

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

CARLA IONARA XAVIER DA SILVEIRA CARDOSO

**A PRÁTICA REFLEXIVA COMO RECURSO
NA GESTÃO DOS RESTAURANTES
UNIVERSITÁRIOS TERCEIRIZADOS**

Recife

2016

Carla Ionara Xavier da Silveira Cardoso

A prática reflexiva como recurso na gestão dos restaurantes universitários terceirizados

Dissertação apresentada como requisito complementar para obtenção do grau de Mestre em Administração, linha de atuação Comportamento Organizacional e Gestão Estratégica de Pessoas, do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Federal de Pernambuco.

Orientador: Dr Marcos Gilson Gomes Feitosa

**Recife
2016**

Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas
Mestrado Profissional em Administração

A prática reflexiva como recurso na gestão dos restaurantes universitários terceirizados

Carla Ionara Xavier da Silveira Cardoso

Dissertação submetida ao corpo docente do Curso de Mestrado Profissional em Administração da Universidade Federal de Pernambuco e aprovada em 11 de agosto de 2016.

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Marcos Gilson Gomes Feitosa, UFPE (Orientador)

Profa. Dra. Taciana de Barros Jerônimo, UFPE (Examinadora interna)

Profa. Dra. Dinara Leslye Macedo e Silva Calazans, UFRN (Examinadora externa)

Agradecimentos

A Deus pelo amor e proteção. Agradeço pela saúde e perseverança, por ter chegado ao fim de mais um desafio. Obrigada pela graça concedida!

A minha família, meu esposo Ecivanio Cruz Cardoso pelo estímulo inicial (sem ele não teria nem começado) e por toda a paciência e incentivo dispendidos ao longo desse processo, escutando minhas reclamações e aguentando meu estresse; e meu filho Cauã Silveira Cardoso que me faz sentir uma força incompreensível e mesmo com seus três aninhos de vida ajudava a mamãe dizendo: “papai vamos brincar porque mamãe está estudando”. Obrigada meus amores!

Aos meus pais, avós e tios que mesmo distante sei que torcem e oram por mim incansavelmente. E minha irmã Roberta Xavier de Sousa, obrigada por sempre acreditar em mim!

Ao meu orientador Professor Marcos Feitosa pela confiança e disponibilidade em me receber, e pela transmissão dos seus valiosos conhecimentos, contribuindo sobremaneira para a realização desse trabalho.

Aos representantes das universidades estudadas, Professor Severino Mendes de Azevedo Junior e Professora Marisilda de Almeida Ribeiro por permitirem a realização da pesquisa nos restaurantes universitários da UFRPE e UFPE respectivamente.

Aos gestores entrevistados que gentilmente me receberam e dispenderam tempo para esta pesquisa, em especial as ex-gestoras Professora Edleide Maria Freitas Pires e a Nutricionista Carolina Ribeiro Lins e Mello que repassaram suas relevantes experiências.

Por fim, mas não menos importantes, a todos os amigos do mestrado, companheiros de percurso, em quem me apoiei nos momentos mais difíceis; aqui cito Wilza Maria Aparecida de Melo Estrella e Zuleide Cristina de Araújo, mães e esposas guerreiras e que me fizeram acreditar que eu era capaz.

Resumo

O objetivo geral desta pesquisa foi investigar como a prática reflexiva pode influenciar na gestão dos restaurantes universitários (RUs) terceirizados de instituições públicas de ensino superior, a partir da identificação das principais dificuldades enfrentadas pelos gestores. Os referenciais teóricos adotados foram, principalmente, aqueles pertinentes à gestão de serviços de alimentação, restaurantes universitários e suas características, sobretudo, na perspectiva da prática profissional dos gestores, enfocando os conceitos da prática reflexiva do autor Donald Schön. Três objetivos específicos conduziram a pesquisa: (i) compreender o processo de conhecer-na-ação desenvolvido pelos gestores associado à prática profissional (ii) identificar as principais dificuldades de gestão dos RUs no âmbito da prática profissional dos gestores. (iii) articular a prática reflexiva à prática profissional, propondo aplicações no contexto da gestão dos RUs. A estratégia adotada para atingir os objetivos seguiu uma abordagem qualitativa a partir do estudo de caso. Foram estudados dois RUs pertencentes a duas instituições públicas de ensino superior do Recife-PE com serviços de alimentação terceirizados. A coleta de dados foi desenvolvida por meio de entrevistas e documentos. Foram realizadas onze entrevistas com os gestores pertencentes às instituições e às respectivas contratadas. O tratamento dos dados se deu através da análise pragmática da linguagem de acordo com Mattos (2006), centrado no significado semântico-pragmático da conversação. Assim, conclui-se: a gestão dos RUs terceirizados ocorre na prática profissional durante o processo de conhecer na-ação dos gestores; as dificuldades de gestão da infraestrutura e de pessoas influenciam diretamente na gestão dos contratos; e com a prática reflexiva é possível desenvolver habilidades administrativas e políticas na implementação de decisões.

Palavras-chave: Serviços de Alimentação. Prática Reflexiva. Restaurante Universitário.

Abstract

The general objective of this research was to investigate how reflective practice can influence the management of the university restaurants (RUs) outsourced public institutions of higher education, from the identification of main difficulties faced by managers. The theoretical references adopted were mainly those pertinent to food service management, University restaurants and their characteristics, especially in the perspective of the professional practice of managers, focusing on the concepts of reflective practice by Donald Schön. Three specific objectives guided the research: (i) understanding the process met-in-action developed by managers associated with the professional practice (ii) identify the main difficulties of management of RUs in the scope of practice of professional managers. (iii) articulate the reflective practice to the professional practice, proposing applications in the context of the management of the RUs. The strategy adopted to achieve the objectives pursued a qualitative approach based on a case study. It was studied two RUs belonging to two public institutions of higher education in Recife-PE, with food services outsourced. Data was collected through interviews and documents. Eleven interviews were conducted with managers belonging to institutions and their contractors. We look at the data through the pragmatic analysis of language, according to Mattos (2006), based on the semantic meaning-a pragmatist of the conversation. Therefore, we concluded that the management of outsourced RUs occurs the in professional practice during the process of meeting in-action of managers, the difficulties in the management of infrastructure, and of people influence directly the management of contracts. Thus, a reflective practice can develop administrative and political skills in the implementation of decisions.

Keywords: Food Services. Reflective Practice. University Restaurant.

Lista única de figuras e quadros

| | |
|--|----|
| Figura 1(2)- Representação esquemática do processo administrativo de uma organização..... | 22 |
| Figura 2 (2)- O processo reflexivo para Schön..... | 46 |
| Figura 3 (3)- Mandala de categorização das variáveis | 57 |
| Figura 4 (4)- A prática reflexiva articulada à prática profissional no contexto da gestão dos RUs | 92 |
| Quadro 1 (2)- Modalidades de terceirização adotadas pelos serviços de alimentação ou unidades produtoras de refeições..... | 27 |
| Quadro 2 (2)- Tipos de contratos nos serviços de alimentação. | 30 |
| Quadro 3 (3)- Descrição dos entrevistados. | 54 |
| Quadro 4 (4)- Caracterização dos RUs..... | 60 |
| Quadro 5 (4)- Perfis dos gestores. | 61 |

Lista de abreviaturas e siglas

ABERC - Associação Brasileira de Refeições Coletivas
APPCC- Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle
ANDIFES- Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior
CEBRASSE- Central Brasileira do Setor de Serviços
CEP- Comitê de Ética em Pesquisa
CGARU- Coordenação de Gestão de Alimentação e Restaurante Universitário
CONSEA- Conselho Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional
CFN- Conselho Federal de Nutricionistas
CRN- Conselho Regional de Nutricionistas
DIEESE- Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos
DLC- Diretoria de Licitações e Contratos
ENARU- Encontro Nacional de Administradores de Restaurantes Universitários
FONAPRACE- Fórum Nacional de Pró-reitores de Assuntos Comunitários e Estudantis
IBGE- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IES- Instituição de Ensino Superior
IFES- Instituições Federais de Ensino Superior
INEP- Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
INAN- Instituto Nacional de Alimentação e Nutrição
IN- Instrução Normativa
MEC- Ministério da Educação e Cultura
MBPF- Manual de Boas Práticas de Fabricação
MPOG- Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
PAS- Pesquisa Anual de Serviços
PAT- Programa de Alimentação do Trabalhador
PNAE- Programa Nacional de Alimentação Escolar
Pnaes- Programa Nacional de Assistência Estudantil
PNAM- Política Nacional de Alimentação e Nutrição
POP- Procedimento Operacional Padronizado
PROAES- Pró-reitoria de Assuntos Estudantis
REUNI- Reestruturação e Expansão das Universidades Federais
RU- Restaurante Universitário
SAPS - Serviço de Alimentação e Previdência Social
SAN- Serviço de Alimentação e Nutrição
SESu- Secretaria de Educação Superior
SISAN- Sistema Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional
SLTI- Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação
SND- Serviço de Nutrição e Dietética
TCLE- Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TR- Termo de Referência
UAN- Unidade de Alimentação e Nutrição
UFPE- Universidade Federal de Pernambuco
UPR- Unidade Produtora de Refeição

Sumário

| | | |
|-------|---|-----|
| 1 | Introdução..... | 10 |
| 1.1 | Apresentação | 10 |
| 1.2 | Contextualização do tema e problematização | 12 |
| 1.3 | Pergunta de pesquisa | 14 |
| 1.4 | Objetivos | 15 |
| 1.5 | Justificativa..... | 15 |
| 2 | Referencial teórico..... | 18 |
| 2.1 | Gestão de serviços de alimentação..... | 18 |
| 2.1.1 | Terceirização nos serviços de alimentação..... | 26 |
| 2.1.2 | Habilidades e competências nos serviços de alimentação..... | 30 |
| 2.2 | Gestão dos restaurantes universitários brasileiros..... | 36 |
| 2.3 | A prática reflexiva..... | 42 |
| 2.3.1 | A prática reflexiva segundo Schön | 45 |
| 2.4 | Considerações acerca do referencial teórico | 48 |
| 3 | Procedimentos metodológicos..... | 50 |
| 3.1 | Aspectos metodológicos: uma abordagem qualitativa | 50 |
| 3.2 | Delineamento da pesquisa..... | 51 |
| 3.2.1 | Critérios de inclusão e exclusão | 54 |
| 3.3 | Coleta de dados | 55 |
| 3.3.1 | Aspectos éticos | 56 |
| 3.4 | Análise dos dados..... | 58 |
| 4 | Apresentação e análise dos resultados | 60 |
| 4.1 | Caracterização dos RUs e perfis dos gestores..... | 60 |
| 4.2 | O processo de conhecer-na-ação | 62 |
| 4.2.1 | Escolha da área de gestão de serviços de alimentação | 62 |
| 4.2.2 | Atividades desenvolvidas na prática..... | 65 |
| 4.2.3 | A aprendizagem na prática | 67 |
| 4.3 | Identificação das dificuldades dentre as subáreas de gestão dos RUs no âmbito da prática profissional | 73 |
| 4.4 | A prática reflexiva articulada à prática profissional no contexto da gestão dos RUs | 79 |
| 4.4.1 | Ações dos gestores frente às dificuldades | 79 |
| 4.4.2 | Habilidades/ Competências desenvolvidas e necessárias..... | 84 |
| 4.4.3 | Reflexão sobre a reflexão-na-ação | 87 |
| 4.5 | Análise dos contratos e não conformidades | 93 |
| 5 | Discussão dos resultados..... | 96 |
| 5.1 | O processo de conhecer-na-ação | 96 |
| 5.2 | Identificação das dificuldades dentre as subáreas de gestão dos RUs no âmbito da prática profissional | 100 |
| 5.3 | A prática reflexiva articulada à prática profissional no contexto da gestão dos RUs | 103 |
| 6 | Considerações finais..... | 110 |
| 7 | Recomendações gerenciais..... | 113 |
| | Referências | 115 |
| | APÊNDICE A- Carta de Anuência | 124 |
| | APÊNDICE B- Termo de Compromisso | 125 |
| | APÊNDICE C- TCLE | 126 |
| | APÊNDICE D- Parecer do Comitê de Ética em Pesquisa..... | 128 |
| | APÊNDICE E- Roteiro de entrevista | 129 |

1 Introdução

Essa seção objetiva apresentar a temática que será abordada neste estudo bem como caracterizar o problema de pesquisa e os objetivos que se pretende alcançar. Além disso, discorre sobre as justificativas empíricas e teóricas que tornam o estudo relevante.

1.1 Apresentação

O mercado de alimentação vem sofrendo mudanças significativas nos últimos anos devido ao aumento da competitividade determinado pelas transformações ambientais em nível mundial, como: redução do tempo disponível das pessoas; maior oferta de produtos/serviços; ganhos de produtividade sendo repassados aos consumidores; maior foco no consumidor, mais produtos individualizados; marcas globais que indicam tendências; dentre outros. Esse setor possui grande evidência por ser relacionado diretamente à saúde dos comensais e conseqüentemente à evolução da sociedade (PROENÇA, 2009; VAZ, 2003).

Todo e qualquer serviço de alimentação externo ao domicílio, tanto comerciais (àqueles sem clientela cativa¹), quanto institucionais (àqueles onde os usuários do serviço não tem opção de alimentar-se em outro local) são inseridos no setor de alimentação coletiva a qual abrange a produção e a distribuição de refeições destinadas à coletividade, sadia ou enferma. Compreende o atendimento alimentar e nutricional de clientela ocasional ou definida, em sistema de produção por gestão própria ou terceirizada (concessão).

A alimentação coletiva especificamente no Brasil está inserida cada vez mais nas reflexões sobre qualidade de vida, fato este compreensível quando se observa o número de refeições servidas em coletividade: aproximadamente 3 trilhões e meio/ano (ABERC, 2016), devido a maioria da população permanecer em meio urbano, um fenômeno contemporâneo. Isso leva a pensar em uma abordagem inovadora dos serviços de alimentação, porém sem perder de vista a evolução dos hábitos alimentares e costumes da população.

Segundo Abreu; Spinelli e Pinto (2009) o gerenciamento desses serviços é muito

¹ O grau de catividade se refere ao poder de escolha do consumidor sobre o local onde se alimentar. Nos serviços de alimentação coletiva comercial, a demanda é espontânea e os aspectos envolvidos na escolha são os mais diversos e particulares relativos à preferências do consumidor. Já na alimentação institucional, aquela que ocorre dentro de instituições cujo objetivo fim não é alimentação, como aquelas que ocorrem nos serviços públicos como forças armadas, presídios, hospitais, escolas e universidades, os consumidores são cativos, ou seja, não depende de sua preferência ou escolha, normalmente está associada à necessidade pelo trabalho, condição de saúde ou condição socioeconômica (TEIXEIRA, 2006; PROENÇA, 2009).

complexo, e apresenta uma série de riscos, inclusive para a saúde do consumidor. Para tanto, se torna imprescindível o controle dos processos técnicos específicos do trabalho, além das técnicas de administração, de forma a conciliar os aspectos econômicos e sociais do serviço. Destaca-se o aspecto social desse serviço devido ao foco no indivíduo, tanto o que está envolvido com a produção e distribuição da refeição, como o consumidor final (comensal).

Porém, para os diversos atores do setor de alimentação coletiva, o entendimento desse segmento como um negócio ainda está distante, devido às características socioeconômicas e culturais que estão inseridos, além da comparação com o ambiente doméstico. Daí a dificuldade de transformá-los em profissionais desse mercado. Tanto para aqueles que atuam na gestão propriamente dita quanto para os que atuam na parte operacional. Mesmo assim as estratégias e as redefinições de estruturas vêm sendo priorizadas nesse segmento, assim como os métodos que envolvem a valorização do conhecimento em detrimento ao trabalho braçal que ocorre no processo de elaboração da refeição (VAZ, 2003).

Ainda, observam-se fatores que interferem diretamente na gestão dos serviços de alimentação, como as dificuldades em nível de organização e processos, alto custo, controle de qualidade, legislações e normas e a falta de preparo dos gestores (COLARES, 2014). Quanto ao último, Nóbrega (2011) descreve que no processo dinâmico sobre os diversos aspectos do gerenciamento no contexto dos serviços de alimentação e suas limitações, são verificadas lacunas na ação profissional dos mesmos; estes acabam não somente tendo que executar, mas agir com destreza nas situações imprevistas; destacam-se a necessidade da instrumentalização em saberes e capacidades, e o desenvolvimento das competências gerenciais.

Grande parte desses gestores é profissional nutricionista os quais foram investidos dessa competência, principalmente após a implementação da Lei nº 8.234, de 17 de setembro de 1.991, quando se tornou atividade privativa do nutricionista, o “planejamento, organização, direção, supervisão e avaliação de serviços de alimentação e nutrição”. Na última pesquisa realizada em 2006, pelo Conselho Federal de Nutricionista (CFN), o segmento de alimentação coletiva respondia pela segunda maior empregabilidade desses profissionais (32,2%) (CFN, 2006). Em 2011, nas regiões que compõem o CRN-3 (São Paulo e Mato Grosso do Sul), 33% dos nutricionistas atuavam na área de alimentação coletiva, ficando atrás somente da área de nutrição clínica com 41% da empregabilidade.

Todavia, a formação do nutricionista, geralmente direcionada para a área da saúde, não o prepara suficientemente para o desafio da administração. Considerando-a, uma tarefa complexa com seus métodos e técnicas próprias, constata-se nítida dificuldade de associar os

conteúdos das teorias administrativas à sua prática profissional (AGUIAR, KREMER e MENEZES, 2013). O nutricionista gestor requer capacidade de adaptação e educação contínua através da habilidade de saber aprender, passando a contemplar a complexidade e a inter-relação entre conhecimentos, saberes e prática (REIS, SILVA e EBOLI, 2010).

Por outro lado, nas universidades brasileiras, a maioria dos gestores é docente, sendo os responsáveis pela administração de diversos setores da universidade, que vai de pró-reitorias a diretorias e coordenações. São pessoas que possuem formação em outras áreas, sendo poucos os que possuem competência na área específica de gestão. O professor-gerente adota práticas gerenciais, decisões e ações para viabilizar o alcance dos objetivos organizacionais e acaba por acumular as atividades gerenciais com as acadêmicas (MARRA; MELO, 2005; SANTANA; MAIA, 2014).

Nesse contexto, o que realmente acontece é uma aprendizagem na situação de prática profissional. Diferentes autores destacam a importância no desenvolvimento das competências durante a prática profissional, conforme apontam Zarifian (2001) e Le Boterf (2003). Para eles a competência profissional é a combinação de conhecimento, de saber-fazer e de experiências que só se manifestará diante de uma atividade prática em um contexto profissional.

1.2 Contextualização do tema e problematização

Uma das vertentes do setor de alimentação coletiva, no país, é o subsetor de ensino representado pelo Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) e pelo Programa Nacional de Assistência Estudantil (Pnaes), onde a alimentação é eixo estratégico da assistência, através dos Restaurantes Universitários (RUs). O RU se destaca como um dos mais importantes instrumentos para a permanência dos estudantes nos *campus*, uma vez que 32,21% do universo dos estudantes utilizam o RU, sendo os estudantes sem renda (41%) e de baixa renda, até um salário mínimo (38,96%) os mais beneficiados (ANDIFES, 2016).

Os RUs das universidades federais brasileiras apresentam uma enorme variação na oferta da alimentação e nos aspectos relacionados à organização e gestão, sendo reflexo de recursos físicos e financeiros de cada instituição. Foi o que constatou Monteiro, Nogueira e Schaeffer (2014) em sua pesquisa quando analisou os tipos de comensais, cardápio, porte dos RUs, tipos de gestão, preços praticados, entre outros, de 22 restaurantes universitários brasileiros.

Quanto ao tipo de gestão, os RUs vivenciam um momento de transição entre a autogestão e a terceirização, tendo em vista as políticas públicas do governo federal. O índice

de terceirização dos RUs das universidades federais passou de 48% em 1993 (ENARU, 1993 apud PROENÇA, 2009) para 59% em 2011, sendo 36% com administração mista (autosserviço e terceirização- incluindo somente a mão de obra terceirizada) e 23% administrados por concessionárias da área de alimentação (MONTEIRO; NOGUEIRA; SCHAEFFER, 2014). Recentemente, Calazans (2016) pesquisou os restaurantes universitários de grande porte ² no Nordeste e fez a mesma constatação, demonstrando um índice de 57% de terceirização, e mesmo os de autogestão possuindo mão de obra mista (terceirizados e servidores públicos).

Como relatado por Santos (2014), Santos, Diehl e Andrioli (2013) e Bednarski (2012), a terceirização está sendo uma alternativa para a solução de problemas organizacionais, que vão desde a falta de mão de obra pela extinção de cargos de carreira pública ao aumento da qualidade e produtividade, até a transferência de responsabilidade das manutenções estruturais/ equipamentos e inovação tecnológica.

Quando Proença (2009) defende a terceirização em serviços de alimentação, ela cita algumas das vantagens: serviço personalizado; transferência de tecnologia alimentar e *know-how* sobre os processos de produção e sobre as necessidades e preferências a serem atendidas para a satisfação do cliente; redução do *head-count* (número de funcionários contratados) pela empresa cliente; dinamismo e disponibilidade da equipe mesmo durante greves; atenção à higiene e limpeza; controle de custos e de qualidade; pesquisas constantes para avaliar o grau de satisfação do usuário.

No contexto das universidades federais do Nordeste, os RUs das duas universidades de Recife foram pioneiros na terceirização dos serviços de produção e distribuição das refeições após se depararem com problemas decorrentes da autogestão, incluindo gestão orçamentária, conservação estrutural e insatisfação dos usuários, além da extinção de cargos para servidores públicos, como copeiros e cozinheiros. Os dois RUs possuíam e possuem problemática similar em relação ao que levou à terceirização e ao que continua gerando dificuldades para a gestão e satisfação dos usuários.

Assim, os gestores se deparam com um novo cenário de gestão enfrentando problemas associados à terceirização da alimentação, os quais estão diretamente ligados à qualidade da oferta desses serviços. No serviço público, ao realizar licitações, o resultado nem sempre

² De acordo com Teixeira et al (2006) os restaurantes são classificados de acordo com o porte em: pequeno, de 500 a 800 refeições, médio de 800 a 2000 refeições e grande porte acima de 2000 refeições produzidas.

coincide com a contratação da empresa mais capacitada para a execução dos serviços (COLARES et al., 2014). Góes (2012) infere que muitas vezes, o efeito imediato é a contratação de empresas inidôneas com preços bem abaixo dos apresentados pelos seus concorrentes, resultando no não cumprimento das obrigações contratuais.

Diante desse rearranjo organizacional dos RUs de Recife evidencia-se cada vez mais a figura dos gestores (representada de um lado, pelos gestores das universidades, e do outro, pelos gestores das empresas terceirizadas), que devem ser dotados de flexibilidade e adaptabilidade. Diante desses elementos e desafios, Antonello e Godoy (2009) reafirmam a relevância da experiência baseada em práticas, que se constituem em um modo de adquirir conhecimento em ação, a partir da prática reflexiva no aprendizado, desenvolvimento e atuação profissionais.

1.3 Pergunta de pesquisa

O autor do livro “Educando o Profissional Reflexivo”, Donald A. Schön (2000), afirma que os profissionais vêm adquirindo aprendizado que permite ir além do paradigma positivista e da “racionalidade técnica”, a partir da experiência profissional. Isso viabiliza a revisão de pressupostos já estabelecidos e expandem as possibilidades do aprendizado contínuo. Schön (2000) faz referência à prática reflexiva a qual envolve o aprendizado a partir da reflexão antes, durante e depois da ação, nos campos onde envolve incertezas, surpresas, mudanças constantes e relações de causa e efeito complexas.

Dewey (1979), um dos pioneiros no tema, caracteriza a prática reflexiva de acordo com dois elementos: (i) a experiência-ação, que ocorre em um fluxo contínuo, e (ii) a capacidade de julgamento daquele que reflete, isto é, como um exame cuidadoso e questionador de conhecimentos e pressupostos para evolução e melhoria da atuação profissional. Em suma, a prática reflexiva é a aprendizagem através do fazer, refletindo na ação e sobre a ação, a partir da competência profissional e seus dilemas práticos (SCHÖN, 2000).

Em razão disso, os principais conceitos relacionados à prática reflexiva propõem aplicações no contexto da prática do profissional na gestão dos restaurantes universitários terceirizados; e podem revelar como essa prática, em suas diversas formas, pode contribuir para que as lacunas existentes na atuação do profissional, enquanto gestor, sejam preenchidas, dada a relevância do “profissional reflexivo”.

Ademais a terceirização é uma modalidade recente na gestão dos RUs de Recife-PE (a partir de 2011), exigindo inserção de novas práticas profissionais, principalmente relacionadas

ao serviço público, como a gestão e a fiscalização de um contrato administrativo, a confecção do termo de referência específico para serviços de alimentação e satisfação dos usuários por meio da qualidade/preço, reforça a necessidade de discussão do tema, com novos estudos.

Diante da nova configuração de gestão dos restaurantes universitários e tendo em vista a incompletude da formação do profissional nutricionista/ docente para a gestão organizacional, surge a pergunta de pesquisa: **como a prática reflexiva pode auxiliar na identificação e melhoria das principais dificuldades na gestão dos RUs terceirizados do Recife-PE, relacionadas à prática profissional desses gestores?**

Assim, resgatando os principais conceitos relacionados à prática reflexiva e aplicando no contexto da gestão dos restaurantes universitários terceirizados, pretende-se indicar alternativas para contribuir com a gestão tanto no nível individual quanto no organizacional, integrando-as aos esforços de aprendizagem na prática profissional gerencial nos RUs de Recife-PE.

1.4 Objetivos

1.4.1 Geral

Investigar como a prática reflexiva pode influenciar na gestão dos restaurantes universitários terceirizados de Instituições Públicas de Ensino Superior (IES), a partir da identificação das principais dificuldades enfrentadas pelos gestores.

1.4.2 Específicos

- Compreender o processo de conhecer-na-ação desenvolvido pelos gestores associado à prática profissional, sob a ótica da prática reflexiva.
- Identificar as principais dificuldades de gestão dos RUs no âmbito da prática profissional dos gestores.
- Articular a prática reflexiva à prática profissional, propondo aplicações no contexto da gestão dos RUs.

1.5 Justificativa

Quanto ao desenvolvimento desta pesquisa, é importante deixar claro a relevância da temática, no tocante às contribuições da pesquisa ao conhecimento científico e ao contexto organizacional em foco.

A gestão pública gerencial está buscando, cada vez mais, através da gestão estratégica, privilegiar o desempenho organizacional e o gerenciamento dos recursos humanos (BRESSER PEREIRA, 2005), igualmente, a gestão das universidades federais. Os RUs, inseridos no Plano Estratégico Institucional das universidades públicas federais, fazem parte das ações estratégicas para oferecer condições de acesso, permanência e conclusão exitosa da formação acadêmica de todos os estudantes e para ampliação, modernização e manutenção da infraestrutura física.

É válido ressaltar que uma parcela dos recursos públicos destinados à assistência estudantil, principalmente após a ampliação do número de atendidos em decorrência do Plano de Restruturação e Expansão de Universidades Públicas Federais (REUNI), através do Programa Nacional de Assistência Estudantil (PNAES), além de recursos próprios das universidades, vão para os RUs. Como exemplo, no exercício de 2015, o orçamento da UFPE foi de R\$ 1.270.372.098,00. Desse valor, foi destinado ao RU, somente para o fornecimento de refeições, o valor de R\$ 4.949.206,47, que representa um repasse em torno de 0,38% para atendimento das despesas de custeio (UFPE, 2016).

Somado ao investimento, tem-se, especificamente nos restaurantes universitários terceirizados, muitas dificuldades e zonas conflituosas, na sua maioria relacionada à gestão e fiscalização, além da insatisfação da clientela, principalmente relacionada ao subdimensionamento do número de atendidos; e que os nutricionistas/ docentes gestores necessitam adquirir habilidades e competências por meio da prática profissional, através da possibilidade do aprendizado, na prática, para auxiliar as atividades de gestão dos restaurantes universitários.

A tomada de decisão no ambiente público e acadêmico é complexa, em decorrência, principalmente, dos desafios gerados pelos variados atores, discentes, docentes, diretórios acadêmicos, sindicatos, e a gestão propriamente dita, além dos órgãos fiscalizadores e regulamentares. Em relação ao RU, acrescenta-se o fato da alimentação ser instrumento da política estudantil, assim como ser importante para a saúde dos estudantes, além dos conceitos de sustentabilidade, responsabilidade social e ética que norteiam as aspirações da comunidade acadêmica e sociedade.

Acredita-se na relevância dessa pesquisa, mostrando a gestão como um ícone imprescindível na evolução dos RUs, pois o estudo se mostra não apenas na busca de compreender como os nutricionistas gestores podem desenvolver suas habilidades e competências, mas sim como àquelas habilidades e competências ligadas diretamente à atuação profissional podem ser adquiridas ou desenvolvidas a partir de práticas reflexivas.

Logo é uma forma de identificar as principais dificuldades de gestão dos restaurantes universitários que possuem serviços terceirizados, a fim de viabilizar estratégias de ação a partir da prática profissional dos gestores. Ao conhecer as principais dificuldades, tem-se a possibilidade de definir em cláusulas contratuais os elementos indispensáveis a uma boa execução do contrato de alimentação, com o objetivo de garantir a qualidade do serviço e otimizar a fiscalização; sobretudo no âmbito público, subordinado à rigorosa legislação e às leis sanitárias que norteiam a prestação de serviços na área de alimentação.

Assim, a pesquisa trará melhorias para a gestão dos contratos dos RUs, pois é de extrema importância a análise das dificuldades enfrentadas para a busca de soluções dos problemas e desenvolvimento das habilidades administrativas dos gestores dos RUs; além dos benefícios que serão proporcionados para a saúde pública, pois são unidades que prestam serviços de produção e distribuição de refeições, diretamente relacionado à saúde das pessoas, principalmente a comunidade acadêmica que possui vulnerabilidade socioeconômica, devendo este serviço ser eficiente e de ótima qualidade e ao mesmo tempo de baixo custo.

Ressalta-se também, a escassez de estudos voltados para a gestão dos RUs, especialmente os terceirizados, incluindo as atividades inerentes à gestão e fiscalização de um contrato administrativo na área da alimentação coletiva e às práticas profissionais dos respectivos gestores principalmente quanto à abordagem da prática reflexiva dos profissionais nutricionistas/ docentes gestores, visto que a “Administração” é transmitida como uma simples aplicação de teorias, contribuindo assim, com o crescimento científico sobre as práticas gerenciais dos RUs de IES com serviços terceirizados.

Dessa forma, por sua natureza aplicada, a pesquisa contribui tanto com a Ciência Administrativa, por esclarecer aspectos importantes para a gestão pública, especificamente na gestão de restaurantes universitários terceirizados e tratar da questão da tomada de decisão estratégica em ambientes conflituosos; como para a Ciência da Nutrição, ao inserir a prática reflexiva como recurso na gestão dos serviços de alimentação, legitimados pelos próprios gestores; e ainda ajuda a preencher uma lacuna enfrentada pela pesquisadora, como nutricionista e profissional da área, diante da raridade dos estudos no campo da alimentação coletiva em serviços públicos.

2 Referencial teórico

A fundamentação teórica está estruturada em três tópicos: serviços de alimentação, caracterização dos restaurantes universitários e sua gestão, e a prática reflexiva (conceituação e a relação com a aprendizagem na ação) para o entendimento da prática reflexiva relacionada à prática profissional aplicada ao contexto da gestão dos RUs o qual objetiva esse estudo.

2.1 Gestão de serviços de alimentação

Os hábitos alimentares no Brasil que anteriormente eram semelhantes aos hábitos dos franceses estão se aproximando cada vez mais dos modelos norte-americanos, segundo Poulain (2004), embora essa tendência nos países em desenvolvimento esteja distribuída desigualmente dentre os segmentos das classes sociais de acordo com as possibilidades de acesso aos bens de consumo. No plano simbólico, os desejos por si só, marcam uma inclinação a esse perfil alimentar, no qual prevalece a alimentação em espaços públicos.

Segundo a ABERC (Associação Brasileira de Refeições Coletivas), o mercado de refeições coletivas registra saltos de crescimento expressivos; a estimativa do mercado potencial teórico para 2016 é de 24 milhões de refeições/dia para empregados de empresas, e em 19 milhões nas escolas, hospitais e forças armadas, isso equivale a 16,9 bilhões de reais, configurando a dimensão e a importância do setor de alimentação coletiva na economia nacional (ABERC, 2016). As informações acima são ratificadas pela Pesquisa Anual de Serviços (PAS) do IBGE (2013), onde é demonstrada que os serviços de alimentação apresentaram a maior parcela da receita gerada, dos salários, da ocupação de pessoal e do número de empresas dentre os segmentos que compõem os serviços prestados às famílias. A PAS estimou a existência de 239.807 empresas atuando nesta atividade (61,2%), ocuparam 1,7 milhão de pessoas (62,3%) e geraram 88,1 bilhões de receita operacional líquida (65,1%).

Os serviços de alimentação estão inseridos em uma área de grande abrangência que é o setor de alimentação coletiva e envolve todos os estabelecimentos que produzem e distribuem alimentos. No Brasil essa área cresceu através das políticas trabalhistas governamentais, com um marco em 1940 quando foi criado o Serviço de Alimentação e Previdência Social (SAPS), vinculado ao então Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio (FERREIRA; PICOSSE; SALES, 2014). O SAPS atuou em prol da garantia da alimentação com preços acessíveis e segura, do ponto de vista higiênico-sanitário, além de exigir condições mais dignas aos

trabalhadores em geral. A partir daí, surge a obrigatoriedade da criação de refeitórios para os operários.

Com o SAPS também foram desenvolvidas outras ações como: desjejum escolar para os filhos dos trabalhadores, auxílio alimentação em caso de doença ou desemprego para trabalhadores e sua família durante 30 dias; criação de cursos de formação de nutricionistas e profissionais de copa e cozinha. Essas ações serviram de alicerce para que nos anos 70 fossem concretizados os dois mais antigos programas de suplementação alimentar ainda em vigência no Brasil: o Programa de Alimentação do Trabalhador (PAT) e o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE).

Antes da criação do PAT, em 1972, houve um redirecionamento das políticas públicas com a criação do Instituto Nacional de Alimentação e Nutrição (INAN), o qual foi importante para dar suporte ao governo na estruturação da Política Nacional de Alimentação e Nutrição (PNAM), sendo incluídos os trabalhadores de baixa renda como público alvo. Somente em 1976, o PAT foi instituído por meio da Lei nº6.321/76, o qual prevê dedução de até 4% do imposto de renda devido, às empresas que o aderirem, com o objetivo de diminuir as doenças ocupacionais através da melhoria nutricional dos trabalhadores.

Foi a partir daí que o setor de alimentação deu um salto no país, tanto na área comercial (restaurantes vinculados ao PAT, nas modalidades *self-service*), quanto restaurantes institucionais. O “boom” dos *self-services* aconteceu na década de 1980, onde na mesma época foi lançada a proposta de uma Política Nacional de Segurança Alimentar. Posteriormente, na década de 1990, com a globalização e mudanças nas estruturas das empresas, assim como o maior controle por parte de órgãos fiscalizadores e legislações, evidencia-se a preocupação com o controle de qualidade dos produtos. As boas práticas de produção foram difundidas, aparecendo conceitos internacionais como o APPCC (Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle), assim o controle higiênico-sanitário passou a ser imprescindível para obter um produto/ refeição segura e de qualidade em todas as etapas do processo (FERREIRA; PICOSSE; SALES, 2014).

E dos anos 2000 pra os dias atuais, ainda foram criados vários programas governamentais relacionados à alimentação e nutrição, como o Programa Bolsa-Alimentação, Programa Fome Zero, todos vinculados ao Conselho Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional (Consea) com vista a garantir o direito humano à alimentação. Concomitantemente, aumentou a diversificação dos tipos de serviços e produtos, houve a popularização dos produtos orgânicos, a valorização do *slow food* e dos multisserviços, além da introdução da culinária internacional. Os processos de produção e equipamentos

obrigatoriamente evoluíram para atender essa diversificação, incluindo necessariamente o desenvolvimento sustentável (FERREIRA; PICOSSE; SALES, 2014).

Assim, o setor de alimentação coletiva evoluiu nos últimos anos, bem como as denominações e conceitos dos estabelecimentos que trabalham com a produção e distribuição de refeições. Teixeira et al (2006) designa esses estabelecimentos como Unidades de Alimentação e Nutrição (UAN) cuja função é o fornecimento de uma refeição equilibrada nutricionalmente, apresentando bom nível de sanidade, do ponto de vista higiênico-sanitário, e que seja adequada ao comensal (denominação dada ao consumidor em alimentação coletiva). Já Proença (2009) denomina Serviços de Alimentação e Nutrição (SAN) quando voltados para coletividades sadias e Serviço de Nutrição e Dietética (SND), quando ligados à coletividade enfermas.

Atualmente, a designação Unidade Produtora de Refeição (UPR) vem sendo usualmente utilizada para todo e qualquer serviço de alimentação externo ao domicílio, tanto comerciais (àqueles sem clientela cativa), quanto coletivos ou institucionais (àqueles onde os usuários do serviço não tem opção). Então, unidades produtoras de refeições coletivas ou institucionais são também Unidades de Alimentação e Nutrição (SILVA; OLIVEIRA; HADDAD, 2016), ou mais popularmente chamadas de Serviços de Alimentação.

No campo científico apareceu mais uma denominação: Alimentação e Nutrição em produção de refeições. Porém, sob a perspectiva desse estudo, qual seja adentrar na área de alimentação coletiva voltada a coletividade sadia, mais especificamente na administração de serviços de alimentação, e considerando o Conselho Federal de Nutricionistas (CFN) (2005) será utilizado o termo “Serviço de Alimentação” que compreende:

[...] atividades de alimentação e nutrição realizadas nas Unidades de Alimentação e Nutrição (UAN), como tal entendidas as empresas fornecedoras de serviços de alimentação coletiva, serviços de alimentação autogestão, restaurantes comerciais e similares, hotelaria marítima, serviços de buffet e de alimentos congelados, comissárias e cozinhas de estabelecimentos assistenciais de saúde; atividades próprias da Alimentação Escolar e da Alimentação do Trabalhador (CFN, 2005).

Vale salientar, que o serviço de alimentação, segundo Teixeira et al (2006) pode desempenhar atividades fins ou meios, como sendo uma organização ou fazendo parte desta. Como atividade fim tem-se como exemplo, os serviços ligados a hospitais que interferem diretamente na consecução do objetivo final, que é prevenir e/ou recuperar a saúde dos que são atendidos. No segundo caso, como órgão meio, pode ser citados àqueles inseridos em indústrias, instituições escolares e quaisquer outras que reúnem pessoas em um determinado período de tempo (PROENÇA, 2009).

Nesse contexto, os serviços de alimentação dos restaurantes universitários funcionam como órgãos meio com a finalidade de melhorar a aprendizagem dos alunos, prevenir e manter a saúde daqueles que atendem, e até reduzir índices de acidentes e taxas de absenteísmo colaborando para as atividades fins da entidade como serviços de alimentação coletiva. Desempenham importante papel em termos de economia e saúde pública para as universidades, na medida em que afetam o estado nutricional e o bem estar da população acadêmica por meio da qualidade do alimento que produzem.

