

A hand in a suit sleeve is placing a wooden block on top of a stack of other wooden blocks. The stack is built on a white surface. The blocks have various business-related icons: a person on top, a stack of coins, a pie chart, a bar chart, gears, a megaphone, and a group of people. A small figure of a person is standing on the top block, holding a ribbon. The background is a blurred office setting.

**ELÓI MARTINS SENHORAS
(ORGANIZADOR)**

GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS, PRIVADAS E DA SOCIEDADE CIVIL

A black and white photograph showing a hand placing a wooden block on top of a stack of other wooden blocks. The stack is composed of several layers, each with different business-related icons: the bottom layer has a row of small human silhouettes; the next layer up has four larger human silhouettes; the third layer has two megaphones and a person silhouette; the fourth layer has four gears; the fifth layer has a pie chart, a bar chart, and a flowchart; the sixth layer has four circular logos with an 'S' inside; the seventh layer has four more circular logos with an 'S' inside; and the top layer is a plain wooden block. A tiny figure of a person stands on the top block, holding a large circular object. The background is a blurred office setting.

**ELÓI MARTINS SENHORAS
(ORGANIZADOR)**

GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS, PRIVADAS E DA SOCIEDADE CIVIL

2020 by Atena Editora

Copyright © Atena Editora

Copyright do Texto © 2020 Os autores

Copyright da Edição © 2020 Atena Editora

Editora Chefe: Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Diagramação: Natália Sandrini de Azevedo

Edição de Arte: Lorena Prestes

Revisão: Os Autores



Todo o conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de Atribuição *Creative Commons*. Atribuição 4.0 Internacional (CC BY 4.0).

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores. Permitido o download da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

Conselho Editorial

Ciências Humanas e Sociais Aplicadas

Profª Drª Adriana Demite Stephani – Universidade Federal do Tocantins

Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto – Universidade Federal de Pelotas

Prof. Dr. Alexandre Jose Schumacher – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso

Profª Drª Angeli Rose do Nascimento – Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro

Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof. Dr. Antonio Gasparetto Júnior – Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais

Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília

Prof. Dr. Carlos Antonio de Souza Moraes – Universidade Federal Fluminense

Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior – Universidade Estadual de Ponta Grossa

Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa

Profª Drª Denise Rocha – Universidade Federal do Ceará

Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia

Prof. Dr. Edvaldo Antunes de Farias – Universidade Estácio de Sá

Prof. Dr. Eloi Martins Senhora – Universidade Federal de Roraima

Prof. Dr. Fabiano Tadeu Grazioli – Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões

Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná

Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionale delle Figlie de Maria Ausiliatrice

Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense

Profª Drª Keyla Christina Almeida Portela – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso

Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins

Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte

Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Universidade Federal do Maranhão

Profª Drª Miranilde Oliveira Neves – Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará

Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa

Profª Drª Rita de Cássia da Silva Oliveira – Universidade Estadual de Ponta Grossa

Profª Drª Sandra Regina Gardacho Pietrobon – Universidade Estadual do Centro-Oeste

Profª Drª Sheila Marta Carregosa Rocha – Universidade do Estado da Bahia

Prof. Dr. Rui Maia Diamantino – Universidade Salvador

Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará

Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande

Prof. Dr. William Cleber Domingues Silva – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

Ciências Agrárias e Multidisciplinar

Prof. Dr. Alexandre Igor Azevedo Pereira – Instituto Federal Goiano

Prof. Dr. Antonio Pasqualetto – Pontifícia Universidade Católica de Goiás

Profª Drª Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná

Profª Drª Diocléa Almeida Seabra Silva – Universidade Federal Rural da Amazônia
Prof. Dr. Écio Souza Diniz – Universidade Federal de Viçosa
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Fágner Cavalcante Patrocínio dos Santos – Universidade Federal do Ceará
Profª Drª Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Prof. Dr. Júlio César Ribeiro – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Profª Drª Lina Raquel Santos Araújo – Universidade Estadual do Ceará
Prof. Dr. Pedro Manuel Villa – Universidade Federal de Viçosa
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará
Profª Drª Talita de Santos Matos – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof. Dr. Tiago da Silva Teófilo – Universidade Federal Rural do Semi-Árido
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas

Ciências Biológicas e da Saúde

Prof. Dr. André Ribeiro da Silva – Universidade de Brasília
Profª Drª Anelise Levay Murari – Universidade Federal de Pelotas
Prof. Dr. Benedito Rodrigues da Silva Neto – Universidade Federal de Goiás
Prof. Dr. Edson da Silva – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri
Profª Drª Eleuza Rodrigues Machado – Faculdade Anhanguera de Brasília
Profª Drª Elane Schwinden Prudêncio – Universidade Federal de Santa Catarina
Prof. Dr. Ferlando Lima Santos – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Prof. Dr. Fernando José Guedes da Silva Júnior – Universidade Federal do Piauí
Profª Drª Gabriela Vieira do Amaral – Universidade de Vassouras
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria
Profª Drª Iara Lúcia Tescarollo – Universidade São Francisco
Prof. Dr. Igor Luiz Vieira de Lima Santos – Universidade Federal de Campina Grande
Prof. Dr. José Max Barbosa de Oliveira Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Profª Drª Magnólia de Araújo Campos – Universidade Federal de Campina Grande
Profª Drª Mylena Andréa Oliveira Torres – Universidade Ceuma
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federaci do Rio Grande do Norte
Prof. Dr. Paulo Inada – Universidade Estadual de Maringá
Profª Drª Renata Mendes de Freitas – Universidade Federal de Juiz de Fora
Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande

Ciências Exatas e da Terra e Engenharias

Prof. Dr. Adélio Alcino Sampaio Castro Machado – Universidade do Porto
Prof. Dr. Alexandre Leite dos Santos Silva – Universidade Federal do Piauí
Prof. Dr. Carlos Eduardo Sanches de Andrade – Universidade Federal de Goiás
Profª Drª Carmen Lúcia Voigt – Universidade Norte do Paraná
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Fabrício Menezes Ramos – Instituto Federal do Pará
Prof. Dr. Juliano Carlo Rufino de Freitas – Universidade Federal de Campina Grande
Profª Drª Luciana do Nascimento Mendes – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte
Prof. Dr. Marcelo Marques – Universidade Estadual de Maringá
Profª Drª Neiva Maria de Almeida – Universidade Federal da Paraíba
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista

Conselho Técnico Científico

Prof. Me. Abrãao Carvalho Nogueira – Universidade Federal do Espírito Santo
Prof. Me. Adalberto Zorzo – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza
Prof. Dr. Adaylson Wagner Sousa de Vasconcelos – Ordem dos Advogados do Brasil/Seccional Paraíba
Prof. Me. André Flávio Gonçalves Silva – Universidade Federal do Maranhão

Profª Drª Andreza Lopes – Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento Acadêmico
 Profª Drª Andrezza Miguel da Silva – Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia
 Prof. Dr. Antonio Hot Pereira de Faria – Polícia Militar de Minas Gerais
 Profª Ma. Bianca Camargo Martins – UniCesumar
 Profª Ma. Carolina Shimomura Nanya – Universidade Federal de São Carlos
 Prof. Me. Carlos Antônio dos Santos – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
 Prof. Ma. Cláudia de Araújo Marques – Faculdade de Música do Espírito Santo
 Prof. Me. Daniel da Silva Miranda – Universidade Federal do Pará
 Profª Ma. Dayane de Melo Barros – Universidade Federal de Pernambuco
 Prof. Me. Douglas Santos Mezacas -Universidade Estadual de Goiás
 Prof. Dr. Edwaldo Costa – Marinha do Brasil
 Prof. Me. Eliel Constantino da Silva – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita
 Profª Ma. Fabiana Coelho Couto Rocha Corrêa – Centro Universitário Estácio Juiz de Fora
 Prof. Me. Felipe da Costa Negrão – Universidade Federal do Amazonas
 Profª Drª Germana Ponce de Leon Ramírez – Centro Universitário Adventista de São Paulo
 Prof. Me. Gevair Campos – Instituto Mineiro de Agropecuária
 Prof. Me. Guilherme Renato Gomes – Universidade Norte do Paraná
 Profª Ma. Jaqueline Oliveira Rezende – Universidade Federal de Uberlândia
 Prof. Me. Javier Antonio Albornoz – University of Miami and Miami Dade College
 Profª Ma. Jéssica Verger Nardeli – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho
 Prof. Me. José Luiz Leonardo de Araujo Pimenta – Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria Uruguay
 Prof. Me. José Messias Ribeiro Júnior – Instituto Federal de Educação Tecnológica de Pernambuco
 Profª Ma. Juliana Thaisa Rodrigues Pacheco – Universidade Estadual de Ponta Grossa
 Prof. Me. Leonardo Tullio – Universidade Estadual de Ponta Grossa
 Profª Ma. Lilian Coelho de Freitas – Instituto Federal do Pará
 Profª Ma. Liliani Aparecida Sereno Fontes de Medeiros – Consórcio CEDERJ
 Profª Drª Lívia do Carmo Silva – Universidade Federal de Goiás
 Prof. Me. Luis Henrique Almeida Castro – Universidade Federal da Grande Dourados
 Prof. Dr. Luan Vinicius Bernardelli – Universidade Estadual de Maringá
 Profª Ma. Marileila Marques Toledo – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri
 Prof. Me. Rafael Henrique Silva – Hospital Universitário da Universidade Federal da Grande Dourados
 Profª Ma. Renata Luciane Posaque Young Blood – UniSecal
 Profª Ma. Solange Aparecida de Souza Monteiro – Instituto Federal de São Paulo
 Prof. Me. Tallys Newton Fernandes de Matos – Faculdade Regional Jaguaribana
 Prof. Dr. Welleson Feitosa Gazel – Universidade Paulista

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)**

G393 Gestão de organizações públicas, privadas e da sociedade civil
 [recurso eletrônico] / Organizador Elói Martins Senhoras. – Ponta
 Grossa, PR: Atena, 2020.

Formato: PDF
 Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader
 Modo de acesso: World Wide Web
 Inclui bibliografia
 ISBN 978-65-86002-80-5
 DOI 10.22533/at.ed.805200804

1. Administração pública. 2. Gestão da qualidade total.
 I. Senhoras, Elói Martins.

CDD 352.357

Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422

Atena Editora
 Ponta Grossa – Paraná - Brasil
www.atenaeditora.com.br
contato@atenaeditora.com.br

APRESENTAÇÃO

O campo de estudos em Administração tem emergido entre os séculos XX e XXI como uma frutífera arena de renovação nas ciências, o que repercute em uma clara ampliação de temas e atores envolvidos ao longo do tempo que são observados à luz de um olhar que simultaneamente é comprometido com a explicação das realidades concretas e com a prescrição de planos e estratégias para as organizações.

