

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

ALBA KATARINE MARQUES DE CARVALHO

PROPOSTA DE UM SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PARA O
RESTAURANTE UNIVERSITÁRIO DA UFRN

NATAL/RN
2016

ALBA KATARINE MARQUES DE CARVALHO

**PROPOSTA DE UM SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PARA O
RESTAURANTE UNIVERSITÁRIO DA UFRN**

Projeto de Intervenção apresentada ao Programa de Pós Graduação em Gestão Pública da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

Orientador(a): Prof.^a Dr.^a, Maria Arlete Duarte de Araújo

NATAL/RN

2016

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo, desde que citada a fonte.

Catálogo da Publicação na Fonte.

UFRN / Biblioteca Setorial do CCSA

Carvalho, Alba Katarine Marques de.

Proposta de um sistema de avaliação de desempenho para o Restaurante Universitário da UFRN / Alba Katarine Marques de Carvalho. - Natal, RN, 2016.

125 f.: il.

Orientador: Prof.^a Dr.^a Maria Arlete Duarte de Araújo.

Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Departamento de Ciências Administrativas. Programa de Pós-graduação em Gestão Pública.

1. Gestão pública - Restaurante Universitário(UFRN) - Dissertação. 2. Avaliação de desempenho - Dissertação. 3. Gestão de pessoas - Dissertação. 4. Terceirização – Dissertação.
I. Araújo, Maria Arlete Duarte de. II. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. III. Título.

RN/BS/CCSA

CDU 351

ALBA KATARINE MARQUES DE CARVALHO

Proposta de um Sistema de Avaliação de Desempenho para o Restaurante Universitário da
UFRN

Proposta de Intervenção apresentada ao Programa de Pós Graduação em Gestão Pública da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

Proposta de Intervenção apresentada e aprovada, em 28 de março de 2016, pela seguinte Banca Examinadora:

BANCA EXAMINADORA

Maria Arlete Duarte de Araújo, Dr.^a – Presidente
Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN

Maria Teresa Pires Costa, Dr.^a – Examinadora
Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN

Diogo Henrique Helal, Dr. – Examinador
Universidade Federal da Paraíba – UFPB

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus por ter me dado a oportunidade, me guiado e me dado forças para vencer mais esse desafio, o de me tornar mestre em Gestão Pública.

Agradeço também à minha família que me deu total apoio desde o momento em que decidi participar do processo seletivo para o mestrado. Em especial ao meu irmão Allan Charles Marques de Carvalho, o primeiro mestre da família, por toda a ajuda durante a escrita deste trabalho.

À Universidade Federal do Rio Grande do Norte, pela oportunidade de cursar o Mestrado Profissional em Gestão Pública.

À a equipe do PPGP, em especial aos meus professores, por todo o conhecimento passado e por terem contribuído para a minha formação.

À minha orientadora Prof.^a Dr.^a Maria Arlete Duarte de Araújo pela paciência, consideração, disponibilidade e apoio, sem os quais eu não conseguiria finalizar este trabalho de forma satisfatória.

À professora Dr.^a Maria Teresa Pires Costa e ao professor Dr. Diogo Henrique Helal pela participação nesta banca.

Ao Restaurante Universitário pela disponibilidade em participar de entrevistas e pelo interesse em contribuir para a execução deste trabalho.

A todos que de alguma forma me ajudaram durante a realização deste trabalho.

RESUMO

O objetivo deste trabalho foi propor um Sistema de Avaliação de Desempenho para os funcionários terceirizados do Restaurante Universitário da Universidade Federal do Rio Grande do Norte para suprir a ausência de instrumentos avaliativos. Segundo os Contratos de Prestação de Serviço nº050/2010 e nº055/2011 da UFRN com a SAFE LOCAÇÃO DE MÃO DE OBRA LTDA ME, cabe à empresa contratada promover avaliações periódicas do desempenho funcional dos funcionários terceirizados, porém a avaliação não é realizada. O processo de avaliação de desempenho tem por função avaliar se os funcionários estão desempenhando suas tarefas de acordo com os objetivos e metas das organizações, além de auxiliar na detecção de falhas do serviço e de demandas de capacitação dos funcionários, contribuindo, desta forma para melhorar as condições de trabalho e o desempenho global das organizações. Para a elaboração da proposta de avaliação, optou-se por uma pesquisa-ação, com a participação de todos os envolvidos, funcionários e gestores do RU. Na coleta de dados, inicialmente, foram entrevistados funcionários terceirizados e servidores da gestão do restaurante a fim de levantar as percepções existentes sobre aspectos da avaliação de desempenho. A partir destes dados e da observação da rotina do serviço, elaborou-se uma proposta de sistema de avaliação de desempenho que foi apreciada, criticada e ajustada pelos atores envolvidos (funcionários e gestores) para formulação definitiva do instrumento. O trabalho também apresenta as etapas necessárias à implementação do Sistema de Avaliação de Desempenho. O sistema de avaliação de desempenho proposto é possível de ser aplicado com a UFRN assumindo este processo, após modificações de cláusulas do contrato e aprovação pelo CONSAD. Pode também servir de exemplo para outras unidades que trabalham com a prestação de serviços terceirizados viabilizando assim que a avaliação de desempenho possa fazer parte da política de gestão de todas as pessoas que trabalham na UFRN.

Palavras-chaves: Avaliação de desempenho. Gestão de pessoas. Terceirização. Restaurante Universitário.

ABSTRACT

The aim of this study was to propose a Performance Evaluation System for outsourced employees of the University Restaurant of the Federal University of Rio Grande do Norte to supply the lack of evaluative instruments. According to Provision of Services Contract n°050/2010 and n°055/2011 of FURN with SAFE LOCAÇÃO DE MÃO DE OBRA LTDA ME, it is the hired company to promote periodic functional performance evaluation of the outsourced employees, but this is not done. The performance evaluation process serves to evaluate if the employees are making their tasks according to the organizations' objectives and goals, besides that helps to find service failures and capacity of employees demands, thus contributing to improve work conditions and the global performance of the organizations. To elaborate the proposal of evaluation, it was chosen an action research with the participation of all stakeholders, employees and managers from UR. On data collect, first, outsourced employees and management servers were interviewed, in order to raise existing perceptions about performance evaluation aspects. From these data and the work routine observation, a proposal of performance evaluation was elaborated, that was appreciated, criticized and adjusted by the actors involved (employees and managers) to the final formulation of the instrument. This study also presents the necessary steps to the implementation of the Performance Evaluation System. The proposed Performance Evaluation System can be applied to the FURN assuming this process, after modification of contract terms and the approval by the ADCON. It also can serve as an example to others units that works with the provision of outsourced services, enabling so the performance evaluation to be part of the management policy of all people working in FURN.

Key words: Performance Evaluation. Personnel Management. Outsourcing. University Restaurant.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Condições para a efetivação de um novo contrato de trabalho.....	24
Quadro 2. Categorias das condições de trabalho.....	32
Quadro 3. Inadequações no cumprimento da cláusula 2.1 do contrato 050/2010.....	36
Quadro 4. Inadequações no cumprimento da cláusula 2.2 do contrato 050/2010.....	39
Quadro 5. Descrição das atividades dos cargos segundo Manual de Boas Práticas do RU.....	52
Quadro 6. Atualização das nomenclaturas dos cargos e da descrição das atividades dos funcionários e gestores do RU.....	57
Quadro 7. Avaliação pelos colegas de trabalho (Entrevista).....	87
Quadro 8. Avaliação dos funcionários pela gestão do restaurante.....	90
Quadro 9. Avaliação dos setores pela gestão do restaurante.....	92
Quadro 10. Sugestão de mudanças das cláusulas e de novas cláusulas para o contrato nº 050/2010.....	94
Quadro 11. Sugestão de mudanças das cláusulas e de novas cláusulas para o contrato nº 055/2011.....	97
Quadro 12. Proposta de minuta de resolução para a institucionalização da avaliação de desempenho no Restaurante Universitário.....	99

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Planta baixa do RU.....	41
Figura 2. Fluxograma de funcionamento do Restaurante Universitário.....	44

