim.

Médio: 10 a 14 alunos que respondessem bom.

Alto: 15 a 20 alunos que respondessem ótimo.

Quadro 15 - Escala do quinto indicador

Variedade dos pratos	Qualidade dos Pratos	Quantidade ofertada	Categoria:
			1. Baixo: 0 – 9 2. Médio: 10 – 14 3. Alto: 15 – 20
3	3	2	-

Fonte: Elaboração do autor

Em relação à quantidade ofertada alguns alunos justificaram que se referem à quantidade de carne, pois o restante eles servem-se livremente.

Quadro 16 - Sexto indicador

Objetivos estratégicos	Metas	Iniciativas	Indicador
Proporcionar um ambiente agradável e com comodidade para que os alunos realizem suas refeições	Apresentar instalações apropriadas, dentro das normas estabelecidas para o setor.	Construção do refeitório estudantil do campus.	Avaliação dos usuários do serviço em relação às instalações.

Fonte: Elaboração do autor

Para a medição da escala desse indicador utilizou-se como parâmetro o questionário respondido pelos discentes.

Baixo: 1 a 9 alunos respondendo ruim. Referência 1

Médio: 10 a 14 alunos marcando bom. Referência 2

Alto: 15 a 20 alunos assinalando ótimo. Referência 3

Quadro 17 - Escala do sexto indicador

Em relação à implantação de espaço destinado ao refeitório.	Em relação ao ambiente	Em relação ao acesso ao local	Categorias: Baixo: 1- 9 Médio: 10- 14 Alto: 15-20
3	2	2	

Fonte: Elaboração do autor

5.2 Indicadores para modalidade PROEJA

Esses indicadores foram elaborados a partir da realidade dos alunos que compõem o PROEJA integrado ao ensino técnico, na etapa ensino médio. Estes alunos frequentam aulas no turno da noite.

Quadro 18 - Sétimo indicador

Objetivos estratégicos	Metas	Iniciativas	Indicador
Buscar a permanência dos jovens e adultos que frequentam o PROEJA.	Estabelecer políticas de permanência	Fornecer alimentação saudável e de qualidade aos alunos do PROEJA.	Observar o número de alunos que fazem uso do serviço de alimentação.

Fonte: Elaboração do autor

A escala para medir esse indicador foi realizada a partir de lista de presença de alunos do PROEJA que usufruem dos serviços de alimentação fornecida pelo Instituto Federal Farroupilha, no primeiro semestre de 2017.

Baixa: 1 a 40 alunos. Referência 1

Média: 41 a 59. Referência 2

Alta: 60 a 80. Referência 3

Quadro 19 - Escala do sétimo indicador

Nº total de estudantes matriculados na PROEJA.	Nº Total de Estudantes que frequentam o refeitório.	Nº de estudantes que não frequentam o refeitório.	Categoria
80	Oscila entre 15/36/33 alunos	47	1. Baixa: 1 a 39 2. Média: 40 a 60. 3. Alta: 61 a 80.
			1

Fonte: Elaboração do autor

Quadro 20 - Oitavo indicador

Objetivos Estratégicos	Metas	Iniciativas	Indicador
Proporcionar alimentação saudável e de qualidade aos alunos do PROEJA.	Desenvolver o hábito do consumo de verduras.	Fornecer diversidade de saladas verdes.	Estabelecer o consumo de verduras pelos alunos do PROEJA.

Fonte: Elaboração do autor

A escala para medir esse indicador foi realizada com base na pesquisa com as funcionárias do refeitório e no monitoramento da janta do dia 06. 07.2017. Onde se marcou os alunos que se serviam de verduras. Então, observa-se a seguinte escala para medir esse indicador.

Baixo: 1 a 15 alunos. Referência 1

Médio: 16 a 20 alunos. Referência 2

Alto: 21 a 32 alunos. Referência 3

Quadro 21 - Escala do oitavo indicador

Nº total de estudantes que frequentaram o refeitório no dia 03.08.2017.	Nº Total de estudantes que consomem verduras.	Nº total de estudantes que não consomem verduras.	Categoria: 1. Baixo: 1 a 15 2. Médio: 16 a 21 3. Alto: 22 a 32
32	30	2	3

Fonte: Elaboração do autor

Quadro 22 - Nono indicador

Objetivos estratégicos.	Metas	Iniciativas	Indicador
Proporcionar um ambiente agradável, com comodidade e dentro dos parâmetros de higiene.	Apresentar instalações dentro das normas e com as diretrizes estabelecidas para o setor	Construção do refeitório do estudantil do campus de São Borja.	Avaliação dos usuários do setor em relação às instalações, parâmetros de higiene e comodidade.

Fonte: Elaboração do autor

A escala para medir esse indicador partiu da análise do questionário que os discentes do PROEJA responderam em relação à infraestrutura, comodidade e higiene. Utilizou-se como escala as respostas ruim, bom e ótimo. Então a partir da análise do questionário construiu-se a seguinte escala.

Baixa: 1 a 29 alunos assinalando ruim. Referência 1.

Média: 30 a 40 alunos assinalando bom. Referência 2.

Alta: 41 a 60 alunos assinalando ótimo. Referência 3.

Quadro 23 - Escala do nono indicador

Em relação à infraestrutura.	Em relação à comodidade.	Em relação à higiene.	Categoria: 1. Baixa: 1 a 29 2. Média: 30 a 40 3. Alta: 41 a 60
3	3	3	-

Fonte: Elaboração do autor

Quadro 24 - Décimo Indicador

OBJETIVOS	Metas	Iniciativas	Indicador
Analisar o montante financeiro que o campus possui para o setor de alimentação.	Realizar os serviços de forma eficaz ajustando metas de acordo com a verba disponível.	Readequação de acordo com a realidade apresentada.	Avaliar os valores disponíveis para gestão do campus.

Fonte: Elaboração do autor

A escala para construção desse indicador foi realizada a partir da análise do montante de verbas destinada à assistência estudantil. A partir dessa análise destacou-se o valor atribuído exclusivamente ao setor e calculou-se pela regra de porcentagem o valor mensal destinado à prestação dos serviços, assim como o valor mensal por aluno.

Montante Baixo: Valor considerado insuficiente. Referência: 1

Montante Bom: Valor Considerado Suficiente. Referência: 2

Montante Ótimo: Valor considerado muito bom. Referência: 3

Quadro 25 - Escala do décimo indicador

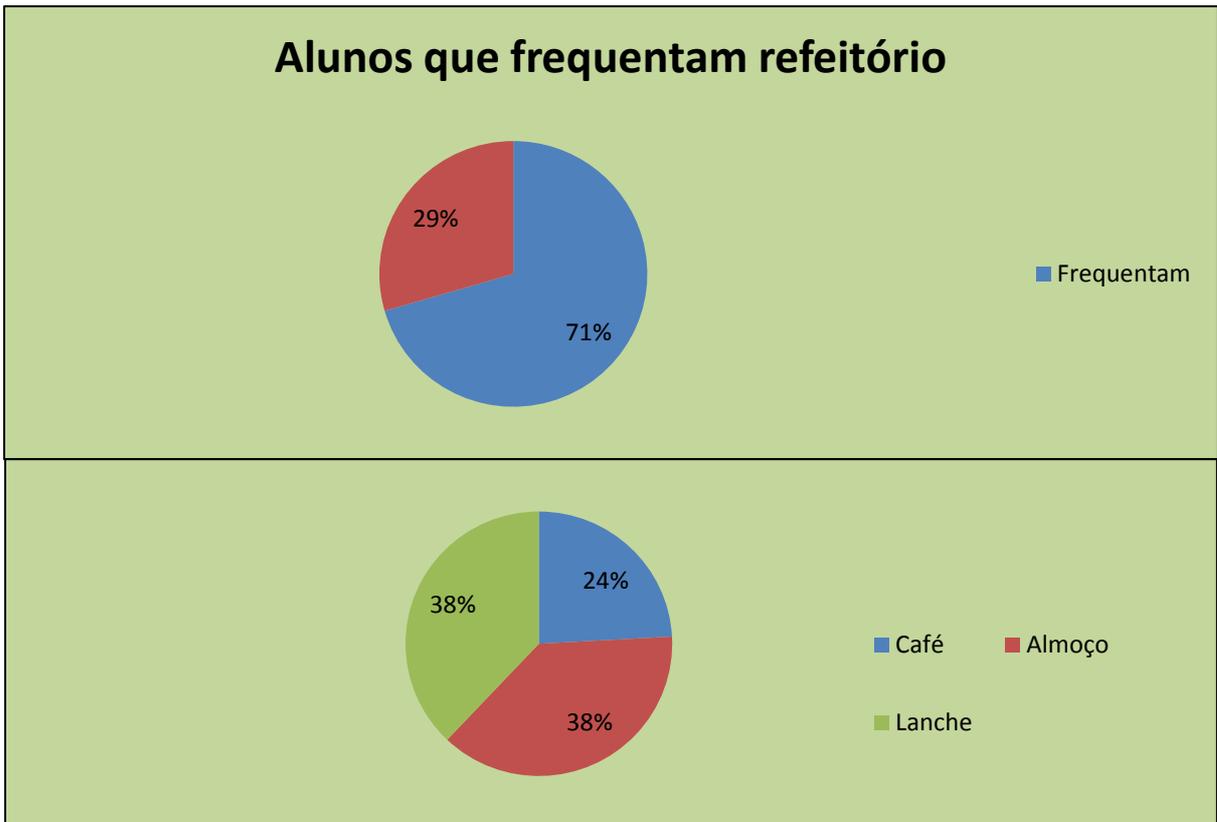
Verba da destinada à assistência Estudantil.	Gastos com Bolsas de assistência a alunos.	Gastos com refeição anual.	Gastos com refeição mensal-referência mês de junho	Valor Mensal por aluno	Categoria
656.000,00	212.000,00	444.000,00	48.604,56	242,00	Baixo: 1 Bom: 2 Ótimo:3
1	-	1	1	2	

Fonte: Elaboração do Autor

5.3 Análise dos indicadores apresentados como proposta ao Instituto Federal Farroupilha – Campus de São Borja

Nesta etapa do trabalho realizou-se a análise dos resultados obtidos com os indicadores construídos como proposta para o Instituto Federal Farroupilha – Campus de São Borja, dos alunos do ensino regular. O primeiro indicador se refere ao número de estudantes matriculados que frequentam o setor de alimentação da instituição e usufruem dos serviços de alimentação.