Corroborando com a agenda de estudos administrativos no Brasil, o presente livro, “Gestão de Organizações Públicas, Privadas e da Sociedade Civil”, tem definido em seu título o objetivo de apresentar uma plural agenda de estudos com base em pesquisas desenvolvidas pela comunidade científica nacional sobre modelos de gestão da realidade organizacional *lato sensu* do país.

Fruto de um trabalho coletivo engendrado por quase cinquenta pesquisadores, oriundos de instituições de ensino superior públicas e privadas de todas as regiões brasileiras, esta obra traz contribuições que valorizam a pluralidade e a construção científica do campo de Administração da partir de um trabalho interinstitucional no país.

Organizado em dezenove capítulos, este livro foi estruturado por meio de uma lógica discursiva de gradação crescente, na qual os três primeiros capítulos exploram estudos de gestão público-privada, passando para cinco capítulos focalizados na gestão pública, até se chegar aos dez capítulos seguintes que abordam estudos de gestão privada.

No primeiro eixo de capítulos, sobre gestão público-privada, são abordadas de modo genérico as diferenças e convergências entre a Administração Pública e Privada, bem como de modo específico as relações virtuais de consumo e o papel regulatório do Estado, além daquelas relações entre o Setor Público e o Setor Privado na produção do *American Way of Life*.

No segundo eixo de capítulos, focalizado em gestão pública, as pesquisas apresentadas abordam diferentes exemplos de sistemas de gestão e de governança pública no Brasil, a partir de um olhar específico de estudos de casos sobre políticas públicas, respectivamente identificados por análises sobre as políticas orçamentária, de saúde, segurança pública, controladoria e infraestrutura.

No terceiro eixo de capítulos, sobre gestão privada, dois capítulos apresentam uma natureza teórica em contraposição a oito capítulos com estudos de casos empíricos, os quais em sua totalidade exploram temáticas com foco setorial (mercado acionário e comércio varejista), bem como em organizações de ensino superior, em empresas multinacionais, ou, ainda relacionadas a empreendedores.

A fundamentação para o desenvolvimento destes dezoito capítulos reside em um recorte teórico plural, mas cujo recorte metodológico exploratório, descritivo

e explicativo possibilitou, tanto, a convergência de procedimentos de revisão bibliográfica e documental no levantamento de dados, quanto, a adoção diferenciada de técnicas de hermenêutica, estatística e análise de discurso na interpretação dos dados.

Com base nas análises e discussões construídas ao longo dos dezoito capítulos exibidos nesta obra, há uma rica contribuição teórica, metodológica e empírica para o enriquecimento deste plural e crescente campo de estudos científicos em Administração no Brasil, o qual cada vez mais se amplia em suas agendas, temas e atores em razão de produções como esta, que vislumbram o debate a partir de um esforço interinstitucional coletivo.

Em nome deste frutífero trabalho coletivo de pesquisadoras e pesquisadores, comprometidos com as realidades organizacionais públicas, privadas e da Sociedade Civil, bem como com a própria construção de um rico e plural campo de estudos em Administração no Brasil, convidamos você para explorar conosco as diferentes facetas teóricas e empíricas nos temas abordados ao longo deste livro.

Excelente leitura!

Elói Martins Senhoras

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1	1
DIFERENÇAS E CONVERGÊNCIAS ENTRE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E ADMINISTRAÇÃO PRIVADA	
David Nogueira Silva Marzzoni Leonnam Massias Rodrigues	
DOI 10.22533/at.ed.8052008041	
CAPÍTULO 2	12
RELAÇÕES DE CONSUMO VIRTUAIS E A INDENIZAÇÃO POR DANO MORAL	
Pablo Martins Bernardi Coelho	
DOI 10.22533/at.ed.8052008042	
CAPÍTULO 3	22
A EFERVESCÊNCIA ALÉM DOS COPOS: UMA REFLEXÃO SOBRE O PRODUTO COCA COLA E O <i>AMERICAN WAY OF LIFE</i>	
Patrícia Maragoni Machado de Almeida Joyce Gonçalves Altaf Luciano Alves Nascimento Márcio Moutinho Abdalla	
DOI 10.22533/at.ed.8052008043	
CAPÍTULO 4	34
ROLAGEM DA DÍVIDA PÚBLICA MOBILIÁRIA FEDERAL	
Gustavo Celeste Ormenese	
DOI 10.22533/at.ed.8052008044	
CAPÍTULO 5	50
A GESTÃO DE AUDITORIA NO SISTEMA ÚNICO DE SAÚDE – SUS	
Albrendell Andrade Ferreira Hellen de Paula Silva da Rocha Tereza Cristina Abreu Tavares	
DOI 10.22533/at.ed.8052008045	
CAPÍTULO 6	67
REGRESSÃO MÚLTIPLA COMO INSTRUMENTO DE EXPLICAÇÃO DO ÍNDICE DE VIOLÊNCIA NO BRASIL EM 2014	
Americo Matsuo Minori Afonso Fonseca Fernandes Heber José De Moura	
DOI 10.22533/at.ed.8052008046	
CAPÍTULO 7	79
COMPONENTES DE GOVERNANÇA INTELIGENTE PARA O COMBATE À CORRUPÇÃO: UM ESTUDO A PARTIR DA ATUAÇÃO DO TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO PARÁ	
Rafael Larêdo Mendonça Cynthia Meireles Mário Margalho	
DOI 10.22533/at.ed.8052008047	

CAPÍTULO 8	94
ESTRUTURA E MANUTENÇÃO DAS VIAS PÚBLICAS DE PARNAÍBA: IMPACTOS DO ESCOAMENTO DA ÁGUA PLUVIAL	
Andressa Santos Ferreira Ana Gabriella Esmeraldo Barbosa Mara Águida Porfírio Moura Kelsen Arcângelo Ferreira e Silva	
DOI 10.22533/at.ed.8052008048	
CAPÍTULO 9	101
PLANEJAMENTO DE CARREIRA PARA ESTUDANTES DO ENSINO SUPERIOR DA CIDADE DE VALENÇA – RJ	
Thiago Calixto Mesquita Alessandra dos Santos Simão	
DOI 10.22533/at.ed.8052008049	
CAPÍTULO 10	116
PROCESSO DE EMPODERAMENTO DE MULHERES QUE ATUAM EM PROGRAMAS <i>STRICTO SENSU</i>	
Leticia Gracietti Cristina Keiko Yamaguchi	
DOI 10.22533/at.ed.80520080410	
CAPÍTULO 11	127
CONSULTORIA E GOVERNANÇA NA INTERNACIONALIZAÇÃO DO ENSINO SUPERIOR - UMA ABORDAGEM DA GESTÃO DO CONHECIMENTO	
Cleverson Tabajara Vianna Luciane Stallivieri Fernando Álvaro Ostuni Gauthier	
DOI 10.22533/at.ed.80520080411	
CAPÍTULO 12	147
O USO DO <i>COMMONKADS</i> NA METODOLOGIA LEAN SIX SIGMA	
Eduardo Zeferino Máximo Phillipi de Macedo Coelho Andreici Vedovatto João Artur de Souza	
DOI 10.22533/at.ed.80520080412	
CAPÍTULO 13	159
BALANCED SCORECARD: UM ESTUDO SOBRE OS INDICADORES DE DESEMPENHO DA EMPRESA VALE S/A COM BASE NESSA FERRAMENTA DE GESTÃO	
Ingrid Pedro Freire Louro Fábio Braun Silva Marcelo Silva Alves Paulo Roberto Miranda de Oliveira Thiene Diniz Braun Silva	
DOI 10.22533/at.ed.80520080413	

CAPÍTULO 14	172
PLANO DE NEGÓCIO COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA PARA EMPREENDEDORES DO MUNICÍPIO DE BOM JESUS DA LAPA BAHIA	
Cassiana Santos da Silva Farias Manoel Joaquim Fernandes de Barros Livia Veiga de Oliveira Bispo Eder Batista Reges	
DOI 10.22533/at.ed.80520080414	
CAPÍTULO 15	184
A IMPORTÂNCIA DA AUDITORIA INTERNA PARA TOMADA DE DECISÃO: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA RAVIERA MOTORS BMW SITUADA NO MUNICÍPIO DE ANANINDEUA-PA	
Antônio Renato Bezerra Noronha André Luis Lopes Rezende	
DOI 10.22533/at.ed.80520080415	
CAPÍTULO 16	198
METODOLOGIA PARA SELEÇÃO DO MÉTODO DE PREVISÃO DE DEMANDA DE ITENS PROMOCIONAIS NUMA EMPRESA DO RAMO VAREJISTA DO RIO DE JANEIRO	
Aline Vasconcellos Guedes Lima Fábio Braun Marcus Brauer Marcelo Silva Alves Denílson Queiroz Gomes Ferreira	
DOI 10.22533/at.ed.80520080416	
CAPÍTULO 17	211
QUALIDADE DA AUDITORIA, GOVERNANÇA E VALOR DE MERCADO: UM ESTUDO PARA O MERCADO ACIONÁRIO BRASILEIRO ENTRE 2010 E 2017	
Naiara Leite dos Santos Sant' Ana Paulo Celso Pires Sant' Ana Aureliano Angel Bressan	
DOI 10.22533/at.ed.80520080417	
CAPÍTULO 18	232
IFRS 16: IMPACTO DA CONTABILIZAÇÃO DOS CONTRATOS DE ARRENDAMENTO MERCANTIS OPERACIONAIS NO SETOR DE TRANSPORTE AÉREO	
Tatiane Ribeiro Mônica Aparecida Ferreira Hugo Leonardo Menezes de Carvalho Layne Vitória Ferreira	
DOI 10.22533/at.ed.80520080418	

CAPÍTULO 19	249
SATISFAÇÃO DOS USUÁRIOS DO RESTAURANTE UNIVERSITÁRIO DO CAMPUS CERRO LARGO DA UFFS COM RELAÇÃO AO MODELO DE GESTÃO OPERACIONAL ADOTADO	
Sandro Adriano Schneider	
DOI 10.22533/at.ed.80520080419	
SOBRE O ORGANIZADOR	268
ÍNDICE REMISSIVO	269