A gestão de um serviço de alimentação se inicia com o entendimento das teorias da administração aplicadas às organizações de alimentação coletiva. Apesar de muitas vezes serem consideradas apenas como conteúdos teóricos pelos gestores (ABREU, SPINELLI e PINTO, 2009; COLARES et al, 2014). No contexto da alimentação coletiva, as teorias da administração se mostram com grande relevância, principalmente quando aplicada ao processo produtivo de refeições e a prática dos gestores, revelando atitudes, concepções e reflexões.

Na visão de Abreu, Spinelli e Pinto (2009) as teorias da administração que se sobressaem para esses serviços são: teoria clássica e administração científica, com os seus postulados clássicos dos princípios administrativos, a departamentalização, a racionalização do trabalho, a estruturação linear e funcional; a teoria das relações humanas com sua abordagem humanística, inserindo a preocupação com o homem e seu grupo social, os aspectos psicológicos e sociológicos, dando início às relações humanas dentro das organizações; e a teoria neoclássica, que retoma a prática da administração científica, entretanto associada a uma técnica social básica, onde surge a ideia de descentralização das decisões.

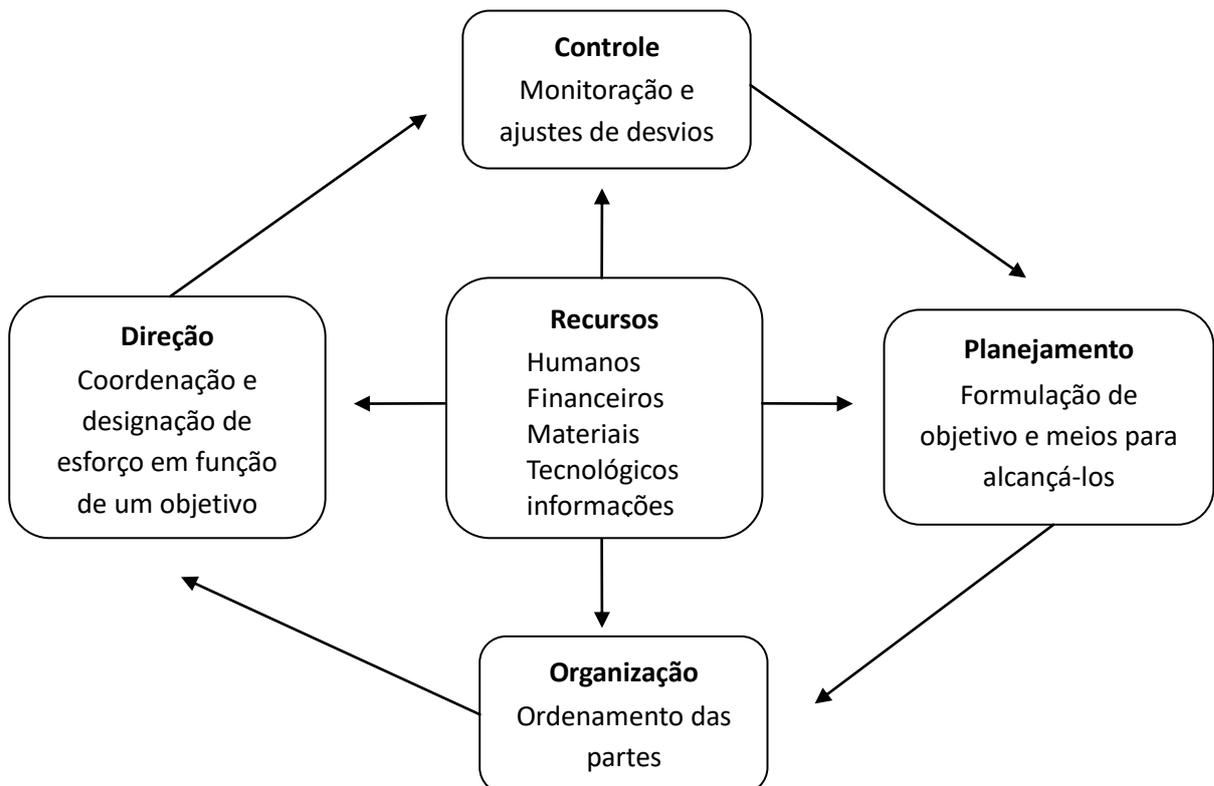
Igualmente, Colares et al (2014) enfatizam as teorias clássicas e a escola de relações humanas, trazendo também a teoria dos sistemas, com a concepção da empresa como uma organização complexa que interage com o ambiente (pensamento holístico) e a teoria das contingências que defende as variações das estruturas organizacionais como resultado dos fatores contingentes (tecnologia, situação mercadológica, diversidade e tamanho).

Nesse sentido, verifica-se a necessidade do gestor dos serviços de alimentação conhecer, além dos aspectos técnicos e específicos do seu trabalho, os aspectos relacionados com a direção de pessoas dentro das organizações. As ações dos gestores devem e estão sempre embasadas nas formulações da administração, no interior dessas teorias percebe-se o valor da natureza humana implícito, o que pode facilitar ou dificultar a prática profissional.

Ademais, é imprescindível a gerência nas diversas atividades durante o processo produtivo (planejamento, preparo dos alimentos, controle higiênico-sanitário, dependência de uma boa relação com a equipe, controle de materiais, fontes de energia, educação e avaliação), sendo um processo dinâmico que interliga seus componentes e transformam os elementos de entrada (matéria-prima) em um produto final (refeição) através de tecnologia específica, normas e regulamentos e padrões de produtividade próprios.

De acordo com o porte, os serviços de alimentação são estruturados por setores, incluindo áreas administrativas, recursos humanos, compras, divulgação e eventos. O setor que é diretamente responsável pela entrega dos serviços e produtos ao cliente é o salão ou refeitório, onde o cliente frequenta e o serviço se realiza, a finalidade do trabalho é o atendimento ao cliente. A cozinha ou área de produção é o espaço onde ocorre a produção das refeições (OLIVEIRA, 2002).

Figura 1(2)- Representação esquemática do processo administrativo de uma organização.



Fonte: Silva; Oliveira; Haddad (2016).

Para a gestão, os serviços de alimentação aplicam os conceitos básicos do processo administrativo: prever, organizar, comandar, coordenar e controlar (figura1(2)).

A previsão diz respeito ao planejamento, quais decisões deverão ser tomadas para que as metas e os propósitos sejam alcançados. A organização consiste no agrupamento das atividades necessárias para realizar o que foi planejado. Nos serviços de alimentação consiste em: caracterizar as unidades operacionais primárias (estoque e recebimento de gêneros, pré-preparo de carnes, de vegetais, de sobremesas etc.); definir o fluxo de sequência do trabalho; agrupar as unidades operacionais para formar as unidades operacionais complexas; estabelecer a estrutura de autoridade e sistematizar o trabalho. A direção é baseada na comunicação, motivação e liderança para orientar e indicar o comportamento dos indivíduos na direção dos objetivos a serem alcançados. E o controle certifica se foi realizado o planejado, organizado e dirigido e se realmente cumpriu as metas pretendidas. (ABREU; SPINELLI; PINTO, 2009).

Retomando a função administrativa da direção, Abreu, Spinelli e Pinto (2009) ressalta que a liderança, gerência, comunicação e motivação são funções básicas que devem estar inseridas a saber:

Liderança: é a influência interpessoal exercida numa situação e dirigida, através do processo de comunicação, para a realização de objetivos. A produtividade máxima só se alcança quando todos os empregados se esforçam para atingir o mesmo objetivo [...]. Gerência: é o elemento de um empreendimento que planeja, organiza, define, controla e avalia a equipe e as etapas do processo, possibilitando alcançar os objetivos. [...] é a capacidade de alocar recursos para atingir os objetivos. [...]. Comunicação: [...] é necessário que ele conheça a ordem expedida e o seu real significado, bem como o nível de percepção das pessoas a quem se destina, a fim de fazer-lhes as comunicações de acordo como horizonte de compreensão, devendo ter clareza e cortesia [...]. Motivação: é a predisposição do indivíduo ou grupo para efetuar ações visando alcançar determinado objetivo. (ABREU; SPINELLI; PINTO, 2009).

Como visto, as operações desenvolvidas nos serviços de alimentação seguem uma organização de produção, porém quando comparadas com a uma indústria de outro segmento, elas diferem pela necessidade de rígidos padrões de higiene e segurança alimentar. Desse modo deve haver bastante atenção nos sistemas administrativos que comprometem a padronização e controle de qualidade.

Os negócios em serviços de alimentação sofreram transformações ao longo das décadas, desde servir caldos restauradores a pessoas debilitadas, passando por mudanças estruturais, organizacionais e funcionais até o serviço como se apresenta atualmente, como uma organização dinâmica e complexa, voltada ao atendimento das necessidades e expectativas dos clientes e à manutenção de uma posição competitiva no mercado (PAULA, 2004).

São organizações que administram: *itens tangíveis*, que podem ser mensurados, definidos pela existência do produto final: refeições, após um processo produtivo; e *serviços*, que são a conjugação de elementos tangíveis e intangíveis, ações, esforços ou desempenhos de difícil mensuração, caracterizados pela natureza da atividade como a satisfação das necessidades psicossociais do cliente: qualidade, ambiente confortável, cortesia, presteza e segurança (COLARES et al., 2014).

Proença (2009) utiliza os termos alimentação comercial e alimentação coletiva, dividindo-se em coletividades sadias e enfermas. A alimentação institucional insere-se, pois, na alimentação coletiva, é produzida por um órgão meio, geralmente pertencente a escolas, forças armadas, universidades, azilos, presídios etc, para fornecer refeições às pessoas que aí permanecem por um período de tempo. Nessas, a finalidade, é reduzir índices de acidentes, taxas de absenteísmo, melhorar a aprendizagem, pontualidade, prevenir e manter a saúde daqueles que atendem, colaborando para as atividades fins da entidade.

A autora ainda cita as tendências em alimentação coletiva, as quais se encaminham no sentido de antecipar as necessidades do comensal (consumidor em alimentação coletiva) ao mesmo tempo em que otimiza o processo produtivo. Levando em consideração o comensal, ele pode ser cativo, quando não lhe é dada opção sobre o local das refeições, ou relativamente cativo, como é o caso do comensal no trabalho ou ensino, quando é possível optar sobre a utilização da unidade de alimentação coletiva disponível.

Quanto à gestão propriamente dita, há várias abordagens de acordo com os autores. Abreu, Spinelli e Pinto (2009), por exemplo, defendem que a gestão de serviços de alimentação se inicia com o controle da qualidade, planejamento físico-funcional, recursos humanos, segurança e saúde do trabalho, passando por toda a gestão da produção da refeição (planejamento de cardápio, logística e suprimento, custo, garantia da qualidade higiênico-sanitária) indo até a avaliação da produtividade, avaliação da produção, marketing, atendimento e satisfação do cliente e gestão ambiental.

Proença (2009) define a gestão a partir de parâmetros colocados como exigências da produção em alimentação coletiva: exigências das técnicas de produção; exigências regulamentares; exigências arquitetônicas; exigências de condições de trabalho; exigências de qualificação de pessoal; exigências qualitativas (produtos e serviços); exigências econômicas (investimento e custo) e por fim exigências comerciais (marketing). Contudo ela destaca dois fatores principais inerentes à produção de refeições que interferem diretamente nos índices de produtividade: mão de obra (gestão de pessoas) e o controle de qualidade (gestão da

qualidade) relacionado às normas da legislação pertinente: regras de higiene e controle microbiológico do preparo, conservação e distribuição das refeições.

Rosa e Monteiro (2014) discutem primeiramente a gestão da qualidade na promoção da segurança alimentar, referindo-se as legislações vigentes e boas práticas em serviços de alimentação e controle de qualidade em todas as etapas do serviço; seguida da gestão de pessoas, incluindo a gestão de equipes na sua formação e desenvolvimento; planejamento de cardápios e adequação de quantidades “per capita”; planejamento físico; custos; higiene e saúde dos manipuladores, principalmente a saúde bucal; e gastronomia saudável.

Já Balchiunas (2014) vai além da gestão da produção da refeição nos serviços de alimentação, citando aspectos mais amplos relacionados a uma boa gestão, entre eles estão o respeito à cultura alimentar dos clientes, a promoção da saúde e qualidade de vida no ambiente de trabalho, o planejamento estratégico, empreendedorismo, gestão ambiental e responsabilidade social, marketing, biossegurança alimentar e sistemas de informação específicos para a gestão de serviços de alimentação.

E ainda, Oliveira e Silva (2016) abordam temas mais recentes importantes na administração de serviços de alimentação, como aplicação de novas tecnologias, importância da ergonomia para a saúde do trabalhador, aplicação da técnica dietética, gastronomia, segurança do trabalho, gestão de resíduos, e outros citados anteriormente como planejamento físico-funcional e controle de custos, dando ênfase a gestão de pessoas como uma das áreas mais complexas da gestão, isso porque o resultado final está diretamente relacionado a eficácia e a eficiência da equipe; e cada pessoa possui suas características e necessidades que devem ser consideradas no processo.

Desse modo percebe-se que os autores citados acima relacionam as seguintes áreas de gestão como primordiais para os serviços de alimentação: gestão da qualidade, planejamento físico-funcional; gestão de pessoas, gestão da produção (cardápio e custos), além da notável emergência em outras esferas como a gestão ambiental, marketing, gastronomia, promoção da saúde e qualidade de vida, além do planejamento estratégico e empreendedorismo.

No que se refere ao modo de gestão em alimentação de coletividade, Abreu, Spinelli e Pinto (2009) dividem em duas divisões: autogestão e concessão ou terceirização. E quanto ao sistema de distribuição, tem-se o sistema centralizado (refeições produzidas e distribuídas no mesmo local); a refeição transportada (sistema descentralizado) e o sistema misto (parte das refeições é distribuída no local e parte descentralizada).

Na autogestão a própria empresa gerencia o serviço de produção e distribuição de refeições servidas aos seus funcionários. A empresa gerencia tanto os recursos humanos

quanto os materiais e faz o controle de qualidade. Quanto à concessão ou terceirização, a empresa cede seu espaço de produção e distribuição para empresas especializadas em administração de restaurantes. A contratada fica responsável pela gestão do serviço como um todo. Nesse estudo será dada ênfase a terceirização, a fim de entender a gestão dos RUs terceirizados.

2.1.1 Terceirização nos serviços de alimentação

A apreensão conceitual do termo terceirização, na gestão contemporânea, faz a fusão do estratégico e do operacional para defini-la como a transferência administrada dos processos de uma organização para uma ou várias empresas executoras. Como ferramenta gerencial, a terceirização evoluiu com objetivo de delegação das atividades de apoio e até mesmo de importantes etapas do processo produtivo (SOUZA; CALLE; RADOS, 2009).

A terceirização das atividades-meio das instituições e empresas, dentre eles, o setor de alimentação teve início, no Brasil, no final da década de 1960, e obteve um maior crescimento na década de 1970, inserido num contexto social desenvolvimentista, com o Estado brasileiro introduzindo uma série de intervenções diante das políticas públicas de Alimentação e Nutrição, dentre elas a instituição do PAT (Programa de Alimentação do Trabalhador), em 1976 (AGUIAR; KRAEMER; MENEZES, 2013), no qual o governo concede as empresas incentivos fiscais em até 4% dedutível do imposto de renda (BRASIL, 2002).

O PAT completou 37 anos em 2014 e continua fomentando o serviço de terceiros ou contratados na área de alimentação coletiva, através do reconhecimento das prestadoras de serviços de alimentação, além dos serviços de autogestão. Desse modo, formalizou as concessionárias indicando a possibilidade do fornecimento de refeições, ser, por meio de um contrato firmado entre estas e a empresa beneficiária. Em agosto de 2014 as concessionárias de alimentação alcançaram a marca de 2.000 empresas (CEBRASSE, 2014).

A terceirização é firmada por intermédio de um contrato que rege os direitos, os deveres e as expectativas das empresas contratantes e contratadas. Quanto à terceirização nos serviços de alimentação podem ser adotadas várias modalidades, conforme quadro 1(2).

No serviço público é regida, obrigatoriamente pela Lei nº8.666, de 21 de junho de 1993 que regulamenta e “institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências”, aplicável aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios igualmente. Essa Lei estabelece normas gerais sobre licitações e contratos administrativos pertinentes a compras, contratação de obras e serviços, inclusive de publicidade, alienações e locações, ressalvadas as hipóteses de dispensa e inexigibilidade de licitação

Quadro 1(2)- Modalidades de terceirização adotadas pelos serviços de alimentação ou unidades produtoras de refeições.

| Modalidade | Características |
|--|---|
| Administração de cozinha | A empresa terceirizada utiliza as instalações da beneficiária para o preparo e a distribuição das refeições |
| Refeição transportada | A empresa terceirizada prepara a alimentação e a transporta até o local de trabalho |
| Cesta de alimentos | A empresa beneficiária adquire cestas de alimentos de empresas credenciadas no programa de alimentação do trabalhador (PAT) para o fornecimento aos seus funcionários |
| Alimentação convênio (tíquete-alimentação) | Distribuição de tíquetes para a aquisição de gêneros alimentícios em estabelecimentos comerciais credenciados (supermercados e similares) |
| Refeição convênio (tíquete-refeição) | Distribuição de tíquetes para compra de refeições prontas em estabelecimentos credenciados (restaurantes e similares) |

Fonte: Silva; Oliveira; Haddad (2016).

Após a constatação da necessidade de aquisição de um serviço ou bem pela administração Pública, se inicia o procedimento licitatório, através de um procedimento administrativo formal, isto é, a Licitação. Esta é o meio pelo qual a administração pública convoca, através de meio estabelecido em ato próprio (edital ou convite), empresas interessadas na apresentação de propostas para fornecimento de bens e serviços (BRASIL, 2010). Consta de duas fases: interna (preparatória) e externa (executória) e obedece a uma sequência de atos.

De acordo com a Lei nº8.666/93 na fase preparatória ou interna seguem-se os seguintes passos: 1) Confecção do projeto básico ou termo de referência (TR) 2) Escolha da modalidade e do tipo de licitação 3) Elaboração de cotação de preços 4) Autorização do ordenador de despesas para a instauração do certame 5) Indicação da cotação orçamentária pela qual correrá a despesa e 6) Análise jurídica pela procuradoria da Administração.

E na fase externa tem-se: 1) Publicação do ato convocatório (edital ou convite) 2) Recebimento dos envelopes com a documentação e as propostas 3) Verificação da habilitação ou inabilitação dos licitantes 4) Fase recursa, onde os inabilitados podem recorrer judicialmente 5) Julgamento das propostas 6) Homologação 7) Adjudicação do objeto à vencedora da licitação e 8) Assinatura do contrato.

O TR, como descrito acima, é o primeiro passo para uma licitação ser bem sucedida. É o documento técnico que integra o edital de licitação e que deve concentrar todas as informações relevantes em relação ao objeto da licitação, principalmente no que se refere aos aspectos técnicos especializados. De acordo com a Lei nº8.666/93 e a Instrução Normativa

(IN) nº02/98, ele deve ser elaborado á luz de regras estabelecidas pela contratante e por técnico qualificado profissionalmente pertinente às especificidades do serviço a ser contratado.

O art. 6º, inciso IX, da Lei nº8.666/93 define o TR como:

O conjunto de elementos necessários e suficientes, com nível de precisão adequado, para caracterizar a obra ou serviço, ou complexo de obras ou serviços, objeto da licitação, elaborado com base nas indicações dos estudos técnicos preliminares, que assegurem a viabilidade técnica e o adequado tratamento do impacto ambiental do empreendimento, e que possibilite a avaliação do custo da obra e a definição dos métodos e do prazo de execução [...].

Para a prestação de serviço na área de alimentação coletiva, especificamente, Colares et al (2014) cita algumas exigências que o TR deve conter, tais como:

- 1) Objeto da contratação com a descrição básica dos serviços (local que será prestado o serviço, estimativa da quantidade de refeições, definição dos dias da semana e dos horários de distribuição das refeições, tipo de refeição-desjejum, colação, almoço, lanche, jantar e ceia), como será a distribuição das refeições, critérios de qualidade dos gêneros alimentícios, especificações sanitárias, entre outros;
- 2) Exigência que as empresas concorrentes apresentem atestado de capacidade técnica (operacional e profissional); licenças e autorizações de funcionamento emitidas pelos órgãos competentes; certidão de registro e quitação emitida pelo Conselho Regional de Nutricionistas (CRN); quadro de profissionais;
- 3) Características das refeições- composição nutricional, planejamento dos cardápios, frequência, per captas e porcionamento das preparações etc.;
- 4) Quantitativo de mão de obra e gestão de pessoas-periodicidade de treinamentos, pessoal qualificado etc.;
- 5) Administração de recursos materiais- utensílios, equipamentos e móveis- periodicidade de manutenções preventivas e corretivas, entre outros;
- 6) Planilha com orçamento e composição dos custos unitários.

São indispensáveis, ainda no TR, os deveres da contratada e da contratante, os procedimentos de fiscalização e de gestão da qualidade do serviço, especificando os indicadores e instrumentos de medição, os registros, os controles e as informações que deverão ser prestados pela contratada, além das respectivas adequações de pagamento caso não atendida as metas preconizadas (SILVA; OLIVEIRA; HADDAD, 2016). Ademais, é facultada às empresas licitantes a realização de vistoria para reconhecimento do local e das condições de trabalho, mesmo se esta não realizar, deverá apresentar uma declaração de que

possui pleno conhecimento do local onde será realizado o serviço, e de suas particularidades, não podendo alegar futuramente desconhecimentos das condições de estruturas predial, elétrica e hidráulica, equipamentos, abastecimento de água e energia elétrica etc, em favor de eventuais pretensões de acréscimo dos preços propostos.

Apesar de serem muitos os conteúdos que integram o TR, Martins, Borba e Fonseca (2014) argumenta que é fundamental na área de alimentação coletiva, definir e descrever adequadamente o ‘objeto’ em um serviço de alimentação, de acordo com as reais necessidades da contratante e identificar as diversas opções disponíveis no mercado, a fim de conciliar a execução do serviço com a satisfação.

Assim, não existe uma padronização de objeto para os serviços de alimentação, pois cada um tem sua especificidade própria, porém deve ser elaborado pela equipe técnica do órgão, sendo imprescindível a participação do nutricionista responsável técnico da unidade, pois este embasará tecnicamente as justificativas da contratação, além de descrever as atividades, o quantitativo de funcionários e os procedimentos técnicos e legais.

Nos serviços de alimentação, os contratos podem ser do tipo administração cooperada (parcerias), contrato de preço fixo, gestão mista, mandato-puro e mandato-derivado (direto) (SILVA; OLIVEIRA; HADDAD, 2016) como se pode observar no quadro 2 (2). A empresa contratante tem a opção de escolher o que mais se adapta às suas condições e necessidades.

É válido ressaltar que os contratos de gestão são amparados legalmente na esfera federal pelas agências reguladoras e executivas, no texto da Constituição Federal de 1988, no §8º do art.37. Nesta relação entre contratado e contratante, o contrato serve como garantia para a realização das atividades entre estes dois atores, sendo uma forma de prever situações e de salvaguarda contra problemas futuros. Diante dessa relação, verifica-se um esforço das instituições públicas em estruturar contratos mais rígidos e detalhados que permitam diminuir as incertezas e limitações ambientais e comportamentais a fim de manter a estabilidade contratual.

Conforme Zunino (2009), o serviço de alimentação terceirizado divide-se numa corrente de três elos. Este modelo aponta três aspectos importantes: a qualidade do produto, a qualidade do serviço e, a contenção de custos (a terceira dimensão). A maioria das empresas contratadas é forçada a optar por um dos três elementos. Isso faz a empresa enxergar cada linha do modelo como sendo uma dicotomia e se sente impelida a escolher entre a qualidade do serviço e a contenção de custos; entre a qualidade do produto e a qualidade do serviço; ou, entre a qualidade do produto e a contenção de custos.

Quadro 2 (2)- Tipos de contratos nos serviços de alimentação.

| Tipo | Características |
|------------------------------------|---|
| Administração cooperada (parceria) | A contratante é responsável pela administração da unidade e pela aquisição dos itens necessários para a produção de alimentos. A contratada responsabiliza-se pelo fornecimento de mão de obra, suporte operacional e supervisão dos procedimentos. |
| Contrato de preço fixo | Estabelece um valor unitário para a refeição. A contratada é responsável por todas as fases do processo |
| Gestão mista | É uma variação do contrato de preço fixo. Nela são emitidas duas notas fiscais, uma para o serviço e outra para aquisição dos alimentos. |
| Mandato puro | A concessionária administra a área de alimentação, produzindo e servindo alimentação, arcando com todos os valores financeiros. O pagamento à contratada é feito pelo valor total do serviço, com a adição da taxa de administração. |
| Mandato-derivado (direto) | Uma empresa intermediária realiza as compras de gêneros. Ao final do mês é emitida apenas uma nota para a contratante. |

Fonte: Silva; Oliveira; Haddad (2016).

Sendo assim, a empresa necessita se adequar às três dimensões do modelo (produto, serviço e custos) para ser bem sucedida. Enquanto a contratante deve prever essas dimensões no processo prévio da contratação. Isso envolve a gestão da produção propriamente dita pela empresa contratada e a gestão do contrato pela contratante.

Em razão disso, e da IN nº02/98 prevê metodologia de referência somente para os serviços de vigilância e serviços de limpeza e conservação, os principais conceitos relacionados à prática reflexiva, em suas diversas formas, irá contribuir com o profissional de serviços de alimentação, para o desenvolvimento de um TR específico para as suas necessidades e realidade, já que não existe um referencial de um TR para a contratação desses serviços, visando propor aplicações no contexto da alimentação, para que as nuances comentadas acima sejam atendidas e para o desenvolvimento do “profissional reflexivo”.

2.1.2 Habilidades e competências nos serviços de alimentação

A superação do modelo tradicional de divisão do trabalho no final do século XX e outras mudanças no ambiente externo influenciaram as empresas no sentido de valorizar o elemento humano no espaço organizacional, como a participação dos trabalhadores nos processos de tomada de decisão. Ressalta-se a cooperação, a valorização da equipe de trabalho, a redução de níveis hierárquicos, a delegação de tarefas, a responsabilidade compartilhada e a transparência nas decisões (MOTTA; VASCONCELOS, 2013).

Nos serviços de alimentação, a influência do modelo de administração clássica permanece e pode ser evidenciada, dentre outras na estrutura de sistema de cargos, em que para cada posição, há um conjunto de atividades atribuídas, nas tarefas padronizadas e rotineiras, o que exige pouca autonomia do funcionário. Perpetua-se a ideia de tarefa, referindo-se ao pensamento taylorista, em que não é dado valor ao elemento humano. E quando é dado abrange somente os aspectos relativos a comportamentos individuais (ABREU; SPINELLI; PINTO, 2009).

Porém o trabalho em equipe é fundamental em um serviço de alimentação. Vergara (2009) quando conceitua equipe, ela argumenta que para que haja uma equipe é necessário um elemento de identidade, de natureza simbólica que une as pessoas, do contrário será somente um conjunto de pessoas trabalhando juntas.

Nesse contexto, o gestor de serviços de alimentação, além de desempenhar atividades técnicas, desempenha também as administrativas e gerenciais, e essas acabam se sobressaindo em relação às técnicas. Aí entra a importância da gestão de pessoas, do trabalho em equipe, pois o resultado final depende essencialmente da equipe.

Aguiar, Kraemer e Menezes (2013) falam dessa dificuldade da formação de equipe devido às diferenças e motivações que permeiam os membros da equipe, e especificamente na área de alimentação coletiva, devido à presença do absenteísmo e rotatividade. Quando falta um funcionário, por exemplo, resulta no acúmulo de tarefas para os demais, produzindo mais cansaço físico e mental e acaba trazendo prejuízos para o desempenho de toda a equipe. Quanto à rotatividade, é comum, nos serviços de alimentação, ocorrer entradas e saídas frequentes, atrapalhando o entrosamento entre os funcionários e a organização do trabalho.

É com essa dificuldade da criação das equipes que inicia os desafios dos gestores. Mas quais são as habilidades e competências na gestão de pessoas, assim como em outras áreas de gestão que são necessárias que o gestor de serviços de alimentação possua?

Na literatura, a definição do termo ‘competência’ não é equânime, se apresenta de acordo com os contextos e com vários sentidos. Leiria (2002) apud Oliva e Santolia (2007), cita diversos autores, como Le Boterf (1999), Zarifian (2001), Fleury e Fleury (2001), Dutra (2001) e também Ruas (2001), entendem que competência é um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes das pessoas (‘expertise’), aliadas ao ambiente onde elas estão inseridas. Quando o profissional é competente, ocorre a diferenciação, o profissional é motivado a realizar algo, mobilizando toda a organização para a ação e, por conseguinte, para a busca de mais e melhores resultados (diagnóstico e ação).

Para o melhor entendimento segue uma breve conceituação de habilidades e competências. Gramigna (2006) apud Rossi (2014) ilustra o conceito de competência usando uma metáfora. Ele explica: uma árvore é composta por raiz, tronco e copa, a raiz corresponde às atitudes, o tronco corresponde ao conhecimento e a copa (frutos, folhas e flores) corresponde às habilidades. A atitude é o começo, o principal componente da competência, é “*o querer ser e querer agir*”, elas são adquiridas pelos valores e crenças dos indivíduos. Quanto ao conhecimento, refere-se às informações que as pessoas armazenam e utilizam, transformando-as em ações transformadoras. O último componente é o resultado dos outros dois, ou seja, a habilidade é o resultado da soma da atitude com o conhecimento. Em outras palavras a habilidade é agir positivamente, alicerçado nos valores, crenças e conhecimentos.

Ressalta-se que o conceito de habilidade está intrinsicamente ligado à capacidade de transformar conhecimento em ação. Silva, Oliveira e Daddad (2016) destacam três habilidades para um administrador: Técnicas (conhecimento técnico para execução das atividades); Humanas (capacidade de lidar com pessoas e liderar equipe) e Conceituais (capacidade de compreender a complexidade de uma organização).

Rossi (2014) continua descrevendo que as competências envolvem as atitudes assertivas, características pessoais e conhecimentos adquiridos, sendo observáveis tanto na rotina diária, quanto em situações adversas. Para um gestor apresentar um alto nível de competências, ele deve comprovar que possui qualidades e habilidades requeridas para determinadas ações. E ainda está provado e constatado que as competências podem ser adquiridas ao longo do tempo, desde que haja condições e motivações que impulsionem o profissional a buscá-las.

Fleury e Fleury (2001) vão mais além especificando as competências relacionando-as as organizações: “é um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agregam valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. E Zarifian (2001) refere-se à competência profissional:

[...] é uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso. Ela é constada quando de sua utilização em situação profissional a partir daí é passível de avaliação. Compete então á empresa identificá-la, avaliá-la, validá-la e fazê-la evoluir.

Em suma, as habilidades são voltadas às carreiras operacionais, pois estão mais relacionadas às rotinas e são menos mutáveis, enquanto as competências são mais ligadas as carreiras técnicas e gerenciais, pois agrega conhecimentos, habilidades e atitudes, bem como a

avaliação dos resultados. Porém não são excludentes, o conceito de competências é mais amplo englobando as habilidades, logo para os serviços de alimentação é necessário os dois (KRAEMER; AGUIAR; MENEZES, 2013).

No trabalho na área de alimentação coletiva, os gestores além das habilidades técnicas, deve ter liderança, saber se comunicar, capacidade de antecipar os problemas, contribuir para a competitividade da organização, agradar o cliente, ser atencioso, propiciar um ambiente agradável, acompanhar o desenvolvimento de novas tecnologias, considerar o custo, conhecer a relação entre a alimentação e a saúde da população, ser empreendedor e criativo (DARIVA, ALBERTO OH, 2015; KRAEMER; AGUIAR; MENEZES, 2013; BALCHIUNAS, 2014).

Para Balchiunas (2014) duas habilidades se destacam: a liderança e a criatividade. Não basta ser inteligente e competente, a pessoa criativa tende a ser independente movida por uma curiosidade geral, flexibilidade, disposta a rever valores. A busca para o desenvolvimento da criatividade percorre o caminho da realização pessoal por meio da motivação e revela os recursos necessários para a evolução desse processo. Já a liderança fundamenta-se na competência do gestor em influenciar pessoas e grupos, de tal modo que eles passem a seguir o líder pela sua qualidade, pela admiração à pessoa e pela sua missão dentro da organização, na obtenção dos resultados esperados.

Cabe ao líder desenvolver habilidades e competências através de orientação, transmissão de conhecimento, estímulo, valorização e recompensa, pois as equipes são responsáveis pela produtividade e qualidade do produto final, e também pelo diferencial e sucesso organizacional. Os clientes estão cada vez mais exigentes, e no binômio, alimentação-nutrição e gastronomia, a todo o momento, surgem novidades, devendo o gestor está atento as rápidas mudanças; no caso do setor de alimentação o sabor e o atendimento são aspectos fundamentais para uma boa prestação de serviço.

Vale destacar que além da liderança como habilidade, o gestor deve dominar a gerência, como uma das principais competências. Esse termo, gerência, é referenciado por Kaemer, Aguiar e Menezes (2013) como uma função exercida na organização pelo gestor, significando hierarquia e exercício de autoridade. Gerenciar é um processo, envolve o planejamento, a organização, a direção e o controle das atividades, com a finalidade de otimizar os recursos empregados e obter os resultados desejados.

Ter ampla visão do negócio garante ganhos na produtividade, para tanto o planejamento é de suma importância, ressalta ainda, Balchiunas (2014), pois interfere diretamente na eficiência da equipe e na diminuição de desperdício, tendo em vista a alta perecibilidade dos produtos e matéria-prima. Todas as atividades assim como os eventos

dentro do segmento de alimentação devem obedecer um planejamento, organização e adoção de estratégias, a fim de evitar imprevistos indesejáveis.

Ademais, a Lei nº 5.276 de 24 de abril de 1967 regulamentou a profissão do nutricionista. São 48 anos da profissão e esta passou por marcantes transformações, determinadas em grande parte pelas políticas governamentais para a saúde e pelo modelo de desenvolvimento adotado no país. Em 1991, a Lei nº 5.276 foi revogada pela Lei nº 8.234, de 17 de setembro de 1991, determinando as atividades privativas do nutricionista, e dentre elas está o “planejamento, organização, direção, supervisão e avaliação de serviços de alimentação e nutrição”.

Igualmente o Conselho Federal de Nutricionistas (CFN) - Resolução CFN Nº 380/2005 esclarece: “Compete ao nutricionista, no exercício de suas atribuições em Unidades de Alimentação e Nutrição (UAN), planejar, organizar, dirigir, supervisionar e avaliar os serviços de alimentação e nutrição”.

Têm-se ainda atribuições importantes relacionadas com o gerenciamento de pessoas como: planejar, coordenar, e executar programas de treinamento, atualização e aperfeiçoamento de colaboradores; detectar e encaminhar ao hierárquico superior e às autoridades competentes, relatórios sobre as condições da UAN impeditivas da boa prática profissional e/ou que coloquem em risco a saúde humana; efetuar controle periódico dos trabalhos executados; participar da definição do perfil, do recrutamento, da seleção e a avaliação de desempenho de colaboradores; participar do planejamento e execução de programas de treinamento, estágios para alunos de nutrição e educação continuada para profissionais da saúde.

Tais transformações não se restringiram à esfera pública, o setor privado também foi impulsionado, diante desse contexto do mercado brasileiro. Nesse panorama, surgiu o nutricionista-gestor, com um novo desafio profissional em que se ampliou o escopo e a complexidade do seu trabalho, ficando clara a premência de estabelecimento de interfaces da Nutrição com outras áreas do conhecimento, notadamente a Administração (ANSALONI, 1999).

Uma pesquisa realizada pelo CFN em 2006 onde foi avaliada a atuação profissional do nutricionista no Brasil, na alimentação coletiva constatou que mais de 50% dos estabelecimentos eram administrados por Nutricionistas. Sendo os cargos de gestão mais frequentes em atividades de planejamento, organização, controle de equipamentos e utensílios e de supervisão tecnológica neste ramo.

Pelo descrito acima, o profissional nutricionista se investe da competência de gerir os serviços de alimentação. Porém, diante da complexidade nas situações de trabalho, o que se espera do profissional nutricionista cada vez mais, é que ele saiba administrar tal complexidade. Isso significa administrar o imprevisível, panes, acontecimentos, contingências e processos. Desse modo, o profissional deve buscar o que é preciso fazer e de que maneira fazer, através da criação, reconstrução e inovação.

Em estudos realizados por Cavalli et al. (2007) e Silveira (2014), os nutricionistas gestores relatam como grande desafio, a gestão de pessoas: o recrutamento, rotatividade e o absenteísmo se apresentam como fatores críticos. Sendo de fundamental importância o domínio do relacionamento interpessoal e da comunicação, além da habilidade de liderar e motivar a equipe.

Em outro estudo, Nóbrega (2011), apontou como dificuldades encontradas no gerenciamento de serviços de alimentação por gestores nutricionistas, a ausência de capacitação para o desenvolvimento de atividades administrativas, assim como treinamentos específicos e direcionados aos objetivos da empresa. Percebe-se que dentre as competências requeridas, é imprescindível que o nutricionista gestor seja produtivo e lucrativo, promova estabilidade e continuidade da organização, tenha compromisso e responsabilidade, além de ser flexível e adaptável às mudanças do mercado.

Desse modo como os serviços de alimentação são direcionados para resultados de curto prazo, o fornecimento de refeição naquele período de tempo, a administração do tempo e a organização são essenciais nesse ambiente, o gerente junto a sua equipe trabalha sob enorme pressão. E assim todos tem que estar em sintonia, sendo necessária a participação de pessoas rápidas, imperativas, com atenção voltada aos detalhes, mas também, criativas, reflexivas e que sejam favoráveis a mudanças positivas e estratégicas no trabalho.

Entretanto, esses profissionais que devem exercer o papel de liderança, na maioria das vezes, não possuem em sua formação, a instrumentalização necessária para o desempenho de suas competências (GARCIA, 2006; ISOSAKI, 2012).

“O trabalho nas unidades produtoras de alimentação é altamente complexo, com uma grande dimensão social, fazendo com que os nutricionistas que atuam nesta área, enfrentem impasses cuja solução remete a reflexões teóricas muito distantes da formação recebida nos cursos de graduação [...]. Isto pode refletir no desenvolvimento do trabalho, provocando desgastes tanto à chefia quanto aos colaboradores, uma vez que o relacionamento interpessoal com superiores e colegas, bem como o clima e a estrutura organizacional são agentes potencialmente estressores” (ISOSAKI et al, 2012).

Assim, a prática reflexiva contribui para o desenvolvimento das habilidades e competências no contexto da aprendizagem em administração desses serviços e da prática profissional dos gestores.

No entanto observa-se uma carência de reflexão diante das práticas profissionais, destacando a sua relevância na: possibilidade de medir as consequências das suas ações; na chave para o diferencial na prática profissional; na oportunidade de fugir de padrões de decisão; e na necessidade de fundamentar as decisões. Além de favorecer a aquisição de conhecimentos (dimensão cognitiva); o desenvolvimento do senso analítico (dimensão analítica e avaliativa); um ambiente de convivência saudável (dimensão comportamental) e saber ser e fazer (habilidade de ação).