Gráfico 1 - Primeiro indicador



Fonte: Elaboração do autor

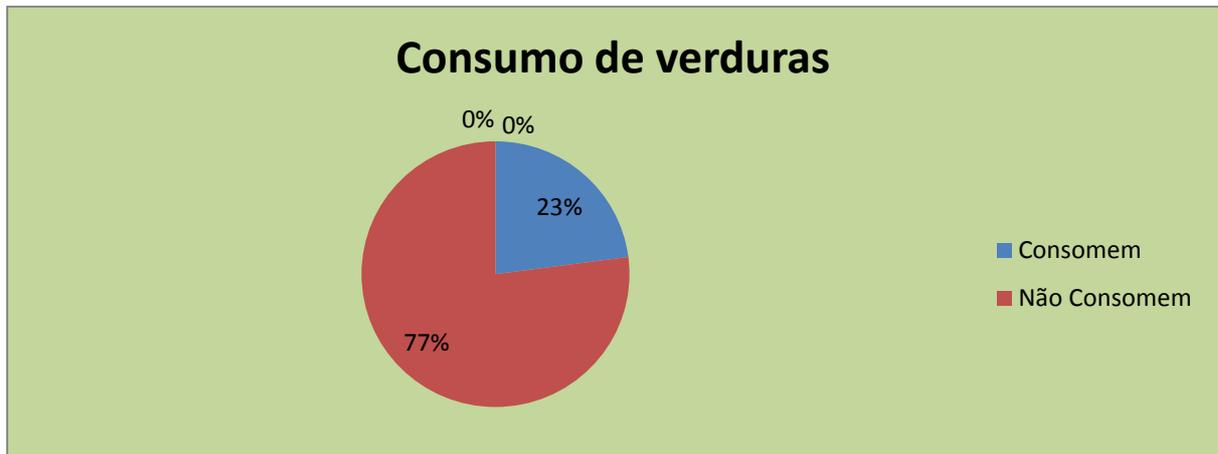
Como se pode observar de um total de 312 alunos matriculados pertencentes ao ensino técnico integrado diurno, 71% frequentam o setor de alimentação, nos três momentos em que é ofertada refeição. Observa-se que no café da manhã, a presença de alunos diminui um pouco.

O que este indicador nos mostra que a maioria dos alunos da instituição usufrui dos serviços de alimentação. Destaca-se que Instituto Federal Farroupilha é instituição pública que tem como meio de ingresso processo seletivo e neste processo há vagas destinadas a alunos de acordo com a renda per capita familiar, cor, raça. Os demais que adentram na instituição entram pela seleção geral. Portanto, os alunos que se inserem, no educandário, pelo sistema de cotas precisam ter acesso a políticas de permanência e de inclusão social. O que é importante observar e investigar, pelos números demonstrados, neste indicador, quais são os motivos do índice de frequência ao café da manhã ser inferior ao almoço.

A partir da realidade demonstrada pelos indicadores é importante que o setor de assistência social do Instituto Federal Farroupilha- Campus de São Borja acompanhe mais de perto os motivos desse índice menor no café da manhã.

Refeição de primordial importância para que os educandos obtenham desenvolvimento físico, intelectual e nutricional. Uma vez que esses alunos ficam das 8 h da manhã às 17h no educandário.

Gráfico 2 - Segundo indicador



Fonte: Elaboração do autor

Em relação aos números estabelecidos, por este indicador, o que se observa é que o índice de consumo de verduras é bastante baixo. Dos 217 alunos que frequentaram o refeitório, durante o almoço monitorado do dia 08.08.2017 Conforme Anexo A, somente 23% consumiram verduras. É importante destacar que uma das diretrizes para a oferta de alimentação escolar é propiciar e desenvolver hábitos saudáveis e de qualidade na alimentação estudantil. Portanto, este indicador demonstra que estratégias e metas devem ser estabelecidas para que os estudantes venham a consumir mais verduras. Como é uma instituição educacional há várias possibilidades, desde palestras de conscientização, desenvolvimento de projetos e inserção do tema no currículo.

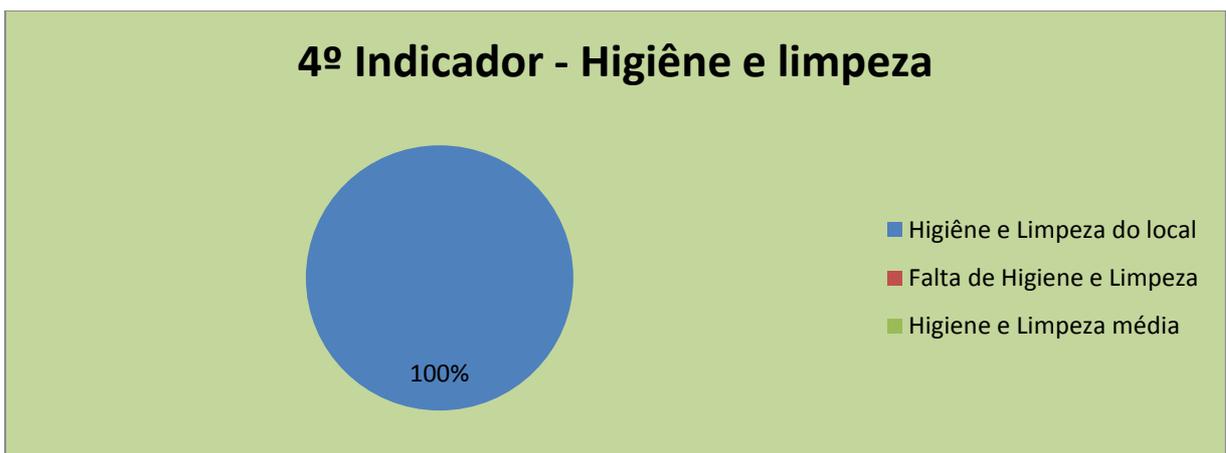
Gráfico 3 - Terceiro indicador



Fonte: Elaboração do autor

Em relação à variedade do cardápio o que os números do indicador demonstram é que este é bem variado. A construção de cardápio mensal que consta, em anexo, demonstra a organização e variedade na elaboração por parte da nutricionista responsável pela instituição. Destaca-se que é uma das funções desempenhadas pela nutricionista escolar, função essa estabelecida pelas diretrizes. Neste aspecto, o indicador nos demonstra que a função é desempenhada com excelência.

Gráfico 4 - Quarto indicador



Fonte: Elaboração do autor

Em relação a esse indicador, ele nos mostra que os usuários do serviço estão satisfeitos em relação a esse aspecto. Uma vez que responderam que em relação aos parâmetros de higiene e regras estabelecidas pela instituição para atingir essa meta, o grau de satisfação é ótimo.

A medida desse indicador demonstra que o setor está dentro dos parâmetros estabelecidos para o funcionamento do mesmo. Isso é bastante importante, pois a higiene é um dos critérios para que o serviço se efetive sem perigos à saúde dos alunos que usufruem desse serviço.

Gráfico 5 - Quinto indicador



Fonte: Elaboração do autor

Em relação à satisfação dos alunos sobre os serviços do setor de alimentação, o indicador demonstra que 43% consideram o serviço ótimo e 57% considera bom. É importante destacar que esse indicador estabelece duas leituras, para os alunos que consideram bom. Primeiro, eles assinalaram se o serviço era ruim, bom ou ótimo.

Os que assinalaram que o serviço, no que se refere à quantidade é ruim e bom deveriam justificar a escolha. A análise a justificativa da escolha ruim será realizada no gráfico posterior. O que observamos que o indicador nos mostra que não há insatisfação dos usuários do serviço em relação à alimentação servida. O que há é uma observação que será detalhada no gráfico, posterior, no que se refere a um aspecto do serviço que os estudantes dizem que gostariam que fosse melhorado.

Muitas vezes, os setores funcionam bem, só necessitando de pequenos ajustes solucionar pequenas falhas que são evidenciadas. Por isso da importância de indicadores para se medir o funcionamento de qualquer setor.