SATISFAÇÃO DOS USUÁRIOS DO RESTAURANTE UNIVERSITÁRIO DO CAMPUS CERRO LARGO DA UFFS COM RELAÇÃO AO MODELO DE GESTÃO OPERACIONAL ADOTADO

Data de aceite: 27/03/2020

Data de submissão: 27/02/2020

Sandro Adriano Schneider

Universidade Federal da Fronteira Sul –
UFFS – Campus Cerro Largo/RS

Cerro Largo/RS

<http://lattes.cnpq.br/5318588559736706>

RESUMO: Este artigo objetiva discorrer sobre o nível de satisfação dos usuários do Restaurante Universitário (RU) da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), *Campus Cerro Largo/RS*, a partir dos dados providos de uma pesquisa de satisfação. Para possibilitar essa análise, elaborou-se um questionário direcionado ao conhecimento do perfil do usuário, da situação da higiene e segurança alimentar presentes nessa estrutura, para assimilar o caráter da organização e mensurar a qualidade dos serviços prestados a ela. A metodologia empregada é quantitativa e qualitativa e visa apurar a qualidade e a eficiência dos serviços prestados por terceiros dentro do ambiente público. Para embasar esta investigação, buscou-se respaldo em estudos de caso de outras Universidades Federais, além de estudos de Carvalho, Coutinho, Finatti, Junior, Rohr, Rossi, Varela e Zanini. Os resultados revelam que o Restaurante Universitário, embora novo,

consegue atingir níveis altamente satisfatórios, de modo que mantém e aumenta seu público a cada ano.

PALAVRAS-CHAVE: Restaurante Universitário. Usuários. Qualidade. Serviços.

SATISFACTION OF THE UFFS CERRO LARGO CAMPUS UNIVERSITY RESTAURANT USERS IN RELATION TO THE OPERATIONAL MANAGEMENT MODEL ADOPTED

ABSTRACT: This paper aims to evaluate the level of user satisfaction of the University Restaurant (RU) at the Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), Cerro Largo/RS' *Campus*. In order to enable this analysis, a questionnaire was elaborated to know the user profile, the hygiene and food safety situation of this structure, to assimilate the character of the organization and measure the quality of the services provided to it. The methodology is quantitative and qualitative which aims to determine the quality and efficiency of the services provided by third parties within the public environment. To support this research, we sought support in case studies from other Federal Universities, and studies of Carvalho, Coutinho, Finatti, Junior, Rohr, Rossi, Varela and Zanini. The result reveal that the University Restaurant, although new in its existence and operationalization, manages to reach highly

satisfactory levels, so that it maintains and increases its public every year.

KEYWORDS: University Restaurant. Users. Quality. Services.

1 | INTRODUÇÃO

Instalada com o objetivo de oferecer ensino público gratuito e de qualidade, a Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS) é uma Instituição de Ensino Superior Pública, criada pela Lei nº 12.029, de 15 de setembro de 2009, abrange mais de 400 municípios da Mesorregião Grande Fronteira Mercosul – Sudoeste do Paraná, Oeste de Santa Catarina e Noroeste do Rio Grande do Sul. O seu processo de implantação iniciou com cinco *campi*: Chapecó (SC) – sede da Instituição; Realeza e Laranjeiras do Sul (PR); Cerro Largo e Erechim (RS), mas em 2012 a cidade de Passo Fundo também passou a contar com um *campus* da UFFS. (UFFS, 2018).

Mesmo com toda estrutura própria a ser construída, a UFFS iniciou sua jornada acadêmica no dia 29 de março de 2010, em espaços cedidos, alugados e improvisados. Para que isso fosse possível, era necessário, que em tempo hábil se fizesse o processo seletivo para entrada de alunos, contratação de professores e técnicos, além da criação de todo fluxo complexo de uma Instituição de Ensino Superior. Assim, de forma muito incipiente, começa a se estruturar o tripé Ensino/ Pesquisa/Extensão da Universidade Federal da Fronteira Sul. (UFFS, 2018).

Por se tratar da menor cidade do país a receber um *campus* Universitário, as condições relacionadas a moradia, alimentação e serviços eram extremamente precárias, fazendo inclusive com que, nos primeiros anos, muitos alunos, professores e técnicos desistissem de residir em Cerro Largo. (UFFS, 2018). Nesse contexto, além da edificação dos Blocos de salas de aula (2012-2013) e dos Laboratórios (2012-2013), a construção e o funcionamento de um Restaurante Universitário (2013-2015) era estratégica para a UFFS, uma vez que o seu maior ativo, o acadêmico, passa mais tempo na Universidade do que em qualquer outro lugar, durante seu ciclo de estudos; e dificuldades - como distância de casa, horário do transporte público e custo elevado das refeições em restaurantes comerciais - precisam ser superadas com a implantação de políticas de assistência estudantil perenes e eficientes. (UFFS, 2018).

Em razão da existência desse cenário, que clama por atitudes eficientes de gestão, é que surge o objetivo deste artigo: avaliar o nível de satisfação dos usuários do RU do *Campus* Cerro Largo da UFFS com relação ao modelo de gestão operacional adotado, a partir da análise dos indicadores de qualidade; a fim de verificar se esses resultados são condizentes com o que se define como política de assistência estudantil eficaz, principalmente no que diz respeito à entrega do objeto em questão: refeição barata, nutritiva e de qualidade.

2 | REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo será apresentado o referencial teórico referente ao tema em questão destacando-se as opiniões de autores/pesquisadores que possuem estudos relevantes sobre assuntos como: os restaurantes universitários, qualidade dos serviços e satisfação dos usuários.

2.1 Restaurantes Universitários

Apenas ingressando em uma universidade pública é, possivelmente, a única forma que muitos jovens brasileiros possuem para se formar em um curso superior. Por isso, investir em educação é um meio de fazer prosperar um país, mesmo sendo a longo prazo. Além disso, pensar a gestão dos ambientes reservados à alimentação da comunidade acadêmica, torna-se necessário, já que neles deve imperar o menor custo, a eficiência dos serviços e a satisfação do usuário, por se tratarem de espaços públicos.

Essa ação social humanizadora e integradora, que dá origem aos restaurantes universitários, locais preparados para auxiliar na sustentação do investimento chamado universidade, torna-se um mecanismo de prosperidade, dentro do país. De acordo com Junior *et al.* (2015), o Fonaprace - Fórum Nacional de Pró-Reitores (1997) corrobora com essa posição, ao afirmar que os RUs

no contexto das Instituições Públicas de Ensino Superior representam não só a democratização do espaço universitário, mas também uma necessidade para o melhor funcionamento dessas Instituições, sendo, inclusive, responsáveis diretos, em algumas delas, pela redução dos índices de evasão escolar. Trabalhos científicos comprovam, por exemplo, que a boa alimentação melhora não só o rendimento acadêmico, como também as condições de vida das pessoas (FONAPRACE, 1997, *apud* JUNIOR *et al.* 2015, p.85)

Segundo Klassen, Kumar e Trybus (2005, *apud* JUNIOR *et al.*, 2015 p. 85) o serviço de alimentação em um *campus* é um trabalho diferenciado, se comparado a outros restaurantes, pois os clientes (estudantes) só se utilizam desse ambiente, por já estarem na comunidade acadêmica devido às aulas; não é um ambiente ao qual o cliente vai por causa do estabelecimento ou apenas para se alimentar. É importante lembrar que os serviços disponibilizados em alguns restaurantes universitários não são restritos apenas aos estudantes, sendo utilizados por pessoas da comunidade em geral. O RU de Cerro Largo, por exemplo, adota o sistema de distribuição mista e tem como público toda a comunidade acadêmica, não só os estudantes.

Dadas as condições, esse tipo de instalação deve se preocupar com as características básicas de um restaurante, como higiene, refeições e atendimento, mas também tem de buscar satisfazer o cliente nas suas necessidades diversas, oferecendo, por exemplo, um ambiente agradável e seguro, além de preços acessíveis

e informações sobre o cardápio (BISOGLI; JASTRAN; BLAKE, 2011, *apud* JUNIOR *et al.*, 2015, p. 86). Os RUs são Unidades de Alimentação e Nutrição (UANs) “que atuam como ferramentas importantes na assistência estudantil, especialmente para os alunos com baixo poder aquisitivo ou que residem a grandes distâncias do ambiente onde estudam” (ROHR *et al.*, 2010, p. 2) ampliando, assim, a oferta de refeições nutricionalmente balanceadas e seguras, a preços baixos.

Nessa mesma direção, Finatti *et al.* (2007, p. 246) afirmam: “para que o aluno possa desenvolver-se em sua plenitude acadêmica, é necessário associar à qualidade do ensino ministrado, uma política efetiva de assistência, em termos de moradia, alimentação, saúde, esporte, cultura e lazer, entre outras condições”.

Sendo assim, esses restaurantes, além de propiciarem uma maior facilidade para o desenvolvimento acadêmico dos alunos, são, ainda e principalmente, elementos de grande importância social, pois são um local com poder para ampliar as relações sociais ou até mesmo possibilitar um maior contato entre os alunos, em um período fora da sala de aula, além de contribuírem significativamente para diminuir um dos problemas mais constantes nas universidades públicas: o alto índice de evasão. Proença (2009), afirma que uma Unidade de Alimentação e Nutrição (UAN)

pode ser considerada uma atividade-fim [que] contribui diretamente com a realização do objetivo final da entidade, e cita hospitais e centros de saúde como exemplos; ou de atividades-meio [em que] se desenvolvem atividades que procuram reduzir índices de acidentes, taxas de absenteísmo, melhorar a aprendizagem, e prevenir e manter a saúde daqueles que atendem, cita escolas, universidades e indústrias como exemplos (PROENÇA, 2009, *apud* VARELA *et al.*, 2015, p. 5)

Já o gerenciamento de uma Unidade de Alimentação e Nutrição (UAN), na visão de Abreu, Spinelli e Pinto (2009, *apud* VARELA *et al.*, 2015, p.5) pode ser feito de duas formas: pela autogestão e pela concessão. Para os autores, na autogestão, a empresa possui e gerencia todo o processo e é responsável pela produção do alimento servido. Na concessão, a empresa cede o seu espaço para um terceiro responsabilizar-se pela gestão da UAN. É exatamente nessa última modalidade de gerenciamento apresentada que está enquadrado o RU do *Campus Cerro Largo*.