ABREVIATURAS E SIGLAS

CBO – Classificação Brasileira de Ocupações

CONSEPE – Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão

CONSUNI – Conselho Universitário

CONSAD – Conselho de Administração

DAS/PRH – Departamento de Assistência ao Servidor

DHSMT – Divisão de Higiene, Medicina e Segurança do Trabalho

EPI – Equipamento de Proteção Individual

FGTS – Fundo de Garantia por Tempo de Serviço e Previdência Social

FUNPEC – Fundação Norte-Rio-Grandense de Pesquisa e Cultura

PAIUB – Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras

PROAD – Pró-Reitoria de Administração

PROGESP – Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas

RDC – Resolução da Diretoria Colegiada

RU – Restaurante Universitário

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
2 REVISÃO DA LITERATURA	18
2.1 POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS	18
2.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	24
2.3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO EM RESTAURANTES	29
3 METODOLOGIA	32
4 CONSTRUÇÃO DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	36
4.1 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	36
4.1.1 Condições contratuais e jurídicas	36
4.1.2. Problemas de nomenclatura e disposição das funções	41
4.1.3. Condições físicas e materiais	41
4.1.4. Processos e características da atividade	52
4.1.5. Condições do ambiente sócio gerencial	56
4.2 CARACTERIZAÇÃO DAS FUNÇÕES, DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DOS FUNCIONÁRIOS E DOS GESTORES.	57
4.3 ANÁLISE DAS PERCEPÇÕES DOS FUNCIONÁRIOS E DOS GESTORES ACERCA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.	65
4.3.1 Percepções dos funcionários	65
4.3.2 Percepção dos gestores	77
4.4 DESENHO E DESENVOLVIMENTO DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	84
4.5 VERIFICAÇÃO DA PROPOSTA DE SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	84
5 CONSIDERAÇÕES SOBRE O PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO RU	94
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	106
7 ANEXOS	112
8 APÊNDICES	115

1 INTRODUÇÃO

Desde as últimas décadas do século XX, as universidades públicas brasileiras vêm sofrendo uma série de adaptações a fim de atenderem às crescentes demandas da sociedade, acarretando em uma maior preocupação com a atualização do projeto institucional e a forma de sua atuação na sociedade e sua relação com o Estado (UNESCO, 1995).

A avaliação de desempenho das universidades públicas é um instrumento que serve para atingir esses objetivos, pois possibilita a revisão e a correção do projeto acadêmico e sociopolítico da instituição, além de assegurar a qualidade e a importância dos seus resultados e a legitimação junto à sociedade (BRASIL, 1994).

As iniciativas de avaliações institucionais não são recentes, sendo realizadas primeiramente por agências governamentais, seja através de diagnósticos globais do sistema de ensino superior, seja através de avaliações parciais restritas a cursos e programas. Porém, a partir dos anos de 1990, as próprias universidades tomaram a iniciativa e desenvolveram seus próprios projetos de avaliação, os quais em sua maioria, foram realizados segundo a metodologia do Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras (PAIUB) (BELLONI, 2000).

Na Universidade Federal do Rio Grande do Norte há dois tipos de avaliação de desempenho: a avaliação de desempenho de docentes e a avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação e dos técnicos e docentes ocupantes de funções de gestão.

A avaliação de desempenho de docentes é de responsabilidade da Comissão Permanente de Pessoal Docente e é regulamentada pela Resolução nº136/2014-CONSEPE, de 22 de julho de 2014. Há duas comissões que realizam a avaliação dos docentes, a Comissão de Avaliação de Desempenho dos Centros e Unidades Acadêmicas Especializadas e a Comissão de Avaliação Especial. É através da avaliação de desempenho que ocorre a progressão e a promoção dos docentes, sendo levados em consideração pontos como assiduidade, responsabilidade e qualidade do trabalho expressos no desempenho acadêmico dos docentes. Esta progressão ocorre a cada 24 meses de efetivo exercício.

No que se refere à avaliação de desempenho dos servidores técnicos-administrativos em educação e dos técnicos e docentes ocupantes de funções de gestão essa é uma ação implementada pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGESP). Segundo a Resolução nº 014/2011-CONSUNI, de 11 de novembro de 2011, a PROGESP tem na sua estrutura a Diretoria de Administração de Pessoal, a Diretoria de Desenvolvimento de Pessoas e a Diretoria de Atenção à Saúde do Servidor. A PROGESP é o órgão de planejamento e de

gestão administrativa com a função de formular e implementar a política de gestão de pessoas da Universidade, sendo também responsável por supervisionar e coordenar as ações estabelecidas no Plano de Desenvolvimento Institucional e no Plano de Gestão, aprovados pelo Conselho Universitário. A Diretoria de Desenvolvimento de pessoas é o órgão da PROGESP responsável por realizar a avaliação dos servidores técnicos-administrativos em educação e dos técnicos e docentes ocupantes de funções de gestão.

Em 23 de novembro de 2006, a Resolução nº 024/2006-Conselho de Administração (CONSAD) aprovou o sistema de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação e dos docentes ocupantes de funções administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). Porém, em 17 de dezembro de 2015, a Resolução nº 040/2015 dispôs sobre a reestruturação desse sistema. A avaliação de desempenho tem como período de análise 12 meses de cada ano civil. O sistema será desenvolvido em quatro etapas: 1) planejamento, com o estabelecimento de atribuições setoriais e plano de trabalho; 2) acompanhamento, com o monitoramento de gestão do desempenho; 3) registro, com o preenchimento, em formulário próprio, da avaliação de desempenho referente no período vigente; 4) validação, com a discussão dos registros e revisão do plano de trabalho. Para os servidores técnicos-administrativos em educação, a avaliação de desempenho será composta pela auto-avaliação, avaliação pela chefia imediata, avaliação pelos funcionários e avaliação pelos membros de sua equipe de trabalho. Já para os servidores técnicos-administrativos em educação ou docentes com exercício de função de gestão, auto-avaliação, avaliação pelo gestor (chefia intermediária) e avaliação pelos membros de sua equipe de trabalho.

Além dos servidores técnicos-administrativos em educação e dos técnicos e docentes ocupantes de funções de gestão e dos docentes não ocupantes de funções de gestão, a UFRN conta também com mão-de-obra terceirizada. Há contratos de locação de mão-de-obra com duas empresas, sendo uma delas a SAFE LOCAÇÃO DE MÃO DE OBRA LTDA ME, com a qual a UFRN mantém os Contratos de Prestação de Serviço nº 050/2010 e nº 055/2011. O primeiro contrato é referente aos serviços de locação de mão-de-obra para atender atividades de apoio administrativo, técnico e operacional nas áreas administrativas e acadêmicas e o segundo referente à locação de mão-de-obra para prestação de serviços de limpeza e higienização nas áreas internas e externas, das unidades acadêmicas pertencentes à UFRN, campus universitário central e interior.

A UFRN conta também com terceirização na prestação de diversos serviços como os de engenharia para obras e reformas, fornecimento de água e/ou coleta de esgotos,

fornecimento de energia elétrica, manutenção preventiva e corretiva de veículos e motocicletas pertencentes ao patrimônio da universidade, manutenção de equipamentos de cozinha industrial, dentre outros.

A coordenação, a execução física e financeira de todos os contratos celebrados pela UFRN é feita pelo Setor de Administração de Contratos vinculado à Pró-Reitoria de Administração (PROAD). Essa se constitui órgão responsável pela supervisão e coordenação das áreas de contabilidade, finanças, material, patrimônio, segurança, transportes e serviços gerais da UFRN.

Os Contratos de Prestação de Serviço n.050/2010 e n.055/2011, nos itens 2.1.26 e 2.2.9.11 da cláusula segunda, respectivamente, citam dentre as obrigações da contratada, a promoção de avaliações periódicas junto às unidades beneficiárias dos serviços, do desempenho funcional dos seus empregados. Porém, a avaliação nunca foi aplicada pela empresa contratada. Observa-se então uma deficiência no processo de avaliação global da UFRN, visto que os funcionários terceirizados não são avaliados.