Gráfico 6 - Observação acerca do quinto indicador

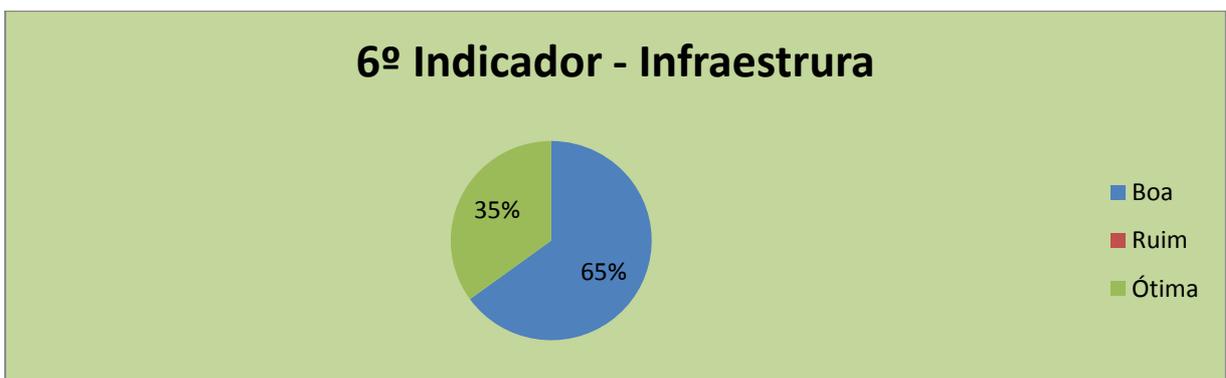


Fonte: Elaboração do autor

Esse indicador é um desdobramento da leitura dos alunos que assinalaram que consideram a quantidade de alimento servida, somente no que se refere ao complemento carne. Os mesmos justificaram que consideram insuficientes, gostariam que fosse estabelecida uma quantidade superior a que é servida atualmente. Esse indicador nos remete a leitura que os adolescentes estão em fase de crescimento e que em virtude disso gastam e consomem mais energia.

Também há a leitura que os discentes que frequentam o setor de alimentação são aqueles alunos que possuem um poder aquisitivo baixo, alguns em situação de extrema vulnerabilidade social, e a alimentação fornecida pelo Instituto para esses estudantes pode não ser um complemento da alimentação familiar. Antes disso, pode talvez ser a única refeição adequada que o estudante recebe. Aqui fica a sugestão para que o setor de assistência ao estudante para que observe de perto essa questão.

Gráfico 7 - Sexto indicador



Fonte: Elaboração do autor

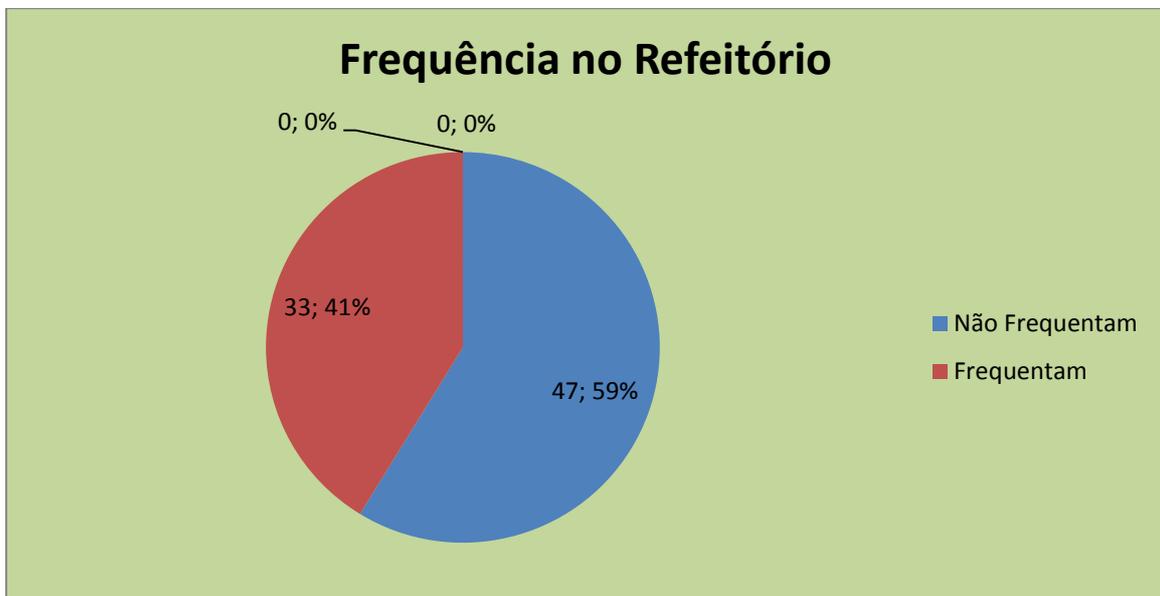
Os números desse indicador demonstram que os discentes que usufruem dos serviços de alimentação da referida instituição avaliam da seguinte forma: 65% consideram a infraestrutura boa e 35% considera ótima. Não houve nenhuma avaliação ruim para esse indicador. O que nos remete a ideia de que a infraestrutura do setor está boa, só deve observar a manutenção e melhoria do setor para que os resultados continuem os mesmos.

Como se pode observar pela análise dos gráficos há aspectos em relação ao PNAE que não se efetivaram, um deles é a questão do consumo de verduras, algo que é priorizado pelas diretrizes que estabelecem o PNAE.

5.4 Indicadores do PROEJA

Como se observa no gráfico 8 a frequência no refeitório pelos alunos do PROEJA é baixa.

Gráfico 8 - Sétimo indicador



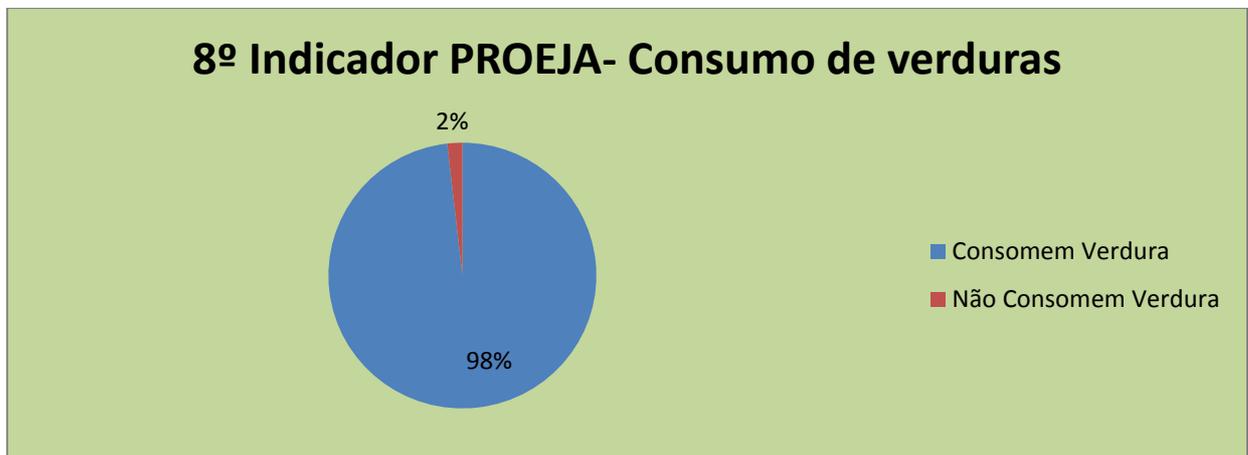
Fonte: Elaboração do autor

Os números do indicador observam que os alunos do PROEJA que usufruem dos serviços de alimentação do setor é inferior a 50%. São discentes que possuem uma seleção diferenciada, em virtude da modalidade que frequentam. O PROEJA é destinado a estudantes a partir dos 18 anos que tenham cursado o ensino fundamental na modalidade EJA. É um aluno com características diferenciadas.

Em virtude de serem estudantes que por diferentes motivos não tiveram acesso à educação na idade certa, são propensos ao abandono e há bastante falta à aula nesta modalidade. Por isso que há oscilação no número diário de estudantes que usufruem dos serviços conforme anexo A. Muitos desses estudantes são trabalhadores que, em alguns casos, saem direto do serviço para a instituição. Esse é um fator que contribui para que oscile. O dia observado foi um dos dias com maior índice de frequência. Estabelecendo-se o número de 40% dos alunos matriculados.

Em relação ao consumo de verdura observa-se pelo gráfico 8 que os estudantes consomem verduras.

Gráfico 9 -Oitavo indicador



Fonte: Elaboração do autor

Os números do indicador demonstram que ao contrário dos alunos do ensino regular, os estudantes do PROEJA consomem muita verdura. Esse indicador demonstra que a faixa etária e costumes dos mais velhos, pais e mães de família é diverso daqueles mais jovens. Que não possuem o hábito de alimentação saudável e com nutrição.

Gráfico 10 - Nono indicador



Fonte: Elaboração do autor

Em relação à satisfação dos usuários do serviço de alimentação de discentes do PROEJA, observa-se que eles estão totalmente satisfeitos com os serviços, o espaço, o cardápio e a higiene do local. Como falado anteriormente, esses alunos valorizam a oportunidade que estão tendo de retomar os estudos e consideram todas as oportunidades e serviços que lhes estão oferecendo excelentes.