Os modelos nada mais são que a escolha de caminhos diferentes para chegar a um mesmo objetivo, o qual seja, um produto ou serviço de qualidade.

2.2 A Qualidade

A qualidade é hoje uma das principais estratégias competitivas para as mais diversas empresas de setores distintos, estando intimamente ligada à produtividade, melhoria de resultados e aumento de lucros por meio da redução de perdas e do desperdício, do envolvimento de todos na empresa e consequente motivação. A qualidade representa a busca da satisfação, não só do cliente, mas de todos os públicos de uma empresa, e também de sua excelência organizacional (ZANINI, 2013, p. 38).

Para este autor, essas estruturas socializantes, que são os RUs, não se mantêm, se não estiverem aliadas à qualidade em seus serviços.

Na Administração Pública, a “implantação da Qualidade [...] foi destacada como importante instrumento para a eficiência do aparelho estatal, aliada imprescindível para a melhoria da qualidade dos bens e serviços produzidos no País e, principalmente, para a melhoria da qualidade de vida do cidadão” (ZANINI, 2013, p. 38). Sendo assim, o termo “qualidade” adquire “conceitos variados e dinâmicos, [que indicam, fundamentalmente] o nível de excelência do que é produzido” (ZANINI, 2013, p. 38).

No contexto dos RUs, a qualidade se volta à avaliação no serviço de alimentação e supõe, por isso, segundo Mezzomo (2002, *apud* ZANINI, 2013, p. 38) “o estudo dos diversos aspectos inerentes à estrutura, aos processos e aos resultados”. Em razão disso,

para assegurar a qualidade das refeições servidas no RU se faz necessária a implementação de um sistema de controle de qualidade que atue em todas as etapas do processo, desde a recepção dos alimentos até sua apresentação final, com constante aperfeiçoamento de todas as pessoas envolvidas no processo. (CHIATTONE *et al.*, 2003 *apud* ZANINI, 2013, p.38)

Por isso, a qualidade do alimento/ produto elaborado em um restaurante, depende, segundo Nascimento (1992, *apud* ZANINI, 2013, p. 39) “da matéria-prima utilizada, das condições do processamento e dos cuidados higiênicos”, o que torna “a busca da qualidade [] um processo contínuo, inesgotável, [alicerçado] no estímulo à criatividade e no estabelecimento permanente de novos desafios, contribuindo, [assim, também] para a melhoria da [q]ualidade dos serviços públicos” (CHIATTONE *et al.*, 2003 *apud* ZANINI, 2013, p. 38).

Mas, além da preocupação com a qualidade do alimento, ainda há, independente do modelo de gestão, outro desafio: o de manter, diariamente, a baixo custo, um atendimento de qualidade, que requer empenho para tornar uma refeição saudável e que atenda às necessidades nutricionais dos usuários, isto é, com um cardápio qualitativa e quantitativamente variado e equilibrado, a fim de apresentar qualidades sensoriais e higiênico-sanitárias, aliadas a um bom atendimento, para manter a saúde de sua clientela.

Dessa forma, indiferente da opção por modelo, a qualidade se torna um conceito subjetivo, uma vez que, de acordo com Caravantes (1997, *apud* CARVALHO *et al.* 2015, p. 5), “a ideia de qualidade depende da percepção de cada pessoa, pois, o que para uns possui qualidade, pode não atender às expectativas de outros”. Já Crosby (1979, *apud* CARVALHO *et al.* 2015, p. 5) “define qualidade como o atendimento aos requisitos do cliente, ou seja, para ele, a satisfação do cliente é a meta de qualquer sistema”. E, ainda, segundo Paladini (2010)

a qualidade pode ser definida de diversas maneiras, sem que, no entanto, apenas uma esteja correta. Para ele, ela pode ser considerada como: algo abstrato, pois nem sempre os clientes definem de maneira concreta quais são suas necessidades; sinônimo de perfeição, da absoluta falta de defeitos no produto ou serviço; aspecto que varia de pessoa para pessoa; capacidade de fabricação - de maneira tal que um produto ou serviço seja finalizado conforme o projeto; requisito mínimo de funcionamento; entre outros (PALADINI, 2010, *apud* CARVALHO, *et al.*, 2015, p. 6).

Enfim, qualidade é o fator determinante para sustentar o modelo de gestão de RUs, em razão de ser dela que resulta a satisfação do cliente - o que torna essas estruturas socializadoras focos de estudos e alvos de análise, como a que ora se encaminha. Além disso, a qualidade, por ser visível, pode ser demonstrada concretamente, mas é medida por meio subjetivos, sendo um, o da satisfação do cliente/usuário.

2.3 A Satisfação

A satisfação, por ser um resultado altamente subjetivo, pode se tornar instável, se não estiver aliada à qualidade - fator que sustenta a constância na soma dos atributos oferecidos pela gestão dos RUs. Assim, satisfazer, significa, segundo Milet (1997, *apud* JUNIOR *et al.* 2015, p. 86), antecipar-se “aos desejos dos clientes, captando as suas necessidades implícitas e superando suas expectativas”, o que associa, também, e novamente, “satisfação a atendimento de necessidades implícitas e explícitas, por meio do conjunto de características ou atributos do serviço ou produto”. (TONTINI e SANT’ANA, 2007, *apud* JUNIOR *et al.* 2015, p. 86).

Dessa forma - por satisfação estar diretamente associada à qualidade - é necessário que “os restaurantes [requeiram] uma metodologia adequada para o monitoramento constante da qualidade percebida do serviço oferecido, sendo para isso necessário um conjunto de conhecimentos sobre muitos aspectos” (COUTINHO; MOREIRA; SOUZA, 2005, p. 1249). Podendo, assim, qualidade, satisfação, monitoramento ligar-se ao oferecimento de, “por exemplo, um ambiente agradável, preços acessíveis e informações sobre o cardápio” (BISOONI; JASTRAN; BLAKE, 2011, *apud* JUNIOR *et al.* 2015, p. 86).

Por isso, “a satisfação dos clientes, medida por meio da aplicação de uma pesquisa de mercado, é a maneira mais eficiente de avaliar o desempenho de uma organização” (JUNIOR, *et al.*, 2015, p. 86). Segundo McDaniel e Gates (2006, *apud* JUNIOR *et al.*, 2015, p.86), “a pesquisa de *marketing* é o principal canal para obter informações oportunas para a tomada de decisão, pois permite fornecer aos tomadores de decisões dados sobre o diagnóstico atual e oferecer ideias sobre as mudanças necessárias”. Além disso, a pesquisa de satisfação, proporciona outros benefícios, como “percepção mais positiva dos clientes quanto à empresa; informações precisas e atualizadas quanto às necessidades dos clientes; relações de lealdade com os

clientes, baseadas em ações corretivas; e confiança desenvolvida em função de maior aproximação com o cliente” (ROSSI; SLONGO, 1998, p. 102). A pesquisa de satisfação também tem, como meta, “criar padrões mais adequados de atendimento aos clientes, aumentar o índice de retenção dos mesmos, maximizar a sua satisfação e anular o índice de insatisfação” (JUNIOR *et al.*, 2015, p. 86).

Sendo, assim, a seguir, expõe-se o método de trabalho utilizado para nortear a pesquisa de satisfação realizada entre os usuários do RU, do *Campus Cerro Largo* da UFFS, a fim de se depreender o nível de satisfação, que, por ser um resultado subjetivo, é representado em quadros e gráficos.

3 | MÉTODO

O presente estudo é realizado em duas etapas: a primeira consiste em uma pesquisa bibliográfica, que resgata o histórico do Restaurante Universitário da UFFS, *Campus Cerro Largo*, aborda a finalidade dos Restaurantes Universitários no Brasil e contempla os conceitos de qualidade e de satisfação no meio acadêmico/empresarial; e a segunda, reside na aplicação da pesquisa de satisfação, que é responsável pela origem dos dados que sustentam a análise da abordagem quantitativa, de natureza exploratória e descritiva, que é feita neste TCC.

De acordo com Hair *et al.* (2005), os planos de pesquisa descritiva são estruturados especificamente para medir as características descritas em uma questão de pesquisa. Por isso, uma investigação desse tipo, segundo Malhotra (2006), procura quantificar os dados e, geralmente, aplica alguma forma de análise estatística. Nessa etapa, portanto, objetiva-se identificar, através da aplicação de um questionário, as principais impressões do público usuário quanto à qualidade do serviço prestado, do ponto de vista econômico, social e nutricional.

A pesquisa foi realizada no RU - Cerro Largo no período compreendido entre 04 e 13 de junho de 2018. Foi colhida uma amostragem de 232 (duzentos e trinta e dois) usuários a partir da aplicação de um questionário com 22 (vinte e duas) perguntas, das quais 6 (seis) destinadas a traçar um perfil do usuário, 5 (cinco) relacionadas a questões de estrutura e higiene, e 11 (onze) com propósito de avaliar a qualidade do serviço prestado. O formulário foi elaborado utilizando o aplicativo Google Docs (www.google.com/docs). A escala de satisfação ou insatisfação, tem como base a escala *likert*, a qual mostra o número que é atribuído a cada nível, numa sequência de 1 a 5, como se pode visualizar no Quadro 1, abaixo:

Quadro 1 – Escala de satisfação utilizada

Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente (nem satisfeito nem insatisfeito)	Satisfeito	Muito Satisfeito
1	2	3	4	5

Fonte: [SCI \(2018\)](#).

Dessa forma, a ferramenta, ou seja, o meio para se obter as informações necessárias é a Pesquisa de Mercado, aplicada indistintamente entre todos os usuários do RU. Os resultados dela, além de fornecer os dados para este estudo, serão encaminhados à gestão do contrato do RU e à Direção do *Campus*, com o propósito de gerar memória técnica e científica para subsidiar futuras mudanças e inovações, relacionadas ao atual modelo contratual, a fim de que se possa continuar suprimindo as expectativas e necessidades dos usuários.

3.1 Restaurante Universitário da Universidade Federal da Fronteira Sul – Cerro Largo

Superada a etapa estrutural, e licitada a empresa, iniciaram em agosto de 2015 as atividades do Restaurante Universitário do *Campus* Cerro Largo.

O modelo de gestão operacional implantado no RU preconiza a total terceirização da aquisição, produção e distribuição das refeições; cabendo à Universidade a gestão e fiscalização do contrato através de acordos de níveis de serviço previamente estabelecidos - esse modelo implica na alocação de 2 (dois) servidores no RU: 1 (uma) Nutricionista e 1 (um) Administrador.