2.2 Gestão dos restaurantes universitários brasileiros

O início do serviço dos RUs remota da década de 1950, na Universidade do Brasil, no Rio de Janeiro para atendimento de funcionários e estudantes. No final dos anos 60, houve discussões quanto ao financiamento desse tipo de serviço, culminando na instituição da bolsa de alimentação destinada aos estudantes universitários carentes.

Já na década de 70, observou-se um crescimento exponencial da população universitária resultando na construção dos *campi* universitários geralmente localizados nas periferias das grandes cidades, de acordo com a política estabelecida na época. Consequentemente, houve o aumento do tempo do trajeto casa e universidade, o que dificultou a utilização de restaurantes comerciais e a alimentação no próprio domicílio (PROENÇA, 2009).

Outro fator que contribuiu para o desenvolvimento dos RUs nas universidades brasileiras foi que uma parcela significativa dos estudantes universitários não ser oriunda das cidades nas quais se localizam as universidades.

A tradição dos Restaurantes Universitários (RUs) acompanha a história e a trajetória de fundação, fixação e desenvolvimento das instituições públicas e privadas no território nacional. Pode-se dizer que praticamente todas as instituições de ensino superior (IES) têm o seu equipamento do gênero, por razões tanto práticas quanto assistenciais, caracterizando-se majoritariamente pela oferta de refeições a preços subsidiados às respectivas comunidades universitárias – professores, estudantes e funcionários técnico-administrativos (ANDRÉS, 2011).

Em um contexto mais amplo, os RUs integram o SISAN (Sistema Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional) que garante a alimentação adequada como direito social

previsto na Constituição Federal (art. 6º), em que atrela o conceito de segurança alimentar ao acesso aos alimentos e a preservação de hábitos alimentares e do meio ambiente, fatos que exigem incentivos de desenvolvimento de políticas públicas articuladas que garantam a soberania alimentar.

Segundo Carvalho e Sousa (2013) é uma forma de atuar diretamente sobre a questão de saúde pública da insegurança alimentar através do fornecimento de alimentação nas universidades públicas. Para tanto, deve-se fornecer comida de qualidade, com acompanhamento nutricional e informação para os seus usuários. Pois geralmente nesses ambientes trabalham funcionários pertencentes a famílias de baixa renda e estudantes pobres ou bolsistas. Para esse público, “a refeição fornecida no “bandejão” pode ser a única do dia e portanto deve ser consistente e nutritiva”.

Vale ressaltar que uma instituição de ensino superior também é um meio de interlocução com a sociedade, através do desenvolvimento de políticas estruturantes que proporcionam melhorias das condições de vida, incluindo o direito à alimentação, a comunidades carentes, considerando que “a universidade deve trabalhar na construção do mapa de acesso à educação e a cultura entre os brasileiros”, sendo primordial no sentido de garantir a segurança alimentar de forma efetiva (MEC, 2006).

Desse modo, os RUs continuam se expandindo em número e tamanho, por meio do Programa Nacional de Assistência Estudantil (PNAES), obrigatório para todas as IFES, Decreto nº7.234 de 19 de julho de 2010, o qual subsidia os recursos destinados ao serviço de alimentação dos RUs (ANDRÈS, 2011). No último censo da educação superior realizado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), em 2013, havia 7.305.977 estudantes de graduação, com uma tendência positiva de crescimento que vem ocorrendo desde 2003, com as políticas de inclusão em diferentes dimensões (renda, cor ou raça, sexo e região geográfica).

Nos últimos 10 anos, a taxa média de crescimento anual do número de ingressantes foi de 5,0% na rede pública. O total de alunos na educação superior brasileira chegou a 7,3 milhões em 2013, quase 300 mil matrículas acima do registrado no ano anterior. No período 2012-2013, as matrículas cresceram 1,9% na rede pública. Nesse compasso, a rede federal aumentou o número de concluintes em 3,8% (INEP, 2013). Isso comprova a efetividade dessas políticas na permanência estudantil nas IFES.

Andrés (2011) corrobora a importância de se criar, manter e ampliar os programas que garantam o apoio à alimentação dos alunos de baixa renda, principalmente os serviços dos restaurantes universitários, como forma de garantir a permanência do estudante no *campus*,

dando-lhes oportunidade para otimizar o seu tempo e contribuindo para seu melhor desempenho e formação integral. Conclui, ainda, que dada a sua importância para a vida acadêmica, é fundamental que o RU seja, também, espaço gerador de atividades de ensino, pesquisa e extensão, “porquanto se reporta a um dos parâmetros constitucionais definidores da universidade (art.207-(...) obedecerão ao princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão(..))”.

Diante de tal situação, através desses programas de inclusão social, as IFES criam condições de permanência na educação superior, proporcionando à comunidade acadêmica a segurança alimentar e nutricional, através da prestação de serviços de alimentação.

No estudo realizado por Monteiro, Nogueira e Schaeffer (2014), em que foram estudados 22 restaurantes das universidades federais brasileiras, 81,8% dos comensais dos RUs são compostos por alunos com qualquer vínculo à universidade; 54,5% são restaurantes de grande porte. Isso mostra a relevância para a comunidade acadêmica, principalmente para os alunos de baixa renda, demonstrado no relatório da Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior (ANDIFES) 66% dos estudantes pertencem às classes C, D e E (ANDIFES, 2016).

Do ponto de vista econômico, as ações e recursos despendidos para melhorar as condições de alimentação da população universitária podem ser analisados como um investimento, na medida em que melhora o bem estar presente e as condições de vida futuras, bem como a capacidade de produção da sociedade (ANDRÈS, 2011; PROENÇA, 2009). Concerne ao RU continuar sendo um importante instrumento de satisfação de uma necessidade básica, que é alimentação saudável, educativa, de ação social e de convivência universitária.

Os RUs têm por objetivo o fornecimento de refeições adequadas, considerando os aspectos higiênico-sanitário e nutricional, a preços subsidiados, principalmente para o corpo discente de uma universidade (MONTEIRO; NOGUEIRA; SCHAEFFER, 2014), além de ser uma ferramenta da assistência estudantil, principalmente para os alunos de baixo nível sócio econômico, que precisam de uma política de inclusão social para que possam concluir o curso com bom rendimento.

Caracteriza-se pelo desenvolvimento de atividades técnicas e administrativas necessárias à produção das refeições, desde o recebimento da matéria-prima, passando pelo armazenamento e preparo até a sua distribuição para a coletividade alvo. O trabalho técnico envolve também o controle de qualidade das refeições e supervisão do processo produtivo através da elaboração de Manuais de Boas Práticas de Fabricação (MBPF) e Procedimentos

Operacionais Padronizados (POP's) (BALCHIUNAS, 2014; AGUIAR; KRAEMER; MENEZES, 2013).

Os RUs, como dito anteriormente, inseridos na Política Nacional de Assistência Estudantil (PNAES), criada pelo Decreto nº 7.234 de 19 de julho de 2010, no âmbito da Secretaria de Educação Superior (SESu), do Ministério da Educação tem o objetivo de promover a permanência de estudantes em situação de vulnerabilidade social nas universidades federais e viabilizar a igualdade de oportunidades entre todos os estudantes e contribuir para a melhoria do desempenho acadêmico a partir de uma alimentação adequada e de fácil acesso.

O PNAES oferece assistência à moradia estudantil, alimentação, transporte, à saúde, inclusão digital, cultura, esporte, creche e apoio pedagógico. As ações são executadas pela própria instituição de ensino, que deve acompanhar e avaliar o desenvolvimento do programa. Os critérios de seleção dos estudantes levam em conta o perfil socioeconômico dos alunos, além de critérios estabelecidos de acordo com a realidade de cada instituição. Criado em 2008, o programa recebeu, no seu primeiro ano, R\$ 125,3 milhões em investimentos. Em 2015, foram mais de 895 milhões investidos diretamente na assistência ao estudante de ensino superior (SIAFI, 2016).

Porém o orçamento que é repassado às universidades federais é dividido pra todas as áreas de abrangência do programa, ficando os RUs em sua maioria com déficit no orçamento, necessitando de verbas próprias das universidades para complementar as despesas, recebendo além dos subsídios, benefícios como isenção de despesas com espaço físico, energia elétrica e água, que faz com que as refeições possam ter custos mais reduzidos e oferecidos à comunidade acadêmica não beneficiária com valor mais acessível.

Considerando também que o RU figura como uma estratégia de inclusão social, diversos estudos desenvolvidos efetuados pelos setores de assistência estudantil das universidades têm constatado a importância de investimentos nos RUs como sendo parte integrante de políticas que visam a permanência do estudante na universidade, afim de contribuir para a conclusão de seu curso com maior qualidade acadêmica (QUERINO, 2013).

Com a crescente demanda proveniente do processo de expansão do REUNI (Programa de apoio a planos de reestruturação e expansão das universidades federais), segundo Calazans (2016), os gestores dos RUs devem estar preparados para enfrentar exigências legais cada vez mais restritas e o interesse dos stakeholders, principalmente, àqueles que impactam na saúde e sustentabilidade da população.

Outrossim a complexidade do trabalho, e diante dos recursos reduzidos, é necessário que os gestores se aprimorem continuamente e reavaliem os seus conceitos, principalmente atentando para a qualidade dos produtos e serviços, bem como para as estratégias mais eficientes para satisfazer o cliente, através de um modelo administrativo flexível, com ênfase na qualidade, produtividade e envolvimento do capital humano (OLIVEIRA et al., 2010).

Para tanto a modalidade de terceirização está sendo muito utilizada no âmbito da administração pública, onde o prestador de serviço, ou contratado oferece ao cliente ou contratante um resultado que satisfaça o cliente. Chamado de serviço essencialmente intangível, não resulta na propriedade de qualquer bem, mesmo que sua produção possa ou não estar vinculada a um produto físico (COLARES et al., 2014). Compreende-se a terceirização como modelo de administração que tem o objetivo de otimizar a atividade fim da organização. Tal prática consiste em transferir para terceiros, tarefas que não fazem parte do negócio principal da organização.

A terceirização tem sido a modalidade mais aplicada no setor de alimentação coletiva e é mais comum no setor de alimentação institucional, permitindo que a instituição se concentre na sua atividade-fim, onde as empresas denominadas concessionárias (ou contratadas) tem na oferta de refeição seu principal produto a ser comercializado: a refeição pronta para consumo será a mercadoria a ser negociada (MARCON, 1997 e TEIXEIRA et al., 2006). Apresenta como vantagens aumento da competitividade e redução do preço do produto ou serviço.

Nesse contexto, os restaurantes universitários estão seguindo a tendência do mercado de alimentação coletiva voltada à terceirização desse serviço. Também favorecida pelas políticas públicas do governo federal, no âmbito do Ministério do Trabalho e Emprego através do Programa de Alimentação do Trabalhador (PAT), o qual estabeleceu que a execução do programa pudesse ser realizada por serviço próprio (autogestão) ou por meio da terceirização (DIEESE, 2013). No caso da terceirização, o suprimento da necessidade pode ser transitório ou permanente.

Esse cenário é fruto da escassez de recursos que vem ocorrendo desde 1992, quando o Ministério da Educação e Cultura extinguiu as verbas destinadas aos RUs (SOUZA; SOUZA; COUTINHO, 2006), os subsídios se escassearam tendo consequências na gestão dessas unidades, tanto na manutenção das edificações, tanto na qualidade dos serviços ofertados. Segundo Monteiro, Nogueira e Schaeffer (2014), 36% dos RUs de IES estudados possuem administração mista (autoserviço e terceirização-alguns com somente a mão de obra terceirizada) e 23% são administrados por concessionárias da área de alimentação.

Quando os RUs optam pela terceirização são concorridos por uma série de empresas que oferecem os mais diversos padrões de serviços de acordo com o valor a ser dispendido pela contratante. Monteiro, Nogueira e Schaeffer (2014) corroboram afirmando que há uma enorme variação na composição dos cardápios entre os RUs, o que reflete na qualidade, tipo de preparação, custo e preço das refeições. Isso revela a extrema necessidade de estabelecer com rigor a qualidade e as expectativas a serem atendidas.

Concomitantemente, a terceirização nos serviços de alimentação, assim como nos RUs, leva à diminuição dos riscos de obsolescência de equipamento, redução de gastos em infraestrutura e desmobilização de ativos (BOHRER, 2005). Além de aliviar a sobrecarga técnico-administrativa da instituição. Isso sem levar em consideração que em momentos em que há flutuações na demanda (seja por férias, greves ou baixa nas vendas), a ociosidade de recursos humanos e de infraestrutura deste setor fica a cargo da contratada (PROENÇA, 2009).

O estabelecimento de parceria entre contratante e contratada, sendo uma das premissas da terceirização, com a concretização de ações de interesse mútuo, por si só, deveria levar ao aumento da qualidade das refeições fornecidas e dos serviços prestados. Porém não é isso que acontece na prática, foi o que constatou Santos, Diehl e Andrioli (2013): os principais problemas enfrentados pelas contratantes estão diretamente relacionados à qualidade da oferta dos serviços.

Outras particularidades encontradas nos RUs são: a necessidade de harmonizar o desejo do cliente (com heterogeneidade de hábitos e culturas alimentares) com a necessidade de fornecimento de refeições que promovam ou mantenham a saúde da coletividade. Há também a baixa qualificação da mão de obra operacional disponível, os baixos salários exercidos pelo mercado, a alta rotatividade e o elevado absenteísmo dos colaboradores, tendo em vista o desgaste gerado pelo trabalho pesado e excessivo. Além disso, observa-se o acúmulo de atribuições assumidas pelos gestores: atividades técnicas e gerenciais, englobando o controle de qualidade e custos (SILVA; OLIVEIRA; HADDAD, 2016), além de atividades de docência.

Algumas pesquisas apontam que na gestão dos restaurantes universitários é imprescindível a ação por meio de indicadores de qualidade. No RUs da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFRP), constatou-se que os indicadores "cardápio", "ambiente físico", "preço" e "atendimento" são de extrema relevância para a avaliação da qualidade nos RUs (GARCEZ, FACHIN e ANDRADE JÚNIOR (2000); BRAGA, PEREIRA e JÚNIOR (2015)).

Entretanto, é importante considerar que, nos RUs com o serviço concedido, o cliente não tem o papel de decisor, uma vez que o contrato é firmado entre a empresa de alimentação coletiva e a instituição. Diante disso, a gestão de problemas relacionados a preço e qualidade do serviço prestado pode se tornar um problema, visto as dificuldades de relacionamento e comunicação entre o cliente e a empresa contratada (COLARES et al, 2014).

Assim, na gestão dos RUs terceirizados dá-se ênfase a gestão do contrato (confeção do termo de referência, competências contratada/ contratante, relação de parcerias e fiscalização propriamente dita); gestão da produção (planejamento de cardápio, controle de processos e fluxos das etapas de produção das refeições, logística e suprimento, controle de custos, produtividade e padronização); gestão da infraestrutura (estrutura físico-funcional e sua manutenção); gestão de pessoas (recrutamento, seleção e dimensionamento, gerência e liderança, capacitação e saúde do trabalhador) e gestão da qualidade (segurança alimentar, exigências legais, qualidade do produto final e satisfação dos clientes).

Além disso, embora não haja estudos do perfil dos gestores dos RUs, uma das suas características revela a capacidade de refletir e atuar criticamente compreendendo sua posição e função no ambiente sob seu gerenciamento e controle. Percebe-se desta forma que entender os tipos de reflexão desenvolvidos pelos indivíduos possibilita explorar aspectos que são pouco trabalhados e que são demandados aos nutricionistas gestores nos diversos módulos de administração dos RUs.

2.3 A prática reflexiva

A aprendizagem de gestores mediante suas ações/experiências pressupõe entender como os indivíduos tomam suas decisões e quais atitudes empregam ao se depararem com desafios cotidianos que surgem em suas atividades de trabalho (ANTONELLO; GODOY, 2009). A perspectiva acerca da aprendizagem pela ação enfatiza o papel da reflexão sobre as experiências concretas. Em outras palavras, os indivíduos que refletem sobre as experiências que têm, constroem novos aprendizados como resultado dessas reflexões.

Argyris e Schon (1978) defendem que a aprendizagem na ação é inspirada nas bases teóricas da aprendizagem experiencial, ou seja, acredita-se na intervenção orientada para o comportamento. A aprendizagem ocorre a partir da experiência, e a experiência dos aprendizes é refletida enquanto se tem a ação. Entretanto, nem sempre a teoria praticada por alguém é a teoria proclamada, às vezes o seu discurso não é efetivamente igual às suas ações. As teorias praticadas são constituídas em grande parte pelas experiências da pessoa, seu

comportamento, a situação, as conexões entre as ações e as consequências intencionadas e não intencionadas.

É interessante citar Antonello e Godoy (2010) quando relatam sobre a aprendizagem na ação sob a perspectiva da ciência política, a qual traz conceitos como a natureza, a posse e o exercício do poder. Estes conceitos tendem a ser obscurecidos e a transcender muito do que ocorre na esfera pública/ privada. Desse modo a ideologia política tem impacto por meio de decisões sobre formas de gestão- hierarquia e estrutura- e estratégia.

Aprendizagem é percebida como processo político no qual os atores investem muitos esforços para influenciar uns aos outros, interpretar a experiência e tentar construir colízes internas. O *framework* conceitual pelo qual a experiência é interpretada, a comunicação estruturada e a informação difundida. Aprendizagem é vista como luta interna para o desenvolvimento de novos modelos mentais compartilhados e uma ênfase é atribuída ao conflito intraorganizacional, isto é, o conflito entre subgrupos ou partes com interesses políticos diferentes (ANTONELLO, GODOY, 2010).

Então, os autores acima concluem que o *framework*, aprender fazendo, inclui o conhecimento tácito para manter ou melhorar o desempenho baseado na experiência. E que a aprendizagem na ação é heterogênea em suas teorias e seus modelos, uns se baseiam no ciclo de aprendizagem experiencial e outros se fundamentam na abordagem das práticas.

Referida como um conceito do campo da educação de adultos, a prática reflexiva vem se instalando no universo organizacional, nos últimos anos (DENSTEN; GRAY, 2001; SLEEZER, 2004; BOUD, 2006; BOUD; CRESSEY; DOCHERTY, 2006; REIS; NAKATA; DUTRA, 2009; VINCE; REYNOLDS, 2009 apud REIS; SILVA; EBOLI, 2010). De acordo com os pesquisadores no assunto, a experiência no ambiente organizacional é potencialmente uma das principais formas de aprendizado, além de ser o exercício da reflexão uma estratégia que maximiza o aprendizado a partir da experiência (BOUD, 2006).

Quando se fala em prática não há distinção entre o conteúdo e o objeto, mas sim envolve o saber como ser competente num ambiente. Antonello e Godoy (2010) conduzem ao estudo do conhecimento pré-reflexivo, o conhecimento tácito, a compreensão estética, o conhecimento em ação, induzindo a extrair o conhecimento teórico oriundo do conhecimento prático, e então, transformá-lo em conhecimento normativo, criando as condições necessárias para a operacionalização deste conhecimento. Os autores afirmam que a reflexão dá origem a “institucionalização do conhecimento”, quando é vinculada a participação, e quando o fluxo da experiência é interrompido e os conteúdos refletem sobre o conhecimento.

Há as considerações de Schön (2000) quanto à definição de “reflexão”, nas quais o mesmo afirma que devem acontecer nas situações únicas ou incertas que confundem e

surpreendem as pessoas, há também uma convergência em torno da ideia de se examinar e questionar experiências. Por exemplo, no estudo de Mezirow (2000) há a denominação dos “dilemas desorientadores”, os acontecimentos e experiências pessoais que colocam em dúvida pressupostos, questionam premissas e a raiz de pontos de vista pessoais e que tem um caráter emancipatório, transformador.

Outro estudo é o trabalho pioneiro de Dewey (1979), apresentado já na primeira metade do século XX, para quem a prática reflexiva envolve um exame cuidadoso e questionador de conhecimentos, pressupostos e conclusões. Para ele há dois elementos centrais: a experiência-ação e a capacidade de julgamento daquele que reflete (REIS, 2007). De acordo com o último autor “uma prática profissional é o domínio de uma comunidade de profissionais que compartilham as tradições de uma vocação... estão social e institucionalmente padronizados”.

Schön (2000) também explica que na prática profissional, frequentemente há a predominância da racionalidade técnica, isto é, a aplicação de teorias e técnicas derivadas da pesquisa sistemática para a solução de problemas instrumentais. Nesse ponto de vista, isso consiste a competência profissional: numa visão objetivista baseada nos fatos. Ao contrário, quando o profissional pratica a reflexão-na-ação, ele experimenta uma situação nova, particular de ver e construir o problema; os profissionais adentram “às zonas indeterminadas da prática” repensando os processos, indo além das regras e teorias e respondendo o inesperado ou anômalo através da reestruturação das estratégias de ação.

Já o modelo de Boud; Keogh; Walker (1985) é baseado na aplicação dos seguintes passos: revisitar experiências, observar as emoções nela presentes e reavaliar a experiência e seus resultados. Essa prática implica em se distanciar do problema e observar “de longe” as emoções negativas e positivas envolvidas nas ações, identificando suas interferências. Porém, ao refletir sobre as experiências o aprendiz deve ter o compromisso com a ação, com a aplicação prática do conhecimento adquirido, ou seja, apresentar uma mudança comportamental, a partir de novas perspectivas.

Os autores acima ressaltam, ainda, a influência das emoções (focar nas emoções positivas e obstruir as negativas) na ação comportamental. O exercício de refletir antes, durante e após as ações desencadeia uma aprendizagem contínua. O comportamento reflexivo apresentado pela gestão deverá ser seguido pelos demais membros da equipe, tornando-a em si uma organização que aprende e, desta forma, evolui.

Por fim, outra fronteira a ser ainda mais explorada é a que amplia o aprendizado individual - promovido pela prática reflexiva - para os níveis grupal e organizacional. Alguns

argumentos apontam para possibilidades dessa ampliação, que integra a prática reflexiva a diferentes iniciativas de desenvolvimento e de aprendizado organizacional no âmbito da gestão dos serviços de alimentação. Nesse sentido, adaptações devem ser propostas, de forma a oferecer um caminho para o entendimento dessa possível integração. Outras possibilidades certamente existem, a serem exploradas em outros trabalhos.

2.3.1 A prática reflexiva segundo Schön

Donald A. Schön, um dos precursores desse assunto, introduziu o aprendizado reflexivo no contexto organizacional. Em seu livro, “Educando o Profissional Reflexivo” (2000), versa sobre o *talento artístico profissional* para explicar os tipos de competência expressados pelos profissionais em certos momentos da prática que são únicos, incertos e conflituosos. São tipos de competência que independem da explicação do que se faz, ou seja, independe do conhecimento que a ação revela. Schön advoga sobre a prática reflexiva, explicitando a reflexão contínua sobre a prática, a ação na ação, como forma de evolução e melhoria da atuação profissional.

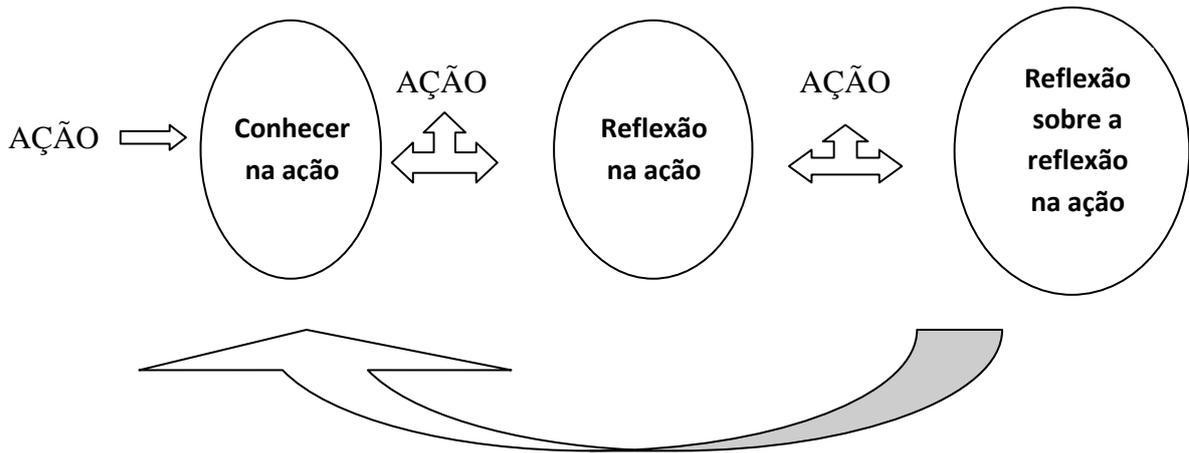
Quando surgem novas situações com consequentes resultados inesperados, surgem também, novos significados, refazendo a concepção do problema. É essa junção de concepção do problema, experimentos imediatos, detecção de consequências e implicações, resposta à situação e resposta a resposta que constitui uma conversação reflexiva com os materiais de uma situação, o talento artístico com caráter de uma prática profissional (SHÖN, 2000, pág. 38).

Alguns profissionais tais como profissionais de administração, “lidam frequentemente com a incerteza, com a singularidade e com o conflito. As situações imprevistas que surgem durante a prática devem ser tornadas coerentes de alguma forma” (SHÖN, 2000, pág. 123). Segundo o autor, profissionais capacitados aprendem a conduzir experimentos sobre a concepção nos quais eles impõem um tipo de coerência a situações caóticas e, por conseguinte, descobrem consequências e implicações das concepções que escolheram.

Schön (2000) desenvolve sua teoria sob três conceitos fundamentais: o conhecimento na ação, a reflexão na ação e a reflexão sobre a reflexão na ação. Neste tripé o autor constrói a definição do profissional reflexivo e seu *talento artístico*. Assim, desenvolve o processo reflexivo fundado no aperfeiçoamento da reflexão-na-ação, cuja principal característica é um repensar sobre o presente-da-ação, entendido como o percurso que não pode ser completamente previsível e, no momento de incerteza, exige uma resposta rápida que

possibilite correção, gerando construção de significados diferentes de casos em que o percurso da ação é cíclica, como demonstrado na figura 2 (2).

Figura 2 (2)- O processo reflexivo para Schön



Fonte: Elaboração própria

Nota-se a ação como um processo principal, não obstante, a ação é frequente durante todo o processo de reflexão, sendo que na reflexão sobre a reflexão na ação resulta significados mais profundos, permitindo a reorientação do processo durante a ação, bem como a sua reinterpretação em ações futuras.

O conhecer-na-ação refere-se aos tipos de conhecimento que são expressos nas ações ditas inteligentes, publicamente observáveis - o ato de conhecer está na ação (sequência de operações e procedimentos que compõem a “teoria”). Esse conhecimento é revelado pela “execução capacitada e espontânea da *performance*” apesar da incapacidade de descrevê-lo verbalmente. Sublinha-se que o processo de conhecer-na-ação é concebido por construções ou tentativas por meio tácito e espontâneo daquilo que se acredita saber. Desse modo pode ser descrito por estratégias, compreensão de fenômenos ou a forma de delimitar uma tarefa ou explicar um problema ou situação. Logo, é dinâmico e caracterizado por processos mentais, através dos quais é desenvolvido o julgamento, a decisão e a ação espontâneos, sem que as regras e os procedimentos sejam delimitados (KERCH, 2013).

A reflexão-na-ação, acontece quando o conhecer-na-ação pode ter contribuído para um resultado imprevisto, de modo que há a reflexão sobre a ação, ou seja, é o pensar retrospectivamente sobre o que foi feito (tem uma função crítica porque questiona a estrutura

de pressupostos do ato). Shön (2000) argumenta que ela é procedida de duas formas: ou após o fato consumado ou durante a ação, em um *presente-da-ação*, durante o qual ainda pode interferir na situação em andamento. O objetivo é reestruturar as estratégias e métodos da ação, as compreensões do fenômeno ou as formas de conceber o problema, gerando o experimento imediato.

Destarte, o que diferencia a reflexão-na-ação de outros métodos de reflexão é sua imediata significação para ação. É o experimento imediato, a improvisação habilidosa no decorrer de uma tarefa, resultando num repensar de algumas partes do conhecer-na-ação, levando ao surgimento de novas ideias na situação em questão e em outras semelhantes.

Já na reflexão sobre a reflexão-na-ação é possível consolidar a compreensão do problema, ou inventar uma solução melhor, pois ela influencia diretamente a ação futura, de modo a produzir uma boa descrição verbal dela. E ainda obter a capacidade de refletir sobre a descrição resultante. Nesse caso dá início a um diálogo de pensar e fazer, daí emergem as habilidades que se forem continuamente praticadas nasce o talento artístico (SCHÖN, 2000).

A forma dialética de reflexão da proposta de Schön- o conhecimento-na-ação, a reflexão-na-ação e a reflexão sobre a reflexão-na-ação- para a formação e desenvolvimento de profissionais, parte da importância de se adotar uma nova postura para a prática reflexiva (pautada na premissa do aprender na ação ou aprender fazendo). O profissional desenvolverá as competências e habilidades a fim de identificar e intervir nas zonas indeterminadas da prática no momento que os elementos inesperados surgirem nas atividades profissionais (SHIGUNOV-NETO; MACIEL, 2009 apud KERCH, 2013).

É o aprendizado a partir da experiência, tendo como principal ferramenta a reflexão durante a atuação diária do profissional. O processo de reflexão envolve intencionalidade, o profissional conscientemente examina a sua *performance*, procurando ações de melhoria.

Conseqüentemente, é quando surge “o talento artístico profissional” por intermédio das atividades práticas concomitantemente a aplicação dos conhecimentos profissionais (SCHÖN, 2000), em outras palavras, nasce o profissional habilidoso que possui um desempenho diferenciado. E é a partir deste, que ocorre a expansão do conhecimento, aliado a outras experiências profissionais para o nível organizacional. Parte da perspectiva baseada em práticas a partir de um contexto de interação.

Nesse sentido, ele afirma: “a epistemologia positivista da prática, e também os profissionais vinculados a esta epistemologia encontram-se num dilema”, pois sua definição de conhecimento profissional rigoroso exclui os fenômenos que eles aprenderam a ver como centrais para sua prática. “E as formas artísticas de lidar com esses fenômenos não se

qualificam, para eles, como um conhecimento profissional rigoroso” (SCHÖN, 1983, pág. 42).

Seguindo o raciocínio de Schön, aprende-se primeiramente a reconhecer situações e aplicar regras, fatos e operações-padrão; em seguida, a refletir a partir das regras gerais até casos problemáticos, e somente com a reflexão-na-ação, criar e testar novas formas de compreensão e estratégias de ação em que categorias familiares e maneiras de pensar falham, ou seja, expandir o conhecimento aplicado.

Sendo assim, a gestão dos RUs terceirizados condiz com a prática reflexiva quando refletem as singularidades, incertezas e diversas situações de conflito existentes, além da aprendizagem dos gestores nutricionistas, acontecer, durante a prática profissional. Apesar disso não foram encontrados estudos associando os temas.

2.4 Considerações acerca do referencial teórico

A abordagem no referencial teórico seguiu o tripé: 1) gestão dos serviços de alimentação, levantando os aspectos da gestão dos serviços de alimentação, especificamente a terceirização desses serviços e habilidades/ competências necessárias para a respectiva gestão; 2) gestão de restaurantes universitários com suas características e modos de gestão; e 3) a aprendizagem na ação e a prática reflexiva a fim de entender as bases teóricas principalmente relacionadas às atividades dos gestores.

Diante do exposto, os RUs como serviços de alimentação têm características próprias, recursos escassos e uma enorme variedade em termos de tipos de gestão e qualidade do serviço oferecido, estando em constante mudança, uma hora devido a políticas públicas direcionadas ao ensino superior, outra hora devido à permuta de gestores. Vale salientar que não foi encontrado estudos sobre a abordagem da prática reflexiva nesse contexto.

Do mesmo modo, não há um debate robusto e consistente na literatura acerca das práticas reflexivas dos gestores na gestão de serviços de alimentação, nem na gestão dos restaurantes universitários. A literatura aborda o serviço de alimentação como organização, porém numa perspectiva restrita ao modelo organizacional baseada na estrutura hierárquica e na divisão do trabalho, mas pouca atenção tem sido dada a questões reflexivas das práticas profissionais dos gestores que vão além de atividades administrativas e condições de trabalho.

Recentemente, os autores vêm dando ênfase a gestão de pessoas dentro dos serviços de alimentação acerca da importância da liderança, o nutricionista e seu papel de gestor, principalmente na formação de equipes e a importância das pessoas no produto final. Eles

sugerem o desenvolvimento de habilidades e competências requeridas para gestão de projetos e equipes (ISOSAKI et al, 2012).

Isso configura mudanças de paradigmas na gestão de serviços de alimentação, principalmente nas práticas dos gestores que são subjacentes à reflexão dos seus hábitos e ações profissionais, ou seja, na percepção, compreensão e interpretação das ações e resultados para um entendimento detalhado sobre esses aspectos que ainda não foram construídos; aliadas a importância de uma perspectiva baseada em práticas, que se constituem em um modo de adquirir conhecimento em ação, construindo-o a partir de um contexto de interação.

Portanto a prática reflexiva no campo da gestão dos RUs tem o intuito de evidenciar suas possíveis contribuições ao contexto da gestão institucional. Sabe-se que ainda há muito a ser trabalhado, do ponto de vista teórico e empírico, mas a junção desses dois temas pressupõe um potencial enriquecimento e estímulo. A prática reflexiva propõe-se a promover evolução e inovação a partir da ação, através da tomada de consciência que envolve uma observação distanciada, e pode apresentar pontos iniciais para futuros estudos e mesmo para iniciativas de praticantes no âmbito da utilização da prática reflexiva em contextos de gestão de serviços de alimentação terceirizados inseridos nas instituições.

3 Procedimentos metodológicos

Esta seção expõe os procedimentos metodológicos que foram utilizados na pesquisa. Destaca-se a contribuição de alguns autores, sobretudo, os pressupostos apresentados por Mattos (2006). Segue a descrição dos conceitos básicos, o delineamento da pesquisa, coleta de dados e o método de análise de dados, além dos aspectos éticos relativos à pesquisa.

3.1 Aspectos metodológicos: uma abordagem qualitativa

A ciência se dá através do processo de construção do conhecimento sobre mundo, concomitantemente ao autoconhecimento, à proporção que atua na organização de estruturas cognitivas, por meio da compreensão de métodos, com o objetivo de propiciar a não reprodução do conhecimento, mas a sua reelaboração a partir da experiência dos seus sujeitos.

Nesse sentido, Demo (2005) toma por base o argumento epistemológico e questiona o valor realista da teoria científica propondo não uma descrição do real, mas um mecanismo formal e conceptual das observações experimentais, ao mesmo tempo em que não descarta a dimensão política do conhecimento. Segundo ele, o conhecimento é dinâmico e complexo e, portanto, não linear. Em geral, a estruturação discursiva que oferece coerência e consistência a um modo de compreender a realidade, através de esforço metodológico sistemático e aberto, pode ser entendida por teoria científica. O autor ainda ressalta que não há verdade final nela e sim espaços de indagação e análise.

A pesquisa em ciências sociais aplicadas desenvolveu-se, tendo por modelo as ciências naturais, na perspectiva positivista em que a constituição do saber se dá principalmente pela observação e experimentação dos fatos, sem ideias preconcebidas. Porém a complexidade dos fatos humanos trouxe problemas que não se encontraram nas ciências naturais, além da observação que o pesquisador é um ator que age e exerce sua influência, emerge-se daí, a subjetividade (LAVILLE, DIONNE, 1999). Que se trata da interferência individual, envolvendo sentimentos, emoções, motivações, percepções e “linguagem” dos envolvidos na pesquisa, tanto do pesquisador como do pesquisado.

Nos estudos organizacionais, as pesquisas buscam entender como e por que determinadas situações acontecem, entre elas, o fenômeno da gestão. Para tanto, a pesquisa qualitativa revela-se como uma opção metodológica ao pesquisador, na medida em que dispõe de técnicas que favorecem as interpretações, impressões, motivações e entendimentos subjetivos, ou seja, ela é utilizada para compreender os significados atribuídos às experiências profissionais e pessoais.

Mattos (2010) ressalta que se fossem usado números e estatísticas, o pesquisador não captaria problemas e fenômenos das relações que permeiam as organizações. Desse modo, “a pesquisa qualitativa inclui um conjunto de técnicas interpretativas que procuram descrever, traduzir e apreender o significado de certos fenômenos que ocorrem no mundo social” (COOPER; SCHINDLER, 2011). Tal interpretação é dada por meio da interação entre a observação e a elaboração do conceito, entre a construção teórica e a pesquisa empírica, assim como entre a explicação e a percepção.

Dito isso, uma abordagem qualitativa, neste estudo, apreende um nível de realidade maior em relação ao objeto de pesquisa, para entender as práticas profissionais dos gestores, e evidenciar como a prática reflexiva instiga a desmenuçar as principais dificuldades de gestão dos RUs e conseqüentemente apontar as melhorias destas, algo que não poderia ser traduzido através de dados quantitativos.

Esse estudo também segue as características-chave da pesquisa qualitativa que Merriam (2002) enfatiza como sendo: particularista (com foco em uma situação particular), nesse caso, a gestão dos restaurantes universitários terceirizados; descritivo (produzindo uma rica descrição do fenômeno em estudo) e heurística (iluminando a compreensão do leitor do fenômeno em estudo).

A mesma autora continua afirmando que a condução do processo neste tipo de pesquisa tem caráter indutivo, isto é, o responsável pela coleta e organização dos dados é o pesquisador, e este tem o objetivo de formular conceitos, pressuposições ou teorias, ao contrário de derivar hipóteses a serem testadas, dedutivamente. A análise indutiva dos dados resulta na identificação de padrões recorrentes, temas comuns e categorias.

Sublinha-se, que nessa pesquisa, os resultados importaram em um ‘mix’ de descrições e análises dos elementos relativos à experiência dos gestores e suas práticas profissionais na realidade da gestão do RUs frente ao referencial teórico que estruturou o estudo. Corroborando com os objetivos da pesquisa qualitativa, dentre elas, desenvolver conceitos, esclarecer situações, ações e comportamentos, via significado individual dos gestores. Por isso a importância da sistematização das práticas para a solução do problema.

3.2 Delineamento da pesquisa

A confrontação da visão teórica com os dados da realidade é imprescindível, para tanto é fundamental estipular um modelo conceitual e operativo da pesquisa, ou o seu delineamento. Partindo do tema principal da pesquisa, o campo empírico foi definido,

proporcionando o planejamento da pesquisa tanto na diagramação quanto na previsão de análise e interpretação de coleta de dados.

O escopo deste estudo está na identificação das dificuldades de gestão dos Restaurantes Universitários (RUs) terceirizados, expressas através das práticas profissionais dos gestores, tendo como parâmetro a prática reflexiva no âmbito da gestão. Assim, os RUs das duas Instituições de Ensino Superior (IES) públicos do Recife-PE foram escolhidos por possuírem as mesmas características organizacionais (serviço de produção e distribuição de refeições, terceirizado), ambos de grande porte (produzem e distribuem > 2000 refeições), aumentando a credibilidade para que os resultados contribuíssem sobremaneira para aplicação das melhorias nos RUs, especialmente por ser um mestrado profissional.