Gráfico 11 - Indicador financeiro



Fonte: Elaboração do autor

Como se pode observar o valor anual destinado à assistência estudantil pelo governo é pequeno, além dos serviços de alimentação esse valor tem de comportar o oferecimento de bolsas a estudantes carentes. Neste caso o valor para ser destinado ao refeitório fica menor ainda, pois do montante do valor tem de sair 34% para as bolsas ofertadas para alunos.

5.5 O Cruzamento dos indicadores

Nesta parte da pesquisa será apresentado o quadro que faz um resumo dos indicadores que foram propostos ao setor de alimentação do Instituto Federal Farroupilha. Este quadro apresentará uma síntese dos resultados obtidos. Também apresentará a escala que se obteve com os questionários aplicados com os estudantes e análise do montante das verbas anuais destinadas ao setor.

A escala é simples e tem como referência três parâmetros 1. Fraco, 2 Bom e 3 ótimos. A partir do resultado da escala fez-se a porcentagem correspondente aos indicadores. E por fim ter-se-á a descrição do valor total de verba anual, mensal para o setor, assim como o valor mensal e diário atribuído por aluno.

Quadro 26 - Cruzamento de indicadores

Indicador	Público Alvo	Café	Almoço	Lanche	Janta	Escala	Porcentagem
Estabelecer o número total de estudantes que usufruem dos serviços.	Técnico integrado.	120	220	220	-	2	87%
	PROEJA	-	-	-	80	3	100%
Determinar o consumo diário de verduras.	Técnico integrado	-	50	-	-	1	18%
	PROEJA.	-	-	-	78	3	98%
Determinar o grau de variação do cardápio.	Técnico integrado.	-	5	-	-	3	100%
	PROEJA.	-	-	-	5	3	100%
Indicador	.Público Alvo	Limpeza do local	Higiene nos serviços	Acesso	Escala	-	Porcentagem
Satisfação dos usuários em relação à higiene, acesso e limpeza.	Técnico integra	ÓTIMO	ÓTIMO	ÓTIMO	3	-	100%
	PROEJA.	ÓTIMO	ÓTIMO	ÓTIMO	3	-	100%

Satisfação dos usuários em relação aos serviços. Indicador.	Técnico Integrado.	ÓTIMO	ÓTIMO	ÓTIMO	3	-	100%
	Proeja	ÓTIMA	ÓTIMA	ÓTIMA	3	-	100%
Indicador	Público Alvo	Almoço	Carne-Medida estabelecida	Satisfatório	Não Satisfatório.	Escala	Porcentagem
Quantidade ofertada.	Técnico Integrado	X	X	Bife Livre	Carne	Bife -3	59%
						Carne-1	41%
	PROEJA	X	X	X	-	3	100%
Avaliação dos usuários em relação às instalações.	PROEJA.	-	-	X	X	3	100%
	Técnico integrado	-	-	X	X	2	65%
Avaliação das Verbas destinadas à assistência estudantil.	Valor Total anual do setor.	Valor destinado para alimentação anual.	Valor mensal do setor para alimentação.	Valor mensal por aluno.	Valor diário por aluno.	Não Satisfatório.	Escala
	656.000	444.000,00	44.000,00	200	14,10	X	1

Fonte: Elaboração do autor

Como se pode observar há uma diferença em relação a alguns indicadores, no que se refere ao público alvo. A amostra de indicadores que representam a realidade dos alunos da modalidade de educação que corresponde ao ensino médio integrado evidencia-se que há alguns serviços que em relação à escala de referência ficaram com um índice menor. Isto é o caso da frequência de estudantes no refeitório. No entanto, o PNAE visa oportunizar igualdade de condições aqueles estudantes que necessitam de auxílio estudantil.

A forma de ingresso no Instituto é através de seleção por provas de conhecimentos, para os alunos do integrado diurno. No PROEJA a forma de ingresso é diferenciada. Entretanto, no que se refere ao integrado diurno há a

destinação de 50% das vagas a alunos cotistas, que se distribuem entre divisão por raça, cor, aluno de escola pública de renda per capita de até um salário e meio, aluno de escola pública de renda per capita até três salários e os outros 50% pela ampla concorrência geral. Portanto, a metade das vagas é destinada a esses alunos, logo o número de 220 alunos que frequentam o refeitório corresponde a aproximadamente 71% do total de alunos matriculados no integrado.

Outro indicador que demonstrou um índice insatisfatório foi em relação ao consumo de verduras pelos alunos do técnico integrado. Esse índice foi muito baixo. A questão do consumo de verduras e alimentação saudável é estabelecida pelas diretrizes que compõem o PNAE, inclusive com medidas de inserção do tema no currículo escolar e projetos. Logo, é necessário que a Instituição trace metas que venham a melhorar esse indicador.

Na questão da medida de carne que é estabelecida para cada estudante. Os alunos do diurno reclamam que a quantidade não é satisfatória, gostariam que fosse mais. O que se percebe é que como eles não consomem as saladas verdes a sua saciedade em relação à quantidade de carne ofertada não será satisfatória, por isso é importante que o indicador que se refere a verduras seja melhorado e com isso, automaticamente o indicador em relação à quantidade de carne mudará de contexto e passará a ser satisfatório, assim tornará a alimentação saudável e de qualidade para os adolescentes.

Essa questão é perfeitamente confirmada quando analisamos os indicadores propostos para o PROEJA que são alunos de outra faixa etária e com hábitos alimentares diferenciados dos adolescentes. Quando olhamos para os mesmos indicadores que foram considerados insatisfatórios para os alunos do integrado são satisfatórios para os alunos do PROEJA.

Em relação aos indicadores financeiros observa-se que a verba destinada para ser aplicada exclusivamente, no setor de alimentação é baixa, R\$ 444.000,00. São pagas as refeições para a firma terceirizada responsável pelos serviços, no setor de alimentação. A instituição paga os seguintes valores: Preço do Lanche: R\$ 3,14 por aluno, almoço/janta –R\$ 10,14 por aluno conforme o anexo A.

De um total de 392 alunos matriculados no integrado diurno e PROEJA ao total, aproximadamente 280 usufruem dos serviços. Pela projeção anual para 2017 com gastos com a alimentação será de R\$ 445.876,20 de acordo com Anexo B. Este valor é superior ao valor disponível para o setor R\$ 444.000,00, sendo que para

fechar os custos, os gestores terão que fazer alguns ajustes no orçamento anual disponibilizado para a assistência.

Quadro 27 - Refeições ofertadas

Café da manhã	Oferta diária
Almoço	Não ofertado nas quartas-feiras
Janta PROEJA	Terças e quintas-feiras.
Lanche PROEJA	Segundas, quartas e sextas-feiras.

Fonte Elaboração do autor

Em anexo, encontram-se o Módulo da Gestão do Refeitório por meio de Indicadores de Desempenho do Instituto Federal Farroupilha – Campus São Borja (MCRID) e as planilhas de presença e valores repassados a empresa terceirizada dos meses de julho e agosto.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho partiu da ideia que as organizações precisam adotar métodos que auxiliem a gestão de serviços a fim de torná-los eficientes e com qualidade, dentro deste contexto, foi apresentado um estudo de caso, no Instituto Federal Farroupilha – Campus de São Borja, propondo a utilização de indicadores de desempenho para o gerenciamento do setor de alimentação da referida instituição. Iniciou-se por uma análise dos dados e informações extraídas dos documentos relacionados com o planejamento estratégico e do setor de alimentação.

Através da análise dos documentos pode-se observar que o Instituto Federal Farroupilha é uma instituição que merece elogios, em virtude da organização e gestão que apresenta no que se refere à administração. Porém, pode-se dizer que a proposta desta dissertação tem o intuito de auxiliar a gestão do setor de alimentação que é algo recente no campus de São Borja. Ao se propor indicador para avaliar os serviços prestados busca-se auxiliar a instituição a manter o seu bom gerenciamento.

A partir da análise dos documentos e dos estudos teóricos acerca dos indicadores, buscou-se a melhor ferramenta que se adequaria ao tipo de indicador para o setor em estudo. Observa-se que algumas adequações em relação aos indicadores tiveram de ser feitas, pois o Instituto Federal Farroupilha é uma organização pública sem fins lucrativos, diferente de outras estruturas empresarias existentes no mercado.

O principal objetivo da instituição é oferecer serviços no âmbito educacional que levam os clientes ao crescimento e desenvolvimento, observando assim todos os mecanismos para que isso ocorra de forma satisfatória, todas essas informações foram obtidas a partir da análise documental, das observações e da própria vivência na gestão de projetos da instituição. Uma vez que componho o quadro de funcionários da organização.

Em um segundo momento realizou-se questionário com os discentes e funcionários que atuam no setor de alimentação da referida instituição. Os questionários continham questões objetivas sobre o setor: Como visão dos estudantes em relação a cardápio, infraestrutura e higiene do local.

Também se realizou o monitoramento de um almoço, a fim de observar a quantidade de alunos que se consomem verduras. Acerca deste assunto também se aplicou questionário com as funcionárias que trabalham no setor. Todos esses procedimentos foram muito importantes para dar embasamento para a construção da proposta.