A partir da definição do modelo, estabeleceu-se também uma espécie de gatilho contratual, no qual, a aquisição dos insumos, caso existam, sejam adquiridos, obrigatoriamente de cooperativas vinculadas à Agricultura Familiar. Dessa forma, segundo Schmitt (2011, *apud* CASSARINO, 2015, p. 4), em vez de “os alimentos serem produzidos por produtores desconhecidos, transportados por longas distâncias pelas grandes corporações”, novas formas de produzir, de colher e de consumir os alimentos são trazidas, impulsionando inclusive o mercado local.

O Restaurante Universitário do *Campus* Cerro Largo funciona semanalmente de segunda a sexta-feira, oferecendo duas modalidades de refeições: almoço e janta. O horário de atendimento para o almoço se estende das 11h15min às 13h e, da janta, das 17h40min às 19h10min. A entrada no RU acontece mediante a apresentação da carteira de estudante e do *ticket* vale- refeição, o qual pode ser adquirido no próprio local ou na cantina do *campus*.

O custo da refeição para o estudante é de R\$ 2,50, enquanto o custo efetivo total da refeição contratada é de R\$ 11,43; isso quer dizer que a UFFS subsidia R\$ 8,93 por refeição servida. Já, para servidores e visitantes, o valor da refeição

está fixado no mesmo valor da contratação, ou seja, R\$ 11,43. O cardápio, além de nutricionalmente balanceado, é semanalmente diversificado e publicado na página da Universidade, no *facebook*.

A seguir, nas tabelas 1 e 2, é possível visualizar o funcionamento quantitativo do RU, isto é, a Tabela 1 mostra o total de refeições servidas, no período de agosto de 2015 (mês e ano de sua abertura) até maio de 2018; e a Tabela 2 apresenta os números que representam a média diária de refeições servidas no RU, por dia da semana, no mesmo período.

Tabela 1 – Tempo de funcionamento X refeições servidas - 2015 - 2018

Período	Total Refeições servidas	Refeições Alunos	Refeições Servidores/visitantes
Ago/2015 a maio/2018	235.300	187.934	47.366

Fonte: [SCI \(2018\)](#).

Do total de refeições, 79,87% foram servidas para alunos e 20,13% para servidores e visitantes.

Tabela 2 – Média diária de refeições servidas no RU - 2015 - 2018

Segunda	Terça	Quarta	Quinta	Sexta
398	471,5	469,5	452,1	337,8

Fonte: [SCI \(2018\)](#).

Conforme a Tabela 2, pode-se verificar que a maior demanda de refeições tem relação direta com a concentração de aulas em determinados dias da semana, e essa média se mantém desde a abertura do RU em agosto de 2015.

4 | APRESENTAÇÃO/DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para que este trabalho seja melhor compreendido, a seguir, está detalhado o perfil do usuário do Restaurante Universitário; e, em seguida, estão postos os atributos relacionados à estrutura e à higiene, acompanhados dos percentuais que representam o nível de satisfação dos usuários frente ao modo que lhes são apresentadas as instalações do RU; na sequência, abordam-se questões de organização e qualidade dos serviços prestados, informações sobre a importância de se conhecer a procedência dos alimentos, sobre a continuidade dos serviços do RU e sobre a importância da divulgação do cardápio.

4.1 Perfil do usuário do Restaurante Universitário

Participaram da pesquisa 232 usuários do Restaurante Universitário (RU) da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), *Campus Cerro Largo*, sendo esse um

número que superou todas as expectativas, uma vez que o percentual de participação chega próximo a 50% da média diária de usuários. Dos respondentes da pesquisa, 60,8% são mulheres; 38,8% são homens; e 0,4% se identificaram como outros. A faixa etária está concentrada, em sua maioria: 81,9% dos usuários com idade entre 16 e 25 anos; 10,8% entre 26 e 34 anos; 4,3% entre 35 e 43 anos; e 3,4% acima de 43 anos.

Quanto ao vínculo com a UFFS: 90,9% são alunos; 5,2% são docentes; e 3,9% são servidores técnico-administrativos. Contudo, a maioria dos usuários, 64,7%, frequentam o RU apenas no almoço, enquanto que 30,6% frequenta no almoço e na janta; frente a 4,7%, que frequentam apenas na janta.

A preferência pelo RU como local de alimentação é notória, uma vez que 37,1% dos usuários frequentam o RU todos os dias da semana; e 37,9 % frequentam o RU de 3 a 4 dias na semana; ao passo que 25% são usuários de ocasião, ou seja, frequentam o RU de 1 a 2 vezes por semana. Ainda entre os três segmentos de usuários do RU, 53,9% afirmam receber algum tipo de bolsa, auxílio econômico ou vale-alimentação, enquanto que 46,1% afirmam não receber nenhum auxílio.

4.2 Estrutura e questões de higiene

Partindo do pressuposto que as condições estruturais e de higiene têm relação direta com o produto final oferecido, a Tabela 3, abaixo, mostra os percentuais resultantes da pesquisa de satisfação dos usuários, frente ao modo de apresentação das instalações do RU.

Tabela 3– Análise descritiva dos atributos relacionados à estrutura e higiene

Atributo	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito
Estrutura	0,4%	4,3%	6,5%	60,3%	28,4%
Instalação e Limpeza do Refeitório	0	0,9%	2,2%	49,6%	47,4%
Limpeza das instalações sanitárias	0	0	3,9%	47,8%	48,7%

Fonte: [SCI \(2018\)](#).

A percepção dos usuários, com relação ao atributo limpeza, está em nível bem próximo ao almejado, porque atinge níveis surpreendentes; é assim também com as questões de estrutura, embora com um percentual um pouco menor.

Em grande parte, acredita-se que, o fato de o prédio do RU ser novo, ou seja, possuir quatro anos de existência, contribui significativamente na opinião dos usuários. Em outras palavras, pelas razões citadas, ainda não há identificação de patologias visíveis que possam comprometer a imagem do RU.

Apesar da avaliação estrutural do RU merecer destaque, alguns aspectos como

iluminação, barulho, odor, ventilação e distância entre os prédios, são apontados como inconvenientes pelos usuários. A Figura 1, abaixo, mostra os percentuais de percepção deles:



Figura 1 – Aspectos inconvenientes sobre o RU

Fonte: Coleta de dados, 2018

Comentando-se esses índices, pode-se apontar, primeiramente, o mais alto deles, que é a distância entre o Bloco de Salas de Aula e o Restaurante - citado por 81,5% dos usuários - algo em torno de 500 metros. Essa distância, no entanto, não é por acaso, faz parte do plano diretor do *campus* e do respectivo planejamento de alocação dos prédios. Isso não atenua o problema - principalmente em dias de chuva, quando os estudantes dependem de outros fatores como ter guarda-chuvas ou receber carona para conseguir acessar o RU - mas auxilia a todos na compreensão das dimensões previstas para o total das obras que compõem os *campi* da UFFS. Em proporção menor, está a questão do calor e do frio excessivo que, embora não impeçam, prejudicam a realização desse trajeto.

O segundo fator, mais saliente - ainda nessa mesma linha de raciocínio e/ou de percepção - fica o aspecto ventilação, apontado por 39,7% dos usuários, como também sendo um problema, visto que o prédio não possui nenhum climatizador de ar, o que causa certo desconforto térmico (até suor), principalmente se for considerada a amplitude térmica da região. E, os demais aspectos, presentes na Figura 1, pelos resultados apresentados, podem configurar percepções individuais, não, necessariamente, representando um problema.

4.3 Organização e qualidade dos serviços prestados

Ao se pensar em organização e qualidade de serviços prestados, é conveniente que se enumere alguns atributos integrantes do quadro que configuram essa

atividade: organização dos pratos e talheres; organização do *buffet*; atendimento da equipe do RU; tempo de espera na fila; variedade do cardápio; relação custo/benefício; e horário de atendimento. Na Tabela 4, abaixo, é possível observar os percentuais que marcam os níveis de satisfação, com relação a esses aspectos:

Tabela 4 – Organização e qualidade dos serviços prestados

Atributo	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito Satisfeito
Organização pratos e talheres	0,4%	4,3%	6,5%	51,7%	37,1%
Organização do Buffet	1,3%	5,2%	11,6%	51,7%	30,2%
Atendimento da equipe do RU	1,7%	1,3%	11,2%	48,3%	37,5%
Tempo de espera na fila	2,2%	12,5%	27,2%	48,3%	9,9%
Variedade do cardápio	7,3%	22,8%	15,1%	42,7%	12,1%
Relação custo benefício	0,9%	0,9%	5,2%	47,8%	45,3%
Horários de atendimento	2,2%	10,3%	9,1%	51,7%	26,7%

Fonte: Dados da pesquisa.

A partir da leitura desses dados, pode-se depreender que, em todos os atributos pesquisados, exceto “variedade no cardápio” e “tempo de espera na fila”, o grau de avaliação “satisfeito” e “muito satisfeito” varia entre 78,4% e 93,1%. Esses resultados são muito expressivos, caso se considerar que o RU está em funcionamento há 3 (três) anos, ou seja, desde a construção do prédio, da aquisição de equipamentos industriais, da contratação da empresa cessionária, do estabelecimento de rotinas diárias, tudo é novo e feito por pessoas, sejam servidores, terceirizados, que não tinham expertise, na área. No linguajar popular, pode-se afirmar que “as abóboras foram se ajeitando com o andar da carroça”.

Chama à atenção, e de certa forma não poderia ser diferente, a satisfação com relação ao custo/benefício das refeições: percentual de 93,1%. Numa análise mais subjetiva, esse resultado pode advir de duas percepções: a primeira, que a refeição e todos os elementos que a cercam como sabor, aroma, higiene, instalações são condizentes com o valor de R\$ 2,50; ou ainda que, mesmo que todos esses fatores deixassem a desejar, pelo valor pago, não valeria a pena o deslocamento ao centro para fazer as refeições em restaurantes ou, até mesmo, preparar algo em casa. De certa forma, isso mostra que o RU, como política de assistência estudantil, está atingindo seus propósitos, que é proporcionar, aos estudantes, preocupação apenas com o estudo e não com fatores externos, como alimentação e moradia, muito embora ainda não se tenha evoluído nesse último.