Para isso optou-se por utilizar o estudo de caso como estratégia de pesquisa. De acordo com a definição de Godoi, Bandeira-de-Mello e Silva (2006), o Estudo de Caso analisa o contexto e os processos envolvidos em um dado fenômeno, através da coleta de dados durante um período de tempo, de uma ou mais organizações, ou grupos dentro das organizações, resultando em uma investigação detalhada.

Ademais busca investigar e entender determinado fenômeno como um caso em si, se atendo a compreensão dos diversos comportamentos existentes nos indivíduos que pertencem e estão inseridos no estudo (YIN, 2010). Ou seja, o estudo de caso é uma estratégia para fazer a pesquisa e explora com profundidade dados empíricos de um determinado fenômeno dentro do contexto particular e usa múltiplas fontes de evidências, o que leva ao conhecimento sobre os acontecimentos/ eventos individuais, grupais, organizacionais, sociais e políticos (GODOY; BANDEIRA-DE-MELO; SILVA, 2010; YIN, 2010).

A pesquisa bibliográfica foi utilizada com o propósito de explorar e conhecer o que já foi publicado a respeito do assunto, mediante materiais já elaborados (livros, artigos em periódicos científicos e anais de congresso). Relaciona-se a esta, o fato do investigador obter uma maior cobertura de casos e com mais subsídios; conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado sobre determinado assunto, tema ou problema. Outrossim, o pesquisador busca essencialmente os saberes e os estudos concernentes ao seu problema, aguçando suas perspectivas teóricas e precisando seu aparelho conceitual, isto é, torna ainda mais conscientes e articuladas suas intenções (LAVILLE, DIONNE, 1999).

Para o levantamento dos dados, foram realizadas entrevistas, por ser um recurso de coleta de material típico de pesquisas qualitativas, por exigir maior comprometimento do entrevistado, fundamentalmente existe o contato face a face com o entrevistador, o que leva a profundidade na comunicação; as respostas tendem a ser extensas e detalhadas, resultando em

um rico material descritivo, ilustrativo, explicativo e analítico; e conseqüentemente aumenta a credibilidade do material coletado (LIMA, 2004). Portanto:

A entrevista pode ser definida como um encontro entre duas ou mais pessoas a fim de que uma ou mais delas obtenha dados, informações, opiniões, impressões, interpretações, posicionamentos, depoimentos, avaliações a respeito de um determinado assunto, mediante uma conversação de natureza acadêmica e /ou profissional. A aplicação dessa técnica resulta em materiais verbalizados, fruto dos discursos dos contatos, no contexto de um processo comunicativo, e sua credibilidade dependerá, em grande parte, da sistematização do registro desse material (LAKATOS e MARCONI, 1991 apud LIMA, 2004, pág. 38).

Para a seleção dos entrevistados, houve intencionalidade devido aos critérios utilizados em relação à gestão dos RUs. Sendo selecionados os responsáveis pela elaboração dos Termos de Referência que originaram os contratos atuais de terceirização da produção de refeições dos RUs (ex-gestores dos dois RUs, pertencentes ao quadro técnico e/ou docente das universidades) e os gestores³ atuais dos RUs das instituições públicas e das empresas terceirizadas (contratante/ contratada), que conduzem os processos de gestão junto à instituição/cliente, além da questão da disponibilidade e acessibilidade.

E como parte da operacionalização do estudo, a pesquisa documental, com base em documentos autênticos, permite a complementação da coleta de dados a respeito do objeto de pesquisa. Possui três aspectos, iniciando com a escolha, o acesso e a análise dos documentos; e tem a vantagem de possibilitar o estudo de fatos passado. Porém o acesso aos dados pode ser restritivo, os documentos podem estar desorganizados, ou podem não registrar fatos ou fenômenos (ROCHA; LEAL; BOAVENTURA, 2008).

Os documentos analisados nesse estudo foram os contratos dos serviços de produção e distribuição das refeições e as notificações de não conformidades ao contrato emitidas pelas contratantes às contratadas, a fim de verificar se o modo de formalização dos contratos, propriamente ditos, geram dificuldades na gestão dos RUs.

³ Foram considerados gestores, para fins desta pesquisa, os sujeitos que desenvolvem atividades de gestão e fiscalização dos contratos de produção e distribuição de refeições (gestores, fiscais, auxiliares dos fiscais das contratantes e responsáveis técnicas e/ou representantes contratuais das contratadas) no âmbito dos RUs em estudo.

3.2.1 Critérios de inclusão e exclusão

A amostra foi composta necessariamente, por Restaurantes Universitários (RUs) de Instituições de Ensino Superior (IES) Públicas do Recife-PE. Para fins de autorização da pesquisa nos locais, os responsáveis pelos RUs (da parte das Instituições/Universidades, Pró-reitores ou Diretores) assinaram o Termo de Anuência, conforme segue o modelo (Apêndice A) e os entrevistados das IES e das empresas terceirizadas assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (modelo- Apêndice B).

No total foram entrevistadas 11 pessoas: 02 responsáveis atuais de cada contrato (representantes de cada IES, publicados em portaria, sendo uma gestora propriamente dita do contrato e a outra fiscal do contrato), 01 fiscal, 02 auxiliares de fiscal, 02 ex-gestores (01 de cada IES) e 04 nutricionistas responsáveis técnicas das contratadas.

Quadro 3 (3)- Descrição dos entrevistados.

| UNIDADE A | | |
|--|--|--|
| CONTRATANTE | | |
| | Cargo | Função no contrato |
| Responsável pela gestão da unidade | Coordenador do RU/ Docente | Fiscal do Contrato |
| Equipe | Técnico administrativo | Auxiliar do fiscal do contrato |
| | Técnico administrativo | Auxiliar do fiscal do contrato |
| | Ex-coordenador do RU/ Técnico administrativo | Ex- fiscal do contrato |
| Obs.: o gestor do contrato da unidade A é o Pró-reitor de Gestão Estudantil. | | |
| CONTRATADA | | |
| Gerente | Nutricionista responsável técnica | Representante da empresa perante o contrato (preposto) |
| | Nutricionista | |
| UNIDADE B | | |
| CONTRATANTE | | |
| | Cargo | Função no contrato |
| Responsável pela gestão da unidade | Diretora do RU | Gestora do contrato |
| Equipe | Técnico administrativo | Fiscal do Contrato |
| | Ex-diretora RU/ Docente | Ex- gestora do contrato |
| CONTRATADA | | |
| Supervisora | Nutricionista responsável técnica | Representante da empresa perante o contrato (preposto) |
| | Nutricionista | |

Fonte: Dados da pesquisa.

É válido ressaltar que há diferenças nas nomenclaturas de cada Instituição referente a unidade administrativa, na unidade A, existe uma Coordenação, portanto o cargo é de coordenadora do RU; e na unidade B existe uma Diretoria, sendo o cargo diretora do RU.

Assim como em relação às empresas, na unidade A existe uma gerente e na unidade B, somente uma supervisora.

Foram excluídos da amostra, o gestor do contrato da unidade A, e duas nutricionistas da empresa terceirizada da unidade B. O primeiro por não ter disponibilidade de tempo; enquanto as nutricionistas, por não concordarem em responder a entrevista (por ser gravada) e por ser contratada atual de uma das instituições.

3.3 Coleta de dados

Dentre as técnicas de coleta de dados utilizadas na pesquisa qualitativa nas perspectivas fenomenológico-interpretativa foram utilizadas: entrevista e análise de documentos.

A coleta de dados foi realizada de acordo com a disponibilidade da unidade e do gestor, acontecendo nos meses de maio e junho de 2016 nas duas unidades participantes do estudo. A própria pesquisadora realizou as visitas *in loco*, garantindo a padronização dos procedimentos de coleta e entrevistas.

Nessa pesquisa foi utilizada a entrevista semiestruturada, descrita por Mattos (2006) onde afirmam ser “uma forma especial de conversação... é como saltar legitimamente da fala de um entrevistado e, em seguida, de vários deles, para um significado interpretativo”, pois o significado de ação é constante, e vai além do significado temático da conversação, desse modo, busca-se o “sentido pragmático” da entrevista, capturando e comunicando a experiência do pesquisado sobre a realidade, tal qual ele a percebe.

Na primeira etapa, foram selecionados os 2 (dois) RUs das IES federais existentes no Recife e que possuíam o serviço de alimentação terceirizado. Para efeito do estudo, foram chamados de Unidade A e Unidade B. Posteriormente foram conduzidas as entrevistas com os gestores dos RUs, além dos fiscais e auxiliares dos contratos dos serviços de alimentação, tanto das contratantes, quanto das contratadas, com o objetivo de serem levantados os dados referentes à sua prática profissional em relação às funções gerenciais.

Foram convidadas também as duas ex-gestoras dos RUs que deixaram os cargos recentemente e que foram responsáveis pela elaboração dos Termos de Referência (documento que gerou o contrato) e implantação dos serviços atuais tendo contribuído com suas experiências também em relação àquelas realidades. Ao todo, 11 (onze) pessoas foram entrevistadas: 6 (seis) pertencentes a Unidade A, e 5 (cinco) pertencentes a Unidade B, de maneira que se pôde verificar nos 2 (dois) RUs as práticas gerenciais dos gestores e fiscais.

Anteriormente, seguindo as recomendações de Merriam (2002), foi realizado um teste piloto, com uma seleção prévia das perguntas, com o intuito de obter dados pertinentes oriundos de entrevistas, experimentando-o com duas nutricionistas ligadas à gestão de RUs de outras universidades as quais não foram objeto deste estudo, que detinham o conhecimento sobre o assunto. Tendo em vista o caráter de profundidade requerido pela pesquisa, outras perguntas, além das especificadas no roteiro emergiram naturalmente, as quais foram adicionadas ao roteiro.

O roteiro de entrevista (Apêndice C) teve por base a mandala de categorização (figura 3 (3)) que foi elaborada tendo em vista o referencial teórico, a pergunta e os objetivos de pesquisa. Para cada objetivo, um grupo de perguntas, com seus respectivos temas e variáveis, isto é, no campo dos objetivos há a informação sobre a relação com outras categorias para atingir o caráter integrativo da pesquisa.

Porém é válido ressaltar que não existe regra fixa, nem sobre a forma de realizar a entrevista nem sobre a conduta do entrevistador; e “toda entrevista é resultado de um processo interlocutório que não se pode reduzir a uma constatação de hipóteses e ao critério de falseabilidade” (MATTOS, 2006).

A segunda etapa foi constituída da análise dos contratos, dos registros de notificações e processos, com o objetivo de descrever os tipos e os conteúdos dos problemas e, principalmente analisar se há características implícitas da prática reflexiva durante e/ou após a ação dos gestores.

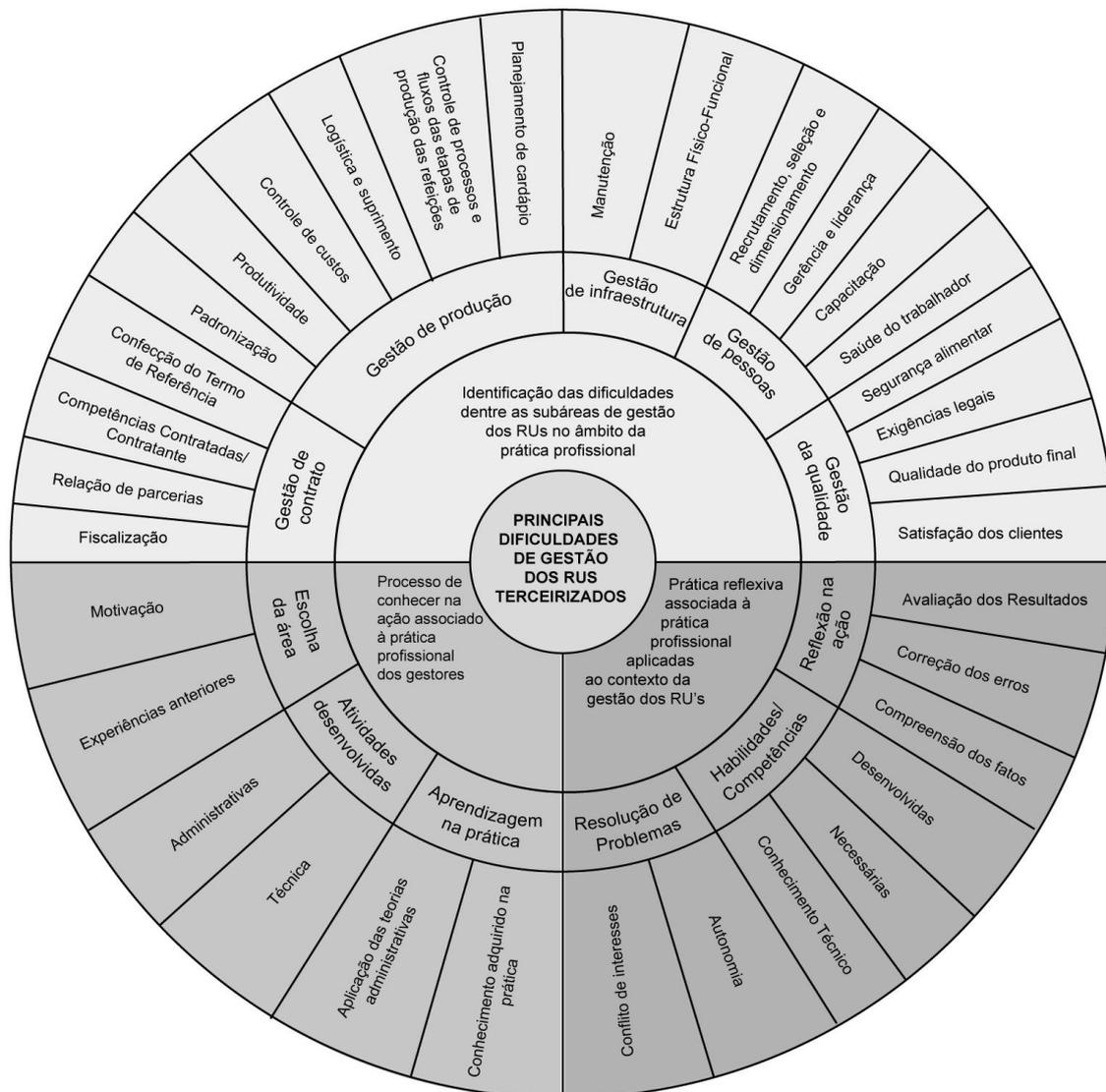
3.3.1 Aspectos éticos

A pesquisa foi enviada ao Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) com seres humanos da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) e aprovada mediante o parecer nº1.571.608 e CAAE: 55561416.6.0000.5208. Posteriormente iniciou-se a coleta de dados. Os dados coletados nesta pesquisa, gravações e entrevistas, ficarão armazenados em pastas de arquivo no computador pessoal (HD externo), sob a responsabilidade da pesquisadora Carla Ionara Xavier da Silveira Cardoso, pelo período de no mínimo 5 anos (conforme Termo de compromisso e confidencialidade assinado por esta pesquisadora).

As entrevistas ocorreram nos respectivos RUs das IES dos gestores e fiscais, em ambiente reservado. À exceção dos gestores que não pertenciam mais aos RUs, mas ainda mantém vínculo com as respectivas IES, ocorrendo no setor atual de trabalho destes. A permissão foi consubstanciada com a assinatura prévia do TCLE, sendo outorgada ao entrevistado a permanente possibilidade de solicitar desligamento do gravador. Em dois dos

casos houve breves interrupções, entretanto, sem consequências relevantes para os resultados. O tempo médio foi de 30 minutos em cada entrevista, sendo, posteriormente transcritas pela própria pesquisadora.

Figura 3 (3)- Mandala de categorização das variáveis



Fonte: elaboração própria

Os riscos da pesquisa foram considerados mínimos, porque houve possibilidade de durante a entrevista ocorrer o constrangimento a determinadas questões, a partir da informação solicitada e também da própria presença do pesquisador, ou ainda vinculada à preservação de informações. Em virtude desse aspecto, a entrevista foi conduzida em

ambiente reservado, e ficou claro ao entrevistado que poderia ser cancelada, assim fosse solicitado. O pesquisador tomou o cuidado de esclarecer o objetivo da pesquisa, se mantendo imparcial durante a coleta de dados e garantindo o sigilo científico dos dados obtidos.

Dentre os benefícios, vale ressaltar a obtenção de dados que geraram informações importantes para que os gestores definam nas cláusulas contratuais, tanto para a contratante, com a previsão das principais necessidades para a execução do serviço contratado que garantam a qualidade do serviço e que facilitem o indispensável trabalho de supervisão; tanto para a contratada que minimizará a ocorrência de transtornos, insatisfações e necessidades de ajuste, o que gera custos adicionais; além de ter implicações no bom desenvolvimento dos trabalhos.

3.4 Análise dos dados

Uma análise qualitativa foi realizada utilizando-se a transcrição das entrevistas e discussão dos elementos nucleares dos documentos consultados, através da descrição dos principais fatores relacionados à prática profissional e as dificuldades de gestão dos contratos relatados pelos entrevistados.

Para o tratamento das respostas das entrevistas, foi utilizada a análise pragmática da linguagem de acordo com Mattos (2006) para explicar o significado semântico-pragmático da conversação. Em outras palavras, a ênfase é dada aos significados do contexto, pressupostos ou implicados em cada resposta ou emergentes da interação das respostas. O autor define a técnica da análise pragmática da linguagem dividindo-as em 5 (cinco) fases:

- Fase 1: **Recuperação**, em sentido amplo do momento da fala, inclui a transcrição completa das entrevistas adicionando anotações relevantes;
- Fase 2: **Análise do significado pragmático da conversação**, constituída da análise básica (em duas "demãos" de leitura e audiência do texto) para extrair o "significado nuclear da resposta", os "significados incidentes" e "as suposições implícitas a respeito do contexto";
- Fase 3: **Validação**, se destina a "firmar ou infirmar" o relato em seu aspecto semântico; nesse estudo mencionou-se acontecimentos relatados pelo entrevistado ou ratificou-se a informação por meio dos registros e documentos, por exemplo;
- Fase 4: **Montagem da consolidação das falas**, reunindo relatos, opiniões e atitudes dos entrevistados, principalmente destaca-se os significados nucleares das respostas;

- Fase 5: **Análise de conjuntos**, onde surgem as “observações conclusivas”, que nada mais são, que os resultados gerais da análise.

Após seguir esses passos, busca-se a significação do que as pessoas dizem com suas expressões linguísticas, especialmente as mais elementares, as designativas, pelas quais elas nomeiam e distinguem objetos do meio e situações da realidade. “Consistindo na descoberta do caráter transcendental da linguagem, isto é, o que a linguagem inevitavelmente anterior ao tratamento qualificativo ou analítico de qualquer objeto, mesmo dela própria, toma como objeto” (MATTOS, 2003).

A análise documental consistiu nas observações realizadas face às citações e excertos de documentos, para posterior confronto com as situações/ dificuldades descritas pelos respondentes, visto que segundo Merriam (2002), a análise qualitativa deve ser ricamente descritiva.

Após a análise das entrevistas e da análise dos contratos, foram identificados as dificuldades de gestão dos RUs e como estas podem ser minimizadas através da prática reflexiva dos gestores incorporada na sua prática profissional com a finalidade de aprimoramento e melhoria da gestão dos RUs.

Por fim, ressalta-se como limitação das entrevistas a própria subjetividade de cada entrevistado, porque para cada pessoa têm-se níveis de dificuldades diferentes.

4 Apresentação e análise dos resultados

Nesta seção serão apresentados os resultados obtidos através da coleta de dados. Inicia-se com a caracterização dos RUs e seus respectivos serviços de alimentação e quem foram os respondentes da pesquisa de campo. Em seguida, por meio da recuperação e categorização para compor os dados em conjunto, os achados são analisados, buscando os significados pragmático-semânticos, conforme os objetivos do estudo.

Assim, é exposto o processo de conhecer na ação associado à prática profissional dos gestores, de acordo com estudos teóricos e entrevistas. Continua com a identificação das dificuldades dentre as subáreas de gestão dos RUs no âmbito da prática profissional dos gestores, propiciando elementos que fomentam a prática reflexiva. Segue com a discussão dos resultados das entrevistas, combinadas com os achados relativos aos documentos e registros, e finaliza com a proposição da prática reflexiva relacionada à prática profissional aplicada ao contexto da gestão de cada RU.

4.1 Caracterização dos RUs e perfis dos gestores

A pesquisa foi realizada em dois restaurantes universitários de IES federais do Recife-PE, com serviço de produção e distribuição de refeições terceirizado e considerados de grande porte. Para efeito do estudo, foram chamados de Unidade A e Unidade B. O quadro 4(4) mostra a caracterização dos serviços.

Quadro 4 (4)- Caracterização dos RUs.

| Características | Unidade A | Unidade B |
|--|--|--|
| Média de refeições servidas diariamente | 3200 | 4700 |
| Refeições oferecidas | Almoço e Jantar | Desjejum, Almoço e Jantar |
| Serviço/ especificidade operacional | Terceirizado/ self service com porcionamento do prato principal e sobremesa | Terceirizado/ self service com porcionamento do prato principal, sobremesa e suco |
| Dias de funcionamento | Segunda a Sexta | Segunda a Sexta |

Fonte: Dados da pesquisa.

A Unidade A é gerida por uma Coordenação de Gestão de Alimentação e Restaurante Universitário (CGARU), por onde é realizada a fiscalização do contrato do serviço de alimentação, sendo essa coordenação subordinada à Pró-reitoria de Administração, que realiza efetivamente à gestão do contrato em termos de tramitação documental. Sendo assim, a coordenação do RU é composta pelo fiscal do contrato designado em portaria (coordenador do RU) e dois técnicos auxiliares do fiscal (um nutricionista e um economista doméstico).

A Unidade B é gerida pela Diretoria do Restaurante Universitário, sendo responsável pela gestão e fiscalização do contrato, composta por um diretor (nutricionista e gestor do contrato) e duas nutricionistas (fiscais do contrato). A diretoria é subordinada à Pró-reitoria de Assuntos Estudantis (PROAES), e a gestão do contrato é ligada à Diretoria de Licitações e Contratos (DLC).

As empresas cessionárias das respectivas unidades dos RUs são geridas e representadas por uma nutricionista em cada uma, que também são responsáveis pela produção e distribuição das refeições, sendo uma responsável técnica perante o Conselho de Nutrição e perante o contrato.

Quanto aos gestores (incluídos o coordenador, o diretor, fiscais e auxiliares) foram entrevistados: 06 (seis) pertencentes à Unidade A, sendo 04 (quatro)- A1, A2, A3 e A4 vinculados à contratante (IES) e 02 (dois)-A5 e A6 vinculados à contratada (empresa terceirizada); e 05 (cinco) pertencentes à Unidade B, divididos em B1, B2 e B3 pertencentes à contratante, e B4 e B5 pertencentes à empresa terceirizada.

Quadro 5 (4)- Perfis dos gestores.

| Gestores | Formação | Cargo/ Função | Experiência no RU |
|---------------------|---------------------|---|--------------------|
| Contratantes | | | |
| A1 | Nutrição | Técnico administrativo/ Nutricionista/ Auxiliar do fiscal do contrato | 02 anos e 7 meses |
| A2 | Ciências Biológicas | Coordenador do RU/ Fiscal do contrato/ Docente | 01 ano e 09 meses |
| A3 | Economia Doméstica | Técnico administrativo/ Auxiliar do fiscal do contrato | 02 anos e 08 meses |
| A4 | Nutrição | Técnico administrativo/ Nutricionista/ Ex-fiscal do contrato | 02 anos e 06 meses |
| B1 | Nutrição | Técnico administrativo / Nutricionista/ Fiscal do contrato | 01 ano e 09 meses |
| B2 | Nutrição | Nutricionista/ Gestor do contrato/ Docente | 03 meses |
| B3 | Nutrição | Nutricionista/ Docente/ Ex- gestor do contrato | 05 anos |
| Contratadas | | | |
| A5 | Nutrição | Gerente/ Nutricionista RT ⁴ | 01 ano e 6 meses |
| A6 | Nutrição | Nutricionista/ Supervisor de produção | 02 anos |
| B4 | Nutrição | Nutricionista/ RT | 01 ano |
| B5 | Nutrição | Nutricionista/ Supervisor de produção | 01 ano |

Fonte: Dados da pesquisa.

⁴ RT (Responsável Técnico): é o nutricionista que assume o compromisso profissional e legal na execução de suas atividades, compatível com a formação e os princípios éticos da profissão, visando a qualidade dos serviços prestados à sociedade. O nutricionista RT é o profissional habilitado que assume o planejamento, coordenação, direção, supervisão e avaliação na área de alimentação e nutrição (CFN, 2008).

Observa-se no quadro 5 (4) a predominância de gestores com formação em Nutrição, o que está de acordo com os incisos II, VI, e VII do artigo 3º; incisos II, IV, IX e X e parágrafo único do artigo 4º da Lei nº 8.234/91 que versa sobre as funções de planejamento, organização, direção, supervisão e avaliação do serviço de alimentação como responsabilidade do nutricionista.

Chama a atenção o fato do coordenador da unidade A (A2) e o diretor da unidade B (B2) das contratantes (IES) serem docentes. Estudos ratificam essa participação dos docentes na gestão das universidades públicas.

Em uma universidade pública de São Paulo mostrou que 39,8% dos docentes exercem algum cargo administrativo e que 59,2% já exerceram em algum momento. O lado negativo é evidenciado quando o professor-gerente acaba por acumular as atividades gerenciais com as acadêmicas, o que acarreta sobrecarga de trabalho e suas funções acabam diluídas em práticas sociais, sem planejamento, imperando o imediatismo e o improviso, gerando a sensação de “apagar incêndios” (GRADELLA JÚNIOR, 2002; MARRA; MELO, 2005).

Além de que existe uma alta rotatividade nos cargos de gestão, o que foi observado no pouco tempo de experiência dos gestores dos RUs (quadro 5 (4)).

4.2 O processo de conhecer-na-ação

A expressão conhecer-na-ação refere-se aos tipos de conhecimento que são revelados nas ações inteligentes, publicamente observáveis, segundo Schön (2000). Para tanto, nesse estudo, o processo será explicitado e descrito através das ações: escolha da área profissional, atividades desenvolvidas e aprendizagem na prática dos gestores de acordo com a mandala de categorização.

4.2.1 Escolha da área de gestão de serviços de alimentação

Seguindo as variáveis construídas na mandala, a escolha da área de gestão, se baseia na motivação e em experiências anteriores na prática profissional dos gestores.

Para os gestores entrevistados, a questão da afinidade/ identificação para a gestão de serviços de alimentação foi citada como uma das razões de escolha para trabalhar na área.

Minha primeira motivação foi afinidade com essa área, porque eu acho que o nutricionista é primordialmente um profissional de saúde e foi nessa área me vi na oportunidade de trabalhar com a promoção da saúde, com a educação nutricional, com a segurança alimentar, e principalmente na gestão de pessoas. (Gestor B2).

Ao mesmo tempo, foi observado que o momento de inserção no segmento encontra-se associado a uma oportunidade surgida, como a aprovação em um concurso público ou uma oportunidade oferecida como um convite para cargo de confiança:

Inicialmente devido à aprovação em concurso, porque tive que obrigatoriamente trabalhar nessa área, e continuo por ter me identificado pela questão de ser cargo de liderança, de ter que administrar e coordenar equipes e ações (Gestor B1).

Na verdade não foi uma escolha, foi a primeira oportunidade de emprego que surgiu após a conclusão da graduação, como meu estágio foi aqui na Empresa, e já fui estagiária da minha gerente em outra empresa também antes, e quando me formei, no mesmo mês ela me ligou querendo que eu viesse pra cá, só que eu não queria Produção, tinha um certo receio de iniciar na área, queria Clínica, aí inicialmente não aceitei. (Gestor B4).

Eu não escolhi trabalhar em Unidade de Alimentação e Nutrição (UAN), eu fui convidada pelo Reitor atual, porque eu sou nutricionista e era professora da disciplina Administração e Serviços de Alimentação no curso de Nutrição. (Gestor B3).

Houve ainda quem fez referência à necessidade do emprego, por uma questão financeira, o que corrobora com o estudo de Kraemer e Aguiar (2009), em que os gestores afirmaram que na área de serviços de alimentação, o trabalho está fortemente marcado pela sua dimensão de emprego, ou seja, esse momento de início da vida profissional não é parte de um projeto duradouro de crescimento para a carreira, códigos de conduta e a valorização de um saber específico.

O principal motivo foi a necessidade financeira, porque eu tinha uma tendência pra área de clínica muito forte, mas eu fiquei doente no meu último período de faculdade e aí não consegui me preparar bem pra fazer a residência em clínica e eu precisava trabalhar, então eu fui iniciar minha carreira profissional na área de produção que tem um campo mais amplo e mais fácil de introduzir os recém-formados na minha concepção. (Gestor A4).

Quanto à segurança na prática profissional, foi perguntado se esta é favorecida pelo estágio ou experiências anteriores. Foi visto que somente o curso de graduação e o estágio curricular não dão base suficiente para iniciar a prática profissional com segurança. Foi bastante evidenciado pelos gestores que somente a prática suscita conhecimentos que não são explicitados na teoria. A segurança quanto às atribuições da profissão na área se solidificam com a prática e a experiência.

Passei 9 meses estagiando na área, extracurricular, e assim, passei por três nutricionistas nesse período e teve momentos que eu fiquei sozinha dentro da unidade e assim já comecei a aprender na prática. (Gestor A5)

Durante a graduação, o único estágio relacionado à UAN foi o próprio de coletividade sadia. Somente estágio obrigatório, mas nada relacionado à gestão. E inicialmente no cargo atual realmente me senti sem segurança porque na graduação a gente não vê diretamente a questão de gestão, o foco não é administração em si. (Gestor B1).

O estágio extracurricular, de acordo com os entrevistados, faz a diferença na aquisição de experiências relacionadas à gestão de serviços de alimentação, principalmente no gerenciamento de pessoas e custos.

[...] Assim, a dificuldade maior não era nem tanto a produção em si. A parte técnica, no dia a dia a gente consegue, apesar da gente não conseguir implantar tudo. A teoria na prática é totalmente diferente, isso é vivenciado no dia a dia mesmo, tentar aprimorar, mas tem coisas que não dá pra praticar. [...] Não tinha segurança, eu achava muito difícil, até minha professora [...] falava que era muito difícil trabalhar com pessoas e até hoje ainda acho e eu acho muito difícil trabalhar com pessoas. (Gestor A5)

[...] Não tinha segurança, quem realmente me formou nessa parte, foram as empresas privadas, então elas dão uma base de gestão de custos [...]. Então na verdade eu não tinha essa segurança, total, mas tinha uma segurança... não tinha uma segurança total na prática, mas eu tinha uma base da universidade de responsabilidade e ética. (Gestor A4).

Sob o aspecto da relevância da teoria na prática, dois gestores que atuam também como professores das universidades, ressaltaram que é importante e possível aplicar os conhecimentos teóricos na prática.

[...] eu pude perceber o quanto o nutricionista poderia trabalhar produzindo dados, fazendo padronizações e com isso mostrar o quanto o trabalho dele nessa área é importante [...] eu sempre tive segurança, porque eu sabia o que eu queria como nutricionista, embora todo primeiro emprego a gente sempre fica, de certa forma, ansioso, mas inseguro não. (Gestor B2)

Eu estudei todo o tempo administração e ciências dos alimentos, pra ensinar a disciplina eu tive que estudar e ver todos os sistemas de administração, inclusive o controle de qualidade entra na parte de administração também. Tive experiências em empresas de grande porte, que tinham problemas ou com controle de qualidade ou com segurança alimentar ou com a produtividade de pessoal e melhoria de processos [...] Eu tive a prática por oportunidades, e incorporei a prática nas minhas ações. [...] Me sinto confortável por ter comprovado que é possível aplicar conhecimentos na busca de bons resultados. (Gestor B3)

É válido ressaltar, que os gestores acima apresentam alto nível de domínio da teoria por possuírem muitos anos de experiência de docência. Além de destacarem que a segurança está relacionada com o quê o profissional aspira para o seu desenvolvimento.

4.2.2 Atividades desenvolvidas na prática

Ansaloni (1999) em seu estudo sobre o trabalho dos nutricionistas em empresas de refeições coletivas abordou a natureza das atividades, dividindo-as em técnicas, e administrativas e gerenciais. No caso, o trabalho técnico refere-se à qualificação profissional em Nutrição, exigindo-se as habilidades técnicas; as administrativas são relacionadas à gestão dos processos organizacionais e as gerenciais, quando é desempenhado o papel de supervisor de outros empregados e gestor da força de trabalho.

Para efeito deste estudo, as atividades serão classificadas em técnicas e administrativas, inserindo-se nesta última as gerenciais (ver mandala),

As atividades desenvolvidas entre os gestores das contratadas e contratantes coincidem quando se referem à supervisão da produção e distribuição das refeições, com ênfase no controle higiênico-sanitário e controle de qualidade, além de gestão de pessoas e atividades administrativas.

Planejamento faz parte do profissional nutricionista nessa área. Aquisição de material e mercadorias, organização, a direção, os controles, a avaliação, porque sem planejamento e sem controle você não tem como fazer a avaliação e criar um feedback, treinamento de pessoal, educação nutricional, preceptoria de estágios e reuniões administrativas. (Gestor B2)

[...] a gente faz todo o controle, desde o almoxarifado, e supervisiona as refeições, como todo o serviço de uma maneira geral, os funcionários, a higienização, faz treinamentos diários [...] faz o controle de qualidade, acompanha os custos diariamente e tem que entender um pouco de recursos humanos, porque a gente lida com o público, tanto com o público cliente, como também com os funcionários. (Gestor A6)

Dentre as atividades desenvolvidas citadas pelos gestores, destacam-se:

- Prestar assistência nutricional a coletividades sadias;
- Organizar, administrar e avaliar unidades de alimentação e nutrição;
- Planejamento de cardápios;
- Controle de custos;
- Controle de qualidade;
- Educação nutricional;
- Preceptoria de estagiários;
- Atuar em conformidade ao Manual de Boas Práticas (controle higiênico-sanitário);
- Gerenciamento de pessoas (incluindo capacitação dos funcionários);
- Realizar pesquisa de satisfação com os usuários;
- Gestão e fiscalização do contrato do serviço de produção e distribuição de refeições;

-Confecção do termo de referência para a contratação do serviço de alimentação.

O fato é que as atividades desenvolvidas pelos gestores das contratadas estão mais diretamente voltadas para o operacional (atividades técnicas), como planejamento de cardápio e compras, contato com os fornecedores, controle de custos, supervisão, controle e treinamento dos manipuladores de alimentos (funcionários da empresa, uma vez que o poder de mando dos empregados é da contratada); e atendimento ao cliente, como observado nos relatos:

[...] a parte de supervisão da produção da refeição, particularmente aqui a gente divide as tarefas [...] lançamento do PCR (custo relativo por refeição) pra avaliar o custo diário [...] A parte de cardápio, pra colocar o cardápio no sistema pra poder gerar o custo planejado. O cardápio é planejado na unidade central e é enviado aqui pra unidade pra gente adequar as características daqui da unidade. (Gestor A5)

São várias atividades no gerenciamento de UAN, mas hoje eu respondo principalmente pelo gerenciamento de pessoas, que é justamente a equipe que eu trabalho, eu respondo perante RH, questões de contratação, de demissão, punição, advertências e suspensão; gestão de custos, e a prestação de contas da empresa, resultado final depois do serviço prestado, faturamento e tudo mais que é o CMV (Custo de Mercadoria Vendida) e atendimento ao cliente e qualidade, que é o contato com o cliente, em questão de dar respostas, em dar o retorno. (Gestor B4).

Elaboração de cardápio sempre baseado em custos e no contrato; liderar a equipe, delegar tarefas pra equipe; aplicar os procedimentos de boas práticas; fazer lista de compras, pedidos de matéria-prima, está sempre em contato com o fornecedor e também comunicação direta com o cliente. (Gestor B5)

Já os gestores das contratantes se dedicam as atividades de fiscalização, registro de ocorrências, e acompanhamento do contrato, ou seja, mais voltadas às gerenciais e administrativas. A tarefa é exigir o cumprimento de todas as obrigações assumidas pela contratada, de acordo com as cláusulas contratuais e os termos de sua proposta. Assim como a avaliação da satisfação dos usuários com o objetivo de corrigir as ações e futuras alterações contratuais a partir da confecção de termos de referência.

Primariamente, a fiscalização da empresa cessionária que produz e distribui as refeições no restaurante universitário; trabalho também com o desenvolvimento de termos de referência; co-orientação de estagiários de nutrição e com o controle de qualidade da produção de refeições. (Gestor B1)

A principal atividade, acompanhar passo a passo a produção dos alimentos com foco na fiscalização, então não há a preocupação no preparo e sim acompanhar esse preparo e registrar todas as etapas de produção [...] Então o principal forte é acompanhar para sugerir mudanças; também identificar realmente problemas de processo de produção. E também a elaboração de

termos de referência porque em cima desses controles, a gente pode avaliar criticamente quais são os ajustes que precisam ser feitos, tanto na estrutura como também no fornecimento desses alimentos, em termo de calorias e composição de cardápio. [...] é constante dentro dessa atividade de fiscalização de contrato, acompanhar por meio de formulário escrito, a satisfação diária dos usuários e a partir daí tomar providências pra ajuste de qualidade do serviço prestado. (Gestor A4)

Aqui, cabe ressaltar a importância dada pelos gestores ao registro escrito de qualquer ocorrência na execução do serviço que é objeto do contrato, primeiro para que a contratante tome conhecimento de como está sendo a execução do serviço e a satisfação dos usuários. Segundo, para que possa motivar a aplicação de eventuais penalidades e sanções por inadimplência contratual, se for o caso. Do mesmo modo, afirma COLARES et al (2014).

Assim como visto na pesquisa de Ansaloni (1999), os nutricionistas se concentram na área operacional (técnicas); as exceções são realmente aqueles das áreas comerciais e gerência superior (para as contratadas), e as atividades de fiscalização e gestão onde as atividades administrativas se sobrepõem às técnicas (contratantes).

4.2.3 A aprendizagem na prática

Quanto à aprendizagem na prática, destaca-se a aplicação das teorias administrativas e o conhecimento adquirido na prática, seguindo a leitura da mandala.

Das principais teorias sobre Administração aplicadas a gestão em serviços de alimentação, constata-se que os gestores consideram de grande valor o conhecimento das teorias administrativas. Segundo eles, cada teoria tem sua aplicação em uma determinada fase do processo de gestão. Como o serviço de alimentação é um serviço que possui particularidades e ao mesmo tempo muita diversidade de atividades, faz uso em algum momento de alguma teoria, de acordo com suas especificidades, conforme comentários:

Todas as teorias são fundamentais na atuação profissional em serviços de alimentação. [...] Mas cada uma tem sua aplicabilidade. Em relação à aplicação prática, o conteúdo de cada teoria pode ser aplicado na medida das limitações, situações e especificidades do serviço. A estrutura hierarquizada e o organograma definido são fatores que são marcantes na estrutura organizacional em UAN. As atividades PODC (planejar, organizar, dirigir e controlar) são fundamentais para execução dos serviços realizados em cozinhas industriais, a fim de se obter rendimento máximo na produtividade. (Gestor A1)

Como nutricionista e conseqüentemente como gestora de serviço de alimentação, eu acho que o gestor deve conhecer todos os fundamentos teóricos pra poder então discernir sobre quando, como e qual ou quais empregar. Então, por isso, todas elas são importantes. O problema é que o profissional deve conhecê-las pra poder discernir naquele momento, aquela situação e em quais condições ele vai poder empregar ou não empregar

aqueles fundamentos teóricos da administração, principalmente em Serviços de Alimentação. (Gestor B2).