A partir dessas informações foi elaborada uma proposta de indicadores de desempenho para o setor de alimentação do Instituto Federal Farroupilha. Foram propostos ao todo dez indicadores. Destes seis, em relação aos alunos do técnico integrado diurno e três referentes aos alunos do PROEJA e um indicador que faz a análise das verbas destinadas para o setor.

Assim, pode-se concluir que os objetivos da dissertação foram atingidos, pois após análise dos documentos e estudos sobre os indicadores, consegue-se elaborar indicadores para serem utilizados pelo setor de alimentação da instituição.

Os indicadores construídos demonstraram que este setor da instituição é bem gerenciado. No entanto, os indicadores demonstraram algumas adequações que poderão ser feitas para que os serviços atinjam os objetivos. O primeiro indicativo é no que se refere ao pouco consumo de verduras pelos estudantes do diurno. Caberá a instituição propor estratégias, para que este indicador melhore com o tempo. Como é uma instituição de educação pode se utilizar de palestras, inserção do tema no currículo, projetos. Enfim, meios há bastante para se adequar esta questão.

Um segundo indicativo que apareceu é no que se refere à quantidade do complemento carne que um percentual significativo considerou insuficiente. Como se sabe as instituições técnicas federais possui um público que adentra na instituição pelo sistema de cotas por renda. Muitas vezes, estudantes que não possuem um poder aquisitivo que lhes propicia uma alimentação adequada e suficiente, também têm a questão que é jovem que estão em pleno desenvolvimento e com muita energia até na questão alimentação. É importante que se observe as causas dessa falta de saciedade.

Em relação à questão financeira observa-se que o valor destinado para o setor é baixo, o que torna a administração do setor difícil. Nesta questão, os gestores devem rever o planejamento e disponibilizar mais orçamento para o principal setor do campus a assistência estudantil.

Cabe ainda ressaltar sobre as contribuições da utilização deste tipo de ferramenta, pois com sua utilização poder-se-á prever situações desfavoráveis, e

assim elaborar ações preventivas e corretivas, antes de problemas maiores, evitando surpresas na execução dos trabalhos, agilizando decisões onde as informações estarão estruturadas e disponibilizadas aumentando o controle gerencial.

REFERÊNCIAS

ABPMP. BPM CBOK. **Guia de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento ABMP BPM CBOK V3.0**. Association of Business Process Management Professional. Brasil, 2013. Disponível em: <https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjpwdm3mrnWAhVFI5AKHUI2AXcQFggmMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.abmp.org%2Fresource%2Fresmgr%2Fdocs%2FABPMP_CBOK_Guide__Portuguese.pdf&usg=AFQjCNHiSkFAfiDE0Pcpg5cpTMpP1an3JA>. Acesso em: 10 maio 2017.

AKER, David A. et al. **"Marketing Research"**. 7.ed. New York: John Wiley & Sons, Inc. 2001.

ALBRECHT, Karl; BRADFORD, Lawrence. J. **Serviço com qualidade: a vantagem competitiva**. São Paulo: Makron Books, 1992.

ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. São Paulo: Pioneira, 1998.

_____. Usos e abusos dos estudos de caso. **Cadernos de Pesquisa**, v. 36, n. 129, p. 637-51, 2006.

ANDRADE, Cândido Teobaldo de Souza. Curso de relações públicas: **relações com os diferentes públicos**. 6. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2009.

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

BAILY Fernando P. **Compras Princípios e Administração**. São Paulo: Atlas, 2010.

BARBOSA, N.V.S. et al. Alimentação na escola e autonomia - desafios e possibilidades. **Revista Ciência & Saúde Coletiva**, Manguinhos, v.18, n.4, p.937-945, 2013.

BAIRD, J. Performance Monitoring of University Research: a perspective from Australia. **Tertiary Education and Management**, v. 4, n. 3, p. 169-181, 1998.

BASTOS, Paulo G. **Empreendedorismo no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2009.

BATALHA, Mário Otávio & DEMORI, Flávio. **A pequena e média indústria de Santa Catarina**. Florianópolis: UFSC, 1990.

BAZZOTTI, Cristiane. A importância do sistema de informação gerencial na gestão empresarial para tomada de decisões. **Ciências Sociais Aplicadas em Revista**, v. 6, n. 11, 2006.

BEUREN, Igor M. **Gerenciamento da Informação: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BEUREN, Ilse Maria (org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

BRAGA, H. R. **Demonstrações Contábeis: estrutura, análise e interpretação**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

BRASIL. **Decreto n. 88.295, de 10 de maio de 1983**. Aprova o Estatuto da Fundação de Assistência ao Estudante e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, 1983.

_____. **Lei n. 11.892, de 29 de dezembro de 2008**. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, 2008.

_____. **Lei nº 11.947, de 16 de junho de 2009**. Dispõe sobre o atendimento da alimentação escolar e do programa dinheiro direto na escola aos alunos da educação básica. Diário Oficial da União. 2009.

_____. Ministério da Educação. **Resolução/CD/FNDE nº 26, de 17 de junho de 2013**. Dispõe sobre o atendimento da alimentação escolar aos alunos da educação básica no Programa Nacional de Alimentação Escolar – PNAE. 2013.

_____. Poder Judiciário. **Resolução nº 10, de 13 de novembro de 2013**. Altera o art. 3º da Resolução nº 23/1998 que instituiu o Protocolo Eletrônico Integrado e dá outras providências. Brasília, 2013.

_____. **Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização. GesPública**. Disponível em: <www.gespublica.gov.br>. Acesso em: 10 maio 2017.

_____. **Resolução CFN nº 465, de 23 de agosto de 2010**. Dispõe sobre as distribuições do Nutricionista, estabelece parâmetros numéricos mínimos de referência no âmbito do Programa de Alimentação Escolar (PAE) e dá outras providências. 2010.

_____. **Resolução RDC nº 216, de 15 de setembro de 2004**. Dispõe sobre Regulamento Técnico de Boas Práticas para Serviços de Alimentação. D.O.U. Diário Oficial, Poder Executivo, 16 de setembro de 2004.

CABRAL, Sandro. **Terceirização de Processos Industriais sob a ótica dos custos de transação**. Salvador, 2012. Dissertação de Mestrado em Administração – Universidade Federal da Bahia.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos Novos Tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CAMPLIGIA, Américo O. **Controle de Gestão: Controladoria Financeira das Empresas**. São Paulo: Atlas, 2013.

CAPRA, F. **O ponto de mutação**. 28. ed. São Paulo: Cultrix, 2012.

CARVALHO, Marly Monteiro; RABECHINI JR, Roque. **Fundamentos em gestão de projetos: construindo competências para gerenciar projetos**. São Paulo: Atlas, 2011.

COHEN, D.; MARCH, J. G.; OLSEN J. P. A Garbage can model. **Administrative Science Quarterly, Ithaca, Cornell University**, v. 17, p. 1- 25, 1972.

CORREIA, Gilvan M. **A Utilização do Conceito de Custo de Transação na seleção de fornecedores de insumos produtivos na Indústria Farmacêutica**. São Paulo, 2011, 178f. Dissertação de Mestrado em Farmácia - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.

COULSON -THOMAS, Colin. **Reengenharia dos processos empresariais**. Rio de Janeiro: Record, 2010.

CONSELHO DE ALIMENTAÇÃO ESCOLAR (CAE). Disponível em: <<http://www.fn-de.gov.br/programas/alimentacao-escolar/alimentacao-escolar-conselho-de-alimentacao-escolar>>. Acesso em: 10 maio 2017.

CROSS, K.; LYNCH, R. L. Managing the corporate warriors. **Quality Progress**, v.23, n.4, p.54-59, 1990.

CURY, Antonio. **Organização & Métodos – Uma Visão Holística**. São Paulo: Atlas, 2007.

DAVENPORT, Thomas H. **Reengenharia de processos**. Rio de Janeiro: Campus, 2009.

DIAS, Cláudia. **Segurança e Auditoria da Tecnologia da Informação**. Rio de Janeiro: Axcel Books, 2010.

DI SORDI, J. O. **Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração**. São Paulo: Saraiva, 2008.

DRUCKER, Peter F. **Inovação e Espírito Empreendedor (Entrepreneurship)**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1987.

ETZIONI, A. **The Moral Dimension: Toward a New Economics**. New York: The Free Press, 1988.

FIGUEIREDO, E. et al. **“Avaliação de um Modelo de Qualidade para Implementações Orientadas a Objetos e Orientadas a Aspectos”**. Relatório Técnico MCC 14/05. Departamento de Informática, PUC-Rio. Rio de Janeiro, 2005.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GILLES, de Paula. **Key Performance Indicators (KPI) – O Guia definitivo para sua empresa! Parte II.** 2015. Disponível em: <<https://www.treasy.com.br/blog/key-performance-indicators-kpi>>. Acesso em: 20 jul. 2017.

GODOI, Cristiane Kleinübing (org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos.** São Paulo: Saraiva 2010.

GOMES, Elisabeth. **Inteligência competitiva: como transformar informação em um negócio lucrativo.** Rio de Janeiro: Campus. 2000.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n.1, p.6-19, Jan./Mar. 2000.

GONTIJO, Arimar Colen; CASTRO MAIA, Claudia Santos. Tomada de decisão, do modelo racional ao comportamental: uma síntese teórica. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 11, nº 4, p. 13-30, out./dez., 2004.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

HUBBARD, D. W. **How to Measure Anything: finding the value of intangibles in business.** Second edition. New Jersey: Wiley, 2010.