A ausência de avaliação de desempenho do pessoal terceirizado implica, por um lado, no descumprimento de cláusula contratual e de outro, estabelece políticas diferenciadas para o seu corpo técnico com todas as consequências decorrentes dessa situação.

A UFRN conta atualmente com 1126 funcionários terceirizados abrangidos pelos contratos nº 050/2010 e nº055/2011 distribuídos nos mais diversos setores da instituição. Isso só reforça a necessidade de se ter um sistema de avaliação de desempenho direcionado aos funcionários terceirizados. A distribuição destes funcionários pelos setores da UFRN pode ser observada no Anexo 1.

Dentre os 68 setores contemplados pelos contratos, está o Restaurante Universitário (RU) localizado no campus central fornece refeições para os alunos, servidores e residentes da instituição. Atualmente o restaurante fornece em média 5150 refeições diárias entre desjejum, almoço e jantar, além de refeições transportadas (almoço e jantar) para o restaurante universitário da área da saúde, kits de alimentos semanais e mensais para alunos residentes, kits diários para vigilantes e lanches para eventos da própria universidade.

No RU há setenta funcionários terceirizados, uma nutricionista contratada pela Fundação Norte-Rio-Grandense de Pesquisa e Cultura (FUNPEC) e quatorze servidores do quadro efetivo, os quais desempenham suas funções nos seguintes setores: sala das nutricionistas, almoxarifado, sala de carnes, sala de processamento de sucos e sobremesas, sala de processamento de vegetais, área de cocção e copas (Tabela 1).

Tabela 1. Número de funcionários terceirizados e servidores públicos do RU

Cargo	Nº de funcionários	Cargo	Nº de servidores
Nutricionista de produção	1*	Nutricionista de produção	6
	22	Nutricionista da Coordenadoria de Controle de Materiais e Abastecimento	2
Auxiliar de cozinha		Nutricionista supervisora	1
Cozinheiro	13	Auxiliar administrativo	1
Copeiro	17	Auxiliar de cozinha	1
Auxiliar de atividades I	2	Copeiro	1
Almoxarife	1	Jardineiro	1
Armazenista	1	Auxiliar de Serviços Gerais	1
Auxiliar de Serviços Gerais	10		
Jardineiro	1		
Motorista	2		
Encarregada	1		
TOTAL	71		14

*Esta funcionária faz parte de um contrato entre a UFRN e a Fundação Norte-Rio-Grandense de Pesquisa e Cultura (FUNPEC).

O RU apresenta duas formas de jornada de trabalho dos funcionários (Tabela 2). Uma delas tem duração de 44 horas semanais distribuídas de segunda a sexta-feira (9hs/dia). A outra funciona como escala 12X36, ou seja, os funcionários trabalham 12 horas corridas e folgam 36 horas corridas, o que na prática significa trabalhar um dia e folgar outro. Assim, há duas turmas no regime 12X36, visto que no dia em que uma folga a outra está trabalhando e vice-e-versa.

Tabela 2. Número de funcionários por cargo/jornada de trabalho.

Cargo	Diaristas	Nº de funcionários		TOTAL
		Escala A	Turma B	
Cozinheiro	3	5	5	13
Auxiliar de cozinha	16	3	3	22
Copeiro	3	8	6	17
ASG	4	3	3	10
Auxiliar de atividades I	1	-	1	2
Almoxarife	-	1	-	1
Armazenista	1	-	-	1
Encarregada	1	-	-	1
Motorista	-	1	1	2
Jardineiro	1	-	-	1
TOTAL	27	18	17	70

*Para esta tabela não foi incluída a nutricionista contratada

A gestão do restaurante é exercida por 7 nutricionistas de produção, já incluindo a nutricionista contratada da Fundação Norte-Rio-Grandense de Pesquisa e Cultura (FUNPEC), além de 2 nutricionistas da Coordenadoria de Controle de Materiais e Abastecimento (uma é a vice-diretora) e 1 nutricionista diretora.

A fim de saber a opinião dos usuários do restaurante, quanto aos serviços ofertados, foi realizada uma pesquisa de satisfação, em março de 2015, com 300 usuários aleatórios do RU no momento da distribuição, que mostrou:

- 32,4% e 37,2% dos usuários consideraram o item Conforto e Decoração “Bom” ou “Regular”, respectivamente;
- 39,2% avaliaram o item Disponibilidade de cadeiras como “Bom”;
- 51,2% avaliaram o item Limpeza como “Bom”;
- 50,8% avaliaram o item Limpeza dos utensílios como “Regular”, onde relataram a presença de talheres e pratos engordurados e com restos de comida;
- 30,4% e 23,6% avaliaram os itens Informativos como “Regular” ou “Ruim”, respectivamente. Isso pode ser explicado pelo problema no *site* de divulgação do cardápio que existia até então. Recentemente o problema foi sanado com a publicação do cardápio em outro *site*;
- 51,6% avaliaram o item Fluxo e disposição dos alimentos nas linhas como “Bom”;
- 51,2% avaliaram o item Atendimento como “Bom”;
- 51,2% avaliaram o item Vestuário dos funcionários como “Ótimo”;
- 49,6% avaliaram o item Acessibilidade como “Ruim”. A possível explicação deste resultado é a implantação das novas catracas, as quais, de início, possuíam um sistema de liberação bastante lento formando muitas filas e gerando muitas reclamações. Mas com relação à acessibilidade em si, o RU conta com rampas e escadas que dão acesso à calçada do restaurante e, quando algum usuário, devido a alguma deficiência, não tem condições de passar pelas catracas, ele tem acesso ao restaurante através de portas que são abertas pelos vigilantes do local;
- 40% avaliaram o item Apresentação dos alimentos como “Regular”;
- 49,6% avaliaram o item Variedade das preparações como “Regular”;
- 56% avaliaram o item Sabor como “Bom”;

- 63,2% avaliaram o item Higiene como “Ótimo”;
- 58,8% avaliaram o item Quantidade/Porção do alimento servido como “Bom”;
- 67,2% na Avaliação final consideraram o serviço “Bom”.

Apesar dos resultados da pesquisa de satisfação, constata-se uma necessidade de organização do serviço, direcionando os funcionários para as atividades que mais se adequem ao seu perfil e competência, incentivando o trabalho em equipe e o compromisso dos mesmos com o serviço, verificando as principais falhas e as necessidades de capacitação dos funcionários, dentre outros aspectos. No RU, atualmente o índice de rotatividade é de 2,8%. Porém em um estudo realizado por Souza, Sampei, Rosaleni (2012) o qual avaliou, dentre outros dados, o índice de rotatividade de nove restaurantes comerciais, foram encontrados percentuais que variaram entre 6,7 % e 12,4%, sendo a média 9,8%.

Assim, diante do alto número de funcionários, da complexidade do trabalho realizado no restaurante, da necessidade de cumprimento dos dispositivos previstos nos contratos de prestação de serviços relativos à avaliação e da importância de um instrumento que auxilie a gestão das pessoas, impõe-se a necessidade da adoção de institucionalização da avaliação de desempenho como uma prática de gestão do RU para os funcionários terceirizados que constituem a ampla maioria do quadro de pessoal.

A avaliação de desempenho constitui um aspecto central e função essencial na gestão de recursos humanos (SERRANO, 2010), sendo considerada uma das mais importantes ferramentas de gestão quando adequada às particularidades das organizações (BORTOLUZZI; ENSSLIN; ENSSLIN, 2011; ALCOFORADO, 2010). O monitoramento e a avaliação são citados pela literatura da ciência administrativa como processos que auxiliam na detecção das falhas e dos êxitos e, conseqüentemente na correção dos procedimentos e na melhoria da gestão (ALCOFORADO, 2010). Assim, a avaliação deve ser vista como uma função estratégica das organizações modernas (GUIMARÃES; NADER; RAMAGEM, 1998).