Foi destacada por eles, de maior aplicabilidade na prática, a Teoria Clássica, seguida da Teoria das Relações Humanas. Em relação à Teoria Clássica, afirmaram ser, os princípios básicos administrativos, essenciais para a execução das etapas de produção das refeições (planejar, organizar, dirigir e controlar).

Quanto à Teoria das Relações Humanas, os gestores relataram haver um trato direto e constante com as pessoas (funcionários, clientes, fornecedores). O resultado final depende essencialmente da equipe de colaboradores, além de haver também a relação com os clientes. O gestor é um coordenador de equipe e conseqüentemente precisa ser líder, sendo fundamental a sua interação com a equipe, como citado abaixo:

Todas as teorias administrativas tem um pedacinho ali que você usa na gestão, essa mais clássica de gerenciamento, planejar, organizar, dirigir, controlar, é exatamente isso, é tudo muito planejado, dentro de um cardápio planejado, você elaborar, fazer e executar, acompanhar, ver o resultado final, até aí tá incluído essa parte e nessa de Relações Humanas, é totalmente necessária, não tem como fugir, porque a gente trabalha com pessoas, não trabalha com máquinas, então essa parte de gerenciamento depende deles, então o fato de ter o espírito de liderança, de saber como coordenar, saber como levar uma situação com o funcionário, saber interagir, a situação do funcionário em casa com o trabalho, a gente tenta separar, mas muitas vezes não consegue [...]. (Gestor B4)

Também foi citada a Teoria da Administração por objetivos (DRUCKER, 2010), em que a ênfase está na aplicação prática do processo de planejar, dirigir e controlar, e no processo participativo (gerentes e subordinados); se destaca pela fixação dos objetivos (resultados); envolve a estrutura organizacional, produtividade, capacitação de mão de obra, adequação de técnicas e processos ao ambiente disponível e aos objetivos propostos:

Pra administrar um serviço de alimentação é difícil, ele é totalmente diferente de qualquer outra empresa, porque tem atividades diversas e bem particulares [...]. Não pode desconsiderar os outros processos de administração de controle de qualidade, mas no fim não se encaixa em uma única. Mas a que eu mais gostei, foi a teoria do professor de Nova Iorque (Drucker): administração por objetivos, que considera todos os outros princípios da administração, da ênfase ao fim, a produção de refeições, com base no objetivo, no resultado, treinamento sistemático da equipe. Qual o seu objetivo: quantidade e qualidade e garantia da segurança alimentar, nossa função dentro do restaurante universitário que é produzir refeições, garantindo a qualidade da refeição diariamente, a quantidade que os usuários devem ingerir pra evitar obesidade ou desnutrição e com treinamento de pessoal para que todos entendam quais são os objetivos e que o cliente seja perfeitamente atendido. (Gestor B3).

Então se entende que essa teoria pode ser aplicada na prática dos serviços de alimentação. É importante lembrar que as metas devem estar bem claras, permitindo que os colaboradores sejam capazes de entendê-las e exercitá-las, treinando-os e reciclando-os constantemente, isto é, os funcionários tem que estar mais qualificados e preparados, de maneira que o sucesso da organização seja também o sucesso deles.

É interessante notar que a prática foge à teoria, surgindo situações/ atividades novas. Existem diferenças entre o que se diz que deve ser feito e as práticas concretas nas organizações. Em outras palavras, as teorias não são seguidas exatamente da forma como foram elaboradas (MOTTA; VASCONCELOS, 2013). Daí é conferida importância à aprendizagem no contexto da prática das organizações.

Questionados quanto essa aprendizagem na prática, o que aprendeu e como aprenderam especificamente inseridos nos serviços de alimentação, dois gestores disseram que com os anos de experiência, perceberam que cada local tem suas peculiaridades, cada local tem seus ensinamentos, e que o aprendizado é constante, sendo necessário usar a reflexão para sempre se questionar e fazer a conexão com o conhecimento acumulado, não excluindo o bom senso.

Nas minhas atividades aprendi que, na prática, é possível identificar várias faces de um mesmo objeto, portanto, o desconhecido é uma constante. Esse aprendizado é fruto de observações que levam sempre a questionamentos para cujas respostas busca-se relacionar e utilizar o conhecimento acumulado. Então, não só nas teorias, mas também na vivência. Todavia, eu considero que o bom senso e o gosto pelos desafios foram os meus auxiliares inestimáveis que eu tive neste meu aprendizado. (Gestor B2)

Eu sinto que o que me ensinou tudo foi a prática e também a idade, o amadurecimento, como a gente vive em eterna construção tem que parar e pensar e aprender a refletir [...]. O que eu percebi é que quando você chega num local você tem que se adaptar, conhecer. Pode ter anos de experiência mais na prática não adianta. É um serviço novo, você tem que conversar com as pessoas [...] então assim todo dia é um dia diferente. (Gestor A6)

Foi observado também que grande parte dos gestores das unidades estudadas era nutricionista, com exceção de dois gestores pertencentes a uma das contratantes. Ressalta-se aqui, que a aprendizagem quanto à gestão do contrato do serviço de alimentação desses últimos foi através da prática propriamente dita e com a ajuda de pessoas ligadas à gestão de outros setores da universidade. Sendo as suas preocupações mais voltadas para a fiscalização do serviço e o controle de qualidade.

Aprendi a gestão do RU na prática, pois eu era chefe de departamento, fui coordenadora de curso, mas com gestão nunca trabalhei. No início eu estava

na coordenação psicossocial e convivia muito com a coordenadora do RU [...]. Aprendi com o dia-a-dia e com as pessoas ligadas a gestão da Universidade. Através de conversas e esclarecimento de dúvidas que surgiam ao longo do tempo. (Gestor A2)

Acho que aprendi principalmente sobre a gestão e o controle e através de experiências de colegas de trabalho e pela observação dos que tinham mais experiência do que eu. Não sabia nada sobre terceirização, não tinha conhecimento teórico sobre como fiscalizar um contrato, aprendi tudo a partir do momento que entrei no trabalho. (Gestor B1)

Um ponto destacado pelos gestores, tanto da contratante quanto da contratada é a aprendizagem da valorização dos recursos humanos; eles afirmaram que veem na prática como lidar com o funcionário que muitas vezes não é valorizado, e é só cobrado diante de um ambiente de trabalho geralmente insalubre, além de possuir baixa remuneração, baixo nível de educação, fruto de toda uma questão social. Como explicado por um gestor:

Os recursos humanos são pouco valorizados em serviços de alimentação. E foi esse fator que eu prestei mais atenção e mais aprendi. Eu não tinha o senso crítico em relação a essa questão. Trabalhar com pessoas é muito difícil, pois cada cabeça é um mundo e a gente tem que saber que ali são humanos, não são máquinas. Então aprendi bastante em relação a recursos humanos e ainda falta muito, uma melhor forma de lidar com o funcionário. Muitas vezes, é pela questão da hierarquia, manda, faz, acabou e ponto, mas não é assim, tem toda uma questão social em volta e por trás disso. Então eu passei a conhecer e ver de modo mais crítico. (Gestor A1)

Quanto ao ambiente de trabalho insalubre, Proença e Matos (2003) chegaram a resultados semelhantes em pesquisa realizada com operadores do setor de alimentação coletiva. Eles destacaram o desconforto térmico, altos níveis de ruídos, número insuficientes de bancadas de apoio, pouco espaço de circulação principalmente na área de cocção, armazenamento e higienização de bandejas e utensílios, além do esforço físico devido a levantamento e carregamento de pesos pelos operadores.

Em relação aos gestores das contratantes, foi citado como um dos principais aprendizados na prática, a confecção do Termo de Referência (TR), sendo uma ferramenta de grande importância especialmente na seleção das contratadas para que apresentem um nível satisfatório de qualidade na prestação de serviço, já que a contratação nos serviços públicos é realizada por meio de licitação, a qual seleciona pelo menor preço. Ressaltaram que a elaboração do TR foi aprendida na prática e que em nenhum momento foi passado por alguém, nem através de curso, nem tão pouco na graduação.

Na prática o que eu aprendi mais, foi fazer um TR, um item realmente dentro desse processo que eu nunca tinha feito, é um único item que poderia filtrar uma empresa qualificada pra atuar dentro do serviço público. Então antes de

elaborar o termo eu não sabia e a partir do momento que eu precisei, eu não tinha a quem recorrer tanto, como sendo um espelho ideal, vamos dizer assim, então eu tive que ir sozinha garimpando essas informações, que foi ligar para os órgãos responsáveis por fiscalização e perguntar qual o item que tem que ter no TR [...] . (Gestor A4)

Confecção do termo de referência foi difícil porque a universidade nunca tinha feito, deu um pouco de trabalho e peguei uma boa assessoria com a procuradoria da universidade [...] porque com alimento fica difícil medir aquilo que o aluno realmente consome, tinha que ter as formas amarradas [...] e foram conferidas pela procuradoria [...] como particularizar os custos de gêneros alimentícios, despesas com combustíveis, com energia pra que isso facilitasse o andamento das renovações do contrato a cada 12 meses. Foi muito trabalhoso, mas pra mim ficou muito satisfatória, pois na primeira versão do TR a gente conseguiu trabalhar por três anos, depois foi preciso aumentar o número de atendidos [...] mudou também os per captas, aumentando-os para atender os anseios da clientela e as particularidades [...]. É preciso ter força, porque da muito trabalho, tudo muito difícil pra fazer [...]. (Gestor B3)

A fala dos entrevistados é corroborada por Colares et al (2014), quando afirmam que a elaboração de um TR é um “valioso exercício de planejamento”, e continuam “sua elaboração é complexa e deve ser fruto de um esforço multissetorial”, uma vez que será o principal instrumento para atrair interessados qualificados e que contemplem os objetivos da contratante. É válido ressaltar, ainda, a importância da participação de especialistas que entendam as especificidades do objeto no momento da elaboração do documento.

Os contratantes também afirmaram que não tinha conhecimento prévio sobre terceirização de serviços nem como fiscalizar um contrato administrativo público.

Especificamente, os gestores da contratada ressaltaram que na prática, muitas vezes, a teoria tem que ser adaptada à realidade do serviço, especialmente sobre gestão de pessoas (ex. dimensionamento de pessoal, rotatividade, absenteísmo etc) e sobre gerenciamento dos processos de produção de refeições, exemplos: dimensionamento de equipamentos e infraestrutura; fluxos cruzados; inviabilidade da efetiva aplicação da ficha técnica; matéria prima de baixa qualidade etc. Ademais, afirmaram existir a dependência da mão de obra e dos fornecedores, além da constante falta da manutenção dos equipamentos e infraestrutura, fugindo ao controle do gestor que está na ponta da produção, conforme descrição abaixo:

Na faculdade, a gente ver as coisas bem diferentes do que a gente ver na prática. Aquele ‘negócio’ fator de cocção, fator de correção que a gente ver na faculdade, não é bem assim, ficha técnica, não é o que acontece. E aí no dia a dia a gente vai aprendendo a se adequar a realidade do processo. Se não, se for querer fazer ‘bonitinho’ como a gente ver na faculdade, o ‘negócio’ não anda. Uma marca de arroz que venha diferente já muda tudo. isso são coisas que só no dia a dia [...] eu tive auxílio no começo, que eu

ficava numa unidade que tinha uma pessoa mais experiente do que eu.
(Gestor B5)

Porém, Oliveira e Silva (2016) discordam e enfatizam que o sucesso na administração de serviços de alimentação, efetivamente, só existe, se houver a aplicação da teoria na prática; o gestor deve sim, dominar os conceitos relativos à administração, as etapas e os procedimentos administrativos, óbvio com adaptações à sua realidade, exercitando a proatividade.

Nesse contexto, foi percebido que o RU detém especificidades que requerem a atenção e esforços por parte dos gestores, assim como a aprendizagem na ação. Uma delas é a ‘gestão participativa’, onde os alunos exigem a inclusão dos seus representantes na tomada de decisões. Frequentemente ocorrem reuniões com os diretórios estudantis e os representantes da residência universitária, os quais são a clientela cativa, por possuírem em sua maioria, vulnerabilidade socioeconômica, para que exponham as suas perspectivas e sugestões.

Apesar de apresentar vários perfis de usuários, é perceptível a exigência da qualidade do serviço pelos estudantes, por saberem que os recursos são provenientes deles próprios; alguns têm essa consciência política bem desenvolvida quanto ao controle dos recursos públicos, acompanhando os processos de licitação e a execução do serviço durante a vigência contratual. Definitivamente, os gestores concluem: tem que se pensar em atender e agradar mais o cliente (usuários/ estudantes) do que os superiores (diretoria/reitor), ao contrário de uma organização privada. Como exemplificado na fala:

Nas empresas grandes que conhecia existia um dono de empresa e aqui o próprio usuário é o próprio dono do seu recurso. Então faz uma grande diferença, a gente tem que atender o usuário e não o reitor e nas outras empresas você atende a diretoria da empresa, ele quer um cardápio X com um valor tal; e para o estudante não, você tem que atender a necessidade dele. O RU é uma coisa de muita importância psicológica pra o aluno, porque alguns vêm para o RU porque não tem o que comer, outros vêm porque não tem tempo e outros vêm porque gosta, e tem que atender todos esses. E isso é uma particularidade que não pode pegar nenhum modelo. [...] Com a prática, as necessidades e exigências da clientela se tornaram a base para as tomadas de decisões. (Gestor B3)

Assim, a aprendizagem da importância social do RU também é notória, apesar de parecer que a finalidade do serviço para a empresa privada é o lucro, e “ocultar” a função precípua de um serviço de alimentação público (CALAZANS, 2016), qual seja fornecer alimentação de qualidade que se ajustem aos limites financeiros da instituição, atuando prioritariamente como instrumento de política de permanência estudantil.

Em outras falas os gestores complementam:

[...] depois vem o estudante/usuário que é o dono do negócio, ele vai reclamar. Sempre digo em uma UAN se o feijão está bom, as reclamações são poucas, pois é a base da aceitação do cardápio, pra minha surpresa no RU, a base de aceitação é o feijão e não a carne como em outras oportunidades eu vi. (Gestor B3)

[...] o aluno, o jovem, eu acho mais fácil, porque eles são ‘dengosinhos’, amorosos, qualquer carinho que você tratar você consegue conversar; agora explicando, argumentar cientificamente, perguntam sobre a potabilidade da água, sobre a composição de alguns alimentos, a conversa é bem assim, mas super tranquilo. (Gestor A6)

Por fim, ficou evidente na fala dos gestores, que ocorre sim, a aprendizagem da administração dos RUs, na prática profissional dos gestores ou, em alguns casos com a ajuda de profissionais mais experientes e/ou de outros setores.

4.3 Identificação das dificuldades dentre as subáreas de gestão dos RUs no âmbito da prática profissional

Esta subseção contém as respostas quanto às principais dificuldades identificadas pelos gestores, dentre as subáreas de gestão dos RUs terceirizados, para o desenvolvimento do seu trabalho.

As subáreas de gestão que fazem parte dessa variável de pesquisa são (conforme mandala): gestão do contrato (confecção do termo de referência, competências contratadas/contratante, relação de parcerias e fiscalização), gestão da produção (planejamento de cardápio, controle de processos e fluxos das etapas de produção das refeições, logística e suprimento, controle de custos, produtividade e padronização), gestão da infraestrutura (estrutura físico-funcional e manutenção), gestão de pessoas (recrutamento, seleção e dimensionamento, gerência e liderança, capacitação e saúde do trabalhador) e gestão da qualidade (segurança alimentar, exigências legais, qualidade do produto final e satisfação dos clientes).

Na Unidade A, percebeu-se que a maior dificuldade é quanto à gestão da estrutura física. Todos os gestores argumentaram que a estrutura física é deficiente em vários aspectos (tamanho, estrutura antiga etc.) que acaba comprometendo todas as outras subáreas da gestão dos RUs. Interfere na gestão de pessoas (saúde do trabalhador, dimensionamento de pessoal e ergonomia); na gestão da produção (logística e suprimento, cumprimento do cardápio); na gestão da qualidade (favorece o cruzamento dos fluxos dos processos) e na gestão do contrato (a contratada não consegue cumprir todas as exigências legais).

[...] a principal dificuldade na gestão da estrutura física e na manutenção. A questão da estrutura física é porque muitas vezes pelo fato de não haver

manutenção da própria estrutura, a empresa terceirizada chega e não tem recursos pra poder trabalhar, falta espaço, falta estrutura. [...] eu percebo uma dificuldade muito grande na estrutura física, e ainda mais quando a estrutura é antiga. [...] Essa dificuldade de logística e suprimento está diretamente associada à primeira dificuldade de estrutura física, elas se tornam atreladas. Da mesma forma ergonomia, que está atrelada a falta de espaço físico e falta de cuidado com a saúde do trabalhador. (Gestor A1)

A estrutura física necessita de uma reforma para comportar todo público que frequenta o restaurante universitário. A cozinha foi construída para atender 500 refeições, 700 no máximo e já atende 1900 almoços. Assim, a estrutura funcional fica um pouco prejudicada por causa da estrutura física pequena. A manutenção da estrutura é sempre atendida na medida do possível, o restaurante universitário é uma prioridade para gestão da universidade. [...] A fiscalização da execução do serviço, algumas vezes a empresa não corresponde, porque acha que não deveria ser cobrado daquela forma, porque não tem estrutura física adequada, não tem como executar, e aí a gente vem entendendo isso; é um jogo de cintura sempre. (Gestor A2)

Sem dúvida, a maior dificuldade, estrutura física, e manutenção, que tem uma demanda muito grande pra estrutura física atual do RU daqui, então a estrutura física tem impactado na qualidade de vida das pessoas que são usuários do RU, sem ampliação, sem uma reprogramação do RU atual, é um RU bastante antigo de mais de 10 anos não há uma vida longa com qualidade pra o RU daqui. Na verdade a estrutura física influencia muito, por conta da temperatura do ambiente, por conta da qualidade de vida dos funcionários que trabalham dentro da cozinha industrial, na saúde destes. (Gestor A4)

Um dos gestores, ainda, deu ênfase à estrutura elétrica de um dos RUs que é muito antiga e complicada para fazer a manutenção preventiva, ficando confusa a responsabilidade da manutenção, necessitando da contribuição tanto da empresa quanto da universidade. Entretanto a manutenção da estrutura física resulta sendo mais corretiva do que preventiva, devido à intercorrências emergenciais, o que favorece a quebra constante de equipamentos. A saber:

[...] a terceirizada tem no contrato como responsabilidade também dar suporte na parte elétrica, mas após a estrutura já ter sido entregue, então a estrutura elétrica, ela tem que manter. Mas muitas vezes a universidade já entregou no contrato atual uma estrutura prévia com deficiência e aí a terceirizada não tem responsabilidade por atuar aí. E a gente tem uma limitação de ter uma estrutura antiga, elétrica. Na verdade a manutenção fica aquém da necessidade do restaurante que tem uma demanda muito grande [...] porque o serviço de manutenção ele é misto. Alguns itens da manutenção são realizados pela universidade e outros pela empresa terceirizada”. (Gestor 4)

Outra dificuldade citada pelos gestores dessa unidade é em relação à gestão do contrato, quanto ao detalhamento insuficiente da composição do cardápio, em termos de qualidade e quantidade. Isso compromete a fiscalização contratual. Como dito na fala abaixo:

[...] Ser mais específico, mais claro com relação a essa questão do cardápio, porque no contrato tem per capita, no lugar de porção, aí a empresa questiona isso, que a gente quer cobrar a porção, mas eles dizem que não é porção é o per capita [...], aí tem esse pequeno impasse; e a questão do suco, quais são os sucos que tem que ter, dez sucos, mas, não tá especificando a frequência de como tem que ser, aí tem esse problema também. (Gestor A3).

Para a Unidade B, o problema está na ausência e/ou insuficiência na manutenção da infraestrutura como um todo, parte física e funcional, seguida pela estrutura física deficiente/falha com materiais de baixa durabilidade. Provavelmente, isso se dá pela modalidade de compra obrigatória nos serviços públicos por licitação; nela, às vezes, a qualidade não é atingida devido ao preço. O que não deveria acontecer, como discutido por Calazans (2016):

As atividades de compras que ocorrem fora do âmbito dos RU's envolvem outros profissionais, como administradores (de compra) e pregoeiro. Contudo, estes últimos auxiliam no processo de recrutamento e seleção de fornecedores e adjudicação do contrato de fornecimentos, a partir de especificações e parâmetros para qualificação que foram definidos pelo RU, na pessoa do Diretor, ao enviar o pedido de compras (CALAZANS, 2016).

Além de toda a burocracia envolvida tornando demorado o processo, como citado por um gestor:

[...] Quando a gente fala de RU e de órgão público, universidade federal, a gente sabe que é tudo muito burocrático, uma manutenção, uma compra, uma aquisição de um produto, então essa parte da terceirizada gerenciar esse serviço de manutenção de equipamentos e tudo mais, facilitaria e adiantaria esse trabalho, pra não ficar dependendo, esperando da universidade, por conta de toda essa burocracia, porém nem sempre a gente tem condições também [...]. (Gestor B4)

Outro gestor comentou sobre a ausência de um nutricionista no momento da elaboração do projeto da estrutura físico-funcional, pois os dois estão intrinsicamente relacionados, o que resulta numa estrutura com inadequações do ponto de vista das legislações sanitárias para estabelecimentos produtores de refeições, além do subdimensionamento dessas estruturas para o número de refeições produzidas, como pode ser verificado abaixo:

Em relação à infraestrutura, as estruturas físicas sempre são deficientes, como fui supervisora de estágio, eu tive acesso a vários serviços de alimentação e eu acho que a estrutura física... não consegui nenhum local ainda que eu considerasse modelo e que tivesse a funcionalidade que um serviço de alimentação exige, até porque falta nessas equipes a presença do nutricionista no planejamento dessa infraestrutura, no projeto. A estrutura funcional depende muito dessas condições físicas, se estas tiverem com problema logicamente que também vai ter problemas funcionais, a maioria

dos problemas funcionais estão relacionados com isso. A questão da manutenção é outro problema, porque no serviço de alimentação, não sei por que as pessoas entendem que a manutenção tem que ser corretiva, às vezes nem existir, mas elas sempre são corretivas, quando eu acho que elas devem ser principalmente preventivas. (Gestor B2)

Uma dificuldade, citada especificamente pelos gestores da contratada nessa unidade, é a questão do faturamento, ou seja, a empresa só fatura o que foi consumido, se houver queda de quantitativo por algum motivo, a empresa arca com o prejuízo da produção.

[...] A questão do faturamento do que foi produzido, eu considero uma falha no contrato, porque se a empresa só recebe pelo que é consumido, com algum imprevisto, alguma intercorrência [...] a universidade não abriu ou não teve aluno, a empresa deixa de faturar aquilo [...] acaba sendo prejuízo pra empresa [...]. Além de que a clientela não é fixa, é muito rotativo, você tem que avaliar, acompanhar todos os dias, saber qual o dia da semana, hoje é quarta, como foi quarta-feira da semana passada, mas amanhã, quinta-feira é feriado, possa ser que as pessoas viajem, então você fica nessa oscilação. (Gestor B4)

Para as duas unidades, a gestão de pessoas foi citada pela maioria dos gestores como um limitante para o desenvolvimento do trabalho. Destacam-se: o baixo nível de formação dos funcionários, as empresas não investem em capacitação adequada; quantitativo insuficiente de funcionários; alta rotatividade; falta de reconhecimento do funcionário por parte da empresa, inclusive questões de direitos trabalhistas e; falta de liderança e comunicação por parte dos gestores da contratada. Todos esses fatores são demonstrados nas citações abaixo:

Em relação à gestão de pessoas, acho que a principal dificuldade é essa questão da gerência e liderança, seguida pela falta de reconhecimento por parte da empresa [...] outra dificuldade também é a saúde do trabalhador que às vezes a gente percebe que é deixada um pouco de lado. Em relação à gestão da produção [...] a gente percebe muito isso, essa dificuldade de padronização em relação à empresa que atua [...] falta de padronização também nos processos e fluxos, um fluxo de forma ordenada. A gestão do contrato e a gestão da produção estão bem equiparadas em termos de dificuldade. São as áreas de gestão que se destacam mais em termos de dificuldades (Gestor B1)

Na gestão de pessoas, não existe liderança sem uma boa comunicação, então de certa forma impacta a comunicação, como a gente vai precisar tratar toda hora de forma verbal com aquelas pessoas, como a preocupação maior é deixar claro isso na fala, ou ter a paciência de repetir porque a pessoa pode não ter entendido claramente, então a partir do momento que a comunicação verbal não é muito boa, a liderança também é falha. No RU eu não atuei como gerente, e sim como coordenadora fiscal, então o impacto foi menor. A empresa não tinha uma política boa de capacitação, de seus profissionais, de manipuladores de alimentos, o dimensionamento sempre mais aquém do necessário, a utilização mesmo dos recursos de controle de qualidade por

parte desses funcionários também era limitada, acho que a gestão de pessoas é um dos grandes problemas que a gente tem em RUs. (Gestor A4)

[...] o nível de formação, influencia bastante, porque assim, por ser um setor de cozinha, as pessoas que vem pra concorrer aquela vaga, são as pessoas que não conseguiram emprego em outros setores, então termina vindo pra cozinha, muitas vezes não está satisfeito no emprego que tá, ele não tem aquele compromisso, ele vem porque foi o que apareceu, e já vem pensando em sair, é difícil você reter, segurar essas pessoas. Outra coisa também a saúde do trabalhador, por serem muitas refeições [...] como tem aqueles que não têm o comprometimento, termina sobrecarregando os outros, então aí chega época que a gente tem menos 8 ou 10 funcionários trabalhando na unidade. (Gestor A5)

Proença e Matos (2003), em seu estudo, verificaram que, apesar das condições físicas e ambientais desfavoráveis nos serviços de alimentação, o bom relacionamento da chefia com os empregados é um ponto que favorece a motivação destes, além da participação nas decisões e autonomia na execução de suas funções.

Já Oliveira e Silva (2016) destacam a importância de um bom clima organizacional, o qual interfere diretamente na satisfação e bem-estar dos colaboradores, sendo constituído por um conjunto de fatores no ambiente de trabalho que devem ser identificados e trabalhados pelo gestor.

Desse modo, constata-se que as maiores preocupações partilhadas com os gestores das duas unidades são: infraestrutura, pessoal e questões pontuais de contrato. Estes últimos são relacionados a cláusulas contratuais que podem ser alteradas e corrigidas nos termos de referência quando da preparação de novos contratos.

Ainda a despeito dos obstáculos encontrados, foi comum aos gestores das contratadas, a falta de refeições devido às oscilações dos quantitativos e a ocorrência de desvios por parte dos próprios funcionários das empresas.

Já os gestores das contratantes, alegaram ser fatores limitantes, além da estrutura físico funcional, a confecção do TR por não terem o conhecimento necessário para sua elaboração, mas destacam ser imprescindível, nesse momento, a participação do gestor que vai atuar. Somente um gestor participou do início do processo (confecção do TR, licitação e implantação do serviço) os outros já assumiram a função durante a vigência do contrato, observando várias lacunas durante a execução, e é a partir daí que começam a reunir critérios para a confecção de um novo TR.

A participação do gestor é imprescindível na confecção do Termo de Referência. E que tenha experiência nessa área [...]. Eu acho que a questão da fiscalização e dessa relação de parcerias [...] eu acho que no próprio contrato, se ele for bem formulado pra atender a necessidade de quem faz, já

seria um bom caminho. Ocorre a falta de visão das empresas em relação à gestão de pessoas, vai muito de não respeitar aquele profissional, no desempenho das suas funções, da importância que ele tem. Então as empresas, falta o reconhecimento por parte da empresa da importância do quadro pessoal dele e de uma série de fatores, principalmente da questão de direitos trabalhistas, não são respeitados como deveriam e isso reflete na qualidade do serviço. [...] o contrato deve contemplar o cardápio, o custo, os tipos de controle, determinadas padronizações. Então, se isso está sendo visto, esse contrato e o serviço caminham bem, mas a padronização é dos pontos mais críticos, que causa muito dano ao atendimento e satisfação do cliente. (Gestor B2)

Os gestores relataram que, como faz parte de um processo licitatório, a contratação por menor preço, muitas vezes, desfavorece o compromisso com a qualidade, e que durante esse processo de contratação, as empresas contratadas acabam se preocupando mais com o custo, do que com a qualidade, com o objetivo de saírem vencedoras do certame. Consequentemente, gera outra dificuldade: a falta de padronização dos serviços, tanto das preparações, pois o processo de aquisição da matéria prima acaba sendo por oportunidade de compra, quanto dos processos e fluxos (devido contratação de mão de obra desqualificada, menor custo). O que ficou claro nesse comentário de um dos gestores:

No processo licitatório, os custos a princípio são defasados, os concorrentes apelam/entram com o custo baixo pra poder ganhar o contrato e depois fica difícil atender as exigências de acordo com o que foi contratado [...] Pra o funcionamento, a empresa que tem como foco a produção de refeições pra coletividade sadia, não tem o treinamento de pessoal adequado, eles querem que sejam treinados pela universidade. Eles deveriam trazer o manual, mas a gente já não confia e disponibiliza pra empresa, feito pelo RU, e mesmo assim eles não treinam o funcionário pra que leia o manual e cumpra os processos. Uma coisa é isso cumprimento dos processos. Outra coisa é o custo da matéria prima, a gente sabe da particularidade da sazonalidade da matéria prima vegetal, matéria prima fresca, mas a gente tem dificuldade com feijão, arroz e carne, pescado, está caro, eles mudam a matéria prima. Tá no contrato as incidências, mas eles vão pelo caminho da oportunidade de compra, a gente entende, mas não pode aceitar porque no contrato está diferente. (Gestor B3)

Porém, é por meio da licitação que a Administração pública seleciona a proposta mais vantajosa, não só pelo menor preço, mas que a contratada reúna condições para satisfazer o interesse público, apresentando capacidade técnica, e econômico-financeira, além de ofertar produto ou serviço de qualidade. Logo, exige-se “requisitos mínimos indispensáveis e razoáveis dos interessados, de modo a eliminar, ou pelo menos minimizar os riscos de uma má contratação”, observando sempre a não restrição da competitividade (COLARES et al, 2014).

Somado à gestão do contrato, os gestores argumentam ainda em relação às competências das contratantes/ competências das contratadas, fazendo inferência à relação de parcerias, muito frequente na gestão dos RUs. Um dos gestores levantou o questionamento sobre como fazer a fiscalização formal do serviço e estabelecer essa relação com a contratada.

A minha experiência com gestão do contrato não é muito grande, mas o que eu sinto nessa pequena experiência que estou há três meses, é a fiscalização da execução do serviço e a relação de parcerias. Pode estar relacionada com o próprio contrato, a própria formalização desse contrato. Como eu não participei da confecção do termo de referência, e já cheguei com a pressão que tinha prazo pra poder iniciar esse processo, não tive muito tempo para esse amadurecimento de conhecer o que estava nesse contrato, mas já estou percebendo que ele pode ter falhas, e que se eu fizesse eu faria diferente.
(Gestor B2)

Daí a relevância da confecção do Termo de Referência (TR) para a contratação de serviços de alimentação. São vários detalhes que só vão ser observados durante a prestação do serviço. Mas em um ponto todos concordam: que o contrato de serviço de alimentação deve ser bem detalhado, principalmente em relação à composição do cardápio (frequência de preparações, qualidade da matéria prima etc.), além de contemplar os custos e os tipos de controle que serão exigidos, baseados sempre nas legislações legais.

As variáveis que tiveram menor expressividade foram em relação à gestão da qualidade e gestão da produção. Ficou evidente nas falas dos gestores a interferência direta da deficiência da infraestrutura nas duas variáveis, isto é, na gestão da produção, comprometendo a logística, suprimento e o próprio cumprimento do cardápio; e na gestão da qualidade favorecendo o cruzamento dos fluxos dos processos.

4.4 A prática reflexiva articulada à prática profissional no contexto da gestão dos RUs

Diante das dificuldades de gestão apontadas pelos gestores dos RUs segue o desenvolvimento da prática reflexiva, uma reflexão sobre a reflexão-na-ação dos profissionais de acordo com os seus dilemas no âmbito do seu ambiente organizacional, isto é, a fenomenologia da prática- a reflexão sobre a reflexão-na-ação da prática- sob a perspectiva da realidade dos RUs, que se revelam na ação dos gestores frente às dificuldades, habilidades/competências e na reflexão sobre a reflexão-na-ação.

4.4.1 Ações dos gestores frente às dificuldades

A forma pela qual os profissionais entrevistados concebem sua própria prática, leva em consideração a adaptação à realidade de trabalho, muitas vezes um ambiente hostil,

especialmente quanto à estrutura física; e a ponderação frente a algumas dificuldades, desde que não comprometam a segurança alimentar e às exigências contratuais. Outrossim, a falta de autonomia é presente na ação dos gestores.

[...] tem que ponderar várias questões, porque se for levar tudo à risca, ao pé da letra, como ta na legislação e no contrato, por exemplo, a gente acaba sendo muito inflexível e inviabilizando o serviço. A adaptação e ponderação são fatores indispensáveis na prática profissional, sobretudo quando nos referimos a instituições públicas onde a burocracia predomina. [...] ajustes são sempre necessários para atender às exigências da legislação vigente e às necessidades do serviço. Minha autonomia se limita à capacidade de opinar acerca do planejamento do cardápio, no controle de qualidade e no controle higiênico-sanitário do restaurante. (Gestor A1)

Fazendo menção à gestão do contrato, os gestores das contratantes afirmam que fazer a empresa cessionária cumprir com todas as obrigações contratuais demanda bastante energia e esforço por parte deles com o intuito da contratada ‘enxergar’ o contrato, e não somente as cobranças dos fiscais. Para tanto a comunicação efetiva com a terceirizada foi evidenciada na resolução das falhas, argumentando, buscando os ajustes; sempre priorizando a satisfação dos alunos/ clientes.

Conversar muito. A equipe da universidade com a equipe técnica e a terceirizada, pra minimizar ao máximo os erros que acontecem, porque não tem como saná-los. Comunicação com a terceirizada. Faz muitas reuniões e comunica por e-mail, e se for preciso notifica. Tento na medida do possível conversar com equipe do RU e com a equipe da contratada, para tentar equalizar desde a gestão de pessoas até a gestão ambiental [...] Razoavelmente boa, pois tenho muita facilidade de falar com os superiores da universidade (reitoria e pró-reitoria), estou sempre em contato com eles, já me ajuda. (Gestor A2)

Por ser terceirizado, a dificuldade maior, é fazer a empresa cumprir as exigências, a gente tem o argumento, o TR, o contrato é que fala, independentemente do nutricionista que está supervisionando o contrato, ele não está obedecendo o nutricionista da universidade, ele está obedecendo o contrato, isso facilita muito [...]. O supervisor é visto como fiscal da obra pronta, que ninguém quer obedecer, é o chato que vem pra apontar os defeitos, a missão do fiscal; mas quando o nutricionista da contratante vai conversar com a contratada, ele tem que levar o item que houve o desacordo, pra poder entender que está desobedecendo ao contrato e que pode ser punido [...]. (Gestor B3)

Os fiscais tem a obrigação de comunicar a universidade o andamento da execução e as ocorrências contratuais. Isso se dá por meio de reuniões e processos administrativos. Quando as exigências não são atendidas pela contratada, surgem as não conformidades e posteriores notificações por escrito. Nesse caso, além do embasamento contido nas cláusulas contratuais

(provenientes do TR), ocorre também a observância das legislações e justificativas a fim de sensibilizar a gestão da contratada e da universidade. Conforme diz um gestor:

[...] então na prática, eu fiz abrir processos internos, dentro da instituição para que todas as providências fossem tomadas, o mais urgente possível, pra sanar essa limitação e através de processo com legislação anexada e justificativa, mostrando a realidade [...]. Então acho que RU, gestão, é por escrito, porque a gente precisa juntar documento e abrir processo pra justificar todas as ações técnicas [...]. Então eu nunca vi gestão funcionar sem ter registro de todos os passos, tanto da fiscalização, como também da revisão da atuação. [...] Eu não tinha essa autonomia, porque acima da coordenação existia um pró-reitor e acima do pró-reitor, um reitor, então eu contei com a colaboração desse pró-reitor e desse reitor [...] e após esses processos serem abertos eu acompanhava um a um muito de perto, quando não era atendido eu ía novamente as pessoas de direção cobrar os ajustes e por insistência eu tive apoio. (Gestor A4).

E quanto às exigências, segue-se o que está estipulado em contrato, por meio também de processos administrativos, instruindo-os com ocorrências e provas (fotos, registros de reclamações e registros de não conformidades) para se for o caso, o setor responsável pelos contratos administrativos da universidade tome as providências cabíveis, dentre elas, se for o caso multar a empresa por descumprimento de cláusula contratual.

Para solucionar e/ou diminuir a ocorrência de alguns problemas de gestão dos RUs, em uma das unidades, foi citada como alternativa a promoção do trabalho intersetorial, ou seja, promover uma inter-relação de equipes multiprofissionais. Segundo o gestor, hoje, o RU é tratado como uma organização isolada dentro da universidade, por ser uma atividade meio:

[...] o serviço de alimentação é visto como uma coisa isolada, embora a gente possa entender que é uma empresa, pois recebe a matéria prima e ele transforma essa matéria prima num produto, mas se ele é uma atividade meio, então tem que haver uma promoção do trabalho intersetorial, ou seja, essa unidade depende [...] dos outros setores. Então dentro do serviço público esses outros setores tem que funcionar de forma interligada e é o que a gente não vê no serviço público [...]. Então pra melhorar a gente tem que promover essa intersetorialização. A autonomia existe, mas é muito limitada, tendo em vista que há muitas barreiras burocráticas dentro do serviço público sem contar com a carência de planejamento e do ponto de vista intersetorial [...]. Por conta disso, além da burocracia própria do serviço público isso passa a ser uma barreira, o que limita a autonomia de quem está na gestão dos serviços. (Gestor B2)

Carvalho, Amorim e Tavares (2003) reforçam que dentre o conjunto de atividades meio, indispensáveis à plena realização acadêmica, os RUs são alvos constantes de crises que se agravam, devido à escassez de recursos e à ausência de programas específicos de apoio à assistência estudantil. Inicialmente incentivados e mantidos pelo Ministério da Educação e

Cultura (MEC), permanecem atrelados à política interna de cada Instituição de Ensino Superior (IES), e dela dependentes, visto que acabam sendo subsidiados com recursos próprios.

Relacionado à gestão de pessoas, os gestores relatam ser fundamental os funcionários entenderem a importância do seu trabalho, sem termos técnicos difíceis, falando a linguagem deles, ou seja, os gestores tem que os tornar parceiros para que se sintam corresponsáveis pelo resultado final.