IFFAR – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2014 -2018.** Disponível em: <http://w2.iffarroupilha.edu.br/site/midias/arquivos/20148309056884pdi_14_18pdf.pdf>. Acesso em: 25 maio 2017.

IFFAR – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha São Borja. Disponível em: <<http://sb.iffarroupilha.edu.br/site/conteudo.php?cat=154>>. Acesso em: 10 set. 2017.

SAIBA O QUE É KPI e entenda sua importância para análises em marketing digital. Disponível em: <<https://www.internetinnovation.com.br/blog/saiba-o-que-e-kpi-e-entenda-sua-importancia-para-analises-em-marketing-digital/>>. Acesso em: 10 jul. 2017.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard.** Tradução de Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

KAPLAN, Robert S; NORTON, David P. **Organização Orientada para a Estratégia.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio.** Tradução de Bazán Tecnologia e Linguística. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KRAJEWSKI, Lee et al. **Administração de produção e operações.** 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LAS CASAS, A. L. **Qualidade total em serviços**. Atlas: São Paulo, 1994.
LAUREANO, Marcos Aurelio Pchek. **Uma Abordagem Para a Proteção de Detectores de Intrusão Baseadas em Máquinas Virtuais**. Paraná, 2004, 103f. Dissertação de Mestrado de Informática Aplicada - Pontifícia Universidade Católica do Paraná.

MANSO, G. C. Q. **Desenvolvimento de sistema de indicadores para organização do terceiro setor**. São Paulo, 2006, 109f. Monografia de Engenharia de Produção - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.

MINAS GERAIS. MEC - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro. **Resolução “Ad Referendum” nº 15/2012, de 11 de maio de 2012**. Dispõe sobre a alteração da matriz curricular (1º semestre/2011) e revisão e atualização do Projeto Pedagógico do Curso de Bacharelado em Engenharia Agrônoma do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro – Campus Uberaba, aprovado pela Resolução Nº 10/2008 do Conselho Diretor do CEFET Uberaba. Uberaba, 2012.

MPOG. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Instrumento para Avaliação da Gestão Pública - Ciclo 2010**. Disponível em: <<http://www.gespublica.gov.br/projetos-acoess/>> 2010. Acessado em: 10/07/2017.
MORIN, E. **Introdução ao pensamento complexo**. Porto Alegre: Sulina, 2009.

MURASSE, Carlos Mitsuru. **Proposta de Elaboração de Indicadores de Desempenho para os Programas de Pós-Graduação da Universidade Federal do Paraná**. Paraná, 2011, 131f. Dissertação de Mestrado Ciência, Gestão e Tecnologia da Informação - Universidade Federal do Paraná.

NASCIMENTO, Adalberto Gomes do. **A importância do treinamento para a qualidade no atendimento**. João Pessoa, 2010, 45f. Especialização em Gestão de Recursos Humanos - Universidade Candido Mendes

NASCIMENTO, D. **Análise de riscos e pontos críticos de controle (APPCC) de uma planta de processamento de alimentos (restaurante universitário) Em Ouro Preto-MG**. B. CEPPA, v. 10, n. 2, p. 170-185, 1992.

NEILSON, G. L.; MARTINS, K. L.; POWERS, E. The secrets to successful strategy execution. **Award Business Review**, Boston, May/June 2008.

NETO, Octaviano Machado. **Competência em Comunicação Organizacional Escrita**. Qualitymark, 2013.

NICOLAO, Leonardo. **Proposição de uma escala de arrependimento no processo de tomada de decisão do consumidor**. Porto Alegre, 2009, 119f. Dissertação de Mestrado em Administração - Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

OLIVEIRA Djalma de Pinto Rebouças. **Planejamento estratégico conceitos metodologia e práticas**. 19. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

OLIVEIRA, Djalma de Pinhos Rebouças de. **Administração de Processos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, C. A.; BELDERRAIN, M. C. N. **Considerações sobre a obtenção de vetores de prioridade no AHP**. Encontro Nacional de Docentes de Investigación Operativa, Posadas, Argentina, 2008.

PADOVEZE, C. L. **Contabilidade Gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. São Paulo: Atlas, 2009.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria Estratégica e Operacional**. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

PEREIRA, Maria José Lara de Bretas. **Faces da decisão: as mudanças de paradigmas e o poder de decisão**. São Paulo: Makron Books, 1997.

PEREIRA, R. A. P. **Qual a importância da inteligência de negócios e a tomada de decisão na tecnologia de informação?**. São Paulo, 2009, 100f. especialização em Gestão de Tecnologia da Informação - Faculdade de Informática e Administração Paulista.

PIMENTA, Maria Alzira. **Comunicação empresarial**. Campinas, SP: Alínea, 2012.

PINHEIRO, José Maurício dos Santos. **Da iniciação científica ao TCC –uma abordagem para os cursos de tecnologia**. Rio de Janeiro: Ciência Moderna Ltda, 2010.

PNAE - **Programa Nacional de Alimentação Escolar**. Disponível em: <<http://www.fn-de.gov.br/programas/alimentacao-escolar>>. Acesso em: 16 jul. 2017.

PORTAL DO ADMINISTRADOR. **Indicadores de desempenho**. 2014. Disponível em: <<http://www.portal-administracao.com/2014/07/indicadores-de-desempenho-organizacional.html>>. Acesso em: 10 jun. 2017.

PORTER, Michael. **Estratégia competitiva: técnicas para análise das indústrias e da concorrência**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

REIS, D. F. **Seis Sigma: um estudo aplicado ao setor eletrônico**. Porto Alegre, 2003, 127f. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção – Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

REIS, D. R. **Gestão da Inovação Tecnológica**. São Paulo: Manole, 2014.

REY, Maria. Indicadores de Desempenho Logístico. **Revista Logaman**, maio/jun., 1999.

RODRIGUES, Auro de Jesus. **Metodologia científica**. São Paulo: Avercamp, 2006.

SÁ, Marcelo de Martins. **Decisões financeiras em condições de riscos por gerentes, diretores e firmas brasileiras: uma análise baseada nas Finanças Comportamentais.** São Paulo, 2007, 144f. Dissertação de Mestrado em Administração de Empresas - Universidade Presbiteriana Mac Kenzie.

SANTOS, A.C.O. et al. Uma metodologia de avaliação da satisfação dos clientes externos e internos para empresários no ramo de restaurante. **Traços**, Belém, v. 6, n. 1, p. 81-94, ago, 2003. Disponível: <<http://www.ebah.com.br/content/ABAAAAYj8AH/metodologia-avaliacao-satisfacao-dos-clientes-externos-internos-empresarios-ramo-restaurantes>>. Acesso em: 10 maio 2017.

SCATOLIN, A. C. **Aplicação da metodologia Seis Sigma na redução das perdas de um processo de manufatura.** São Paulo, 2005. Dissertação de Mestrado de Engenharia Mecânica - Universidade Estadual de Campinas.

SEKIYA, Satoci Tiago. **Desenvolvimento de sistema de indicadores para um restaurante.** São Paulo, 2013, 117f. Monografia de Engenharia de Produção - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.

SÊMOLA, Marcos. **Gestão da Segurança da Informação. Uma visão Executiva.** Rio de Janeiro: Campus. 2009.

SILVA, Antonio Carlos Ribeiro da. **Metodologia da pesquisa aplicada à contabilidade: orientações de estudos, projetos, relatórios, monografias, dissertações, teses.** São Paulo: Atlas, 2003.

SOARES, Mauren do Couto et al. **Recursos de Marketing como Antecedentes da Inovação.** PUCRS. X Salão da Iniciação Científica. 2009.

SOLINO, A. da S.; WALID, A. E. O processo de tomada de decisões estratégicas: Entre a intuição e a racionalidade. **Cadernos de Pesquisas em Administração, FEA/USP**, São Paulo, v. 8, n. 3, jul./set., 2001.

SIX SIGMA. DMAIC Methodology. Disponível em: <<https://www.villanovau.com/resources/six-sigma/six-sigma-methodology-dmaic/#.WbLyidSGPIU>>. Acesso em: 25 jul. 2017.

SPITZER, Dean R. **Transforming Performance Measurement: rethinking the way we measure and drive organizational success.** New York: AMACOM, 2007.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento e E-learning na Prática.** São Paulo: Negócio, 2008.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.

TURPIN, Elena Maria. A Alimentação Escolar como Fator de Desenvolvimento Local por Meio do Apoio ao Agricultores Familiares. **Segurança Alimentar Nutricional**, Campinas, v.16, n 2. p. 20-42, 2009.

VALENTIM, M. L. P. **Inteligência competitiva em organizações**: dado, informação e conhecimento. Data Grama Zero, Rio de Janeiro, v.3, n.4, ago., 2009.

VERGARA Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

VIEIRA, Paulo. **Por dentro de uma Estrutura Inovadora de Organização**. Outubro de 2012. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/por-dentro-de-uma-estrutura-inovadora-de-organizacao/66819/>>. Acesso em: 10 jun. 2017.

WERKEMA, M. C. C. **Criando a cultura Seis Sigma**. Nova Lima: Werkema Editora, 2004.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 4. ed. Tradução de Ana Thorel. Porto Alegre: Bookman, 2010.