Dentre os objetivos da avaliação de desempenho estão: identificar pontos de melhoria do desempenho de gestores e funcionários; integrar as pessoas à organização; adequar as pessoas aos cargos; identificar discrepâncias ou carências de treinamento e estabelecer meios e programas para reduzi-las ou eliminá-las; melhorar a qualidade do trabalho e da vida dentro da organização. Isso tudo permite dar uma resposta aos funcionários sobre o desempenho no trabalho e sugerir mudanças, tanto em comportamentos e atitudes, quanto nas habilidades ou conhecimentos (ABRAPP, 2013).

Assim, o objetivo deste projeto de intervenção é propor um sistema de avaliação de desempenho para os funcionários terceirizados do RU. A elaboração e a implantação de um sistema de avaliação de desempenho e demais procedimentos relativos não só beneficiarão o RU da UFRN, como poderá ser utilizado nos diversos setores da UFRN, com devidas adaptações, proporcionando dessa forma uma avaliação global mais fidedigna da universidade como um todo, visto que os funcionários terceirizados representam parte significativa da mão-de-obra da mesma. Além disso, com a elaboração e a implantação de um sistema de avaliação de desempenho, a UFRN não ficará dependente da empresa contratada, a qual não cumpre as exigências contratuais (cláusulas 2.1.26 do contrato nº 050/2010 e 2.2.9.11 do contrato nº 055/2011 informam que é obrigação da contratada promover as avaliações de desempenho dos seus funcionários, mas estas de fato não são cumpridas).

Este trabalho está estruturado em cinco partes, incluindo essa Introdução. A segunda parte trata da revisão de literatura abordando tópicos sobre gestão de pessoas, terceirização, avaliação de desempenho e avaliação de desempenho em restaurantes; a terceira parte discute a Metodologia; a quarta parte apresenta o instrumento de avaliação de desempenho proposto e a última parte tece considerações sobre o processo de implementação do sistema de avaliação de desempenho no RU.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Neste tópico serão abordados aspectos da Política de Gestão de Pessoas; conceito, características, benefícios e os diferentes modelos e abordagens da avaliação de desempenho, bem como peculiaridades da avaliação de desempenho em restaurantes.

2.1 POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS

A gestão de pessoas é um termo que vem se tornando cada vez mais relevante nas Ciências Administrativas, visto que objetiva valorizar o capital humano nas organizações (GALINARI; EMMENDOERFER, 2010).

Segundo Marconi (2010), uma política de gestão de pessoas tem como objetivo alcançar o perfil e o quantitativo de servidores necessários às atividades, os quais devem ser estimulados a desenvolverem suas atividades de forma eficiente, a fim de garantir os resultados desejados pela organização.

A gestão de pessoas tem assim função estratégica nas organizações públicas. Dentre seus principais instrumentos estão (PANTOJA; CAMÕES; BERGUE, 2010):

- a) O planejamento de recursos humanos para sistematizar a avaliação da necessidade de pessoal na organização, a fim de preencher o quadro de pessoal adequado ao perfil profissional desejado quali e quantitativamente;
- b) A gestão de competências que busca adequar o perfil do quadro de pessoal considerando as necessidades da organização;
- c) A capacitação continuada baseada em competências para capacitar o quadro de pessoal considerando as competências que satisfaçam as necessidades e os objetivos a fim de se alcançar as metas e os resultados almejados. Para que este processo de capacitação ocorra da forma correta, devem-se mapear quais as competências desejadas e utilizar os resultados das avaliações de desempenho.
- d) A avaliação de desempenho e de competências serve para avaliar o desempenho individual, dos setores e da instituição como um todo (será discutida com maior profundidade posteriormente).

Entre suas etapas estão o recrutamento e seleção, as regras de desenvolvimento profissional, a estrutura de remuneração, a avaliação de desempenho e a política de capacitação.

A primeira etapa é composta pelo recrutamento e pela seleção. O recrutamento tem como objetivo localizar e incentivar candidatos potenciais para a disputa das vagas existentes, influenciando na quantidade e na tipologia dos candidatos a determinadas vagas

(IVANCEVICH, 1995). A seleção reduz o número de funcionários recrutados ao escolher o que melhor atende aos critérios das vagas oferecidas (MILKOVICH e BOUDREAU, 2000). A segunda etapa consiste nas regras de desenvolvimento profissional, as quais constituem um dos componentes que auxiliam o servidor a permanecer na administração pública e desempenhar suas atividades de forma eficiente, ao permitir que o mesmo planeje e progrida em sua trajetória individual. Essa progressão tem intervalos definidos pela estrutura de carreira, a qual deve permitir uma ampla movimentação para que os servidores adquiram mais competências (MARCONI, 2010). A etapa da remuneração está bastante ligada à fase anterior e à avaliação de desempenho. Nela deve-se considerar a hierarquia de acordo com os cargos, com o intuito de evitar o desestímulo dos servidores, além de aumentar a amplitude remuneratória, tornando mais atrativa a permanência no serviço público (MARCONI, 2005). A avaliação de desempenho constitui a etapa seguinte, na qual é possível vincular diretamente as metas da organização com o desempenho dos servidores, contribuindo para a disseminação de uma cultura voltada para o alcance dos resultados. Esta etapa será discutida com maior profundidade em tópico específico. Por fim, será através da etapa de capacitação que será garantido o desenvolvimento profissional dos servidores de forma que se possam alcançar os resultados desejados pela organização (MARCONI, 2010).

Durante o desenvolvimento da gestão de pessoas no setor público, no Brasil, muitos obstáculos surgiram, como na década de 1990 quando eram visíveis fortes distorções de remuneração, fazendo com que houvesse pressões para repor as perdas salariais. Além disso, nesta época ocorriam muitos desvios nos processos de avaliação de desempenho das organizações públicas devido a essas mesmas pressões (PIRES *et al.*, 2005).

No setor público, observam-se que, na maioria dos casos, as áreas responsáveis pela gestão das pessoas se dedicam mais às tarefas rotineiras como folhas de pagamento, benefícios da aposentadoria e afins, proposição de leis, regras e regulamentos, deixando em segundo plano, atividades estratégicas como o estabelecimento de metas e objetivos da organização e definição de políticas para contratar, capacitar, remunerar funcionários, dentre outras (PANTOJA; CAMÕES; BERGUE, 2010; MARCONI, 2010).

Assim, a gestão de pessoas tradicional não supre as necessidades do setor público nem se adapta às intensas transformações no mundo do trabalho devido a sua inflexibilidade e falta de estímulo aos conhecimentos e saberes (AMARAL, 2010). Segundo Lastres (1999), na segunda metade do século XX, aconteceram grandes transformações tecnológicas, sociais e econômicas, o que impôs novos padrões de gestão para as organizações tanto públicas quanto privadas. Assim, o sucesso das organizações passou a depender cada vez mais da sua

capacidade de implementar formas mais flexíveis de gestão (GUIMARÃES, 2000). Um sistema de gestão das pessoas deve ter valor estratégico com relação à missão, prioridades e objetivos da organização. Este sistema deve considerar os diversos fatores que podem influenciar a conduta das pessoas de forma direta ou indireta, fatores estes relacionados ao contexto organizacional (descrição de tarefas, o tamanho da pirâmide hierárquica, graus de centralização/descentralização nas tomadas de decisão, a cultura organizacional...) e a situações externas (situação econômica e sociopolítica, evolução tecnológica, as expectativas dos usuários dos serviços públicos, o mercado de trabalho, dentre outros (LONGO, 2002).

A forma como é realizada a gestão de pessoas na administração pública pode ser explicada por vários fatores: rigidez imposta pela legislação, onde muitas vezes quem atua na administração pública apresenta ideias e soluções para os problemas, mas a própria legislação impede sua implementação; desvinculação da visão do cidadão como destinatário do serviço público, visto que é esquecido que o cidadão é a razão de ser da prestação de serviços públicos; pouca ênfase no desempenho, devido a falta de vinculação de realização do trabalho satisfatória com um adequado desempenho por parte das administrações públicas; mecanismos de remuneração que desvinculam os vencimentos do desempenho, pois como a remuneração independe do desempenho, os funcionários não se sentem estimulados; limites à postura inovativa, devido não só à questão da remuneração como também à rigidez na legislação; poucos mecanismos de planejamento e pouca preocupação com a gestão, onde a preocupação é apenas realizar as tarefas diárias; gratificação como imprevisto à impossibilidade de aumento salarial deformando a verdadeira função da gratificação (PANTOJA; CAMÕES; BERGUE, 2010).