4.4 Conhecimento sobre a procedência dos alimentos

A questão sobre a procedência dos alimentos oferecidos no RU é um fator bem importante, porque, embora seja natural que o estudante não tenha conhecimento sobre a procedência dos alimentos usados para produzir as refeições no RU - até, porque isso não é uma obrigação dele e, sim da gestão do Restaurante Universitário, a qual deve garantir aos seus usuários alimentos sanitariamente compatíveis com a legislação vigente e com valores de mercado adequados, estabelecidos no Termo de Referência da licitação - é pela confiança que se estabelece o vínculo de tranquilidade mental, atitude necessária para assimilar e produzir conhecimento/trabalho, atividade que se espera dos estudantes/usuários.

Abaixo, na Figura 2, podem ser visualizados os percentuais que revelam os níveis de conhecimento/desconhecimento dos usuários sobre a procedência dos alimentos utilizados no RU da UFFS, *Campus Cerro Largo*:

Figura 2 – Conhecimento da procedência dos alimentos



Fonte: Dados da pesquisa.

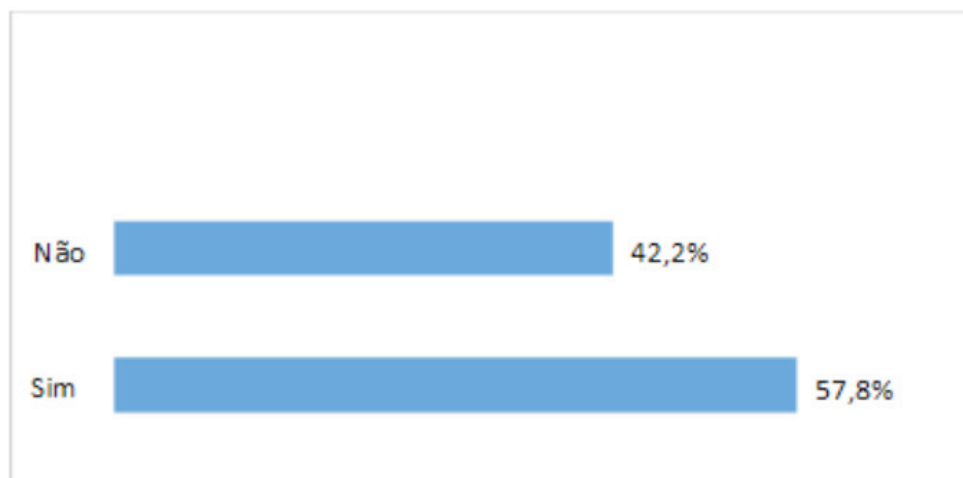
A partir dos resultados da Figura 2, acima, percebe-se que, apenas 11,20% dos usuários do RU da UFFS - *Campus Cerro Largo* têm conhecimento sobre a procedência dos alimentos usados para produzir as refeições no RU. Assim, embora o usuário não conhecendo a procedência dos alimentos oferecidos no RU, mas tendo confiança ou despreocupação com esse fator, a responsabilidade das pessoas envolvidas em sua gestão aumenta, porque, sendo servidor público, deve-se ter o compromisso firmado com a promoção do bem comum e do uso correto dos recursos disponibilizados pelo governo para esse fim - fator que também corrobora com a finalidade da pesquisa de satisfação, cujos resultados são usados neste trabalho.

4.5 Importância da procedência na hora do consumo

Embora a maioria dos usuários do RU não tenha conhecimento da procedência dos alimentos (88,8%, como mostra a Figura 2), esse fator é importante, porque é

pela qualidade do alimento consumido que se alcança, ou não, o equilíbrio necessário para realizar as tarefas diárias. A seguir, na Figura 3, encontram-se os percentuais que representam o grau de informação dos usuários do RU, sobre esse aspecto:

Figura 3 – Importância da procedência na hora do consumo



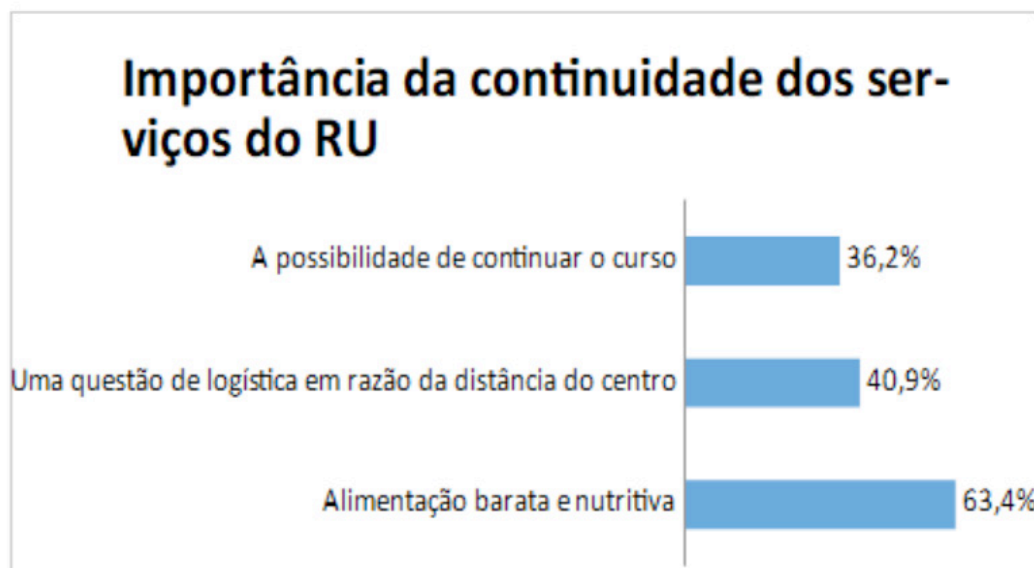
Fonte: Dados da pesquisa.

Através dos resultados constantes na Figura 3, pode-se depreender que, embora a maioria dos usuários do RU não tenha conhecimento da procedência dos alimentos, uma parcela significativa, 57,8% se preocupa com esse aspecto e, menos ainda, são os que se importam com o aspecto legal, não só porque aquele é mais fiscalizado nos RUs, do que nos estabelecimentos comerciais comuns, mas sim pelo fato de a sanidade do alimento consumido proporcionar a estabilidade fisiológica necessária para enfrentamento do conturbado mundo acadêmico. Além disso, se a maior parte dos usuários do RU não conhecem a procedência dos alimentos servidos (88,8%), pelo menos, serve o consolo, que (57,8%) se preocupam com isso, resultado que estimula a manutenção e o aprimoramento dessa atividade institucional.

4.6 Importância da continuidade dos serviços do RU

Como se pode perceber até aqui, os resultados da pesquisa já mostram a importância dos serviços do RU. A seguir, na Figura 4, pode-se realizar a leitura dos percentuais relacionados à continuidade ou não dessa atividade.

Figura 4 – Importância da continuidade dos serviços do RU



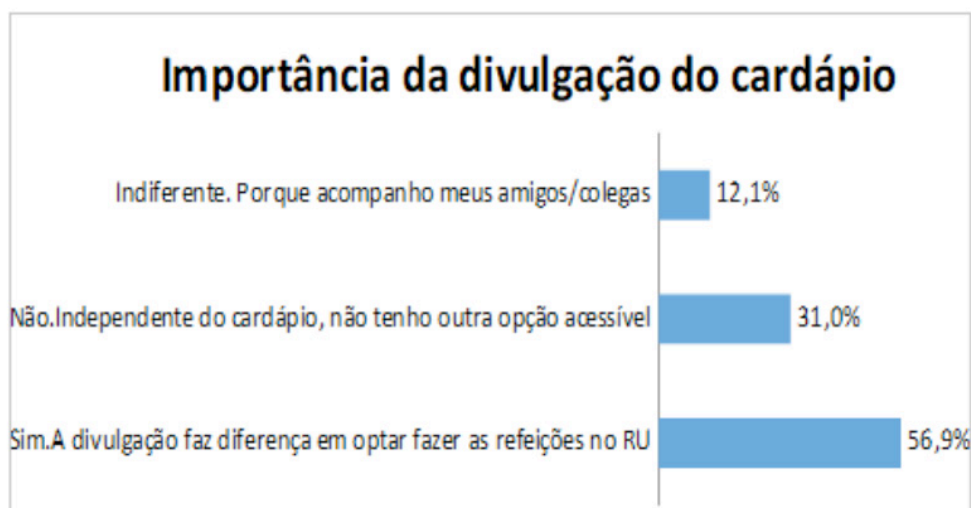
Fonte: Coleta de dados 2018.

A partir da opinião dos usuários, percebe-se que a continuidade dos serviços do RU representa, para 36,2%, a possibilidade de continuar o curso, enquanto para 40,9% dos respondentes, trata-se de uma questão logística, uma vez que a Universidade fica distante do centro; e para 63,4% dos respondentes consideram a alimentação barata e nutritiva. Dessa forma, tem-se a reafirmação dos resultados anteriores que apontam para a manutenção do RU, por ser uma alternativa barata, saudável e confiável.

4.7 Importância da divulgação do cardápio

No que diz respeito aos aspectos que compõem a pesquisa de satisfação, tem-se, na Figura 5, na sequência, a importância da divulgação do cardápio, subdividido em: indiferente, porque acompanha os amigos/colegas; independente do cardápio, não teria outra opção acessível; e, a divulgação faz diferença em optar por fazer as refeições no RU.

Figura 5 – Importância da divulgação do cardápio



Fonte: Coleta de dados 2018

Ao se observar os resultados da Figura 5, percebe-se que a divulgação faz diferença, mas não é fator decisivo, uma vez que, assim como quem frequenta diariamente um restaurante comercial tem noção exata do cardápio, é inimaginável pensar que nos dias atuais não se divulgue de forma antecipada o cardápio da semana posterior, ainda mais num ambiente público onde um dos princípios básicos é a publicidade das informações. No entanto, percebe-se que, mesmo havendo essa divulgação semanal, se somados os aspectos “indiferente” e “não”, 43,1% dos usuários não consideram o cardápio como fator de decisão, enquanto que 56,9% usam a informação para fazer a escolha dos dias que vão ou não acessar o RU.