APÉNDICE

APÊNDICE A- QUESTIONÁRIOS APLICADOS PARA COMPOR OS INDICADORES

INFORMAÇÕES PARA RESPONDER ATRAVÉS DE PESQUISA DOCUMENTAL;

1. Número total de alunos da modalidade ensino técnico integrado em 2017:
2. Número total de alunos do PROEJA:
3. Número de alunos que frequentam o café da manhã:
4. Número de alunos que frequentam o almoço:
5. Número total de alunos do PROEJA que frequentam a janta:

Questionário destinado aos funcionários do refeitório:

1. Em relação ao consumo de verduras pelos estudantes é:
1. () Baixo 2. () Médio 3. () Alto

Questionário destinado aos alunos:

1. Em relação ao cardápio você o considera:
2. () Ruim. 2. () Bom. 3. () Ótimo
3. Em relação à quantidade ofertada de alimentos você considera?
- () Suficiente () Insuficiente

Se a resposta a essa alternativa for insuficiente explique:

4. Em relação às regras de higiene do ambiente:

1. () Ruim 2. () Boa 3. () Ótima.

5. Em relação à infraestrutura: Espaço, ambiente, acesso:

1. () Ruim 2. () Bom. 3. () Ótimo

ANEXOS

ANEXO A - MÓDULO DA GESTÃO DO REFEITÓRIO POR MEIO DE INDICADORES DE DESEMPENHO DO INSTITUTO FEDERAL FARROUPILHA – CAMPUS SÃO BORJA (MGRID)

**Módulo da Gestão do Refeitório
por indicadores de desempenho do Instituto
Federal Farroupilha Campus de São Borja.**

MGRID



A Gestão dos Serviços prestados pelo setor de alimentação – Refeitório- do Instituto Federal Farroupilha – Campus de São Borja

Os indicadores aplicados ao setor de alimentação-refeitório do Instituto Federal Farroupilha- Campus de São Borja, após a aplicação e análise nos propuseram a leitura dos resultados em relação à gestão deste setor da referida instituição. A medição ocorreu de forma que pudesse evidenciar quatro aspectos: utilização dos serviços; consumo de verduras; satisfação dos usuários do setor e valor disponível para efetivação dos serviços. Os resultados estão demonstrados dos indicadores evidenciam-se da seguinte forma:

Quadro 1: Resumo dos indicadores

INDICADOR	Público Alvo	Resultado	Escala
Utilização dos serviços	Integrado	Bom	2
Utilização dos serviços	Proeja	Baixo	1
Consumo de Verduras	Integrado	Baixo	1
Consumo de Verduras	Proeja	Ótimo	3
Satisfação dos usuários do setor	Integrado	Bom	2
Satisfação dos usuários do setor	Proeja	Ótimo	3
Valor disponível para efetivação dos serviços	Integrado e Proeja	Baixo	1

Como se pode perceber o quadro apresenta resultados diferentes em relação aos alunos do integrado e Proeja. Na análise dos números do integrado o número de alunos que usufruem dos serviços é bom, pois de um total de 312 alunos

nenhum tipo de alimento. Essa poderia ser outro benefício que possibilitaria a gestão ofertar se a mesma assumir os serviços que hoje são terceirizados no setor.

E para finalizar as sugestões ao setor destaca-se a implantação de caixa no interior do refeitório para que os usuários do setor relatem de forma escrita a avaliação dos serviços, problemas e pontos a serem melhoradas. As sugestões seriam escritas e colocadas na caixa denominada caixa de sugestões. Onde a identificação ou não ficaria a cargo do usuário, mensalmente a administração do setor recolheria as informações para análise.

E para finalizar as sugestões ao setor destaca-se a implantação de caixa no interior do refeitório para que os usuários do setor relatem de forma escrita a avaliação dos serviços, problemas e pontos a serem melhoradas. As sugestões seriam escritas e colocadas na caixa denominada caixa de sugestões. Onde a identificação ou não ficaria a cargo do usuário, mensalmente a administração do setor recolheria as informações para análise.

Quadro 6: Refeições ofertadas

Café da manhã	Oferta diária
Almoço	Não oferecido nas quartas-feiras
Janta PROEJA	Terças e quintas-feiras
Lanche PROEJA	Segundas, quartas e sextas-feiras

Fonte: Elaboração do autor.

As sugestões apresentadas, neste estudo têm o intuito de auxiliar a gestão do Instituto Federal Farroupilha na prestação dos serviços do setor de alimentação da instituição.

matriculados, 220 usufruem dos serviços, já no Proeja esse índice é de, aproximadamente 34% pois dos 80 alunos matriculados, varia entre 20, 28,33 alunos que fazem uso do serviço de alimentação ofertado pela instituição.

Outro aspecto que apresentou números opostos foi em relação ao consumo de verduras que apresenta um índice baixo no integrado, pois dos 220 alunos que freqüentam o refeitório, somente 50 consomem verduras durante as refeições. Esse número no Proeja é alto, pois de 33 alunos que freqüentaram o refeitório, na data em que foi feita a observação, somente dois não consumiram verduras.

A satisfação dos usuários do serviço em relação a aspectos como cardápio, satisfação, infraestrutura diferiu pouco, no Proeja todos os alunos encontram-se totalmente satisfeitos já no integrado há algumas reclamações, principalmente no que se refere ao complemento carne que possui medida pré-estabelecida.

A questão orçamentária é algo bem preocupante para gestão do setor, pois a verba disponibilizada para a gestão anual para o refeitório é pouca, R\$ 444.000,00 para atender toda a demanda que o local exige. Convém ressaltar que o orçamento geral campus proporcional a estrutura e a quantidade de alunos vêm reduzindo, ficando difícil disponibilizar um valor maior para o setor.

Observe no quadro que segue que a distribuição do valor, quando desdobrados em relação ao número de usuários fica realmente baixo. Tornando a administração do setor difícil, que presta os serviços através de empresa terceirizada e consegue oferecer duas refeições aos alunos do integrado diurno e uma ao PROEJA.

Quadro 2: Gestão dos recursos

Valor anual destinado ao setor	Valor médio mensal do setor para os 12 meses	Valor mensal pago a terceirizada	Valor diário por aluno
R\$ 444.000,00	R\$ 37.000,00	R\$ 48.604,56	Café/Lanche: R\$ 3,91 Almoço: R\$10,10

Fonte: Elaboração do autor.

Como podemos observar quando analisamos o montante de verba destinada ao setor anualmente e realizamos o desdobramento do valor gasto mensal pelo setor, assim como a verificação do valor mensal e diário por aluno percebe-se que se torna baixo, devido ao serviço ser efetivado por empresa terceiriza. Isso nos leva a compreender que as dificuldades para administração desse setor, principalmente, com o corte de verbas que vem se efetivando se torna algo preocupante e difícil de administrar.

Os indicadores nos demonstraram que há satisfação em relação à utilização dos serviços e avaliação dos mesmos. No entanto, a verba destinada ao setor torna-se menor e com isso cria dificuldades à gestão no que se refere à prestação dos serviços.

Após a análise dos números apresentados pelos indicadores propostos ao setor de alimentação destacam-se, primeiramente algumas observações sobre os resultados apresentados pelos indicadores, posteriormente, far-se-á algumas considerações como sugestão para a gestão do setor de alimentação da instituição.

Observe o que apresenta o gráfico 1

Quadro 5: Gastos com servidores do setor

Tipos de Serviços (A)	Valor da Proposta por empregado (B)	Quantidade de empregados por Posto (C)	Valor Proposto por Posto (D) = (B x C)	Quantidade Postos (E)	Valor Total do Serviço (F) - (D x E)
Cozinheiro 220h	R\$ 3.478,00	1	R\$ 3.478,35	1	R\$ 3.478,35
Auxiliar de Cozinha 220h	R\$ 3.346,72	1	R\$ 3.346,72	4	R\$ 13.386,88
Total Mensal					R\$ 16.865,23
Total Anual					R\$ 202.382,76

Fonte: Elaboração do autor.

Deduzindo os custos com colaboradores a gestão ficaria com o restante da verba R\$ 237.617,24 para ser aplicada nos insumos para o preparo da alimentação, sendo que esse numero de colaboradores conseguiria produzir um quantitativo de aproximadamnete 50% a mais de refeições. Sabe-se que a forma de aquisição de insumos se dá através de pregão eletrônico de tomada de preços, adquire-se os insumos pelo menor preço. Isso possibilitaria a gestão realizar as sugestões aqui apresentadas.

Observa-se que a instituição teria um custo inicial para a implementação desta no nova forma, pois teria que adquirir pratos, talheres e outros materiais relevantes, porem os equipamentos que são os mais caros a instituição já comprou e estão todos em perfeito estado sendo que a maioria não foi nem usado.

É importante ressaltar, também que após o almoço os estudantes ficam mais cinco horas na instituição, sem oferta de nenhum tipo de alimento. Essa poderia ser outro beneficio que possibilitaria a gestão ofertar se a mesma assumir os serviços

qualidade, administrar os recursos disponíveis, mas sem objetivar lucro financeiro. A instituição possui infraestrutura adequada conforme observou o indicador que demonstra o grau de satisfação dos usuários em relação ao local e infraestrutura ofertada pela instituição para o setor. Observa-se no quadro abaixo os valores pagos pela instituição à empresa terceirizada tendo com o referência o mês de agosto de 2017.