Assim, ainda é visível, em boa parte das organizações públicas brasileiras, a falta de vinculação entre a realização do trabalho com o adequado desempenho. Essa falta de ênfase no desempenho e no resultado e nos critérios de mérito é reflexo da falta de mecanismos para o desenvolvimento profissional contínuo e do pouco estímulo à rotação de funções (PANTOJA; CAMÕES; BERGUE, 2010).

Observa-se que os órgãos públicos apresentam um número excessivo de carreiras com atribuições específicas, dificultando a movimentação e o desenvolvimento dos servidores. A progressão, quando existe, está relacionada à permanência no cargo, além disso, os salários estão distanciados dos aplicados ao setor privado, gerando um menor interesse em fazer parte do serviço público. Os concursos públicos são realizados em grandes intervalos de tempo, gerando quadros de funcionários com gerações distantes. Essa situação mostra que, na maioria das vezes, o setor público não estimula a inovação, a produtividade e o melhor

desempenho dos funcionários e, pelo contrário, estimula a acomodação dos mesmos. Assim, há uma necessidade de modernização do Estado de modo que possibilite o atendimento das demandas da sociedade atual (MARCONI, 2005). E, naturalmente, ao modernizar estruturas também se pensa na modernização dos processos de gestão.

O grande desafio da administração pública é descobrir a melhor forma de transformar estruturas burocráticas em organizações flexíveis, evitando seu insulamento. Esta realidade passou a implicar na incorporação de padrões de gestão anteriormente aplicados apenas em empresas privadas, com as devidas adaptações necessárias para sua aplicação no setor público (BRESSER PEREIRA & SPINK, 1998).

Uma atuação do poder público, mais voltada para os resultados, é exigência da sociedade atual. Apenas considerar a relação custo-benefício não é o bastante. Deve-se, somado a isso, alcançar os resultados esperados e atender as necessidades da sociedade (BERGUE, 2010). As demandas dos usuários dos serviços públicos estão cada vez maiores. Qualidade, atendimento das necessidades, transparência e ética compõem essas demandas, gerando a necessidade de uma aproximação cada vez maior com os usuários. Diante a escassez de recursos, a saída para as organizações públicas é aumentar a flexibilidade, a prontidão (KON, 1997), a capacidade de adaptação, o uso de novas tecnologias e a modernização de suas estruturas (PANTOJA; CAMÕES; BERGUE, 2010). Este quadro tem levado a reflexões sobre os objetivos e revisão das estruturas e processos por parte das organizações a fim de atender a essas demandas. A mudança para uma atuação mais voltada para os resultados induz a uma ruptura com padrões gerenciais antigos (PANTOJA; CAMÕES; BERGUE, 2010). Isto implica, dessa forma, na busca por eficiência e qualidade na prestação de serviços públicos, através do rompimento com as formas tradicionais de administrar os recursos públicos e o início de uma nova cultura de gestão (GUIMARÃES, 2000).

Em busca dessa modernização, o tema da reforma gerencial emergiu em diferentes países e, no Brasil, a partir de 1995 com o Plano Diretor da Reforma do Estado. A reforma procura fazer uma modificação estrutural do Estado, assim como mudanças no processo de administração de pessoal e de alcance dos objetivos, além do aumento da flexibilização da administração pública, objetivando torná-la, pelo menos no plano do discurso, mais eficaz e eficiente na oferta dos serviços exigidos pela população (BRESSER-PEREIRA, 2008). Além disso, a reforma gerencial tem como um dos focos a diminuição dos gastos com pessoal efetivo (LUSTOSA DA COSTA, 2006). Assim, há uma ênfase em parcerias público-privadas, com a terceirização dos serviços sociais e científicos pelo Estado (BRESSER-PEREIRA,

2008), visto que, segundo Silva (2000), a terceirização é uma das estratégias para a redução de custos em longo prazo e para a melhoria da qualidade dos serviços. Sendo assim, a terceirização foi proposta como um dos instrumentos-base para a reforma do Estado.

A terceirização consiste na delegação da execução de um processo ou de um segmento dele a um agente externo à organização com o objetivo de alcançar resultados que a organização não teria capacidade de obter se ela mesma executasse o processo (TEIXEIRA; MARTELANC; FILHO, 2009).

Com os programas de privatização de empresas e de serviços públicos implantados nos anos 1990 e a reforma do Estado iniciada em 1995, através do Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado, estabeleceram-se marcos para a expansão da terceirização no setor público (DRUCK, 2013).

Através do Decreto-Lei n. 200, de 25 de fevereiro 1967, foi permitida a contratação de empresas para a realização material de tarefas executivas, de interesse direto da administração pública (AMORIM, 2008). Em 10 de dezembro de 1970, a Lei n. 5.645, exemplificou algumas das atividades meramente executivas passíveis de terceirização, onde as atividades relacionadas com transporte, conservação, custódia, operação de elevadores, limpeza e outras assemelhadas seriam, de preferência, objeto de execução indireta, mediante contrato. Em 21 de novembro de 1986, o Decreto-Lei n. 2.300 disciplinou as licitações e contratos no âmbito da Administração Federal, prevendo a possibilidade de regime de execução indireta de obras e serviços. Em seguida, a Constituição de 1988 incluiu a contratação de serviços entre os contratos dependentes de licitação (SILVA, 2011). A Lei de Responsabilidade Fiscal de 2000 inibiu a realização de concursos públicos e incentivou a terceirização, visto que as despesas com a subcontratação de empresas, a contratação temporária, emergencial e de comissionados não são computadas como despesa com pessoal (DRUCK, 2013).

Hoje, a terceirização de serviços na administração pública é regulamentada pela Lei 8.666 de 21 de junho de 1993. É uma das formas de parceria entre o Estado e o setor privado para a realização de suas atividades. Essas atividades que são repassadas para empresas privadas especializadas incluem apenas aquelas de apoio ou instrumentais à prestação do serviço público (SILVA, 2011). Para Pietro (2005), a locação de serviços abrange atividades que não são atribuídas ao Estado como serviço público e que ele exerce apenas de forma acessória à atividade-fim. Porém, segundo a Câmara dos Deputados (BRASIL, 2016a), atualmente está aguardando apreciação do Senado Federal o Projeto de Lei 4330/2004, o qual dispõe sobre o contrato de prestação de serviços a terceiros e as relações de trabalho dele decorrentes. Dentre alguns pontos, o projeto visa regular o contrato de prestação de serviço e

as relações de trabalho dele decorrentes, quando o prestador for sociedade empresária que contrate empregados ou subcontrate outra empresa para a execução do serviço. Ele também prevê a terceirização não só das atividades acessórias ou complementares, mas também das atividades-fim ou inerentes da contratante.

Muitas vezes, os funcionários terceirizados são empregados de forma precária, com contratos por tempo determinado, sem os mesmos direitos que os servidores públicos e com salários mais baixos (DRUCK, 2013). As universidades públicas têm sido citadas como focos desses problemas, visto que na contratação de empresas prioriza-se o menor preço e essas, muitas vezes, para garantir seu preço, economizam no pagamento dos direitos e dos salários dos trabalhadores. Além disso, é frequente o atraso, por parte das contratadas, no pagamento dos salários, o não pagamento do 13º salário e das férias (SOUZA, 2012).

A terceirização nas Universidades Públicas, em diversos setores incluindo seus restaurantes universitários, se tornou um fenômeno comum. Na Universidade Estadual do Rio de Janeiro (UERJ) os funcionários das empresas terceirizadas compõem boa parte da mão-de-obra. Na UFRN, estes compõem 16% dos trabalhadores da universidade (considerando apenas os contratos com a SAFE), colaborando com sua manutenção e desenvolvimento, porém, assim como os funcionários da UERJ, eles não têm acesso a vários serviços oferecidos pelas universidades (FERNANDES; BARROS; OLIVEIRA, 2012). O Restaurante Universitário da UFRN possui 83% do seu quadro composto por funcionários terceirizados.