Porque assim, eu acho que a linguagem que tem que passar pra eles, é uma linguagem [...] pra chegar ao nível deles, não adianta vir com uma coisa muito técnica, porque eles não vão conseguir absorver, naquele momento que a gente vira as costas ele tá fazendo errado. Então eu tento de alguma forma, trazer pra o ambiente dele, isso aqui é dessa forma, por conta disso, por conta daquilo, [...] fazer com que eles me vejam como uma parceira e não como alguém que tá ali pra gerenciar [...] pra tentar trazer eles pra o lado da gente [...]. Alguns assuntos tenho autonomia, outros não, quando envolve mais a parte da universidade fica mais complicado porque a gente tem que passar pra o pessoal do escritório, já envolve o pessoal da Diretoria, é mais complicado, se for um assunto, como uma troca de cardápio, se for um problema com um funcionário aqui, a gente consegue solucionar. (Gestor A5)

Quanto à valorização profissional é uma parte difícil [...] eles nivelam todos os funcionários, e isso dá problema porque muitas vezes faz um serviço diferenciado, por exemplo quem manipula o produto final, já é diferente daquele que manipula a matéria prima; como feijão quem vai selecionar, é diferente daquele que cozinha o feijão, e não faz a hierarquia na maioria dos casos; isso da problema de insatisfação do funcionário e como está mexendo com alimento é perigoso, pois a insatisfação pode levar a sabotagem [...]. (Gestor B3).

Quanto a este assunto, Rosa e Monteiro (2014), alertam que em serviços de alimentação não basta somente recrutar, selecionar, admitir e capacitar funcionários com potencial, é essencial a valorização destes, ampliando seus domínios de competências e oferecendo possibilidades de crescimento. Isso requer um permanente estado de motivação por parte dos gestores e equipe.

Outras ações explanadas pelos gestores para driblar as dificuldades de gestão nos RUs: definição de processos (incluindo a efetiva aplicação das fichas técnicas) e capacitação de pessoal, para que ocorra a padronização e qualidade do produto final que são as refeições; aplicar o APPCC (Análise dos Perigos e Pontos Críticos de Controle) nos processos; buscar experiências de outras pessoas, RUs e/ou estudar sobre o assunto. Como se vê nas citações abaixo:

Definição de processo e treinamento de pessoal, se todo o pessoal for capacitado, a empresa terceira não entende que isso facilita também pra eles,

se tiver todo o pessoal perfeitamente capacitado e qualquer funcionário executar a mesma ação da mesma forma, é o sonho de um administrador, é que mude a pessoa, mas não mude o final. [...] E o controle de qualidade, mesmo o controle de qualidade de alimentos está se espelhando nisso aí, porque se quer o mesmo produto, independentemente do manipulador [...] porque existem problemas de qualidade que são baseados nos pontos críticos de controle (APPCC), que você vai analisar pelos controles, pra ter como objetivo um produto com qualidade boa e constante. [...] Aplicação de experiências exitosas, dedicação ao trabalho, conscientização da equipe quanto as responsabilidades e competências. (Gestor B3)

Tento estudar sobre o assunto e buscar experiências de outras pessoas que trabalham na área e que possam ter passado pela mesma situação e que possam contribuir. Para alguns problemas menores, eu tenho ainda autonomia para resolvê-los, mas para problemas de âmbito maior, a autonomia já não existe mais, e é necessário recorrer a uma chefia superior. E a decisão ficar por conta dessa chefia. Principalmente aquela questão da infraestrutura, e as decisões já fogem da nossa mão. (Gestor B1)

De acordo com as várias declarações acima, percebeu-se que a autonomia da maioria dos gestores é limitada às atividades técnicas, no tocante ao controle e monitoramento das etapas da produção das refeições propriamente ditas: planejamento do cardápio, controle de qualidade e controle higiênico-sanitário.

Principalmente, os gestores da contratada precisam embasar suas decisões primeiramente quanto às exigências da empresa e depois quanto às exigências contratuais, muitas vezes precisam de autorização da empresa, principalmente em assuntos financeiros (matéria-prima e mão de obra), e autorização da contratante, quando o assunto é previsto em contrato ou faz referência à estrutura física da universidade.

Dependendo do problema, eu consigo até resolver, muitas vezes sem interferência gerencial da empresa, só quando é realmente algum problema que eu preciso da autorização deles, por exemplo, referente a faturamento, pagamento, nota fiscal [...], mas se eu tenho um problema com um funcionário 'X', eu posso chamar o funcionário dá uma advertência, uma suspensão, mandar ele assinar, eu tenho essa autonomia pra fazer. Outros casos, eu preciso demitir o funcionário, eu não posso simplesmente demitir o funcionário sem antes consultar o RH, ver quanto tempo ele está na empresa, ver qual é o valor da rescisão dele, ver o custo daquela demissão. (Gestor B4)

Um dos gestores das contratantes citou uma autonomia que existe teoricamente. Entretanto, no serviço público, a tomada de decisão e conseqüentemente a ação esbarra na burocracia e na falta de planejamento do ponto de vista intersetorial da universidade como um todo; possivelmente pelo RU funcionar como atividade meio e não como atividade fim.

Apesar disso, somente um gestor reclamou da falta de autonomia.

[...] eu gostaria de ter mais autonomia, porque tem problemas que pra ser resolvido, exemplo, preciso de uma liberação de dinheiro rápida, mesmo que pouca, preciso de autorização de pessoas que estão acima de mim e às vezes essa autorização demora, não consigo ligar, não consigo falar e quando vê, não consegui resolver o problema. (Gestor B5)

Conclui-se, portanto, que a decisão final nos RUs estudados é sempre das instâncias superiores (pró-reitoria/ reitoria ou diretoria da empresa), isso influencia diretamente nas atitudes dos gestores afetando a proatividade e o empreendedorismo, o que desfavorece mudanças e intervenções no ambiente. Ainda segundo Balchiunas (2014) a autonomia tem relação direta com a equipe; a sua falta atinge proporcionalmente a autoconfiança e a liderança dos gestores. Assim, as ações devem ser independentes para a promoção da inovação nos RUs.

4.4.2 Habilidades/ Competências desenvolvidas e necessárias

Para a maioria dos gestores, o profissional gestor de serviço de alimentação, no caso dos RUs, não necessita possuir formação específica em administração. Todos concordam, e está previsto em Lei, que o nutricionista é habilitado para administrar especificamente serviços de alimentação. Contudo é crucial obter conhecimentos na área de administração, seja por uma capacitação ou uma pós-graduação, até mesmo na questão de terceirização dos serviços, além da experiência que traz consigo o aprimoramento da prática.

Sim. Tem que ter a capacitação, o nutricionista é capacitado para administrar produção de alimentos. [...] o curso de Nutrição capacita em administração em serviços de alimentação. (Gestor B3)

Acho que é necessário e importante, fundamental. Na grade curricular do curso de nutrição não tem nenhuma ‘cadeira pesada’ que você veja o gerenciamento de como é o passo a passo, vê muito superficial, não tem um conhecimento aprofundado daquilo ali. Essa parte administrativa você vê lá no começo do curso e eu vi porque eu já tinha o técnico administrativo, tinha feito um curso técnico antes de nutrição, de administração, e é bom porque você unifica, mas quem não tem um curso ou experiência anterior, é bom após a graduação realmente fazer uma pós em gestão de UAN, até na área administrativa, de gerenciamento porque faz muita diferença, na prática você vai aprender bastante, vai, mas se você tem uma teoria pra se basear também, já dá um norte. (Gestor B4)

De fato se tiver uma formação em administração, um embasamento teórico, pode ajudar, sendo que na prática a teoria não funciona tão bem, a gente utiliza alguns pontos da teoria pra otimizar a prática, mas muitas pessoas que tem muito a teoria, não tem muito jeito na prática. Eu acredito que a graduação em nutrição, como a gente paga disciplinas pontuais [...] é pouco pra ser considerado especialista no assunto, mas mesmo que faça uma pós em administração, se não tiver uma experiência anterior, você não faz nada, é a prática que ensina. A gente tem que sentir a empresa, tem que sentir o

aluno, o ambiente interno, então é na prática. Talvez a graduação em administração ou pós na área contribuam no gerenciamento de restaurantes, mas a formação em nutrição já é contemplada com disciplinas de administração de restaurantes. (Gestor A1)

Os respondentes afirmaram que no curso de graduação em Nutrição, o conhecimento sobre gestão carece de uma maior profundidade e o estágio de maior tempo de durabilidade, porque foi percebido que a teoria ajuda a otimizar a prática; mas a experiência é tão importante quanto, principalmente em relação à gestão de pessoas.

De administração não. Eu acho que naqueles pontos poderia se aprofundar mais, na formação do nutricionista. Acho muito pouco tempo de estágio pra você tá apta. Se não tiver a prática consegue não [...], tem que tá dentro mesmo, pra poder aprender e praticar. Por isso eu acho que os estágios são muito importantes, e se não fosse eles... fica até insegura de assumir, não sabe nem por onde começar. (Gestor A6)

Acho que a experiência... e essa parte técnica tem que dominar, até porque, principalmente a gente aqui que tá no ambiente de universidade, a gente tá sempre evoluindo, acho que essa troca [...] outras coisas aqui pra poder contribuir, a parte da prática também. A parte de liderança, eu acho que tem que ter [...] e o compromisso também, essa parte de compromisso com o seu trabalho, acho que são os três pontos. (Gestor A5)

Dentre as habilidades/competências citadas ser imprescindíveis para o gestor de serviços de alimentação, destaca-se: liderança, trato nas relações humanas, conhecimento científico e boa comunicação. Seguidos pela capacidade de planejar, decidir e gerenciar crises.

Liderança, ter a postura perante... poder determinar atividades, poder cobrar ali, porque eu acho que liderança não é uma coisa nata, não é uma habilidade nata [...] mas é uma competência que pode ser desenvolvida [...]. Porque no início achava que eu nunca conseguiria mandar em ninguém, sabe aquela sensação de que eu não tenho coragem de dizer a ninguém faça isso, e de acordo com o tempo você vai vendo que consegue desenvolver essa habilidade e tem que ter na gestão de UAN. A liderança é mandar pedindo, é dar uma ordem, mas com educação também. Comunicação tem que ter muito, porque são pessoas e muitos querem ser ouvidos também, não é só falar, é ouvir também, porque muitos querem até mais, às vezes, que você escute, que está ouvindo só cobrança, eles precisam desse acolhimento, então acho que a comunicação é importante. E gerenciamento de crise, todo dia é uma dificuldade, uma crise, um problema, uma falta de produto, uma falta de funcionário, alguma intercorrência de até no clima mesmo, chove demais, alaga, falta energia, essas coisas, que você tem que saber gerenciar essas crises. [...] O que eu acho que ainda tem que desenvolver, é a motivação [...]. Porque os nossos funcionários, a equipe, é uma equipe que trabalha bastante, é mal remunerado, pelo piso do mercado, mas não tem um salário assim que seja tão estimulante e você precisa está motivando, e é uma motivação diária. (Gestor B4)

Planejamento. Acho que sem planejar... tem que ter habilidade pra planejar. Precisa ter sem dúvida uma relação humana bem evoluída, bem trabalhada, porque você pode planejar maravilhosamente bem e não conseguir passar esses planejamento pra todo mundo e aí não conseguir chegar em seu objetivo [...]. Eu acho que planejamento, uma relação humana desenvolvida, um traquejo, uma habilidade de comunicação com as pessoas que fazem parte da equipe e conhecimento científico, porque sem o conhecimento científico, também na área de nutrição, na área de controle de qualidade, a fiscalização fica solta e o que se imagina que tá sendo servido de uma forma saudável ou então isenta de risco pro usuário, não é, então acho que o conhecimento científico, a comunicação com as pessoas, habilidade de comunicação e planejamento. (Gestor A4)

Outras habilidades/competências mencionadas pelos gestores, especificamente na gestão dos RUs terceirizados como sendo importantes e que devem sempre ser aprimoradas foram: empatia, segurança, perseverança, paciência, coragem, vontade, negociação, capacidade de administrar improvisos, respeito à individualidade, obediência ao contrato, conhecimento da legislação, visão crítica e planejamento estratégico, como observado nas falas:

[...] gerenciar a equipe da unidade; saber lidar com as adversidades que surgem ao longo do tempo; administrar a gestão de contrato [...] administrar de fato a gestão do contrato, utilizando as teorias da administração [...]. (Gestor A2)

No caso específico daqui da terceirização, eu acredito que o conhecimento da legislação, uma visão crítica e ter habilidade de realizar um planejamento estratégico [...]. Adquiri a questão também do gerenciamento de conflitos, que frequentemente nós temos no ambiente de trabalho. E o que eu gostaria de desenvolver é justamente esse planejamento estratégico. (Gestor B1)

Uma das coisas que eu considero é que as pessoas precisam desenvolver é a empatia, aprender sempre a estar também no lugar do outro. A segunda é a segurança, se eu não acredito naquilo que eu faço, como as pessoas vão acreditar, e se eu não acredito em mim quem vai acreditar. Então eu acho isso primordial. A terceira é a capacidade de decisão, se eu estou segura e sei me colocar no lugar dos outros vai ser muito mais fácil, eu conseguir essa tomada de decisão. E a perseverança, a gente tem sempre que acreditar que pode haver mudança, acreditar que pode mudar e que pode evoluir. E gostaria de ter mais paciência com o serviço público e especialmente com as pessoas, que com o tempo a gente se torna mais impaciente. (Gestor B2)

Primeiro, coragem, pra gerenciar uma unidade de alimentação onde todo mundo é dono [...] você negocia as regras com os estudantes [...]. Tem que ter coragem, vontade e capacidade de liderança, porque os alunos são jovens, mas eles precisam ser liderados e eles têm que obedecer a determinadas exigências, [...] por exemplo, respeitar as quantidades que são estabelecidas pra o cardápio [...]. Então fica difícil, mas devagar a gente vai conseguindo, conquistando o aluno pra valorizar aquilo que é dele [...]. Firmeza para decidir, porque o jovem é convincente [...], eles têm argumentos, eles são estudantes de administração, são estudantes de engenharia, são estudantes de

nutrição e eles têm o conhecimento teórico, uma base de conhecimento, que argumentam, às vezes com razão, mas às vezes eles querem receber mais do que a universidade é capaz de dar. Capacidade de administrar improvisos, porque não há rotina, todo dia é uma coisa diferente, a própria mudança de um cardápio [...], já faz uma diferença [...]. São detalhes que tem que ir adequando as necessidades e interesses da clientela [...]. Muita paciência e respeito a individualidade, porque cada aluno tem seus problemas, que são da sua vida, do seu curso, da sua casa e agente tem que atender esses alunos, principalmente os mais carentes. Obediência ao contrato, aos procedimentos legais. Isso a gente tem que se disciplinar, essa disciplina eu adquiri em obedecer ao que foi determinado no contrato. (Gestor B3)

Destaca-se aqui uma realidade organizacional onde há um ambiente constante de incertezas e “múltiplos critérios de escolha e julgamentos subjetivos do gestor do restaurante, e a adoção de procedimentos empíricos ou métodos que não tratem da natureza do problema adequadamente podem conduzir a decisões inadequadas e resultados ineficientes” (CALAZANS, 2016).

Todavia, foi ressaltado pelos gestores que as habilidades/competências precisam estar em evolução, pois o conhecimento é inesgotável, é primordial a busca ininterrupta por novos conhecimentos, desenvolvendo-os e, sobretudo, colocando-os em prática.

Acho que a experiência... e essa parte técnica tem que dominar, até porque, principalmente aqui que tá no ambiente de universidade, a gente tá sempre evoluindo, acho que essa troca [...] outras coisas aqui pra poder contribuir, a parte da prática também. A parte de liderança, eu acho que tem que ter [...] e o compromisso também, essa parte de compromisso com o seu trabalho, acho que são os três pontos. (Gestor A5)

Por outro lado, grande parte dos gestores dos RUs reconheceu o desejo de desenvolver a motivação, paciência e a liderança, aprimorando, acima de tudo, o relacionamento interpessoal. Pois nos serviços de alimentação, como no RU, os gestores lidam permanentemente com pessoas, sejam fornecedores, funcionários ou usuários que estão dotados cada vez mais de informações e conhecimentos. Gerir pessoas parece ser a chave do sucesso a partir do desenvolvimento de posturas de liderança e trabalho em equipe.

4.4.3 Reflexão sobre a reflexão-na-ação

Questionados sobre como agem em momentos difíceis ou situações novas, se costumam refletir diante das contrariedades, sobre os seus erros e acertos, e como avaliam as suas ações, dando exemplos da prática profissional, os gestores responderam:

A reflexão é importante porque com base nas ocorrências do dia a dia, no que acontece, tem que, parar um pouco, e pensar, se foi a melhor tomada de decisão ou não. Com a reflexão crítica consegue dar continuidade, um fluxo nas atividades do dia a dia. A gente faz uma atividade ou toma alguma

decisão e depois percebe que não foi adequada, então a gente tem como pensar, racionalizar, analisar e corrigir para que não aconteça novamente. Reflexão crítica é importante para avaliação na tomada de decisões e para continuidade do serviço de forma eficiente. (Gestor A1)

Inicialmente eu não soube como reagir, e aí obtive um resultado diferente do que eu esperava, mas aí com um pouquinho de experiência a gente já aprende a como reagir em situações semelhantes que aconteçam no futuro. [...] Bom, às vezes eu costumo refletir, e em alguns momentos eu busco realmente refletir sobre a questão das ações, dos acontecimentos e como melhorar essa forma de gestão no meu dia a dia. (Gestor B1)

Pra melhorar as dificuldades é sempre avaliar o que foi feito, o que está sendo feito errado e tentar corrigir [...], aconteceu isso aqui, foi um erro foi, no outro dia não vai deixar acontecer aquilo de novo, porque foi que aconteceu aquilo, onde está o erro, o problema e tentar resolver. Isso é o dia a dia mesmo. Saber, ontem faltou, porque faltou, há porque era frango assado douradinho cheio de queijo ralado e a outra opção era um guisado, então você já sabe que na próxima vez que sair o frango douradinho, vai uma opção como lasanha, então corrige pra não voltar a acontecer o problema. Mas assim, é diário, de acordo com o problema que acontece. Segurança, teve um desvio de produto, daí você avalia o que foi, [...] os funcionários estavam com essa brecha aqui, os armários não estavam identificados com o nome[...] identifica os armários com o nome. (Gestor B4)

Sim, a gente sempre procura não repetir os mesmos erros, mas às vezes não depende só da gente, muitas vezes depende de toda a logística da empresa, de fornecedor, de funcionário, então o que a gente puder fazer pra não repetir o erro, [...] mas às vezes sozinha eu não consigo. A gente registra, e lembra, olha nesse dia não deu certo, vamos fazer assim hoje. (Gestor B5)

Foi relatado por eles que nos serviços de alimentação, quando ocorrem falhas no processo é complicado porque o cliente está na espera pra ser atendido, não tem tempo para as correções, tudo tem que ser considerado como emergência. São em média duas três horas pra o atendimento de 2000 a 3000 pessoas. Então, segundo os gestores, é essencial ter uma boa infraestrutura, abastecimento de água e energia elétrica, do contrário, ficam a mercê dos setores de manutenções e da compreensão dos usuários.

Falta de energia elétrica, não tem realmente como prevê. [...]. Quando a energia falta, é algo inesperado. Caso a falta seja do fornecedor, companhia elétrica, não há muito o que fazer, a não ser esperar. Só quando é pontual na parte elétrica da universidade, chama a manutenção da universidade. (Gestor A1)

O que corrobora com o estudo de Souza e Proença (2004), quando discorrem sobre as realidades das situações de trabalho dos serviços de alimentação:

[...] caracterizadas pela fragmentação das operações, pela imprevisibilidade ligada ao processo de produção de refeições (matérias-primas, pessoas e estrutura), pelas comunicações intensivas com diferentes interlocutores, pelo deslocamento excessivo, pela pressão temporal, pela intensiva exigência

mental - sobretudo cognitiva, para perceber as informações providas de várias fontes (pessoas, formulários, clientes/pacientes), diagnosticar e tomar decisões em curto prazo.

Dentre outros exemplos de situações que os gestores disseram não saber o que fazer naquele momento estão: Oscilações do quantitativo de refeições, quando ocorre, por exemplo, um evento de última hora, ou cancelamento das aulas, há o desvio de todo o planejamento, não há soluções emergenciais, falta comida ou há desperdício.

Não em relação à gestão em si do contrato, mas por exemplo, preparar um número “x” de refeições e por conta de eventos que aconteçam [...] o número ser muito maior [...]. Não ter conhecimento do quantitativo porque o evento não comunicou. (Gestor A2)

Imprevistos que ocorrem quando o alimento estraga e tem que substituir de última hora, ou o fornecedor entrega a matéria-prima em condições inadequadas, ou até quando ocorrem falhas pelo manipulador durante o preparo. Assim como, conflitos, tanto com a empresa quanto com os clientes, como também empresa/ clientes e contratada/ contratante. Também acontece frequentemente em relação a questões técnicas quando não estão bem explicitadas nas legislações e nem nos contratos, e dependem da interpretação de cada gestor. Como exemplificado nos relatos:

[...] a questão do tempo do suco que poderia ficar na refresqueira. Então assim [...] por exemplo, eu lembro que a gente já tinha passado por uma situação até em outra empresa, a refresqueira se estivesse ligada poderia passar 24h, então liguei pra uma amiga minha que estava na vigilância [...], isso aí é uma interpretação não tem nada na legislação, mas é uma interpretação que a vigilância sanitária faz.(Gestor A5)

Retomando a fala do gestor A3:

[...] porque no contrato tem per capita, no lugar de porção, aí a empresa questiona isso, que a gente quer cobrar a porção, mas eles dizem que não é porção é o per capita [...], aí tem esse pequeno impasse. (Gestor A3)

Considerando, que o serviço de alimentação também é um ambiente de periculosidade, os gestores nem sempre estão preparados para os acidentes de trabalho, exemplo, queimaduras com funcionários, explosões de equipamentos etc. Verifica-se a falta de conhecimento nessa área de primeiros socorros e segurança do trabalho. A ação restringe-se a iniciativa do gestor e a decisão tem que ser tomada rapidamente.

A gente nunca está preparada pra acidentes, e isso é um erro. Em outras experiências vi acidente com queimadura. Dentro do RU houve uma explosão de um caldeirão a vapor de 500kg, serviu de lição [...] por não ter tido vítima [...] coincidentemente não tinha ninguém na área, talvez explodiu justamente por não ter ninguém e não ter visto o sinal; poderia ter deixado

marcas na universidade, prejuízos tiveram; mas a gente devia ter tido maturidade e força pra cobrar a manutenção preventiva da empresa. Manutenção preventiva é fundamental [...]. Só aprende com a vida, é a prática que vai dar. Mas a experiência ensina que a manutenção evita o acidente. Equipamentos elétricos, aquecedores; acidente em cozinha sempre tem porque trabalha com o calor, com compostos químicos como o cloro, que pode provocar acidentes nos olhos. Compreendemos as razões: manutenção preventiva de equipamento, compromisso que deveria ter sido cobrado da empresa contratada. Na hora a gente teve a tranquilidade pra resolver o problema [...] e teve interrupção apenas de dois dias de funcionamento do restaurante. (Gestor B3)

Quando tem alguma coisa fora do padrão eu sou bem taxativa, e tem outras coisas que aconteceram com funcionários também de acidentes que você tem que tomar iniciativa, a questão é iniciativa e correr pra aquela pessoa que tá naquele momento subordinado. Eu sempre fiz isso e acho que é o segredo, não tem outra coisa a fazer. Sempre eu procuro as pessoas e tomo atitude, não teve nenhuma coisa que a gente deixou de fazer, sempre tomei atitude pra resolver. (Gestor A6)

Outra situação obscura é o problema de desvio de produtos por parte dos funcionários, que é comum nos serviços de alimentação, muitas vezes devido aos baixos salários e a situação socioeconômica destes. Os gestores não são advertidos sobre questões legais, nem como proceder nesses casos. Como também direitos trabalhistas. A solução é recorrer aos superiores ou a setores específicos da empresa/ instituição, segundo a citação de um dos gestores:

A situação do desvio foi a mais difícil, você não vê nada disso, e uma coisa é você pegar o desvio do produto, eu já peguei em outras unidades, barra de queijo coalho dentro da caixa acoplada do vaso sanitário enrolada com um saco de lixo [...] alguém tava levando e outra coisa é você pegar, e pegar em flagrante, saber quem tá levando, olhar cara a cara com o funcionário [...], e você com aquele sentimento de decepção e fica sem saber o que fazer, e você não vê nada disso na faculdade, você vê na prática, e nesse momento não sabia o que fazer, então eu deixei a par do setor de segurança, pra responder [...].Então é uma situação que você se pega sem saber o que fazer [...] esse mesmo funcionário, me chama, porque se sou eu que estou ali no dia a dia, ele me chama pra eu ir interceder, eu achava que estava fazendo a coisa certa, a situação é tão diferente pra você, que você não sabe como agir [...] reavaliei e vi que realmente é melhor não tá interferindo e consegui reavaliar no outro dia com alguém me orientando, mas na hora no momento... (Gestor B4)

Finalizando as situações, os gestores citaram a falta do ‘traquejo político’, da preparação para ação política. A decisão na maioria das vezes é tomada priorizando somente a responsabilidade técnica. Nesse contexto, os RUs são vistos como “marketing” da universidade, segundo as narrativas:

Eu não estive preparada pra enfrentar a gestão política da universidade, eu tinha que atuar como uma técnica, como uma pessoa que tinha o conhecimento científico pra fazer um RU funcionar com segurança alimentar, com satisfação, com organização e quando a gente propõe ações para que esses objetivos sejam atingidos pra gestão as respostas são completamente divergentes porque a atuação não é científica nem é técnica, é uma atuação política, um exemplo, pra ficar mais claro é, quando você precisa ampliar o RU, você precisa ampliar tanto a cozinha, como o restaurante, na parte onde os usuários ficam se alimentando, quando você propõe isso pra gestão, a gestão quer só ampliar a parte dos usuários, pra que ela fique bem vista como tendo ampliado o RU, mas os funcionários, manipuladores de alimentos continuariam sem condições de trabalho [...] Então não tava preparada pra ter que aceitar aquela visão estritamente política estritamente voltada pra sua gestão [...] eu precisava de mais paciência pra tentar buscar cada vez mais que o político tivesse entendimento das questões técnicas e que elas tivessem que ser levada em conta [...], mas de fato, a emergência da ampliação, a emergência dessa necessidade, acho que não foi ainda bem entendida pela gestão política da instituição”. (Gestor A4)

Então assim, um dos pontos que eu acho aqui, a parte complicada é a infraestrutura, fica difícil você conseguir por conta de ser órgão público é bem mais demorado, licitação. Só que existem algumas parcerias [...] eles se resolvem entre eles, se não, não termina saindo o serviço. Mas assim, é bastante complicado, você tira pelo piso, o piso da gente aqui era pra ser um piso totalmente diferente, não era pra ser esse piso escuro, mas você vai ter que parar, vai ter que se estruturar, ficar um tempo com o RU fechado, aí já envolve pessoas, o pessoal não entende, o cliente ele não entende que você vai ter que fechar pra fazer uma reforma [...] (Gestor A5)

Ajustes são sempre necessários para atender às exigências da legislação vigente e às necessidades do serviço. Minha autonomia se limita à capacidade de opinar acerca do planejamento do cardápio, no controle de qualidade e no controle higiênico-sanitário do restaurante. [...] e o RU funciona como “marketing” da universidade [...]. (Gestor A1)

Matias-Pereira (2010) faz uma explanação em seu estudo sobre a questão da gestão política no serviço público e confirma que há uma interação entre a capacidade de comando e direção (tanto interna quanto externamente) e a capacidade de coordenação entre as distintas políticas e os diferentes interesses em jogo; e ainda que se o gestor integrá-los de forma a garantir a coerência e a consistência entre as diversas decisões tomadas e os recursos técnicos, humanos, informacionais, institucionais, financeiros e políticos, as decisões se materializarão. Ou seja, com a gestão política, pode-se buscar a obtenção da legitimidade junto aos dirigentes políticos e a população.

Três gestores disseram que não passaram por situações que não sabiam o que fazer, talvez por estes apresentarem menor tempo de experiência. Como exemplificado nas falas:

Não me recordo de ter vivenciado evento desta natureza. Sempre me senti preparada para assumir a função de gestora. [...] Sim costumo refletir. A auto

avaliação é condição imprescindível para a tomada de decisões; o desenvolvimento de novas ações; o crescimento e realização humano e profissional”. (Gestor B2)

Que eu lembre não, sempre estou tentando resolver e quando eu não consigo eu passo pra coordenação pra tentar resolver. Sim. Eu tento agir pra resolver se eu puder, se tiver ao meu alcance, se não buscar a solução do problema (Gestor A3).

As avaliações das ações das equipes são feitas através de reuniões frequentes, registros e avaliações de satisfação da clientela. Alguns gestores disseram fazer a auto avaliação com o objetivo de crescimento, mudança e melhoria da gestão e do ambiente de trabalho.

A gente acompanha o serviço todo dia e vê as dificuldades e avalia com a satisfação do cliente, o índice de satisfação do cliente. E a gente avalia diariamente por análise sensorial do alimento servido, então temos fichas de registro pra vê aroma, sabor e textura e cor do alimento, avaliando isso a gente tem condição... Isso com um tempo de antecedência do alimento ser servido pra que haja uma correção se tiver possibilidade ou substituição do alimento como já ocorreu. (Gestor B3)

Desse modo a prática reflexiva dos gestores foi descrita em conjunto com a identificação das principais dificuldades de gestão dos RUs, através da reflexão sobre a reflexão-na-ação (ver figura 4 (4)). À medida que foram enumerando as dificuldades, eles refletiram sobre seus próprios processos na prática profissional e compararam suas experiências de aprendizagem real com as teorias formais.

Figura 4 (4)- A prática reflexiva articulada à prática profissional no contexto da gestão dos RUs

| Ações dos gestores frente às dificuldades | Habilidades/ Competências | Reflexão sobre a reflexão na ação |
|--|--|--|
| Adaptação à realidade | Nutricionista (Lei nº8.234) | Compreensão dos fatos |
| Registro de ocorrências-abertura de processos | Conhecimentos técnicos; administrativos e legais | Correção dos erros |
| Comunicação efetiva | Experiência na prática | Avaliação dos resultados |
| Capacitação de pessoal; definição de processos. | Liderança, trato nas relações humanas | Situações imprevistas: oscilações no quantitativo Acidentes de trabalho Desvio de produtos, direitos trabalhistas etc. |
| Trabalho intersetorial | Comunicação | |
| Valorização da equipe | Capacidade de planejar, decidir e gerenciar crises | |
| Relação de parcerias | Negociação | Ação política |

Fonte: dados da pesquisa

Por fim, observou-se que a maioria dos profissionais engradece a reflexão crítica, mas nem sempre eles têm tempo de parar, avaliar e reavaliar suas ações. Achem necessário realizá-la a fim de saber como agir e não repetir os mesmos erros, ou encontrar onde aconteceu a falha, para a devida correção. Os gestores afirmaram também que a usam para embasar as tomadas de decisão e os planejamentos, assim como para o crescimento, realização humana e profissional.

4.5 Análise dos contratos e não conformidades

Após serem realizadas as entrevistas com os gestores dos RUs foi realizada uma análise parcial dos contratos com a finalidade de averiguar a contribuição destes, se positiva ou negativamente, nas dificuldades relatadas pelos gestores quanto à gestão. Vale ressaltar que o objetivo da pesquisa não é analisar os contratos, mas identificar as dificuldades de gestão dos RUs terceirizados.

Os dois contratos, A (referente à unidade A) e B (referente à unidade B), descrevem no preâmbulo as partes envolvidas, o objeto, o valor total contratado, a vigência e a modalidade, seguindo as legislações legais.

No contrato A constam as seguintes cláusulas: objeto; vinculação do contrato; vigência; regime de execução; preço, dotação orçamentária; taxa de ocupação e consumo de energia elétrica; reajustamento de preços; pagamento; garantia; fiscalização; obrigações da contratada; obrigações da contratante; subcontratação; alterações; sanções administrativas; medidas acauteladoras; rescisão; vedações; publicação; casos omissos e foro.

No contrato B as cláusulas são: objeto; regime de execução; vinculação; detalhamento do objeto; metodologia de avaliação da qualidade e aceite dos serviços; garantia contratuais; obrigações da contratada; obrigações da contratante; gestão e fiscalização; preço e condições de pagamento; recursos orçamentários; reajuste contratual; alteração contratual; penalidades; rescisão contratual; vigência e foro.

Em relação às cláusulas contratuais nota-se no contrato B uma diferenciação quanto ao maior detalhamento do objeto e aceite dos serviços, descrevendo a metodologia de avaliação da qualidade dos serviços, além dos contidos nas obrigações da contratada. Os dois contratos apresentam anexos com a descrição do cardápio, frequência e descrição mínima do nível de qualidade da matéria prima.

As obrigações da contratada são bem extensas nos dois contratos, e nelas estão incluídas a responsabilidade pela manutenção das instalações físicas, elétricas e hidráulicas, inclusive caixas de gordura; e a manutenção em perfeito estado de conservação e limpeza das

instalações e equipamentos, mobiliários e materiais. Além dessas, o contrato B ainda ressalta nas obrigações da contratada a manutenção técnica, preventiva e reparadora, dos bens cedidos, assim como a substituição de equipamentos ou utensílios por outro com as mesmas características, mediante aprovação da fiscalização.

No contrato A, está previsto as atribuições da fiscalização, quais sejam: acompanhar e fiscalizar a conformidade da prestação dos serviços e da alocação dos recursos necessários, de forma a assegurar o perfeito cumprimento do ajuste; observar, no que couber, o disposto na Instrução Normativa SLTI/MPOG n°02 de 2008 (dispõe sobre regras e diretrizes para a contratação de serviços, continuados ou não); verificar a adequação da prestação do serviço com base nos instrumentos de controle previstos no TR; anotar em registro próprio todas as ocorrências relacionadas com a execução do contrato, adotando as providências necessárias ao fiel cumprimento das cláusulas contratuais e comunicar a autoridade competente, quando for o caso.

Nas atribuições da gestão e fiscalização o contrato B prevê as seguintes: proceder o registro das ocorrências havidas e manter a contratante informada; atestar a fatura mensal, após constatação da perfeita execução dos serviços; solicitar à contratada, ou obter da contratante, tempestivamente, todas as providências que julgar necessárias a regular execução do contrato; recomendar à Administração a aplicação, à contratada das penalidades administrativas que se tornem cabíveis, pelo não atendimento ou descumprimento das obrigações contratuais.

Foi verificado que não estão previstas a indicação dos gestores e fiscais no contrato A, ou melhor, não faz menção ao gestor, somente a fiscalização. Isto não constitui irregularidade, porém, trata-se de cláusula útil e de importância, pois será o gestor quem administrará o contrato. Ressalta-se que a nomeação do gestor evita desgastes desnecessários, uma vez que, tanto a contratada, como o fiscal, saberiam a quem se reportar, no caso de dúvidas com relação ao contrato, encaminhamento de pareceres, ou, até mesmo, solicitações tanto da empresa contratada, como também do fiscal.

As não conformidades, na unidade A, são enviadas a contratada, pelo contratante, mensalmente via ofício, reunindo todas as falhas da execução contratual do período. Já na unidade B, são enviadas sempre que necessárias, primeiramente via e-mail, depois via ofício e se não for corrigida, envia-se a notificação de não conformidade para o preposto do contrato. E em último caso os processos administrativos são abertos para as providências cabíveis e encaminhados para o setor responsável por todos os contratos da instituição, conforme o disposto nos §§ 1º e 2º do art. 67 da Lei nº 8.666, de 1993, artigo 6º do Decreto nº 2.271/97 e

no §3 ° do art. 34 da Instrução Normativa nº 02 de 30 de abril de 2008, embasado nas cláusulas contratuais e outras legislações pertinentes.

Verifica-se que a maioria das falhas da contratada é de ordem técnica (controle de qualidade e controle higiênico-sanitário) e falta de preparações e/ou demora na reposição durante a distribuição das refeições. Na unidade B acrescenta-se a falta de manutenção ou manutenção insuficiente dos equipamentos, onde foi observada a abertura de um processo administrativo em relação a esse assunto, sendo a empresa notificada formalmente pela instituição, apesar de está prevista em cláusula contratual e bem mais detalhada que no contrato da unidade A.

5 **Discussão dos resultados**

Essa seção discorrerá sobre os resultados obtidos na pesquisa correlacionando-os ao referencial teórico e aos objetivos específicos com o propósito final de responder a pergunta de pesquisa.

5.1 **O processo de conhecer-na-ação**

O processo de conhecer-na-ação, relacionado à prática profissional dos gestores dos RUs, se inicia a partir de como eles chegaram aos serviços de alimentação e posteriormente pelas atividades desenvolvidas, permeadas pela aprendizagem na prática. Mais adiante esse processo será discutido principalmente na perspectiva de Donald Schön baseado no desenvolvimento “*do talento artístico profissional*” correlacionando-os a outros autores que debatem a aprendizagem na ação.

Foi visto que a maioria dos gestores do RUs não escolheram suas funções, eles foram escolhidos, ou por “convite” ou por necessidade (primeira oportunidade de emprego) e por questão de afinidade permanecem na atividade. Somado a essa questão, evidencia-se o fato das funções de coordenações e diretorias ser cargo de docência. Como discutido por Campos e Silva (2014), nas universidades, os gestores têm uma característica peculiar, que os distingue dos gestores de organizações privadas e algumas públicas. Naquelas, os gestores são os próprios professores que, além de atuarem como pesquisadores exercem também funções gerenciais.

Outra característica, é que eles, em geral, continuam atuando como docentes e pesquisadores, mesmo dedicando menos tempo a essas atividades. Naqueles cargos em que há necessidade de maior empenho pode acontecer de, provisoriamente, o gestor dedicar-se exclusivamente à gestão. Isso é mais comum nos cargos de alta gerência, ou seja, nas pró-reitorias, na chefia de gabinete, na vice-reitoria e na reitoria.

De acordo com Barbosa e Mendonça (2013) essa realidade interfere na concepção dos gestores sobre seus papéis e responsabilidades, fomentando conflitos e stress no exercício da atividade de gestão e conseqüentemente a qualidade da gestão fica comprometida havendo um menor desempenho no atendimento das demandas, bem como no exercício efetivo da missão.

No caso dos RUs, órgãos que funcionam como atividade meio na universidade, geralmente, não há treinamento/ capacitação para o exercício da função gerencial e o aprendizado acontece “na prática”. Os docentes, os nutricionistas, ou os nutricionistas docentes, nos primeiros meses de gestão, ainda estão aprendendo suas funções e se inteirando

dos procedimentos e práticas gerenciais universitárias. E nesse caso de terceirização dos serviços, precisam se certificar, ainda, das legislações próprias e procedimentos da condução de um contrato público administrativo.