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pensar uma Universidade Pública sem moradia estudantil, nos tempos atuais, até seria concebível, uma vez que o investimento é alto, as questões de logística operacional poderiam ser precárias e inadequadas, e a amplitude, deficitária. Por outro lado, essa lógica pode não se aplicar aos Restaurantes Universitários, no geral, já que no caso do *Campus Cerro Largo*, os usuários do RU representam quase 50% dos alunos matriculados - realidade que pode se repetir em outros locais. Ainda, referindo-se ao *Campus Cerro Largo*, percebe-se que, a partir da análise dos usuários, que a questão da qualidade do serviço, aliado ao seu valor monetário está consolidada, ou seja, para 63,4% dos usuários, os serviços do Restaurante Universitário deveriam continuar pelo fato de o produto final entregue ser considerado bom. Também, os outros aspectos analisados pelos usuários, “possibilidade de continuar o curso”, 36,2%; e “questão de logística em razão da distância do centro”, 40,9%, são fatores ligados intimamente com a qualidade de vida do estudante na

Universidade. Em outras palavras, não ter mais o RU traria ao estudante uma série de preocupações, sejam elas de ordem financeira e, conseqüentemente, a de continuar estudando, mas também relacionadas à organização da sua rotina, o que evidentemente desvia do foco principal, que é o estudo.

Em razão deste trabalho ter como objetivo principal avaliar o nível de satisfação dos usuários do Restaurante Universitário (RU) da Universidade Federal da Fronteira Sul, *Campus* Cerro Largo, os resultados da pesquisa serão encaminhados à fiscalização e à gestão do contrato, à empresa cessionária do espaço público e também à Direção do *Campus*. Além disso, porque a pesquisa de satisfação, aplicada entre os dias 04 e 13 de junho, trouxe resultados muito elucidativos relacionados ao perfil do usuário do RU, suas percepções a respeito de aspectos estruturais e de higiene, e também acerca da qualidade final do produto ou serviço oferecido - como alimento barato, saudável e nutritivo - é que esses índices serão utilizadas como meio avaliativo do processo de gestão do RU do *Campus*. Assim, devido à relevância de seu processo de execução e de seus resultados, também é de importância que se retome o trajeto da pesquisa realizada, já que a aplicação de questionários serve para dar suporte, quando se deseja unir a teoria e a prática, dentro de estruturas organizacionais.

O presente questionário disponibilizado foi respondido por 232 (duzentos e trinta e dois) usuários, dos quais 211 (duzentos e onze) estudantes, 12 (doze) professores e 9 (nove) técnicos. Apesar das limitações existentes, principalmente com relação à objetividade das perguntas e à impossibilidade de identificação causal da satisfação ou insatisfação, a obtenção de uma amostra tão grande contribui para minimizar esses problemas e melhorar a precisão dos resultados, corroborando com o conhecimento do autor desse trabalho, relacionado ao RU da UFFS, uma vez que ele também é usuário assíduo do restaurante e gestor do contrato, podendo assim usar esses subsídios para a manutenção, mudança ou mesmo exclusão de procedimentos operacionais adotados atualmente. É prudente e aconselhável sugerir, que em pesquisas futuras sejam definidas análises mais sofisticadas, a fim de se entrecruzar variáveis de perfil e de nível de satisfação dos usuários, para verificar se existem associações significativas entre elas.

Nessa lógica, justamente por ser a pesquisa restritamente objetiva, ou seja, o respondente é indagado a se posicionar ante a qualidade ou não de determinado atributo, naquele momento, é que os altos índices de satisfação obtidos na maioria dos aspectos não podem representar, de forma alguma, motivo para adoção daquela velha máxima: “em time que está vencendo não se mexe”; muito pelo contrário, em outras palavras o raciocínio deve ser: “não se deve esperar começar a perder, para então querer propor mudanças”. Com relação a isso, chamam atenção dois atributos levantados na pesquisa, cuja avaliação foi inferior aos demais.

O primeiro deles está relacionado à “variedade do cardápio”, em que a soma de insatisfeitos e muito insatisfeitos chega a 30,3%. Embora seja um percentual dentro dos padrões aceitáveis, até porque se volta ao gosto pessoal, é importante monitorar esse aspecto junto à nutricionista da UFFS e da empresa cessionária, para ver a possibilidade de poder alterar o cardápio com mais frequência, mas mantendo os mesmos princípios nutricionais. O segundo aspecto diz respeito aos inconvenientes do RU. Ainda que houvesse a possibilidade de escolher mais de uma opção, nessa pergunta, é quase unânime a questão da distância entre os prédios com 81,5%, seguido da questão da ventilação com 39,7%. Percebe-se que são dois fatores ligados intimamente ao clima e que de forma pontual podem dificultar o acesso do estudante ao RU. Possíveis encaminhamentos, sobre esses problemas, passam obrigatoriamente pela gestão superior da Universidade, a qual dentro das suas limitações orçamentárias deverá diagnosticar isso como um problema administrável ou incontornável. Caso for entendido como o último, obrigatoriamente, haverá a necessidade de se transferir recursos de outros setores para resolver esse.

Por fim, pode-se afirmar que, havendo um diagnóstico claro sobre os possíveis gargalos e sobre as potencialidades operacionais existentes, fica evidente que o conceito de “Restaurante Universitário” no *Campus Cerro Largo* da Universidade Federal da Fronteira Sul, ante seu público usuário, está de acordo com suas expectativas, principalmente no que diz respeito à relação custo/benefício. Tal resultado é alentador, principalmente, caso se considerar que, atualmente, as estruturas públicas, ou melhor, os serviços públicos de um modo geral passam por uma descrença total diante da população.

REFERÊNCIAS

CARVALHO, D. R. et al. **Gerenciamento do custo da qualidade em um Restaurante Universitário**. XXII Congresso Brasileiro de Custos - Foz do Iguaçu/PR, Brasil. Nov/2015. Disponível em: <<<https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/download/3964/3965>>>. Acesso em 30.03.2018, às 8h.

CASSARINO, J. P.; PIRES, A. **Aquisições da Agricultura Familiar para Restaurantes Universitários (RUs): Análise comparativa de dois formatos de gestão na Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS)**. Anais da III Jornada Questão Agrária e Desenvolvimento. 12-13 novembro 2015. Disponível em: www.jornadaquestaoagraria.ufpr.br/wp.../Julian-Perez-Cassarino-Andrea-Pires1.pdf

COUTINHO, E. P.; MOREIRA, R. T.; SOUZA, D. M. **Aplicação do ciclo de serviços na análise da gestão da qualidade de um restaurante universitário**. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, XXV, Anais, 2005. Disponível em: <www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2005_Enegep0201_0812.pd> Acesso em 18.06.2018, às 20h.

HAIR, Jr., J. F., BARBIN, B., MONEY, A. H., SAMOUEL, P. Fundamentos de métodos de pesquisa em Administração. Porto Alegre: Bookman, 2005.

FINATTI, B. E.; ALVES, J. M.; SILVEIRA, R. J. **Perfil sócio, econômico e cultural dos estudantes da Universidade Estadual de Londrina - UEL — indicadores para implantação de uma política de assistência estudantil.** Libertas, Juiz de Fora, v. 6 e 7, n. 1 e 2, p. 246-264, jan.-dez./2006, jan.-dez./2007. Disponível em: <pdf><https://libertas.ufff.emnuvens.com.br/libertas/article/view/1776/1251>>. Acesso em 15.06.2018, às 20h.

JUNIOR, F. J. M. et al. **Satisfação dos Usuários do Restaurante Universitário da Universidade Federal de Santa Maria: Uma Análise Descritiva.** Revista Sociais e Humanas, Santa Maria, v28, n.02, p.83-108, 2015.

MALHOTRA, K. N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada.** 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

ROHR, A. R. et al. **Proposta de um sistema de gestão de custos para o Restaurante Universitário da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.** XXX ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO Maturidade e desafios da Engenharia de Produção: competitividade das empresas, condições de trabalho, meio ambiente. São Carlos, SP, Brasil, 12 a 15 de outubro de 2010.

ROSSI, C.A.V, SLONGO, L.A. **Pesquisa de Satisfação de clientes: o Estado-da-Arte e Preposição de um Método Brasileiro.** RAC, v.2, n.1, Jan./Abr. 1998: 101-125. Disponível em: <www.scielo.br/pdf/rac/v2n1/v2n1a07>. Acesso em 15.06.2018, às 23h.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL - Disponível em: <http://www.uffs.edu.br/index.php?option=com_content&view=article&id=90&Itemid=822>. Acesso em 25.03.2018, às 17h.

VARELA, M. C. M. S. et al. **O Custo dos Desperdícios: um estudo de caso no restaurante universitário da Universidade Federal do Rio Grande do Norte.** XXII Congresso Brasileiro de Custos - Foz do Iguaçu/PR, Brasil. Nov/2015. Disponível em: <<https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/viewFile/3970/3971>>. Acesso em 30.03.2018, às 15h.

ZANINI, M. A. **Redução do Desperdício de alimentos: estudo em um restaurante universitário.** 2013. 160f. Dissertação de Mestrado em Administração. Santa Maria. 2013.

PESQUISA: Acesso em: <https://sci.uffs.edu.br>, junho/2018.

SOBRE O ORGANIZADOR

Elói Martins Senhoras - Professor associado e pesquisador do Departamento de Relações Internacionais (DRI), do Programa de Especialização em Segurança Pública e Cidadania (MJ/UFRR), do Programa de MBA em Gestão de Cooperativas (OCB-RR/UFRR), do Programa de Mestrado em Geografia (PPG-GEO), do Programa de Mestrado em Sociedade e Fronteiras (PPG-SOF), do Programa de Mestrado em Desenvolvimento Regional da Amazônia (PPG-DRA) e do Programa de Mestrado em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação (PROFNIT) da Universidade Federal de Roraima (UFRR). Graduado em Economia. Graduado em Política. Especialista pós-graduado em Administração - Gestão e Estratégia de Empresas. Especialista pós-graduado em Gestão Pública. Mestre em Relações Internacionais. Mestre em Geografia - Geoeconomia e Geopolítica. Doutor em Ciências. *Post-Doc* em Ciências Jurídicas. *Visiting scholar* na Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), no Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), na University of Texas at Austin, na Universidad de Buenos Aires, na Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, México e na National Defense University. *Visiting researcher* na Escola de Administração Fazendária (ESAF), na Universidad de Belgrano (UB), na University of British Columbia e na University of California, Los Angeles. Professor do quadro de Elaboradores e Revisores do Banco Nacional de Itens (BNI) do Exame Nacional de Desempenho (ENADE) e avaliador do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (BASIS) do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP/MEC). Professor orientador do Programa Agentes Locais de Inovação (ALI) do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE/RR) e pesquisador do Centro de Estudos em Geopolítica e Relações Internacionais (CENEGRI). Organizador das coleções de livros Relações Internacionais e Comunicação & Políticas Públicas pela Editora da Universidade Federal de Roraima (UFRR), bem como colunista do Jornal Roraima em Foco. Membro do conselho editorial da Atena Editora.