Este processo de terceirização traz consigo a necessidade de avaliar o desempenho não só das atividades, mas também dos funcionários terceirizados. Dessa forma, será possível avaliar se houve, realmente, uma melhora na qualidade dos serviços prestados, visto que essa era uma das alegações da reforma gerencial para a adesão à terceirização dos serviços. Outrossim, uma avaliação sobre o desempenho é de fundamental importância para a gestão do RU e um indicador importante de satisfação dos seus usuários.

Segundo Pantoja, Camões, Bergue (2010), para se fazer uma gestão de pessoas voltada para os resultados, as organizações devem estabelecer um novo “contrato de trabalho” com seus funcionários. Neste novo “contrato” deve-se combinar formas de relacionamento entre as pessoas e a organização, de modo a tornar as condições e o ambiente de trabalho mais estimulantes para o comprometimento e o interesse dos funcionários, a fim de que estes mudem suas atitudes. Para que este “contrato de trabalho” se efetive são necessárias algumas condições (Quadro 1).

Quadro 1. Condições para a efetivação de um novo contrato de trabalho

Substituir de	Para
Presença física	Resultado
Pura aceitação	Iniciativa
Simple lealdade	Compromisso
Garantias	Oportunidade
Obediência cega	Flexibilidade
Comunicação de cima para baixo	Comunicação em mão dupla
Fazer sua tarefa	Conhecer os objetivos da organização
Progressão por tempo de serviço	Progressão por desempenho e mérito

Fonte: Pantoja, Camões, Bergue (2010).

O tópico a seguir discorre sobre a função de avaliação de desempenho evidenciando os aspectos que devem ser observados e os problemas decorrentes das diversas alternativas que podem compor um sistema de avaliação.

2.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A avaliação de desempenho é um processo de grande utilidade para as organizações, pois permite o esclarecimento dos objetivos a alcançar, melhora a comunicação e auxilia no desempenho individual e coletivo. Além disso, diminui a rotatividade de funcionários, ajuda na definição e esclarecimento das funções na organização (PROWSE; PROWSE, 2009), possibilita a identificação de necessidades de formação relacionadas com áreas com problema de desempenho (SCHRAEDER; BECTON; PORTIS, 2007), consistindo, dessa forma, um ponto essencial na função estratégica das organizações modernas (GUIMARÃES; NADER; RAMAGEM, 1998).

Esse processo é de extrema importância para compreender problemas, como o absentismo no trabalho. Muitas vezes, o próprio funcionário não tem noção dos dias que deixou de comparecer ao serviço e também dos problemas que isso causa ao sistema produtivo da empresa (PERRY, 2000).

A avaliação de desempenho não é apenas a comparação entre o planejado e executado, pois ela deve ser seguida de um mecanismo de acompanhamento que possibilite a correção de desvios, retornando ao planejado (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). Ela não deve ser tratada como um instrumento punitivo ou meramente administrativo (SIQUEIRA, 2002) e sim como um instrumento de estímulo à geração de competências e ao desenvolvimento de indivíduos (NECKEL; ANTUNES; PEREIRA, 2013). Segundo Freitas e Brandão (2005), a aprendizagem leva à aquisição de competências que são manifestadas através do desempenho do indivíduo.

As organizações apresentam um grande desafio nesta época de intensas transformações e de novas exigências: o de desenvolver a qualificação e o potencial dos seus funcionários a fim de obter alto desempenho, aceitação de maiores responsabilidades e comprometimento com os resultados desejados, favorecendo a inovação, o aprimoramento da qualidade, o relacionamento com os clientes, dentre outros (LUCENA, 1992). A avaliação de desempenho é a chave para se vencer este desafio.

Devido à influência que a avaliação de desempenho exerce sobre o sistema de gestão da organização, a sua criação e implantação requer bastante energia e precisão analítica (CAETANO, 2008). Mesmo com todos os obstáculos e dificuldades que possam acontecer durante seu desenvolvimento e implementação, devido a sua complexidade, deve-se ter em mente que os benefícios para a organização e para os funcionários serão bastante significativos (MATOS, 2012).

O sistema de avaliação de desempenho não é genérico, ou seja, ele é criado e desenvolvido para uma realidade de determinada organização, adequando-se à cultura, missão, visão e estratégia da mesma (CARUTH; HUMPHREYS, 2008). Igarashi *et al.* (2008) dizem que após identificar os critérios que serão avaliados, de acordo com as particularidades organizacionais, deve-se identificar como cada um deles será avaliado e quanto cada um desses critérios contribui para a avaliação global de desempenho.

Alguns fatores influenciam no desempenho do trabalhador como: o contexto extra organizacional (economia do país, oferta de emprego e mão-de-obra, leis trabalhistas, etc.), as características organizacionais (clima, cultura, gestão de pessoas, gerenciamento, etc.), o ambiente de tarefas (comunicação com a chefia, relacionamento interpessoal do grupo, competição, adequação dos ambientes, etc.) e as características do próprio trabalhador (idade, sexo, personalidade, motivações, etc). Sendo assim, estes fatores devem ser considerados durante a avaliação (OLIVEIRA-CASTRO; LIMA; VEIGA, 1996).

O processo de avaliação de desempenho, geralmente segue as seguintes etapas: estabelecer critérios de avaliação e padrões de desempenho, definir objetivos e expectativas de desempenho, observar amostras representativas de desempenho do empregado em período preestabelecido, registrar incidentes críticos, atribuir escores, comunicar os resultados de avaliação, prover *feedback* ao avaliado, formular planos de ação para melhorar o desempenho e remover obstáculos e dificuldades ao desempenho satisfatório (OLIVEIRA-CASTRO, 1999).

Segundo Deblieux (2003), há passos que devem ser seguidos para desenvolver um sistema de avaliação de desempenho que são: compreender a organização e sua força de trabalho, compreender o sistema de avaliação corrente na organização, recolher informações sobre as preferências dos diversos funcionários, recolher informação das práticas e preferências dos gestores, desenhar/desenvolver o sistema e divulgar ferramentas e implementar. Para este último passo, o de implementação, deve-se considerar os seguintes aspectos:

- Comunicar os funcionários e gestores com antecedência.
- Designar um gestor-chave que dê visibilidade e credibilidade ao novo sistema.
- Utilizar um grupo *focus* de funcionários para que se saiba que *feedback* estes querem receber.
- Começar com um projeto-piloto para testar o novo sistema em um ou dois departamentos e corrigir possíveis erros antes de implantar o sistema.
- Ter objetivos claros.
- Dar formação tanto aos gestores quanto aos funcionários sobre o novo sistema de avaliação (DEBLIEUX, 2003).

Quanto à escolha da fonte de avaliação, ou seja, a escolha de quem irá avaliar, essa dependerá dos objetivos, das funções a avaliar, dos instrumentos e dos critérios que serão utilizados (CAETANO, 2008). Dentre as fontes pode-se citar:

- Superiores diretos: a chefia é considerada a fonte mais capacitada para classificar o desempenho dos subordinados e determinar se o desempenho dos cargos está satisfatório ou não e se as metas estabelecidas foram alcançadas (CAETANO, 2008).
- Subordinados: os subordinados são considerados a melhor fonte para avaliar os comportamentos de supervisão das suas chefias. As desvantagens deste tipo de fonte é que os superiores podem agir de modo a agradar seus subordinados, assim como estes podem relutar em ser sinceros o bastante para classificar seus superiores (KLINE; SUISKY, 2009).

- Autoavaliação: Neste tipo de fonte, o subordinado analisará a si próprio, seus pontos fortes e fracos. A autoavaliação é bastante utilizada de forma conjunta à avaliação pelos superiores diretos, sendo essa junção considerada vantajosa ao aumentar a imparcialidade no processo de avaliação (KLINE; SUISKY, 2009).