Daí emerge o “*talento artístico profissional*” descrito por Shön (2000) que é a performance habilidosa que esses profissionais demonstram nas situações incertas e conflituosas. Destaca-se também o conhecimento tácito que cada um carrega no saber fazer na prática o seu trabalho, de acordo com suas experiências anteriores, o que se traduz na segurança durante o exercício profissional. Essa segurança, segundo os gestores dos RUs, se solidifica com a prática e a experiência onde são evidenciados os conhecimentos teóricos, não deixando de ser importantes.

Em contrapartida houve gestores, que afirmaram que somente com a aplicação da teoria, da racionalidade técnica, do conhecimento sistemático, de preferência o científico, o profissional consegue êxito, e que isto está mais relacionado com o que o profissional deseja para a sua carreira. Ou seja, a sua motivação/ ambição é que o impulsiona a solucionar problemas através da racionalidade técnica. Sublinha-se que esses gestores possuem um alto nível de domínio da teoria devido aos muitos anos de docência.

Tal dilema é discutido por vários autores, Argyris e Schön (1978), Dewey (1979) e mais recentemente por Boud (2006), que questionam o limite da racionalidade técnica especialmente nas questões políticas, administrativas e na implementação de decisões; e o aprendizado a partir da experiência, que explicita que as regras não são seguidas exatamente da forma como foram elaboradas. Existe uma diferença na obediência restrita às normas e as práticas propriamente ditas. Isso foi confirmado nesta pesquisa quando um gestor afirmou que cada local/ serviço tem suas especificidades e o gestor tem que moldar-se ao ambiente organizacional.

Outro ponto de relevância nesse estudo foi que os gestores defenderam a diferença que observam depois que estão na prática profissional, referente principalmente à aquisição de experiências e saberes relacionados à gestão de pessoas e gestão financeira. Rosa e Monteiro (2014) identificaram em seus estudos esse público de gestores de serviços de alimentação, que estão em busca de troca de experiências na área de gestão de pessoas, para transpor o conhecimento literário; elas confirmam que esse conhecimento é teórico, e distante da realidade do que se pratica.

Dando continuidade ao processo de conhecer-na-ação os gestores declararam as atividades que estes aprendem realmente desenvolvendo-as na prática, observando-se uma diferença na prioridade de ações entre os gestores da contratante e os gestores da contratada.

Pois há um conflito de interesses entre os dois, apesar de terem o mesmo objetivo que é preparar e distribuir uma alimentação segura, com qualidade higiênico-sanitária e que satisfaça as aspirações da clientela. Porém a empresa prioriza o lucro, cobrando mais dos gestores as tarefas de controle que impactam diretamente neste ganho, como o controle nas compras de gêneros, controle na produção e distribuição das refeições (combatendo o desperdício) e controle dos funcionários nestas operações.

Enquanto os gestores das contratantes estão voltados para o controle de qualidade e a perfeita execução contratual, fazendo os registros das dificuldades e reclamações dos usuários a fim de servir como subsídio para correção dos erros pela contratada; quando não atendidos parte para a comunicação à instituição e aplicação de eventuais penalidades. O acervo de registros também serve futuramente para elaboração de documentos técnicos, como os termos de referência para futuras contratações.

Assim Colares et al. (2014) relatam que os principais problemas enfrentados, em relação à terceirização dos serviços de alimentação, estão diretamente ligados à qualidade dos produtos fornecidos e dos serviços prestados e argumenta que uma das premissas da terceirização é o estabelecimento de parceria entre contratante e contratada, passando pela flexibilização estratégica nos contextos negociais que leve a concretização de ações de interesse mútuo possibilitando de maneira significativa as ações com foco na qualidade do serviço.

Quanto à aprendizagem-na-ação constata-se que a aprendizagem adquirida na prática sobressai às teorias administrativas aplicadas a serviços de alimentação. Apesar dos gestores considerarem importantes o conhecimento das teorias administrativas, e destacarem a Teoria Clássica, que expõe os princípios administrativos, os mesmos são ‘atropelados’ pela pesada rotina de operações, e ao longo do exercício profissional, se curvam a alguns momentos de frustração pelo não alcance de objetivos e metas. A aprendizagem na prática se manifesta diante da complexidade dos serviços e a rotina de operações que integram a funcionalidade como um todo de uma empresa do segmento de alimentação, como ressalta Paranaguá (2014). Enfim, os gestores de forma contundente admitiram que é a experiência que ensina.

E essa aprendizagem, notadamente, se dá no âmbito de gestão de pessoas, especialmente na valorização dos recursos humanos. Como dito anteriormente, isso é um grande desafio, pois o trabalho depende diretamente das pessoas, se a equipe não se sentir valorizada, se não assumir o compromisso com o resultado, se concebendo parte deste, o produto final não sai a contento. Segundo Motta e Vasconcelos (2013) a carência de

reconhecimento e o senso de pertencer a algo são mais determinantes na elevação do moral do trabalhador e da produtividade que as condições físicas sob as quais se encontra.

Na gestão do contrato também ocorre aprendizagem na ação, enquanto fiscalização do serviço terceirizado pelos gestores das contratantes, reunindo em si características de tangibilidade, que são as refeições, mas também de intangibilidade, tendo em vista a preocupação de satisfazer o cliente, envolvendo além do atendimento com qualidade, ambiente confortável, cortesia, presteza e segurança (COLARES et al, 2014). A fiscalização também traz consigo o atendimento integral das exigências legais, contratuais e as cobranças de auditorias. São conceitos e leis que os gestores vão se familiarizando no decorrer da vigência contratual.

Por último, mas tão importante quanto, foi aprendido pelos gestores na prática, que o RU detém uma singularidade, que não é conhecida pelos gestores anteriormente e que apenas é desvendada no decorrer da gestão. É sobre a gestão política e participativa, proveniente tanto dos alunos que exigem a participação dos seus representantes na tomada de decisões, quanto da representação superior da universidade que interfere diretamente nas decisões dos gestores.

Esse traquejo dos gestores demanda esforços e artimanhas para o atendimento nas duas esferas, e exige do gestor a atuação política, como agente de mudança, comunicador, gerenciador de conflitos e de diversidade e como construtor de relações com a sociedade (BARBOSA e MENDONÇA, 2013); até porque o RU é um local de inclusão social, em que muitos alunos possuem vulnerabilidade socioeconômica e dizem ser ‘dono do negócio’, termo utilizado por um dos gestores entrevistados, além de fazer parte de uma política de assistência estudantil.

De acordo com Machado (2011), o restaurante universitário da UFPE, desde a sua fundação em 28 de fevereiro de 2011 e em toda a sua existência foi marcado pelos constantes cortes de recursos, as inconstâncias no seu funcionamento, as longas filas e um enorme descompasso entre as necessidades estudantis com a ação efetiva dos dirigentes universitários e do próprio Ministério da Educação (MEC). Também são marcas do RU o atendimento a milhares de estudantes (a maioria vinda do interior de Pernambuco ou de outros estados) notoriamente oriundos das camadas desprivilegiadas, com preço acessível (subsidiado ou mesmo gratuito) e uma preocupação constante do movimento estudantil por sua melhoria, sendo ponto de pauta permanente para a mobilização estudantil.

E há de considerar que nos serviços concedidos o cliente não tem o papel de decisor, uma vez que existe um contrato firmado entre a empresa e a instituição (COLARES et al,

2014). Diante disso, muitas vezes, a gestão de problemas relacionados a preço, qualidade do serviço prestado, além de problemas relacionados à infraestrutura torna-se uma objeção para a gestão do RU, visto as dificuldades de relacionamento, comunicação e poder de decisão dos gestores dentre todos esses atores.

5.2 Identificação das dificuldades dentre as subáreas de gestão dos RUs no âmbito da prática profissional

Ficou evidenciado na pesquisa que os maiores obstáculos no âmbito da prática profissional dos gestores nos RUs são: na gestão da infraestrutura, gestão de pessoas e na gestão do contrato a partir dos destaques nos relatos.

Quanto à estrutura física, os gestores argumentaram que esta é deficiente em vários aspectos (tamanho, estrutura antiga etc.) e isto compromete todas as outras subáreas da gestão dos RUs, dentre elas na gestão de pessoas (saúde do trabalhador, dimensionamento de pessoal e ergonomia); na gestão da produção (logística e suprimento, cumprimento do cardápio); na gestão da qualidade das refeições (favorece o cruzamento dos fluxos dos processos) e na gestão do contrato (a contratada não consegue cumprir todas as exigências legais). Outro problema está na ausência e/ou insuficiência na manutenção da infraestrutura como um todo, parte física e funcional (equipamentos).

Teixeira et al (2006) corroboram o pensamento dos gestores, alegando que o planejamento físico adequado favorece a operacionalização das refeições conforme os padrões qualitativos, do ponto de vista técnico e higiênico, além do melhor desempenho dos recursos humanos “[...] através do dimensionamento do contingente de mão-de-obra necessário e definição de tarefas a serem executadas, resulta na racionalização do trabalho e, conseqüentemente menor fadiga”.

Assim como, Abreu, Spinelli e Pinto (2009) ressaltam a importância da estrutura físico-funcional na determinação dos fluxos de matéria-prima, de pessoal e da utilização dos equipamentos, sempre atentando para os cruzamentos e as suas interferências relacionadas aos tempos e métodos, risco de contaminações alimentares e também para as questões de saúde dos trabalhadores.

O problema da estrutura física dos RUs, não é um problema pontual dos RUs do Recife-PE, ele se estende quase em sua totalidade nos RUs brasileiros, onde se agravou após o programa de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI) em 2008, como relatado por Querino (2013) no Fórum Nacional de Pró-reitores de Assuntos Comunitários e Estudantis (FONAPRACE). Ocorre tanto o subdimensionamento da estrutura, nas áreas de

recepção, produção, armazenamento dos gêneros alimentícios e refeitório (onde mais se revela o problema nas grandes filas dos usuários); quanto na idade de construção dos prédios (como um dos RUs desta pesquisa, que segundo um gestor, disse ter sido construído em 1950) e ausência de manutenções prediais.

Como solução para esse problema, os gestores dos RUs citaram além da conscientização da alta gestão da universidade, o desenvolvimento de um planejamento estratégico a longo prazo para reestruturação e ampliação dos RUs, incluindo aí a descentralização (criação de vários RUs em um mesmo *campus*) e a intersetorialização entre assistência estudantil e os órgãos de planejamento e execução das IES, principalmente relacionados à infraestrutura do campus, com o objetivo de construir um orçamento unificado e atender a necessidade da demanda e expectativa dos usuários. O que corrobora com os estudos de Maia (2008), Baba (2008) e Braga, Pereira e Júnior (2015).

Outra vez, o assunto de gestão de pessoas vem à tona como dificuldade de gestão, um fator limitante para o desenvolvimento do trabalho nos RUs. Os questionamentos dos gestores giram em torno de como chefiar uma equipe, como se comportar em situações de conflito interpessoal, como orientar os funcionários nos procedimentos técnicos e comportamentais e como atuar para garantir melhores resultados.

Além do mais reclamam do baixo nível de formação dos funcionários; alta rotatividade; as empresas não investem em capacitação adequada; quantitativo suficiente de funcionários; falta reconhecimento do funcionário por parte da empresa, inclusive questões de direitos trabalhistas. É válido lembrar a extinção dos cargos públicos de cozinha, com substituição por mão-de-obra prestadora de serviços não especializada e queda na qualificação do quadro funcional, devido à aposentadoria dos servidores públicos e não mais realização de concursos.

Quando consultada a literatura, Aguiar, Kraemer e Menezes (2013) confessam que não há uma fórmula pronta para gerenciar pessoas, ocorre que existem estilos de gestão que propiciam o envolvimento da equipe com o trabalho. A conduta adequada dependerá das circunstâncias e da própria subjetividade do ambiente; o gestor pode assumir diversos papéis que a situação exigir, brando ou enérgico, participativo ou distante, compartilha em alguns momentos e em outros convence, em certos momentos delega e em outros determina.

O que é consenso entre os autores diz respeito à gerência e a liderança de equipe no processo produtivo de refeições, as quais se originam e desenvolvem a depender do amadurecimento que somente o tempo permite acumular no contato com diferentes pessoas, do ambiente organizacional e das condições de trabalho (NÓBREGA, 2011; AGUIAR;

KRAEMER; MENEZES, 2013; PINTO; ÁVILA, 2015). No entanto, isso não extingue a necessidade de capacitação dos gestores, pois segundo Aguiar; Kraemer; Menezes (2013), além do desenvolvimento da habilidade humana (desenvolvida com a experiência) existem as habilidades técnica (conhecimento especializado) e conceitual (visão holística), importantes ao exercício da gerência para o estabelecimento de objetivos nas circunstâncias que as situações de trabalho o exigem.

No tocante à gestão dos contratos, as dificuldades foram referenciadas principalmente pelos gestores das contratantes, quanto ao detalhamento insuficiente da composição do cardápio, em termos de qualidade e quantidade, e a falta de padronização dos serviços. Eles atribuem estes, ao Termo de Referência (TR) que dizem ser incompleto- documento técnico que serve de base para a elaboração do contrato. Como a maioria já assumiu a função durante a vigência do contrato, observam várias lacunas que poderiam ser corrigidas no momento da confecção do TR. Todos falam em ajustes de contrato, com exceção dos que fizeram parte da confecção dos termos. Apesar de não terem o conhecimento na íntegra para sua elaboração, destacam ser imprescindível, a participação do gestor que vai atuar.

Todavia, a elaboração de um TR não é uma tarefa simples, ao contrário, é um valioso exercício de planejamento, sua concepção é complexa, exige tempo e deve ser resultado de um esforço multidisciplinar, incluindo técnicos especialistas que dominem as especificidades do objeto contratado (COLARES et al, 2014). Pois o TR será o referencial para o edital e consequentemente para o processo licitatório. Uma planilha detalhada que contemple o custo e a formação do preço do serviço, bem como a qualidade do produto que se deseja, é um fator indispensável e relevante. Durante esse processo de contratação, as empresas contratadas acabam se preocupando mais com o custo, do que com a qualidade, no intuito de saírem vencedoras do certame.

Dá a relevância da confecção do TR para a contratação de serviços de alimentação. São vários detalhes que apenas são observados durante a prestação do serviço. Mas há um ponto que a literatura e os gestores convergem: o objeto do contrato para serviços na área de alimentação coletiva deve ser bem detalhado, principalmente em relação à composição do cardápio (frequência de preparações, qualidade da matéria prima etc.), além de contemplar os custos e os tipos de controle, deveres da contratada e contratante e informações referentes à fiscalização e ao gerenciamento do contrato, baseados sempre nas legislações legais. Colares et al (2014) ainda alerta quanto a solicitação de documentação relativa à qualificação técnica da contratada, com o objetivo de apresentarem requisitos operacionais e profissionais para a perfeita execução do serviço.

5.3 A prática reflexiva articulada à prática profissional no contexto da gestão dos RUs

Após revelar o processo de conhecer-na-ação dos gestores dos RUs, em que Schön (1983) afirma tornar os profissionais aptos a executarem atividades rotineiras, reconhecimentos, decisões ou ajustes, em outras palavras, habilita a desempenharem suas atividades diárias; emergem as dificuldades e imprevistos, as quais os profissionais não estavam acostumados ou saiu do planejado, fazendo-se necessário agir diferente para obterem resultados diferentes.

Quando isso acontece e os profissionais respondem positivamente ou negativamente, mas respondem ao obstáculo e relembram o caminho que percorreram do início ao fim do problema ou tarefa, na tentativa de desvendar de que maneira seu conhecimento-na-ação contribuiu para o resultado final, estão realizando a reflexão-na-ação. Nesse sentido, a reflexão-na-ação distingue-se de outras formas de reflexão devido a sua imediata significação para a ação (SCHÖN, 1983).

No contexto da gestão dos RUs, as ações dos gestores frente às dificuldades são concebidas pela sua própria prática, levando em consideração a adaptação à realidade de trabalho, muitas vezes um ambiente hostil, especialmente quanto à estrutura física; e a ponderação diante de algumas dificuldades, desde que não comprometam a segurança alimentar e às exigências contratuais. Igualmente, a autonomia é limitada, o que impede muitas vezes, a total resolução de determinados problemas.

Alevato e Araújo (2009) validam esse ambiente hostil na produção de refeições, mostrando as características frequentes: ritmo de trabalho intenso, número elevado de tarefas diferentes, de acordo com as necessidades do momento; condições de trabalho inadequadas, equipamentos subdimensionados, quebrados, ambientes quentes etc. Porém os gestores não devem se adaptar a essa situação, mas devem sim, procurar desenvolver o seu espírito empreendedor. É importante os gestores reagirem, desenvolver a criatividade e saber tomar decisões que atendam os desafios desse cenário, superando situações de adversidade e se diferenciando com reflexo positivo.

Para Ferreira (2014) o gestor empreendedor em serviços de alimentação deve estar sempre atento às oportunidades, partir de suas dificuldades, identificar as necessidades, visualizar o que quer realizar e buscar além da formação acadêmica: o desenvolvimento profissional e pessoal, discernir as suas barreiras quanto ao autoconhecimento e reconhecer os próprios sentimentos, a automotivação e o relacionamento interpessoal. Assim aperfeiçoará os

aspectos ligados ao comportamento e à qualidade pessoal. Entretanto legislações, cultura organizacional e limitação dos recursos são fatores que dificultarão a gestão empreendedora no serviço público, mas não é impossível aplicá-la no dia-a-dia. Na gestão pública o empreendedorismo visa atender aos cidadãos, como clientes que possuem necessidades a serem atendidas.

A reflexão-na-ação dos gestores em relação à gestão dos contratos é relacionada ao descumprimento parcial ou total de cláusulas contratuais por parte da contratada. Há uma reflexão constante sobre as não conformidades ao contrato para definir ações englobando as devidas correções. De acordo Suñe, Castro e Magalhães (2013) compete à administração pública acompanhar e fiscalizar os contratos, observando direitos, obrigações e responsabilidade das partes, sob os ditames legais. Para tanto, os gestores afirmaram envidar esforços na comunicação intensa e efetiva para resolver as falhas, priorizando a satisfação dos usuários.

Outro exemplo de situações que levam a reflexão-na-ação dos gestores é a busca de opiniões e auxílio de outros colegas, quando a reflexão individual sobre as tentativas mal sucedidas de eliminação das não conformidades não ajudam a enxergar o que saiu de errado em suas ações. Isso acontece por meio de reuniões administrativas e com a equipe.

De um modo geral, o refletir-na-ação expôs a limitação de autonomia dos gestores, por estarem atrelados a decisões de instâncias superiores: pró-reitoria e reitoria (contratantes) e diretoria da empresa e contratante (contratadas). Como o RU funciona como atividade meio, não há um olhar direto da alta gestão para os problemas, eles se tornam pontuais, em meio às reivindicações dos usuários quando estão insatisfeitos; e do ponto de vista intersetorial, a tomada de decisão e conseqüentemente a ação esbarra na burocracia.

O que corrobora com o estudo de Nóbrega (2011), em que evidenciou uma consciência, por parte dos profissionais gestores, na estrutura organizacional no qual estão inseridos, quanto à limitação de sua autonomia para o desempenho de suas próprias práticas gerenciais. Esse estudo também mostra que a autonomia dos gestores em serviços de alimentação, está dentre as competências menos requeridas pelas empresas, então como não é requerida, não há esforço para desenvolvê-la, constituindo uma adaptação ao meio organizacional.

Quando os gestores foram levados a refletir sobre as habilidades/ competências que um gestor de um RU/ serviço de alimentação deve dominar, foi visto por eles, que é de fundamental importância a junção dos conhecimentos técnicos e gerenciais. Contudo a teoria é percebida como uma coadjuvante comparada à prática profissional, como asseguram

Aguiar, Kraemer e Menezes (2013), quando afirmam que as ações práticas dos gestores de serviços de alimentação de coletividades possuem componentes teóricos que vez por outra despontam nas práticas administrativas. Ainda segundo os autores, o desafio de todo gestor é incorporar elementos teóricos, transformando o ambiente organizacional e sendo capaz de produzir novos resultados.

Dentre as habilidades/competências citadas ser imprescindíveis para o gestor de serviços de alimentação, destaca-se: liderança, trato nas relações humanas, conhecimento científico e boa comunicação. Seguidos pela capacidade de planejar, decidir e gerenciar crises. Thorheim (2009) destaca a versatilidade exigida a um nutricionista gestor:

O nutricionista deve ser capaz de [...] trabalhar no campo da administração e gestão, dar respostas de liderança, trabalhar com orçamentos e demonstrar uma séria responsabilidade pessoal [...], reinterpretar resultados de investigações. Deve ser capaz de conduzir reuniões e ser responsável pelo pessoal, deve ter a capacidade de colaborar com diferentes culturas e realidades [...]. É importante ainda que seja conhecedor de *softwares* de nutrição e de estatística [...] e pesquisar literatura científica. [...]. Pode chegar a integrar uma equipe de concepção do projeto de arquitetura de uma unidade de alimentação coletiva, [...] pode atuar a nível legislativo. [...] Liderar um grupo interdisciplinar para planejar e desenvolver estratégias [...]. É também essencial que desenvolva competências na área de culinária [...]. Além desses conhecimentos, deve ter a capacidade de argumentação e comunicação, estando ciente de sua própria identidade profissional, papel, cultura e valores, porque só assim se consegue atuar em conjunto e no mesmo sentido da organização (THORHEIM et al, 2009).

Outras habilidades/competências mencionadas pelos gestores, especificamente na gestão dos RUs terceirizados como sendo importantes e que devem sempre ser aprimoradas foram: empatia, segurança, perseverança, paciência, coragem, vontade, negociação, capacidade de administrar improvisos, respeito à individualidade, obediência ao contrato, conhecimento da legislação, visão crítica e planejamento estratégico. Sendo corroboradas por estudos com nutricionistas gestores de serviço de alimentação terceirizado, exemplificados por Dariva e Alberto OH (2013):

O profissional nutricionista que opta pela área de alimentação coletiva precisa ter maturidade, responsabilidade, ser organizado, motivado, criativo, deve saber lidar com imprevistos, necessita ter paciência, carisma, bom humor, boa vontade de ensinar e aceitar ser ensinado, precisa saber lidar com o ser humano e suas individualidades e personalidades, necessita ser rígido, porém saber cobrar trabalho. Enfim, precisa ser o nutricionista líder que os liderados confiam e o administrador que a instituição/empresa precisa (DARIVA, R.; ALBERTO, OH., 2013).

Nóbrega (2011) também ressalta em seu estudo, um alto nível de exigência no perfil dos gestores, que ela denomina de ‘nível ótimo de desempenho’ requerido pelos serviços de alimentação de gestão terceirizada; e da mesma forma exige que as nutricionistas sejam plenas nas atividades gerenciais, além da liderança, que igualmente foi tão citada nas entrevistas nesta pesquisa.

A liderança é tida como a habilidade/competência mais relacionada com a gestão de pessoas em serviços de alimentação. Obviamente o conceito de liderança é amplo, sendo mencionadas a partir de variadas definições, mas Silveira (2014), em sua pesquisa “o conhecimento sobre gestão de pessoas de nutricionistas de serviços de alimentação”, observou que a liderança é entendida principalmente pela habilidade de influenciar e motivar a equipe. E que está atrelada a uma comunicação eficiente, vista como a transferência clara e objetiva da informação e dentre as estratégias para desenvolvê-la estão: transmitir transparência, confiança e simpatia ao comunicar.

É importante frisar que o líder se compromete com a vontade coletiva, sendo guiado pelos princípios coletivos, a fim de mobilizar os liderados à ação. Assim, exerce uma influência pessoal no comportamento dos subordinados. Do contrário, o gestor age por meio do controle e coerção priorizando apenas a resolução dos problemas. Ademais, a liderança envolve poder, porque faz parte do processo de influenciar comportamentos e ações, com vistas a obter resultados e alcançar metas de interesse comum ao grupo, consoante a visão de futuro fundamentada em um conjunto de ideias e princípios (AGUIAR, KRAEMER, MENEZES, 2013; BALCHIUNAS, 2014).

Todavia, foi ressaltado pelos gestores que as habilidades/competências precisam sempre estar em evolução, pois o conhecimento é inesgotável, desenvolvendo-as e, sobretudo, colocando-os em prática. Por fim, reconhecem o desejo de desenvolver a motivação, paciência e a liderança, aprimorando, acima de tudo, o relacionamento interpessoal. Para Balchiunas (2014) a motivação é imprescindível para o gestor de serviços de alimentação, pois age diretamente na promoção de mudanças. Quando a tarefa é realizada com entusiasmo ou quando metas e objetivos são propostos, surge uma força interior para atingi-los, mobilizando competências e a criatividade.

Por fim, retoma-se as premissas de Donald Schön, a prática reflexiva se integraliza na reflexão sobre a reflexão-na-ação, representadas nesse estudo, como a compreensão dos fatos, correção dos erros e avaliação dos resultados pelos gestores dos RUs durante o agir profissional. Para tanto os gestores foram questionados sobre as ‘zonas indeterminadas’ da

gestão, ou seja, como eles agem em momentos imprevisíveis ou situações novas que fogem do planejamento e/ou da rotina diária.

As situações imprevistas e obscuras foram refletidas e citadas pelos gestores como sendo: falhas durante o processo de produção das refeições (ex.: problemas na infraestrutura, equipamentos, abastecimento de água e energia elétrica); oscilações do quantitativo de refeições (previsão da produção prejudicada); acidentes de trabalho (a falta de conhecimento na área de primeiros socorros e segurança do trabalho); desvio de produtos por parte dos funcionários e direitos trabalhistas (falta conhecimento dos procedimentos legais); imprevistos que ocorrem quando o alimento estraga e tem que substituir de última hora, ou o fornecedor entrega a matéria-prima em condições inadequadas, ou até quando ocorrem falhas pelo manipulador durante o preparo.

Para Sousa e Proença (2004) a partir de uma organização do trabalho com ênfase no trabalho da equipe para tomada de decisões conjuntas e compartilhamento dos resultados, é possível minimizar essas situações, através de uma concepção de gerência mediadora, somada ao desenvolvimento de competências técnicas e organizacionais da equipe; melhoria da circulação das informações; melhoria dos meios de trabalho (informatização); efeitos positivos para a vida dentro e fora do trabalho e melhor entendimento do funcionário e das suas condições de vida.

Além disto, aparecem os conflitos, tanto com a empresa quanto com os clientes, como também empresa/ clientes e contratada/ contratante relacionados às questões técnicas quando não estão bem explicitadas nas legislações nem nos contratos, que dependem exclusivamente da interpretação de cada gestor. E ainda, a interferência da ação política (ausência de perspicácia e persuasão dos gestores frente às ações políticas externas).

Para essas situações, os gestores foram unânimes nos relatos que não basta saber agir, são situações que fogem ao controle, sendo muito desgastante porque o cliente está na espera pra ser atendido, não tem tempo para as correções, tudo tem que ser considerado como emergência. São em média duas/ três horas pra o atendimento de 2000/3000 pessoas. E assim, os gestores afirmam ficar a mercê dos setores de manutenções e da compreensão dos usuários. As soluções são consideradas contingenciais, falta comida ou há desperdício; restringe-se a iniciativa do gestor, onde geralmente recorrem aos superiores ou a setores específicos da empresa/ instituição. A decisão na maioria das vezes é tomada priorizando tão somente a responsabilidade técnica.

Merece atenção à falta do traquejo político dos gestores, pois é um hiato na gestão dos RUs. É característica ligada ao poder e a autoridade, portanto, as pessoas não se sentem à

vontade de falar. Mas de fato existe o recuo por parte dos gestores, deixando o lado técnico sobressair. Para fins de esclarecimento, é válido ressaltar, o histórico da gestão universitária, a qual teve início em 1968, em pleno regime autoritário, onde buscou-se integrar a universidade ao processo de desenvolvimento com a modernização das universidades. Adiante com a redemocratização do país nos governos vindouros, houve uma busca descontrolada por autonomia, ocorrendo diversos conflitos de determinadas linhas políticas entre os próprios membros da comunidade universitária (HARDY e FACHIN, 2000).

Tal histórico converge para as dificuldades dos gestores frente à dimensão política da gestão universitária, em lidar com propostas diferenciadas de vários segmentos (colegiados, gestores, pró-reitores, técnicos administrativos, docentes, estudantes, movimentos estudantis, sindicatos etc), dadas ainda as restrições burocráticas existentes. Hardy e Fachin (2000) alertam para a existência de um modelo político no contexto da administração universitária, utilizando teorias de conflito, do poder nas comunidades acadêmicas e de grupos de interesse.

Nesse contexto, a despeito da fala de um dos entrevistados, o RU é visto como “marketing” da universidade. Para melhor entendimento, Balchiunas (2014) descreve que o marketing nos serviços de alimentação é igual a lucro por meio da satisfação e fidelização do cliente. Envolve a qualidade do produto final, marca e preço. O autor continua: nos serviços de alimentação, o produto é a refeição ou a preparação vendida; e este é sempre acompanhado de um serviço, que no caso, é o modo como a refeição ou preparação é oferecida, acrescentando-se atributos como sobremesa inclusa, café na saída etc, além do objetivo de vender. A alta gestão das universidades pressionam os gestores dos RUs nesse sentido, para fazer do RU local de “barganha”.

Quanto à avaliação das ações, observou-se que a maioria dos profissionais engradece a reflexão crítica, mas nem sempre eles têm tempo de parar, avaliar e reavaliar suas ações. Acham necessário realizá-la a fim de saber como agir e não repetir os mesmos erros, ou encontrar onde aconteceu a falha, para a devida correção.

Para Schön (2000), o profissional reflexivo deve estar atento aos padrões dos eventos, ser capaz de descrever o que observa, com o objetivo de projetar formas simplificadas a partir das experiências que sejam aplicáveis em um ambiente de ação, ou seja, reinventar maneiras nas quais os profissionais competentes reproduzam as ações dentro dos limites de seus ambientes organizacionais.

Em suma, a prática reflexiva dos gestores foi concebida a partir da identificação das principais dificuldades de gestão dos RUs, utilizando a maneira particular e profissional de ver a realidade e construí-la da forma como a vêem. Quando os gestores responderam aos

questionamentos e apontaram os obstáculos, as ações e a ausência das ações, através de uma conversação reflexiva com as situações práticas, eles revelaram os processos tácitos de construção de uma visão de mundo em que alicerçam toda a sua prática.

6 Considerações finais

Diante do surgimento de um novo cenário de gestão nos restaurantes universitários públicos federais do Recife-PE, representado pela terceirização dos serviços de alimentação; e da insuficiência no preparo de gestores, transformada em aprendizagem na prática profissional; a presente pesquisa desenvolvida se propôs a investigar como a prática reflexiva pode auxiliar na identificação e melhoria das principais dificuldades na gestão dos RUs terceirizados do Recife-PE, no âmbito da prática profissional dos gestores.

A investigação tomou por referência principalmente os conceitos relacionados à prática reflexiva do autor Donald Schön (1983; 2000), dentre eles o desenvolvimento do “talento artístico profissional” que se traduz na junção das experiências de aprendizagem real (vivência da prática) dos gestores com as teorias formais de aprendizagem propiciando a transformação do conhecimento tácito em conhecimento sistemático, de preferência científico, compatível com a ação no ambiente organizacional. Outros conceitos relativos à aprendizagem na ação também foram utilizados, como os de Argyris e Schon (1978) e Antonello e Godoy (2010) a fim de que o objeto de estudo fosse melhor compreendido e a questão de pesquisa viesse a ser respondida.

Nesse sentido, aproximando-se das ideias de Schön (2000), determinou-se o caminho a ser seguido para chegar às principais dificuldades de gestão dos RUs terceirizados através da prática reflexiva. Iniciou-se com o processo de conhecer-na-ação, nessa pesquisa equivalente ao objetivo 1, desenvolvido pelos gestores associado às suas práticas profissionais; prosseguindo com a reflexão-na-ação representada pelo objetivo 2, a partir da identificação das principais dificuldades de gestão e concluindo com a reflexão sobre a reflexão-na-ação, descrita através do objetivo 3, com a articulação da prática reflexiva com a prática profissional propondo ações na gestão dos RUs.

O processo de conhecer-na-ação revelou quem eram os gestores dos RUs, quais são suas atividades na prática profissional e como eles desenvolveram essas atividades. Evidenciou-se entre os gestores, o dilema da racionalidade técnica e o conhecimento adquirido na prática profissional, porém houve destaque para a prática (conhecimento tácito) baseada nas teorias (conhecimento científico), um complementando o outro. Todavia, as subáreas de gestão dos RUs que se sobressaíram conhecendo-na-ação, isto é, predominantemente durante a aprendizagem na prática foram: gestão de pessoas, gestão da infraestrutura e gestão do contrato, pois são onde emergem mais dificuldades de gestão.

Se a infraestrutura não for bem gerida, ou não tiver condições de ser gerida, as outras subáreas da gestão ficam comprometidas. Nessa perspectiva interfere diretamente na gestão da produção, na gestão de pessoas, na gestão da qualidade e conseqüentemente na gestão do contrato. Portanto é um fator de grande importância na gestão dos RUs, devendo estar presente nas ações primordiais, no planejamento estratégico da instituição (níveis superiores de gestão) e ter prioridade quando da alocação de recursos. Assim como, é indispensável o detalhamento e especificação das responsabilidades da contratada quanto às manutenções, especialmente as preventivas, de conservação, da infraestrutura (estrutura física e equipamentos).

Em relação às dificuldades na gestão de pessoas e na gestão do contrato, há uma convergência para a insuficiência de preparo dos gestores, no sentido de ter pouco tempo de experiência em serviços de alimentação, em especial terceirizados. Os RUs precisam ser escolhidos pelos gestores, para que se tenha um perfil de gestor mais alinhado às competências necessárias à gestão, ou seja, pensa-se na inserção da gestão por competências, para que sejam capacitados de acordo. Convém destacar que a capacitação deve ser contínua, procurando sempre o aperfeiçoamento no caso da gestão de pessoas, em gerência e liderança, e na gestão dos contratos, em legislações e procedimentos referente aos contratos administrativos públicos (salienta-se aqui a aquisição de conhecimento para a elaboração dos TRs).

Indo além nas considerações acerca da associação da prática reflexiva com a prática profissional aplicada ao contexto da gestão dos RUs tem-se as ações frente aos problemas, imprevistos e limites (realidade do ambiente organizacional). Retorna-se a reflexão-na-ação quanto às habilidades/ competências necessárias e desenvolvidas para estas ações, inclusive nas situações obscuras da prática profissional ou segundo Schön (2000), nas “*zonas indeterminadas da prática*”. Dentre estas foram identificadas além dos imprevistos que ocorrem na gestão da produção, a dimensão política inserida na gestão dos RUs com ações e conflitos inerentes.

Há de se reverenciar o autor D. Schön, quando este defende o exercício profissional como uma forma inteligente de saber, “há uma arte da sistematização de problemas, uma arte de implementação e uma arte de improvisação” embora possua aspectos categóricos que divergem da ciência aplicada. Fica o seu questionamento “se não fosse a prática reflexiva como seriam aprendidas as habilidades políticas e administrativas na implementação de decisões” (SCHÖN, 2000, pág.23).

Ademais, um dos fatores primordiais à gestão dos RUs é o planejamento contínuo e estratégico direcionado para o processo produtivo, com o envolvimento de todos (gestores, funcionários, contratada) na busca pela qualidade, tornando-se necessário motivar a participação; e, para isso, é fundamental a integração de todo o sistema universitário, inclusive dos mais interessados que são os clientes do restaurante universitário objetivando a adequação do produto/serviço, visto que também contribui para o desenvolvimento das atividades de ensino, pesquisa e extensão – funções indissociáveis de uma universidade.

Nesse contexto, ratificou-se a importância do restaurante universitário, pois a alimentação tem relação direta com a saúde e a vida dos estudantes e frequentadores; existe uma grande responsabilidade que permeia todas as atividades de um serviço de alimentação. Assim os gestores não podem e não devem reduzir essa responsabilidade, simplesmente a “servir comida com higiene” e sim ultrapassar essa concepção e compreender a questão de maneira mais abrangente, sendo a prática reflexiva uma das formas de transpor essas barreiras.

Portanto, ao utilizar a prática reflexiva no contexto organizacional de forma inédita para o setor de estudo, o que por si só já é um desafio, cria pontes interdisciplinares desses diferentes campos do conhecimento, representando uma riqueza de informações e análises que aprimoram a discussão científica, tão carente no setor e na gestão em serviços de alimentação, além de contribuir para a melhoria da prática profissional nos RUs ao “exigir” do gestor uma reflexão sobre suas próprias práticas.

Por fim, ao apontar lacunas e diretrizes para a gestão estratégica no âmbito da governança do serviço público, especificamente dos restaurantes universitários com serviço terceirizado, o que é uma tendência e carece de estudos empíricos, o estudo contribuiu para a construção de um *framework* do trabalho do profissional nutricionista, relevante para a ciência da Nutrição, onde a área de gestão em alimentação coletiva representa a segunda maior alocação de egressos e o setor, incluindo o segmento público institucional, tem expressiva representatividade no PIB brasileiro.

7 **Recomendações gerenciais**

Esta seção visa a apresentar as contribuições concebidas nos resultados deste estudo para a prática gerencial dos restaurantes universitários terceirizados do Recife-PE, em especial para a Universidade Federal de Pernambuco.

Primeiramente, advoga-se que os resultados desta pesquisa são relevantes para os gestores, fiscais e auxiliares dos fiscais dos contratos administrativos de prestação de serviços de produção e distribuição de refeições que deles participam, e representam as principais lideranças dos restaurantes universitários de universidades públicas federais do Recife-PE (atividade que está sendo bastante relevante para a afirmação das políticas de assistência estudantis em desenvolvimento no país) que experimenta níveis de expansão consideráveis.

Os gestores e fiscais terão acesso aos conteúdos e formas de aprendizagem compartilhada pelos demais gestores, inclusive os gestores das concessionárias, e assim poderão, mediante interesse pessoal, encontrar formas de otimizar sua ação profissional (e/ou seu *talento artístico profissional*) acerca das rotinas organizacionais na gestão do RU, sob o enfoque da teoria da prática reflexiva (conhecer-na-ação, reflexão-na-ação e reflexão sobre a reflexão-na-ação) e contribuições da aprendizagem pela experiência. É válido ressaltar, que esta pesquisa foi realizada em um ambiente organizacional da esfera pública, RUs de universidades federais, onde os gestores entrevistados desenvolvem um trabalho permeado por demandas políticas e técnicas, considerado por eles um desafio constante.

Diante do contexto da terceirização dos RUs das universidades federais e do cenário de crises na educação pública brasileira, que afeta diretamente os recursos, tornando-os cada vez mais escassos (principalmente quanto ao RU ser atividade meio e não atividade fim); a inserção de novos conceitos e práticas que apoiem e auxiliem os gestores na tomada de decisão, é indispensável para que eles tenham força e motivação para argumentar quanto a relevância dos RUs para a permanência e manutenção da saúde da comunidade acadêmica e especialmente para aqueles que têm vulnerabilidade socioeconômica; paralelo a isso, alcançar credibilidade junto à gestão superior da instituição e adquirir prioridade junto aos objetivos estratégicos a longo prazo.