Quadro 3: Valores pagos a empresa Terceirizada

	Lanche manhã / noite	Almoço / Janta	Total do mês agosto em refeições
VALOR UNITÁRIO	R\$ 3,91	R\$ 10,19	R\$ 50.969,15

Fonte: Elaboração do autor.

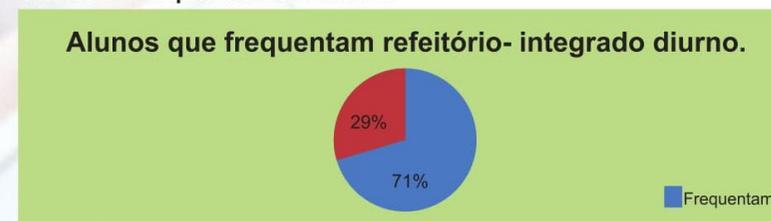
Quadro 4: Projeção de gastos para 2017 pagos a empresa pelo instituição

	Quantidade projetada a ser paga a empresa terceirizada em 2017.	Valor anual
Café da manhã	22702	R\$ 88.764,82
Almoço	31353	R\$ 319.487,07
Jantar	2474	R\$ 25.210,06
Lanche da noite	3175	R\$ 123.414,25
Total:		R\$ 445.876,20

Fonte: Elaboração do autor.

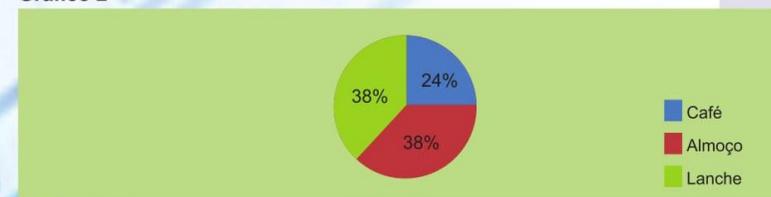
Se a instituição assumir a gestão do setor de alimentação terá possibilidade de gerir com menores custos a oferta de alimentos, podendo assim, ofertar alimentação em períodos que hoje não são ofertados. A instituição arcaria com os custos da contratação de funcionários conforme demonstra o quadro a seguir

Gráfico 1: Frequência no refeitório



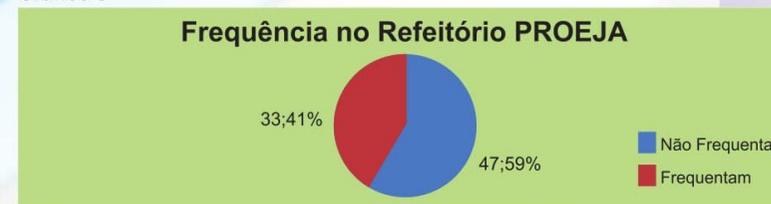
Fonte: Elaboração do autor.

Gráfico 2



Fonte: Elaboração do autor.

Gráfico 3



Fonte: Elaboração do autor.

Em relação ao primeiro indicador que se refere ao número de estudantes que frequentam o café, este é inferior ao número de alunos que frequentam o almoço. Observa-se que grande parte dos estudantes chega no horário de início das aulas, às 8h, não usufruindo dos serviços, sugere-se a gestão que ofereça lanche no meio da manhã, esse lanche será importante para diminuir a saciedade durante o almoço. Em relação ao PROEJA

a frequência no refeitório é baixa, pois os educandos da modalidade possuem pouca assiduidade, esse aspecto é comum na modalidade PROEJA.

Gráfico 4: Consumo de verduras.



Fonte: Elaboração do autor.

O gráfico demonstra que o indicador que se refere ao consumo de verduras no almoço pelos estudantes do integrado diurno apresentou índice baixo. A proposta para esse indicador refere-se à elaboração de projeto de extensão, com validação de horas para os estudantes sobre o tema saúde e qualidade de vida. A proposta se desenvolveria aliando teoria, através de palestras e estudos acerca da importância de se consumir verduras e prática através da proposta de realização de uma horta na instituição para o cultivo de verduras que seriam utilizadas nas refeições ofertadas pelo setor de alimentação.

Gráfico 5: Satisfação dos usuários.



Fonte: Elaboração do autor.

Os números indicam que existe insatisfação dos estudantes em relação ao complemento carne. Reitera-se a proposta de oferta de lanche no meio da manhã. Quanto mais tempo se fica sem ingerir alimentos, maior a sensação de falta de saciedade, ao ofertar o lanche no meio da manhã, os estudantes diminuiriam o consumo no almoço.

Gráfico 6: Montante do setor.



Fonte: Elaboração do autor.

Este gráfico demonstra os valores que a gestão dispõe para prestação dos serviços e os valores que ela repassa a empresa terceirizada que é contratada para prestação dos serviços. No que se refere à gestão do orçamento sugere-se que a instituição assuma os serviços do setor que atualmente é realizado por empresa terceirizada. A instituição repassa os valores pela prestação à empresa que realiza os serviços. Como se sabe uma empresa objetiva lucrar, por isso que a terceirização faz com que os custos dos serviços se tornem altos.

Ao assumir a responsabilidade pelo setor a gestão da instituição trabalhará com o intuito de prestar serviço de

ANEXO B - CONTROLE MENSAL DE REFEIÇÕES SERVIDAS NO REFEITÓRIO DO IF FARROUPILHA CAMPUS SÃO BORJA

Mês: JULHO de 2017

Dias	Dias Letivos	Alunos do Integrado		Alunos do noturno		Lanches	Observações
		Lanche da manhã	Almoço	Lanche da noite	Jantar	Eventuais	
2	03/07 04/07	144 137	247	0 21	32	0	
3	05/07	167	231	21 26		0	
4	06/07	129	198		33	30	JERGS
5	07/07	64	119			14	
6	10/07 11/07	135 103	204 147	26 15	20	0	JERGS
8	12/07	100	-	17		0	
	13/07	99	203	9		0	
10	14/07	43	86	6	0	0	
11	31/07	139	214	0	23	0	
12							
13							
14							
15							
16							
17							
18							
19							
20							
21							
22							
23							
	Total	1260	1649	120	108	44	

Total Lanches manhã		R\$3,91	R\$4.926,60
Total Almoços		R\$10,19	R\$16.803,31
Total Jantas		R\$10,19	R\$1.100,52
Total Lanches noite		R\$3,91	R\$469,20
Total de lanches Eventuais		R\$3,91	R\$172,04
Total Refeições			R\$ 23.471,67

Resumo	Quantidades	Valor unitário	R\$
Total lanches		R\$3,91	R\$5.567,84
Total Almoço/Jantas	1757	R\$10,19	R\$17.903,83
Total de refeições servidas	3.181	Total da nota	R\$ 23.471,67

Fonte: Instituto Federal Farroupilha

ANEXO C - CONTROLE MENSAL DE REFEIÇÕES SERVIDAS NO REFEITÓRIO DO IF FARROUPILHA CAMPUS SÃO BORJA

Mês: Agosto de 2017

		Alunos do Integrado			Alunos do noturno		Lanches	Observações
Dias	Dias Letivos	Lanche da manhã	Almoço	Lanche da tarde (ME)	Lanche da noite	Jantar	Eventuais	
	01/08	141	225		23			
	02/08	135	3		21			
	03/08	126	223			26		
4	04/08	72	120		19		20	Lanches JERGS -Panambi
5	07/08	144	225	5		44		
6	08/08	113	217	8	25	10	12	Lanches JERGS - Santiago
	09/08	241	9	6	234	9		Lanches JERGS -Santiago e São Vicente
	10/08		227					
	11/08	173		8	24	24		
		68	95	10		9		
10	14/08	127	225	4		32		
	15/08	152	216	5	29	9	20	Lanches JERGS -
12	16/08	140	8	7		38		
13	17/08	136	233	5		36		
14	18/08	87	164	9	30	8	39	3 Lanches JERGS 36 Lanches moradia estudantil
15	21/08	140	242	6		38	24	Lanches JERGS -
16	22/08	142	231	8	30	9		
17	23/08	137						
18	24/08		8	7	24	8		
		165	335			33	24	Lanches JERGS
19	25/08	59	117	9	9	10	83	15 Lanches JERGS sex + 40 Lanches JERGS dom + 28 lanchesmor
20	28/08	135	213					
21	29/08							
22	30/08							
23	31/08							
	Total	2633	3336	105	468		239	
Total Lanches manhã					R\$391	R\$10.295,03		
Total Almoços					R\$10,19	RS33.993,84		
Total Jantas					RS10,19	RS3.505,36		
Total Lanche da tarde					R\$3,91	R\$410,55		
Total Lanches noite					R\$3,91	R\$1.829,88		
Total de lanches Eventuais					R\$3,91	R\$934,49		
Total Refeições						R\$50.969,15		
Resumo Total lanches		Quantidades			R\$3,91	R\$		
		3445				R\$ 13.469,95		
Total Almoço/Jantas		3680			R\$10,19	RS37.499,20		
Total da nota						R\$ 50.969,15		

Fonte: Instituto Federal Farroupilha