- Pares: esta fonte não é bem aceita, pois os pares podem ao serem questionados sobre seu desempenho, centrarem em informações diferentes ao fazer a avaliação, além de serem influenciados pelo medo da punição. Este tipo de fonte pode ser muito eficaz num sistema de gestão participativo, uma vez que diminui o conflito e melhora a comunicação e a confiança (CAETANO, 2008; KLINE; SUISKY, 2009).

- 360 graus: também conhecido como avaliação multivisão ou *feedback* com múltiplas fontes, o avaliado é analisado por todos os elementos que tenham contato com ele, isso incluem não apenas os clientes internos como também os clientes externos (FERREIRA, 2014). Sua vantagem é que o avaliado obtém diversas respostas e perspectivas, de diferentes grupos da organização, sobre seu desempenho (KLINE; SUISKY, 2009). Entretanto, nem toda empresa tem a capacidade de manter esse tipo de avaliação, sendo necessário uma comunicação eficiente e um forte senso de equipe a fim de não gerar intrigas (GIL, 2001).

Dentre as diversas abordagens da avaliação há:

- A abordagem centrada na personalidade, onde são avaliadas a capacidade de liderança e a criatividade.

- A abordagem centrada no comportamento, onde ao invés de se basear em traços de personalidade, se baseia em comportamentos.

- A abordagem centrada na comparação com os outros, onde a realidade organizacional é encarada como resultado de um processo social, em que os colaboradores se complementam ou concorrem entre si.

- A abordagem centrada nos resultados, no qual os resultados podem ser comparados a padrões pré-estabelecidos, ou com o desempenho passado ou com o desempenho de outros cargos semelhantes (CAETANO, 2008). Neste tipo de abordagem a avaliação centra não nos comportamentos em si, mas nos fins alcançados com esses mesmos comportamentos (MATOS, 2012). Os instrumentos utilizados podem ser:

a) Os padrões de desempenho, através dos quais é possível encontrar os desvios em relação aos padrões e sugerir melhorias. Estes instrumentos se baseiam na comparação dos resultados dos trabalhadores com estes padrões previamente definidos. Sua principal vantagem é a facilidade de aplicação (CAETANO, 2008).

b) A gestão por objetivos, onde os resultados são comparados aos objetivos da organização. Uma de suas vantagens é a possibilidade de quantificar a avaliação (CAETANO, 2008).

c) O *Balanced Scorecard*, no qual a *performance* é medida em relação a quatro aspectos – financeiro, clientes, processos e aprendizagem e crescimento – através de indicadores, objetivos, metas e iniciativas (PINTO, 2007).

A gestão dos serviços públicos, devido às novas práticas provenientes da adoção das ideias da Nova Gestão Pública deve estar orientada para os resultados, o que quer dizer que a abordagem da avaliação de desempenho também deveria estar centrada nos resultados. Além disso, o fato de os funcionários terem participação cada vez mais importante nos resultados das organizações gera a necessidade de um sistema que trabalhe com indicadores e metas (SERRANO, 2010). A avaliação de desempenho deve ser um processo contínuo e objetivo, baseado no planejamento, com foco em resultados, em metas e em objetivos estratégicos (LIMA *et al.*, 2014). Desse modo, a abordagem escolhida para a elaboração do sistema de avaliação de desempenho do RU foi a orientada para os resultados.

Além de definir a abordagem do sistema de avaliação, é de suma importância atentar para a estratégia a ser utilizada para a comunicação dos resultados obtidos na avaliação, pois a partir dela deve-se fornecer ao funcionário uma resposta sobre como está desempenhando a sua função, avaliar conjuntamente as limitações e potencialidades de crescimento, acordar novas metas a alcançar e discutir como alcançá-las (ALMEIDA, 1996). Com isso será possível reduzir os erros, corrigir práticas inadequadas no serviço e, conseqüentemente, aumentar a produtividade e o compromisso do funcionário com a organização (NICKOLS, 2007), visto que este *feedback* serve de orientação para qual caminho o trabalhador deve seguir, a fim de alcançar os objetivos e as metas planejadas (LIMA *et al.*, 2014).

Segundo Osborne & Plastrik (1997), as organizações públicas devem buscar comparações com o desempenho de serviços prestados na iniciativa privada. Essas devem se adaptar o mais breve possível aos paradigmas administrativos privados, em busca da qualidade dos serviços prestados, da eficiência, eficácia, efetividade e de baixos custos de suas atividades, sem perder de vista o que é peculiar à administração pública (BIULCHI; PAULI, 2012). Para tal, uma das maneiras de as organizações públicas se adaptarem seria assimilar um processo de avaliação de desempenho com abordagem centrada nos resultados. A avaliação de desempenho na Administração Pública Federal é considerada um instrumento de gerenciamento útil para o gestor, o servidor e a sociedade (LIMA *et al.*, 2014).

Na administração pública, a avaliação de desempenho ainda está passando por uma fase de implantação e consolidação e, apresenta muitas dificuldades e resistências no interior de algumas organizações (BIULCHI; PAULI, 2012). A ideia de avaliação de desempenho no setor público existe desde a promulgação da Lei n. 284 de 28 de outubro de 1936, a qual fixou as diretrizes do primeiro plano de classificação de cargos para os servidores públicos. O regulamento das promoções que instituiu a avaliação de desempenho dos servidores da administração pública brasileira foi aprovado pelos Decretos n. 2.290 de 25 de março de 1938 e n. 84.669 de 29 de abril de 1980 (GRILLO, 1982).

Da década de 1980 em diante, as Universidades Públicas iniciaram seus próprios programas de avaliação de desempenho (DRUCK, 2013), os quais em sua maioria se restringiram apenas aos servidores públicos. A avaliação de desempenho em seus restaurantes universitários praticamente não foi documentada.

A UFRN apresenta um sistema de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação e dos docentes ocupantes de funções administrativas, aprovado pela Resolução n.024/2006-CONSAD, de 23 de novembro de 2006 e reestruturado pela Resolução n.040/2015-CONSAD, de 17 de dezembro de 2015. A periodicidade da avaliação de desempenho é a cada 12 meses de cada ano civil, estando disponível em meio eletrônico para todas as unidades administrativas e acadêmicas da instituição. Esse sistema de avaliação é composto pela autoavaliação, avaliação pela chefia imediata, avaliação pelos colaboradores e avaliação pelos outros membros da equipe do mesmo nível hierárquico.

No próximo tópico será abordada a avaliação de desempenho em restaurantes para que se aprofundem os conhecimentos sobre as peculiaridades desse ambiente organizacional.

2.3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO EM RESTAURANTES

Os restaurantes possuem padrões de desempenho previstos na Resolução da Diretoria Colegiada (RDC) n. 216 de 15 de setembro de 2004 - ANVISA, a qual dispõe sobre Boas práticas para Serviços de Alimentação. No caso dos restaurantes universitários, estes ainda devem seguir as resoluções de suas respectivas universidades. Na Universidade Federal do Rio Grande do Norte, a Resolução nº 021/12-CONSAD, de 21 de junho de 2012, regulamenta o Restaurante Universitário. A Resolução aborda as finalidades do restaurante, caracteriza quem são os usuários e como é o acesso ao restaurante, o prazo de envio de solicitação para atendimento a participantes de eventos, direitos e deveres dos usuários, o funcionamento do restaurante, a utilização do cartão de acesso, bem como o que fazer em caso de perda do

mesmo e, por fim, a fixação do preço das refeições, cuja proposta deve ser apresentada anualmente pela direção do restaurante.

Não foram encontrados trabalhos que mencionassem a avaliação de desempenho de funcionários terceirizados em restaurantes universitários, porém um estudo realizado em unidades produtoras de refeições privadas verificou que apenas 27% delas utilizavam avaliação de desempenho (LANZILLOTTI, 1996). As justificativas dadas pelas empresas que não aplicam a avaliação são: não possuir profissional habilitado para essa tarefa; os funcionários estão na empresa há muito tempo; os proprietários estão sempre presentes; o número de funcionários é pequeno; os funcionários estão em caráter experimental e por falta de tempo (CAVALLI; SALAY, 2007). Com base nesses estudos pode-se supor que os funcionários que trabalham em restaurantes não possuem um instrumento que lhes deem uma noção de como está o seu desempenho na empresa e em que aspectos poderiam melhorar.