Em segundo lugar, sugere-se que os gestores crie um mecanismo de estímulo à reflexão individual e em grupo (reuniões sistemáticas) onde cada um deles tenha oportunidade de compartilhar experiências de aprendizagem, contemplando as dificuldades enfrentadas, processo reflexivo empreendido e aprendizados construídos, já que essa área é carente de literatura específica, e com o objetivo de incentivar ações de melhoria contínua no

atendimento e fornecimento das refeições nos RUs alinhando-os aos objetivos da política de assistência estudantil. Uma sugestão seria incluir essas reuniões dos gestores dos RUs públicos federais nos Fóruns Nacionais e Regionais de Pró-reitores de Assuntos Comunitários e Estudantis (FONAPRACE) para a disseminação dos conteúdos aprendidos pelos gestores por meio da superação das dificuldades enfrentadas em cada *Campus* e além disso, promover um ambiente positivo de reconhecimento para os gestores para compartilhar suas experiências, possibilitando maior integração entre os gestores.

Por outro lado, são indicados alguns caminhos que partem das práticas já vivenciadas pelos gestores, o que indica possibilidade de planejamento e ampliação para estimular junto às equipes dos RUs a prática da reflexão dos problemas organizacionais/ institucionais, da inter-relação entre a contratada/contratante, além da auto-reflexão. As dificuldades e as práticas desenvolvidas ao longo da trajetória profissional dos entrevistados foram apontadas como as principais formas de estimular a reflexão. Os próprios gestores apontaram um conjunto de estratégias que podem contribuir para o processo, sobretudo as ações de intervenção a partir da análise dos problemas.

Acredita-se que essa prática possa gerar benefícios imensuráveis para a UFPE, considerando o desgaste e consequentes impactos que a vivência de problemas gera nos gestores, percebidos na alta rotatividade das chefias (diretorias) e o quanto isso pode ser evitado com o fornecimento de tal suporte. Ademais, a identificação dos principais problemas de gestão do RU e propostas das ações de melhoria podem promover conhecimentos acerca das opções de carreira seguidas pelos gestores antes de assumirem o cargo de liderança do RU, bem como evolução nas suas práticas, procedimentos e do próprio ambiente organizacional, que podem contribuir para a otimização dos recursos e prestação de serviço com qualidade ao cidadão.

Por fim, argumenta-se que o conhecimento gerado nesta pesquisa não é definitivo. Demanda o desenvolvimento de novos estudos que sejam aplicáveis nas práticas de gestão do RU, com vistas a aprimorá-las, ampliando-as. Destaca-se aqui, a possibilidade de empreender estudos acerca das relações de poder no ambiente da esfera organizacional pública e sua influência no processo de gestão dos RUs.

Referências

- ABERC-**Associação Brasileira de Empresas de Refeições Coletivas**. Mercado Real. Disponível em: <<http://www.aberc.com.br/mercadoreal.asp?IDMenu=21>>. Acesso em: 01 de junho de 2016.
- ABREU, E. S.; SPINELLI, M. G. N.; PINTO, A. M. S. **Gestão de Unidades de Alimentação e Nutrição**: um modo de fazer. 3 ed. São Paulo: Editora Metha, 2009.
- AGUIAR, O. B. de; KRAEMER, F. B.; MENEZES, M. F. G. **Gestão de Pessoas em Unidades de Alimentação e Nutrição**. Rio de Janeiro: Rubio, 2013.
- ALEVATO, H., ARAÚJO, E.M.G. Gestão, Organização e Condições de trabalho em uma Unidade de Alimentação e Nutrição. In: **V Congresso Nacional de Excelência em Gestão: Gestão do Conhecimento para a sustentabilidade**. Niterói, RJ, 2009.
- ANDIFES. **IV Pesquisa do perfil socioeconômico e cultural dos estudantes de graduação das instituições federais de ensino superior brasileiras**. Uberlândia, 2016. Disponível em: http://www.andifes.org.br/wp-content/uploads/2016/08/Pesquisa-perfil-discente_ANDIFES.pdf. Acesso em 20 ago. 2016.
- ANDRÈS, Aparecida. Aspectos da assistência estudantil nas universidades brasileiras. 2011. Disponível em: <http://bd.camara.gov.br>. Acesso em: 20 nov. 2014.
- ANSALONI, J. A. Situação de trabalho dos nutricionistas em empresas de refeições coletivas de Minas Gerais: Trabalho técnico, supervisão ou gerência? **Revista de Nutrição**, Campinas-SP, v.12, n.3, 1999.
- ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. Uma agenda brasileira para os estudos em aprendizagem organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 49, n. 3, p. 266-281, 2009.
- _____. A encruzilhada da aprendizagem organizacional: uma visão multiparadigmática. **Revista de Administração Contemporânea**, v.14, n.2, p.310-332, mar/abr. 2010. Disponível em: www.anpad.org.br/rac.
- ARGYRIS, C.; SHÖN, D.A. **Organizational learning: a theory of action perspective**. Reading, MA:Addison. Wesley, 1978.
- BABA, V.A. **Diagnóstico e análise de oportunidade de melhoria em um restaurante universitário por meio da filosofia seis sigma**. Ribeirão Preto- SP. 2008. 100f. Programa de pós-graduação em administração de organizações da faculdade de economia, administração e contabilidade. Universidade de São Paulo.
- BALCHIUNAS, D. **Gestão de UAN: um resgate do binômio alimentação e nutrição**. 1ed. São Paulo: Roca, 2014.
- BARBOSA, M.A.C.; MENDONÇA, J.R.C. O professor-gestor em universidades federais: alguns apontamentos e reflexões. **XIII Coloquio de gestión universitaria en Américas**. Buenos Aires, nov. 2013.

BEDNARSKI, Cristiane Taís. **Terceirização no serviço público**: estudo de caso na Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, RS, 2012, 86f. (Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas). Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

BOHRER, C. T.; PADULA, A. D.; GONÇALVES, J. S. O Desenho de Contratos em uma Empresa Fornecedora de Refeições Coletivas. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. **Anais: XXIX – ENANPAD**. Brasília, set. 2005.

BOUD, D. **Relocating reflection in the context of practice**: rehabilitation or rejection? Keynote paper presented at Professional Lifelong Learning: Beyond Reflective Practice, University of Leeds: Institute for Lifelong Learning, 2006. Disponível em: www.leeds.ac.uk/medicine/meu/lifelong06/papers/P_DavidBoud.pdf. Acesso em: 10 de outubro de 2015.

BRAGA, A.C.; PEREIRA, T. L.; JUNIOR, P. P.A. Avaliação de restaurante universitário por meio de indicadores de qualidade. **Desenvolvimento em questão**. Ano 13, n. 30, abr./jun. p.306-326. 2015.

BRASIL. **Lei nº 5.276, de 24 de abril de 1967**. Dispõe sobre a profissão de Nutricionista, regula o seu exercício, e dá outras providências. Brasília, DF: Diário Oficial da União de 24 de abril de 1967.

_____. **Lei nº 8.234, de 17 de setembro de 1991**. Regulamenta a profissão de Nutricionista e determina outras providências. Brasília, DF: Diário Oficial da União de 17 de setembro de 1991.

_____. **Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993**. Regulamenta o art.37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Brasília, DF: Diário Oficial da União de 22 de junho de 1993.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Instrução Normativa nº 2 de 30 de abril de 2008 (alterado)**. Dispõe sobre regras e diretrizes para a contratação de serviços, continuados ou não. Brasília, DF: diário Oficial da União de 23 de maio de 2008.

_____. **Decreto nº 2.271, de 07 de julho de 1997**. Dispõe sobre a contratação de serviços pela Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional e dá outras providências. Brasília, DF: diário Oficial da União de 08 de julho de 1997.

_____. Programa de Alimentação do Trabalhador – PAT. **Instrução Normativa SRF n. 267 de 23 de dezembro de 2002**. Disponível na Internet via <http://www.mte.gov.br>.

_____. Tribunal de Contas da União. **Licitações e Contratos**: orientações e jurisprudência do Tribunal de Contas da União. 4. ed. rev., atual. e amp. Brasília: TCU; 2010.

BRESSER PEREIRA L. C. Gestão do setor público e estrutura para um novo Estado. In: Bresser Pereira, L. C.; SPINK P. K. (Orgs). **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. Rio de Janeiro: Editora FGV, p.316, 2005.

BRISOLA, E.M.A; MARCONDES, N.A.V. Análise por triangulação de métodos: um referencial para pesquisas qualitativas. **Revista UNIVAP**. São José dos Campos, v.20, n.35, p.201-208, jul. 2014.

CALAZANS, D.L.M.S. **Modelo de decisão multicritério para avaliação de fornecedores na gestão da alimentação coletiva em restaurantes universitários**. Natal. 2016. 326f. Tese apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

CAMPOS, R.C.; SILVA, K.A.T. Gênero e empoderamento: um estudo sobre mulheres gerentes nas universidades. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. **Anais: XXXVIII – ENANPAD**. Rio de Janeiro, set. 2014.

CARVALHO, L.R.; AMORIM, S.L.; TAVARES, M.F. Sistema de indicadores de qualidade como ferramenta de gestão em um restaurante universitário: estudo de caso. **XXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. Ouro Preto, MG, Brasil, 21 a 24 de out de 2003.

CARVALHO, Denis Barros de; SOUSA, Evangelina da Silva Agenda Ambiental da Administração Pública (A3p) e Licitações Sustentáveis: Um Estudo no Restaurante Universitário da Universidade Federal do Piauí. **XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas**. Buenos Aires/Argentina, 2013. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/114753>.

CAVALLI, S.B; SALAY, E. Gestão de pessoas em unidades produtoras de refeições comerciais e a segurança alimentar. **Revista de Nutrição**, n. 20, v. 6, pag.657-67. 2007.

CEBRASSE. Central Brasileira do Setor de Serviços. **Terceirização no Brasil: pesquisa setorial**. Agosto de 2014. Disponível em: <<http://www.cebrasse.org.br/#lista>>. Acesso em 18 de agosto de 2015.

COLARES, L. G. T. **Contratação de serviços terceirizados de alimentação e nutrição: orientações técnicas**. 1ed. Rio de Janeiro: Rubio, 2014.

CONSELHO FEDERAL DE NUTRICIONISTAS (CFN). **Inserção profissional dos nutricionistas no Brasil**. Brasília/DF, 2006. Disponível em: <<http://www.cfn.org.br/novosite/pdf/pesquisa.pdf>> Acesso em: 31 out. 2015.

_____. **Resolução CFN nº 380/05**. Dispõe sobre definição das áreas de atuação do nutricionista e suas atribuições, estabelecem parâmetros numéricos de referência, por área de atuação e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.cfn.org.br/novosite/pdf/res/2005/res380.pdf>> Acesso em: 31 jul.2016.

_____. **Resolução CFN nº 419/08**. Dispõe sobre critérios para assunção de responsabilidade técnica no exercício das atividades do nutricionista e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.cfn.org.br/novosite/pdf/res/2008/res419.pdf>> Acesso em: 31 jul. 2016.

CONSELHO REGIONAL DE NUTRICIONISTAS (CRN)- 3ª -Região SP/MS. Atuação dos profissionais recadastrados no CRN-3. **Revista do Conselho Regional de Nutricionistas- 3ª Região SP/MS**. Ano I, nº01, junho, 2011.

COOPER, D.R.; SCHINDLER, P.S. **Métodos de pesquisa em Administração**. 10 ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

DARIVA, R.; ALBERTO, OH. Atuação do nutricionista líder em Unidades de Alimentação e Nutrição no segmento de refeições transportadas para penitenciárias em Curitiba-PR e região metropolitana. **Administração de Empresas em Revista**. v. 12, n.13, 2013. Pág. 61-71. Disponível em: www.revista.unicuritiba.edu.br. Acesso em: 26 de maio de 2015.

DEMO, Pedro. Teoria- para quê? **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v.3, n.1, jan./abr.,2005.

DEWEY, J. **Como pensamos**: como se relaciona o pensamento reflexivo com o processo educativo - uma reexposição. São Paulo: Nacional, 1979.

DIEESE. Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. **Proposta de Reformulação do Programa de Alimentação do Trabalhador**. Relatório Final sobre o Programa de Alimentação do Trabalhador. São Paulo, 2013.

DRUCKER, Peter. *The practice of management*. HarperCollins, 2010.

FERREIRA, R.T. Empreendedorismo. In: **Gestão de UAN: um resgate do binômio alimentação e nutrição**. BALCHIUNAS, D. (org.). São Paulo: Roca, 2014.

FERREIRA, A.C.B.; PICOSSE, A.R.S.; SALES, J. de O. A Evolução da Nutrição do Brasil. In: **Unidades produtoras de Refeições: uma visão prática**. ROSA, C. de O.B.; MONTEIRO, M.R.P.(org). Rio de Janeiro: Rubio, 2014. p.1-25.

FLEURY, M.T.L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**. 5 (edição especial), 2001. pág. 183-196.

GARCIA, R.W.D. A dieta hospitalar na perspectiva dos sujeitos envolvidos na sua produção e em seu planejamento. **Revista de Nutrição**. n.19. v. 2. Pág. 129-144. 2006.

GARCEZ, E.M.S.; G.R.B.; FACHIN; ANDRADE JÚNIOR, P.P. Indicadores da qualidade em restaurantes: um estudo de caso. **Revista de Ciências da Administração**. Ano 2, n. 3, abril. 2000.

GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. da.(Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

GÓES, Winnicius Pereira de. **A Terceirização de serviços no âmbito da administração pública**. Jacarezinho, PR, 2012. 235f. Dissertação (Mestrado em Ciência Jurídica)- Programa de Mestrado em Ciência Jurídica, Universidade Estadual do Norte do Paraná.

GRADELLA JÚNIOR, Osvaldo. Participação política e gestão administrativa: relações de alienação na universidade pública. In: **Sofrimento Psíquico e Trabalho Intelectual do Docente Universitário**. Marília. Tese de Doutorado. Programa de Pós-Graduação em Educação. Faculdade de Filosofia e Ciências – UNESP. 2002.

HARDY, C.; FACHIN, R. **Gestão estratégica na universidade brasileira: teoria e casos**. 2ed. Porto Alegre: Ed. da universidade/UFRGS, 2000.

IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística). Pesquisa Anual de Serviços (PAS), 2013. Disponível em: http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/150/pas_2013_v15.pdf. Acesso em: 20 mai. 2016.

INEP. **Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira**. Censo da Educação Superior. 2013. Disponível em: http://www.ufla.br/ascom/wpcontent/uploads/2014/09/coletiva_censo_superior.pdf. Acesso em 20 nov. 2014.

ISOSAKI, M; CARDOSO, E.; PERAZZOLO, E.; OMAKI, C. N. **Liderança para gestores de nutrição**. São Paulo: Atheneu, 2012.

KERCH, Aline Louise. **O desenvolvimento dos ‘talentos artísticos profissionais’ de estudantes de administração nas atividades de empresas juniores**. 2013. 138f. Porto Alegre. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós-graduação em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

LAVILLE, Cristhian; DIONNE, Jean. **A construção do saber: Manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Adaptação da obra: Lana Mara Siman. Porto Alegre: Artmed; Belo Horizonte: UFMG, 1999.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a Competência dos Profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LIMA, Manolita C. Tipos de pesquisa e técnicas de coleta de materiais- a pesquisa de campo: observação direta intensiva- realização de entrevistas. In: _____. **Monografia: a engenharia da produção acadêmica**. São Paulo: Saraiva, 2004.

MACHADO, O.L. **A importância de um restaurante universitário na UFPE**. Disponível em: <http://movimentosjuvenisbrasilsparte7.blogspot.com/2011/03/opinioao-importancia-de-um-restaurante.html>. Acesso em: 29 de junho de 2015.

MAIA, T. M. L. **Planejamento e Gestão Estratégica para o Restaurante Universitário da UFC em um cenário de expansão do número de alunos**. 2008. 106f. Dissertação (Mestrado em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior)- Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2008.

MARRA, A.V.; MELO, M.C.O.L. A Prática Social de Gerentes Universitários em uma Instituição Pública. **Revista de Administração Contemporânea**. v. 9, n. 3, Jul./Set. 2005. Pág. 09-31.

MARCON, M.C. **As novas propostas de organização do trabalho e a participação do trabalhador: Um estudo de caso desenvolvido junto a uma Unidade de Alimentação tipo concessionária sob um enfoque ergonômico**. 1997. Florianópolis. (Dissertação de Mestrado). Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.

MARTINS, M. C.; BORBA, S.M.L.S.; FONSECA, L.A.P. Objeto: definição, requisitos técnicos para contratação e caracterização. In: COLARES et al. **Contratação de serviços terceirizados de alimentação e nutrição**. Rio de Janeiro: Rubio, 2014. cap. 4, pag. 25-33.

MATIAS-PEREIRA, José. A governança corporativa aplicada no setor público brasileiro. **Administração Pública e Gestão Social**. Viçosa, v.2, n.1, p. 109-134, jan./mar, 2010.

MATTOS, Pedro L. C. L. de. Análise de entrevistas não estruturadas: da formalização à pragmática da linguagem. In: **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. da.(Org.). 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

_____. Teoria Administrativa e Pragmática da Linguagem: perspectivas para problemas que afligem as relações entre acadêmicos e consultores, educadores e educandos. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 2, Abr./Jun. pág. 35-55. 2003.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research in practice: examples for discussion and analysis**. San Francisco: Jossey-Bass, 2002.

MEZIROW, J. **Learning as transformation: critical perspectives on a theory in progress**. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2000.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO (MEC). **Direito à educação: subsídios para a gestão dos sistemas educacionais. Orientações gerais e marcos legais**. 2 ed. Brasília-DF: MEC/SEESP, 2006.

MONTEIRO, M. A. M.; NOGUEIRA, L. R. C. M.; SCHAEFFER, M. A. Estudo qualitativo e quantitativo de restaurantes universitários das capitais brasileiras. **Revista Higiene Alimentar**. v.28. n° 230/231. mar/abr. 2014.

MOTTA, F.C.P.; VASCONCELOS, I.F.G. **Teoria Geral da Administração**. 3 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

NÓBREGA, A. B. do N. **Competências gerenciais do nutricionista em unidades de alimentação e nutrição terceirizadas em Natal – RN**. 2011.155f. Natal. (Dissertação). Pós-Graduação em Administração. Universidade Potiguar.

OLIVA, E. C.; SANTOLIA, F. Valorização das competências dos gestores de negócios em serviços de alimentação. **Revista Hospitalidade**, São Paulo, ano IV, n. 2, p. 11-34, 2007.

OLIVEIRA, Keli. **Recuperação de serviço no processo de atendimento de um restaurante. Estudo de caso em Porto Alegre**. Dissertação. 2002. Escola de Engenharia. Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

OLIVEIRA, M.C. F. et al. Visão global da gestão de uma Unidade de Alimentação e Nutrição Institucional. **Nutrire: Revista da Sociedade Brasileira de Alimentação e Nutrição**. São Paulo, v. 35, n.3, p.115-131, dez.2010.

PARANAGUÁ, M.M.de M. Gestão de pessoas na área de atuação de alimentação coletiva. In: **Unidades produtoras de Refeições: uma visão prática**. ROSA, C.O.B.; MONTEIRO, M.R.P.(org.). Rio de Janeiro: Rubio, 2014.

PAULA, N. M. Planejamento e gestão da hospitalidade em restaurantes. In: DENCKER, A. F. M. **Planejamento e gestão em turismo e hospitalidade**. São Paulo: Pioneira, 2004.

POULAIN, J.P. **Sociologias da alimentação**: os comedores e o espaço social alimentar. Trad. Rossana Pacheco da Costa Proença, Carmem Silvia Rial e Jaimir Conte. Florianópolis: UFSC, 2004.

PINTO, A. H.; ÀVILA, H. Os desafios da restauração coletiva e o nutricionista como impulsionador do seu desenvolvimento. **Acta portuguesa de Nutrição**. n.2, jul-set, 2015. Disponível em: <http://www.apn.org.pt/documentos/ACTA_n2_LOW.pdf>. Acesso em: 26 de maio de 2016.

PNAES. **Política Nacional de Assistência Estudantil**. Presidência da República Casa Civil. Decreto nº 7.234, de 19 de julho de 2010.

PROENÇA, R.P.C.; MATOS, C.H. Condições de trabalho e estado nutricional de operadores do setor de alimentação coletiva: um estudo de caso. **Revista de Nutrição**. Campinas, 16(4):493-502, out./dez.. 2003.

PROENÇA, R. P. C. **Inovações tecnológicas na produção de alimentação coletiva**. 3ed. Florianópolis: Editora Insular, 2009.

QUERINO, R.A. Restaurante Universitário: desafios e práticas exitosas. In: **Fórum Nacional de Pró-Reitores de Assuntos Comunitários e Estudantis (FONAPRACE)**. Cuiabá-MT. 2013.

REIS, Germano Glufke. Da Experiência ao Aprendizado: a Prática Reflexiva como Recurso no Processo de *Coaching* de Executivos. **Anais...XXXI Encontro da ANPAD**. Rio de Janeiro. Set. 2007.

REIS, G.G; SILVA, L. M.; EBOLI, M. P. A prática reflexiva e suas contribuições para a educação corporativa. **Revista de Gestão-REGE/ FEA/USP**, São Paulo – SP, v. 17, n. 4, p. 403-419, out./dez. 2010.

ROCHA, N. M. F.; LEAL, R. S.; BOAVENTURA, E. M. **Metodologias qualitativas de pesquisa**. Salvador: Fast Design, 2008. 155 p.

ROSA, C.O.B.; MONTEIRO, M.R.P. **Unidades produtoras de Refeições**: uma visão prática. Rio de Janeiro: Rubio, 2014.

ROSSI, D.L. Gestão de equipes na formação e no desenvolvimento. In: **Unidades produtoras de Refeições**: uma visão prática. ROSA, C. de O.B.; MONTEIRO, M.R.P.(org). Rio de Janeiro: Rubio, 2014. p.1-25

SANTANA, F.F.; MAIA, L.C.G. Gestor universitário e competências gerenciais: do perfil, formação e atuação. **Anais...XXXVIII Encontro da ANPAD**. Rio de Janeiro. Set. 2014.

SANTOS, B. A.; DIEHL, C. A.; ANDRIOLI, R. F. Impacto da externalização de serviços secundários em uma instituição de ensino superior. **Revista Contemporânea de Economia e Gestão**. Fortaleza, v.11, n. 1, p. 7-23, jan/jun. 2013.

SANTOS, Franklin Brasil. **Determinantes de custos na limpeza predial terceirizada: benchmarking** em universidades federais. São Paulo, SP, 2014. 157f. Dissertação (Mestrado em Ciências)- Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

SCHÖN, D.A. **The reflective practitioner**: how professional think in action. United States of America: Basic books, 1983.

_____, D. A. **Educando o profissional reflexivo**: um novo design para o ensino e a aprendizagem. Tradução de Roberto Cataldo Costa. Porto Alegre: Artmed, 2000.

SIAFI. **Sistema Integrado de Administração Financeira**. Tesouro Nacional. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/atividade-legislativa/comissoes/comissoes-permanentes/ce/audiencias-publicas-1/apresentacoes/apresentacao-vice-de-paula-sesu-mec>>. Acesso em: 23 de junho de 2016.

SILVA, D.A.; OLIVEIRA, T.C.; HADDAD, M.R. Administração em Unidades Produtoras de Refeições: Conceitos e Métodos. In: **Administração de Unidades Produtoras de Refeições**: desafios e perspectivas. OLIVEIRA, T.C.; SILVA, D.A.(org). Rio de Janeiro: Rubio, 2016. p.1-16.

SILVEIRA, M.L.da. O conhecimento de nutricionistas sobre gestão de pessoas em serviços de alimentação e nutrição hospitalar. **LUME Repositório digital**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2014. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10183/109428>>. Acesso em 20 de maio de 2015.

SOUSA, A.A.; PROENÇA, R.P.C. Tecnologias de gestão dos cuidados nutricionais: recomendações para qualificação do atendimento nas unidades de alimentação e nutrição hospitalares. **Revista de Nutrição**. Campinas, n.17, v.4, pág. 425-436, out./dez., 2004.

SOUZA, V.M.; SOUZA, D.M.; COUTINHO, E. P. Análise do grau de satisfação dos clients em relação aos serviços oferecidos por um restaurant universitário. **I Jornada Nacional da Agroindústria**, Bananeiras, 17 a 20 de outubro de 2006.

SOUZA, L.L.C.; CALLE, G.A.D.; RADOS, G.J.V. A gestão do processo e do conhecimento na terceirização. In: XII Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais, 2009, SP. **Anais...** São Paulo: FGV-EAESP, 2009.

SUÑE, C.; CASTRO, E.B. de; MAGALHÃES, A.C.M. Contratos administrativos na esfera pública: uma análise do papel do gestor e do fiscal. In: **IX Congresso Nacional de Excelência em Gestão**: gestão do conhecimento para a sustentabilidade. Niterói, RJ, 2013.

TEIXEIRA, S. et al. **Administração aplicada às Unidades de Alimentação e Nutrição**. São Paulo: Atheneu, 2006.

TORHEIM, L.E; GRANLI, G.I.; BARIKMO, I; OSHAUG,A. A survey among potential employers for developing a curriculum in public health nutrition. **Public Health Nutrition**. n. 12. v.8. Ago.2009. Pág. 1039-45. Disponível em: <<http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/19144242>>. Acesso em: 20 de out de 2015.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO. **Relatório de gestão do exercício 2015**. Recife. 2016. Disponível em: <https://www.ufpe.br/proplan/images/relatorios/relatorio%20de%20gestao_e_contas_22_07_16.pdf>. Acesso em: 31 de agosto de 2016.

VAZ, C. S. **Alimentação de Coletividade**: uma abordagem gerencial. Manual prático do gestor de serviços de refeições coletivas. 2 ed. Brasília: Lidgráfica, 2003.

YIN, Robert K. **Estudo de caso – planejamento e métodos**. 4.Ed. Porto Alegre: Bookman. 2010.

ZARIFIAN, P., **Objetivo Competência**. São Paulo: Atlas, 2001.

ZUNINO, A. **Custo e desempenho socioeconômico do restaurante universitário da Universidade Federal de Santa Catarina**. 124 f. 2009. Florianópolis (Dissertação). Programa de Pós-graduação em Contabilidade. Universidade Federal de Santa Catarina.

DOCUMENTOS CONSULTADOS:

Serviço Público Federal. **Universidade Federal de Pernambuco**. Pró-Reitoria de Gestão Administrativa. Diretoria de Licitações e Contratos. Contrato nº32/2014. Consultado em 06 de junho de 2016.

Serviço Público Federal. **Universidade Federal Rural de Pernambuco**. Pró-Reitoria de Administração. Termo de contrato de prestação de serviços nº15/2014. Consultado em 06 de junho de 2016.

APÊNDICE A- Carta de Anuência



CARTA DE ANUÊNCIA

Declaramos para os devidos fins, que aceitaremos a pesquisadora **Carla Ionara Xavier da Silveira Cardoso**, a desenvolver o seu projeto de pesquisa “**A prática reflexiva como recurso na gestão dos restaurantes universitários do Recife-PE**”, que está sob a coordenação/orientação do **Prof. Dr. Marcos Gilson Gomes Feitosa** cujo objetivo é investigar como a prática reflexiva pode influenciar na gestão dos restaurantes universitários, a partir da prática profissional dos gestores nesta unidade pertencente à Universidade Federal de Pernambuco.

Esta autorização está condicionada ao cumprimento da pesquisadora aos requisitos da Resolução 466/12 e suas complementares, comprometendo-se a mesma a utilizar os dados pessoais dos sujeitos da pesquisa, exclusivamente para os fins científicos, mantendo o sigilo e garantindo a não utilização das informações em prejuízo das pessoas e/ou das comunidades.

Antes de iniciar a coleta de dados a pesquisadora deverá apresentar a esta Instituição o Parecer Consubstanciado devidamente aprovado, emitido por Comitê de Ética em Pesquisa Envolvendo Seres Humanos, credenciado ao Sistema CEP/CONEP.

Recife, em ____/____/_____.

Nome/assinatura e **carimbo** do responsável pela Instituição ou pessoa por ele delegada

APÊNDICE B- Termo de Compromisso

TERMO DE COMPROMISSO E CONFIDENCIALIDADE

Título do projeto: A prática reflexiva como recurso na gestão dos restaurantes universitários do Recife-PE.

Pesquisador responsável: Carla Ionara Xavier da Silveira Cardoso

Universidade Federal de Pernambuco/ Centro de Ciências Sociais Aplicadas

Mestrado profissional em Administração

Telefone para contato: (81) 2126 8915

E-mail: carla.ixscardoso@ufpe.br

A pesquisadora do projeto acima identificado assume o compromisso de:

- Preservar o sigilo e a privacidade dos voluntários cujos dados de informações da instituição/empresa e contratos serão estudados;
- Assegurar que as informações serão utilizadas, única e exclusivamente, para a execução do projeto em questão;
- Assegurar que os resultados da pesquisa somente serão divulgados de forma anônima, não sendo usadas iniciais ou quaisquer outras indicações que possam identificar o voluntário da pesquisa.

A pesquisadora declara que os dados coletados nesta pesquisa, gravações e entrevistas, ficarão armazenadas em pastas de arquivo no computador pessoal (HD externo), sob a responsabilidade da pesquisadora Carla Ionara Xavier da Silveira Cardoso, pelo período de mínimo 5 anos.

A Pesquisadora declara, ainda, que a pesquisa só será iniciada após a avaliação e aprovação do Comitê de Ética e Pesquisa Envolvendo Seres Humanos, do Centro de Ciências da Saúde, da Universidade Federal de Pernambuco – CEP/CCS/UFPE.

Recife, 27 de abril de 2016.

Assinatura Pesquisador Responsável

APÊNDICE C- TCLE



TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (PARA MAIORES DE 18 ANOS OU EMANCIPADOS - Resolução 466/12)

Convidamos o (a) Sr. (a) para participar como voluntário (a) da pesquisa “**A prática reflexiva como recurso na gestão dos restaurantes universitários do Recife-PE**”, que está sob a responsabilidade da pesquisadora **Carla Ionara Xavier da Silveira Cardoso**, Telefone (81) 99402 3428, email: carla.ixscardoso@ufpe.br. Está sob a orientação do **Prof. Dr. Marcos Gilson Gomes Feitosa**, e-mail: feitosam@terra.com.br.

Caso este Termo de Consentimento contenha informações que não lhe sejam compreensíveis, as dúvidas podem ser tiradas com a pessoa que está lhe entrevistando e apenas ao final, quando todos os esclarecimentos forem dados, caso concorde com a realização do estudo pedimos que rubriche as folhas e assine ao final deste documento, que está em duas vias, uma via lhe será entregue e a outra ficará com o pesquisador responsável.

Caso não concorde, não haverá penalização, bem como será possível retirar o consentimento a qualquer momento, também sem nenhuma penalidade.

INFORMAÇÕES SOBRE A PESQUISA

O objetivo da pesquisa é investigar como a prática reflexiva pode influenciar na gestão dos restaurantes universitários terceirizados de instituições públicas de ensino superior, a partir da análise das principais dificuldades enfrentadas pelos gestores. A coleta de dados será realizada em três etapas, para o levantamento e comprovação dos dados através dos seguintes tipos de instrumentos: entrevistas, observação direta e pesquisa documental.

O período da pesquisa será entre os meses de junho e julho de 2016. Caso participe será necessário responder a uma entrevista sobre a identificação da instituição/empresa, as práticas profissionais administrativas exercidas e as dificuldades na gestão dos contratos, além de observações relatadas que sejam relevantes.

Os riscos da pesquisa são mínimos, porém durante a entrevista pode ocorrer o constrangimento a determinadas questões, a partir da informação solicitada e também da própria presença do pesquisador, ou ainda vinculada à preservação de informações. Em virtude desse aspecto, caso necessário, a entrevista poderá ser conduzida em ambiente reservado, podendo ser cancelada, assim seja solicitado. O pesquisador tomará o cuidado de esclarecer o objetivo da pesquisa, se mantendo imparcial durante a coleta de dados e garantindo o sigilo científico dos dados obtidos.

Os dados obtidos podem gerar informações importantes para que os gestores definam nas cláusulas contratuais, tanto para a contratante, com a previsão das principais necessidades para a execução do serviço contratado que garantam a qualidade do serviço e que facilitem o indispensável trabalho de supervisão, tanto para a contratada que minimizará a ocorrência de transtornos, insatisfações e necessidades de ajuste, o que gera custos adicionais, além de ter implicações no bom desenvolvimento dos trabalhos.

Todas as informações desta pesquisa serão confidenciais e serão divulgadas apenas em eventos ou publicações científicas, não havendo identificação dos voluntários, a não ser entre os responsáveis pelo estudo, sendo assegurado o sigilo sobre a sua participação. Os dados coletados nesta pesquisa, gravações e entrevistas, ficarão armazenados em pastas de arquivo no computador pessoal (HD externo), sob a responsabilidade da pesquisadora Carla Ionara Xavier da Silveira Cardoso, no endereço acima informado, pelo período de mínimo 5 anos.

Nada lhe será pago e nem será cobrado para participar desta pesquisa, pois a aceitação é voluntária, mas fica também garantida a indenização em casos de danos, comprovadamente decorrentes da participação na pesquisa, conforme decisão judicial ou extra-judicial. Se houver necessidade, as despesas para a sua participação serão assumidas pelos pesquisadores (ressarcimento de transporte e alimentação).

Em caso de dúvidas relacionadas aos aspectos éticos deste estudo, você poderá consultar o Comitê de Ética em Pesquisa Envolvendo Seres Humanos da UFPE no endereço: **Avenida da Engenharia s/n – 1º Andar, sala 4 - Cidade Universitária, Recife-PE, CEP: 50740-600, Tel.:(81)2126.8588 – e-mail: cepccs@ufpe.br**.

(assinatura do pesquisador)

CONSENTIMENTO DA PARTICIPAÇÃO DA PESSOA COMO VOLUNTÁRIO (A)

Eu, _____, CPF _____, abaixo assinado, após a leitura (ou a escuta da leitura) deste documento e de ter tido a oportunidade de conversar e ter esclarecido as minhas dúvidas com o pesquisador responsável, concordo em participar do estudo “**A prática reflexiva como recurso na gestão dos restaurantes universitários do Recife-PE**”, como voluntário (a). Fui devidamente informado (a) e esclarecido (a) pelo(a) pesquisador (a) sobre a pesquisa, os procedimentos nela envolvidos, assim como os possíveis riscos e benefícios decorrentes de minha participação. Foi-me garantido que posso retirar o meu consentimento a qualquer momento, sem que isto leve a qualquer penalidade.

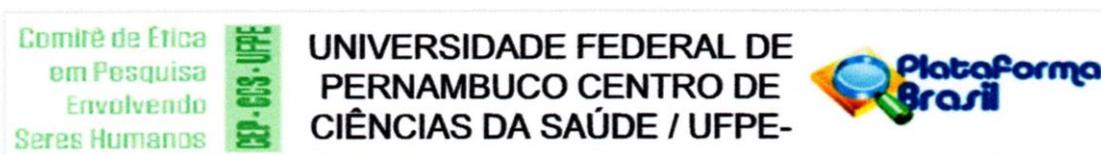
Recife, ____ de _____ de _____

Assinatura do participante: _____

Presenciamos a solicitação de consentimento, esclarecimentos sobre a pesquisa e o aceite do voluntário em participar. (02 testemunhas não ligadas à equipe de pesquisadores):

| | |
|-------------|------------|
| Nome: | Nome: |
| Assinatura: | Assinatura |

APÊNDICE D- Parecer do Comitê de Ética em Pesquisa



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: A prática reflexiva como recurso na gestão dos Restaurantes Universitários do Recife-PE

Pesquisador: Carla Ionara Xavier da Silveira Cardoso

Área Temática:

Versão: 1

CAAE: 55561416.6.0000.5208

Instituição Proponente: CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 1.571.608

Apresentação do Projeto:

Trata-se de uma pesquisa de Mestrado Profissional da pesquisadora Carla Ionara Xavier da Silveira Cardoso sob a orientação do Professor Dr. Marcos Gilson Gomes Feitosa do Departamento de Administração da Universidade Federal de Pernambuco.

Objetivo da Pesquisa:

A pesquisa tem como objetivos:

Geral

Investigar como a prática reflexiva pode influenciar na gestão dos Restaurantes Universitários terceirizados de Instituições Públicas de Ensino Superior, a partir da análise das principais dificuldades enfrentadas pelos gestores.

Específicos

- Analisar as principais dificuldades de gestão dos RUs no âmbito da prática profissional dos gestores;

Endereço: Av. da Engenharia s/nº - 1º andar, sala 4, Prédio do CCS

Bairro: Cidade Universitária

CEP: 50.740-600

UF: PE

Município: RECIFE

Telefone: (81)2126-8588

E-mail: cepccs@ufpe.br

APÊNDICE E- Roteiro de entrevista

| Caracterização do serviço |
|--|
| <p>Identificação do local:</p> <p>Tipo de serviços oferecidos:</p> <p>Dias de Funcionamento:</p> <p>Número de refeições servidas (média diária):</p> |
| Identificação e caracterização do entrevistado |
| <p>Nome do entrevistado:</p> <p>Cargo:</p> <p>Função:</p> <p>Há quanto tempo trabalha no local:</p> <p>Qual o ano e curso de formação?</p> <p>Pós-graduação?</p> |
| <p>Objetivo 1 – Compreender o processo de conhecer-na-ação, desenvolvido pelos gestores, associando à prática profissional.</p> |
| ESCOLHA DA ÁREA DE GESTÃO DE SERVIÇOS DE ALIMENTAÇÃO |
| <p>1 – Quais foram os motivos que o (a) levaram a trabalhar na área de produção de alimentos/gestão de Unidades de Alimentação e Nutrição (UAN)?</p> <p>2- Você teve alguma prática (estágio) durante a formação nessa área específica? Quando você iniciou tinha segurança? Possui outras experiências?</p> |
| ATIVIDADES DESENVOLVIDAS |
| <p>3-Cite as principais atividades desenvolvidas</p> |

APRENDIZAGEM NA PRÁTICA

4-Das principais teorias sobre Administração aplicadas a gestão em Serviços de Alimentação, cite as que você acha que o gestor deve conhecer e pode aplicar na prática. Por quê?

5- Nas suas atividades, o que você aprendeu na prática, que até então desconhecia? Como aprendeu? (Alguém lhe auxiliou nesse aprendizado? De que maneira se deu esse auxílio?).

Objetivo 2- Identificar as principais dificuldades de gestão dos RU's terceirizados no âmbito da prática profissional dos gestores.

6- Relacione as principais dificuldades dentre as subáreas de gestão dos RUs para o desenvolvimento do seu trabalho:

Objetivo 3- Articular a prática reflexiva à prática profissional, propondo aplicações no contexto da gestão dos RU's

7- O que você faz ou tenta fazer para melhorar essas dificuldades na prática? Como você avalia sua autonomia para resolução de problemas?

8- Você acha necessário o gestor possuir formação específica em administração? Cite, no mínimo, três habilidades/ competências, em ordem de importância, que o Gestor de UAN deve dominar. Quais desejaria desenvolver?

9- Cite alguma situação que naquele momento, não soube o que fazer ou não estava preparado para enfrentar? Você costuma refletir sobre as dificuldades, os seus erros e acertos? Você reage? Procura compreender o por quê? Como você avalia as suas ações?