ÍNDICE REMISSIVO

A

Acionista 214, 215, 219

Administração 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 32, 34, 37, 46, 49, 50, 51, 54, 56, 63, 64, 67, 80, 81, 82, 83, 88, 92, 94, 96, 97, 99, 100, 103, 105, 109, 111, 122, 127, 139, 142, 155, 171, 172, 173, 175, 182, 184, 185, 187, 189, 190, 191, 197, 199, 209, 210, 211, 212, 214, 215, 218, 221, 222, 226, 227, 228, 229, 230, 247, 248, 253, 266, 267, 268

American way of life 22, 23, 24, 25, 26, 28, 29, 31, 32, 33

Análise de componentes principais 217, 221, 222

Auditoria 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 90, 134, 138, 144, 184, 185, 186, 187, 188, 189, 190, 191, 192, 193, 194, 195, 196, 197, 211, 212, 213, 214, 215, 216, 217, 220, 221, 222, 224, 225, 226, 227, 228, 247

B

Balanced scorecard 157, 159, 160, 161, 162, 169, 170

Bolsa de valores 232, 234, 246

Brasil 4, 6, 9, 10, 13, 14, 15, 20, 21, 24, 32, 37, 38, 40, 41, 43, 48, 51, 52, 56, 57, 58, 59, 60, 62, 63, 64, 67, 68, 69, 76, 77, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 88, 91, 92, 93, 95, 99, 101, 110, 113, 114, 116, 127, 147, 157, 165, 169, 173, 177, 179, 197, 210, 212, 216, 223, 227, 228, 229, 230, 231, 233, 237, 238, 247, 248, 255, 266, 267

C

Carreira 101, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 108, 109, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 116, 117, 122, 123, 124, 125

Coaching 101, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 108, 109, 114

Commonkads 147, 151, 154, 158

Compliance 127, 128, 129, 134, 143, 145

Conhecimento 3, 28, 55, 58, 59, 66, 85, 104, 106, 108, 109, 110, 112, 113, 116, 120, 122, 123, 125, 127, 128, 130, 131, 132, 133, 134, 135, 141, 143, 144, 146, 147, 148, 151, 152, 153, 154, 155, 156, 157, 158, 169, 175, 179, 180, 182, 188, 190, 192, 249, 261, 262, 265

Consultoria 106, 127, 133, 134, 144

Consumo 12, 14, 15, 16, 17, 22, 24, 25, 27, 31, 32, 41, 98, 194, 195, 196, 210, 261

Contabilidade 1, 4, 42, 53, 56, 64, 65, 66, 88, 185, 186, 188, 190, 191, 192, 193, 195, 197, 227, 228, 229, 230, 231, 232, 233, 237, 247, 248

Corrupção 79, 80, 81, 82, 83, 84, 87, 91, 92, 93, 97

D

Dano moral 12, 15, 16, 17, 18, 19, 20

Demanda 8, 41, 61, 79, 88, 89, 91, 92, 108, 111, 150, 152, 165, 166, 167, 198, 199, 200, 201, 202, 203, 205, 206, 207, 208, 257

Desempenho 8, 54, 55, 58, 83, 84, 85, 89, 90, 123, 136, 144, 155, 159, 160, 161, 162, 163, 164, 165, 166, 167, 169, 170, 189, 190, 191, 196, 197, 213, 215, 219, 223, 226, 229, 230, 231, 254, 268

Dívida pública 34, 35, 36, 37, 38, 39, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49

E

Empoderamento 116, 117, 118, 119, 120, 121, 122, 123, 124, 125, 126

Empreendedor 11, 172, 173, 174, 175, 176, 177, 178, 182

Empresa 2, 3, 5, 7, 8, 9, 15, 23, 29, 30, 31, 32, 51, 63, 99, 107, 110, 149, 153, 157, 159, 160, 161, 162, 163, 164, 165, 166, 167, 168, 169, 172, 174, 175, 176, 177, 179, 180, 181, 182, 184, 185, 186, 187, 188, 190, 191, 192, 193, 194, 195, 196, 197, 198, 199, 200, 203, 204, 208, 214, 215, 217, 220, 221, 222, 223, 226, 227, 236, 238, 244, 245, 248, 252, 254, 256, 260, 265, 266

Ensino superior 101, 103, 105, 106, 112, 115, 127, 128, 132, 134, 135, 137, 139, 143, 144, 146, 250, 251

Estado 4, 6, 9, 10, 11, 12, 13, 19, 21, 22, 23, 35, 36, 40, 41, 42, 43, 44, 50, 56, 62, 63, 70, 72, 76, 79, 80, 81, 82, 84, 87, 89, 90, 93, 95, 96, 97, 98, 122, 135, 138, 143, 159, 172, 198, 203, 208, 267

Estados unidos 3, 5, 6, 13, 14, 23, 24, 26, 29, 31, 32, 52, 138, 237

Estratégia 2, 41, 51, 60, 64, 85, 90, 97, 161, 165, 167, 170, 182, 210, 214, 268

G

Gestão 1, 4, 5, 6, 7, 8, 10, 32, 34, 35, 37, 38, 41, 44, 45, 46, 47, 50, 51, 52, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 80, 83, 84, 86, 88, 89, 90, 92, 94, 97, 98, 99, 100, 102, 114, 116, 126, 127, 130, 131, 132, 133, 136, 143, 144, 146, 147, 151, 154, 157, 158, 159, 160, 161, 163, 168, 169, 170, 172, 173, 180, 182, 184, 186, 192, 195, 198, 200, 201, 209, 210, 230, 231, 249, 250, 251, 252, 253, 254, 256, 261, 265, 266, 267, 268

Governança 20, 79, 80, 81, 84, 85, 86, 87, 90, 91, 92, 93, 127, 133, 134, 135, 136, 137, 138, 139, 140, 141, 142, 143, 144, 211, 212, 213, 214, 215, 216, 219, 220, 221, 222, 223, 224, 225, 226, 227, 229, 230, 231, 247

Governo 4, 6, 7, 11, 14, 23, 24, 28, 31, 32, 34, 38, 41, 42, 43, 46, 57, 58, 59, 80, 83, 84, 97, 104, 123, 129, 135, 136, 138, 142, 161, 175, 261

H

Homicídio 67, 68, 69, 70, 72, 73, 74, 75, 76, 77

I

Informação 13, 41, 51, 59, 66, 83, 84, 86, 89, 90, 91, 92, 101, 103, 109, 122, 123, 141, 143,

158, 173, 175, 184, 185, 186, 187, 191, 193, 197, 213, 214, 215, 217, 222, 227, 232, 233, 237, 245, 246, 247, 262, 264

Infraestrutura 9, 41, 84, 88, 94, 95, 96, 98, 99, 100, 157

Internacionalização 127, 128, 129, 130, 131, 132, 133, 138, 139, 141, 142, 143, 144, 146, 220, 226

L

Lean six sigma 147, 148, 149, 150, 151, 154, 155, 156, 157, 158

M

Melhoria contínua 149, 157

Mercado acionário 211

Metodologia 3, 58, 69, 96, 104, 105, 106, 120, 147, 148, 149, 150, 151, 158, 162, 168, 177, 179, 183, 192, 198, 202, 231, 248, 249, 254

Modelo 8, 10, 24, 72, 74, 75, 76, 77, 84, 85, 97, 129, 130, 135, 137, 138, 142, 143, 147, 148, 152, 153, 154, 155, 156, 157, 158, 162, 202, 203, 207, 209, 217, 221, 237, 238, 249, 250, 253, 254, 256

O

Organização 1, 2, 3, 5, 7, 8, 9, 10, 14, 28, 51, 61, 64, 84, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 97, 126, 132, 140, 141, 143, 147, 149, 152, 153, 154, 155, 156, 157, 160, 161, 162, 167, 168, 174, 175, 176, 185, 186, 188, 189, 191, 193, 196, 199, 216, 236, 249, 254, 257, 259, 260, 265

Orientação profissional 101, 102, 103, 104, 105, 106, 111, 113, 115

P

Planejamento 4, 8, 46, 48, 59, 60, 61, 64, 66, 87, 90, 91, 92, 100, 101, 102, 103, 104, 106, 107, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 133, 139, 142, 144, 161, 162, 165, 172, 173, 174, 175, 176, 178, 179, 182, 188, 190, 196, 259

Plano de negócio 172, 174, 176, 177, 180, 181

Previsão de demanda 198, 199, 200, 201, 202, 203, 205, 206, 207, 208

Q

Qualidade 1, 2, 10, 43, 50, 51, 53, 54, 55, 56, 58, 60, 61, 62, 63, 65, 66, 76, 103, 109, 116, 123, 125, 136, 138, 149, 150, 151, 155, 156, 161, 167, 175, 185, 189, 190, 191, 199, 200, 211, 212, 213, 214, 215, 216, 217, 218, 220, 221, 222, 223, 224, 225, 226, 227, 228, 230, 236, 247, 249, 250, 251, 252, 253, 254, 255, 257, 259, 262, 264, 265, 266

R

Regressão múltipla 67, 68, 69

Resultado 15, 25, 39, 44, 55, 61, 68, 69, 72, 75, 76, 77, 112, 118, 119, 147, 156, 164, 165,

188, 193, 213, 215, 216, 238, 239, 241, 242, 243, 246, 254, 255, 260, 262, 266

S

Saúde 2, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 98, 105, 114, 116, 117, 168, 189, 252, 253

Setor aéreo 234, 239, 240, 246

Setor privado 4, 8, 39, 42, 57, 85, 236

Setor público 4, 5, 7, 8, 11, 37, 38, 39, 42, 54, 61, 64, 65, 81, 96, 135

Sistema único de saúde 50, 52, 53, 56, 57, 60, 63, 64, 65, 66

Sociedade 2, 6, 8, 9, 12, 13, 14, 15, 16, 18, 19, 36, 55, 57, 77, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 87, 88, 91, 92, 97, 104, 113, 116, 119, 121, 124, 125, 128, 135, 139, 141, 157, 247, 268

T

Tomada de decisão 86, 112, 160, 161, 162, 166, 184, 186, 191, 192, 193, 196, 233, 254

V

Valor de mercado 211, 212, 214, 223, 226

Vias públicas 94, 95, 96, 98, 99

Violência 67, 68, 69, 76, 77, 119

 **Atena**
Editora

2 0 2 0