Poucos são os benefícios oferecidos por restaurantes comerciais, aos funcionários, se restringindo a alimentação e transporte (CAVALLI; SALAY, 2007; LANZILLOTTI, 1996). Além disso, os sistemas gerenciais dos restaurantes não permitem a participação dos funcionários, sendo a administração baseada em prêmios e punições, bloqueando, dessa forma, o desenvolvimento da criatividade, responsabilidade, compromisso e organização (WOLKOFF, 1989).

Segundo Perry (2000), a alta incidência de absenteísmo e rotatividade no serviço de alimentação pode comprometer a qualidade e a segurança do alimento servido, bem como reduzir o rendimento da empresa por perdas de clientes, sobrecarga de trabalho para os outros operadores e aumento de despesas no tocante a treinamentos e cursos para novos funcionários. Estudo realizado por Souza, Sampei, Rosaleni (2012) o qual avaliou, dentre outros dados, o índice de rotatividade de nove restaurantes comerciais, encontrou percentuais que variaram entre 6,7% e 12,4%, sendo a média 9,8%. Não é possível fazer comparações com restaurantes universitários, pois não foram encontrados estudos que abordassem estes aspectos neste tipo de instituição.

Segundo Cavalli, Salay (2007), os serviços de alimentação apresentam dificuldades na contratação dos funcionários em várias ocupações, seja por falta de experiência, ou por falta de capacitação profissional e de responsabilidade.

O RU da UFRN apresenta 83% de seu quadro composto por funcionários terceirizados, o que por si só mostra a importância do desempenho destes para o desempenho global do restaurante. Assim, o fato de não haver um sistema de avaliação de desempenho é uma deficiência grave.

Um gerenciamento que não permite a participação dos funcionários, a alta incidência de absenteísmo e rotatividade e a dificuldade em contratar devido à falta de mão-de-obra especializada são citados por diversos autores já supracitados como problemas comuns que afetam os restaurantes em geral. No caso do RU da UFRN, os funcionários estão em contato direto com a gestão do restaurante, ou seja, eles são ouvidos pela gestão e suas sugestões são consideradas e atendidas na medida do possível. A rotatividade do RU é de 2,8%, estando, deste modo, muito abaixo do que foi apresentado pelo estudo de Souza, Sampei, Rosaleni (2012), onde o menor percentual=foi de 6,7%. Com relação à contratação no RU, muitos funcionários acabam sendo contratados sem nenhuma experiência, sendo o cargo de cozinheiro o mais complexo, pois a maioria dos candidatos se recusam a trabalhar no local devido aos baixos salários oferecidos pela empresa terceirizada. Assim, a maioria dos cozinheiros do RU chegou a este cargo pela promoção de auxiliar de cozinha para cozinheiro, após a avaliação das nutricionistas do local.

A seguir, abordar-se o percurso metodológico para construção do Sistema de Avaliação de Desempenho para o restaurante universitário.

3 METODOLOGIA

Este projeto de intervenção consiste em uma pesquisa-ação, visto que há a participação ativa do pesquisador e dos envolvidos no problema (GIL, 2002).

A pesquisa seguiu as etapas recomendadas por Deubliex (2003), a saber e que se encontram descritas abaixo: a) compreensão da organização e sua força de trabalho; b) compreensão do sistema de avaliação corrente na organização – como o RU não possui esse sistema, buscar-se-á compreender os motivos pelos quais isso ocorre – c) levantamento de informações sobre as preferências dos diversos funcionários e dos gestores sobre a avaliação de desempenho d) desenho e desenvolvimento do sistema de avaliação de desempenho e) divulgação de ferramentas de avaliação de desempenho e implementação do sistema.

Etapa 1: Diagnóstico organizacional

Nessa etapa buscou-se compreender a organização e sua força de trabalho, a partir da descrição das condições jurídicas e contratuais existentes entre a UFRN e a SAFE, tendo como base o trabalho de Borges *et al.* (2014); os problemas de nomenclatura e disposição das funções; as condições físicas e materiais; os processos e características das atividades para essa etapa foi consultado o Manual de Boas Práticas do RU); as condições do ambiente sociogerencial, as condições de trabalho e como elas influenciam no desempenho dos funcionários. A definição de cada uma dessas condições pode ser observada no Quadro 2.

Quadro 2. Categorias das condições de trabalho

Categorias	Conceitos
1) Condições contratuais e jurídicas	Conjunto de aspectos jurídicos (autônomo versus emprego), contratuais, no caso do emprego (formal ou informal), de estabilidade do contrato (instável ou estável) e de modalidades de contrato formal (temporário, por tempo indefinido). Abrange também aspectos como o sistema de incentivo (retribuições) e as definições do tempo a ser dedicado ao trabalho.
2) Condições físicas e materiais	São os componentes mais concretos. Referem-se ao entorno das atividades de trabalho no que diz respeito às condições físicas, ao espaço arquitetônico e a instalações, às condições de segurança física e/ou material e às formas com que

	se lida com o impacto do espaço geográfico e as condições climáticas sobre o trabalho.
3) Processos e características da atividade	Abrange aspectos relativos ao conteúdo das atividades de trabalho, à organização e divisão do trabalho, às demandas do posto de trabalho, aos modos de execução das atividades e ao desempenho do trabalhador.
4) Condições do ambiente sociogerencial	Aspectos relacionados às interações interpessoais (sejam horizontais ou verticais), às práticas sociais relativas à gerência ou à gestão, quando se trata do trabalho na forma de emprego (pois que as condições de trabalho adquirem uma dimensão organizacional), e às práticas sociais decorrentes da inserção no mercado de trabalho (parcerias, redes de trabalho formais ou informais, etc.).

Fonte: Borges et al.(2014)

Este quadro serviu como norteador para a realização do diagnóstico organizacional da unidade, de forma a abranger todas as condições de trabalho existentes.

Etapa 2: Entrevistas com os funcionários e os gestores do restaurante.

Nesta etapa o objetivo foi levantar dados que permitissem responder o porquê de o RU ainda não possuir um sistema de avaliação de desempenho, além de fazer um levantamento de informações sobre as percepções dos diversos funcionários e dos gestores sobre a avaliação de desempenho.

Para tal, foram realizadas entrevistas estruturadas a partir de grupos focais com as duas turmas que trabalhavam em escala 12X36 e os diaristas e entrevistas estruturadas individuais com os gestores, sendo aplicado um modelo de entrevista para os funcionários terceirizados (APÊNDICE 1) e outro para os gestores (APÊNDICE 2).

O objetivo da realização das entrevistas foi obter dados a respeito das tarefas e responsabilidades de cada cargo, as habilidades necessárias para desempenhar cada cargo, as percepções sobre a avaliação de desempenho e opiniões relacionadas aos contratos de prestação de serviço entre a UFRN e a SAFE.

Os modelos de entrevista supracitados foram adaptados a partir de modelos de entrevista elaborados por Matos (2012), em um estudo de caso, que buscou o

desenvolvimento de um sistema de avaliação de desempenho em uma empresa do setor têxtil. A adaptação foi feita de modo a enquadrar a realidade do restaurante a seus padrões de desempenho.

A fim de abranger as duas turmas e os diaristas foram entrevistados aqueles que trabalhavam há pelo menos quatro anos no RU. Os horários dos grupos focais ficaram restritos ao término da produção diária, com o intuito de não atrapalhar o andamento do serviço do RU. Como alguns funcionários terminavam sua carga horária diária antes deste período estabelecido, foi necessário excluí-los dos grupos focais e entrevista-los individualmente. Foram excluídos da amostra aqueles que não trabalham diretamente com a manipulação de alimentos (jardineiro e motorista), além dos servidores públicos que ocupam os cargos de auxiliar de cozinha, copeiro, auxiliar de serviços gerais, jardineiro e auxiliar administrativo, por não fazerem parte nem dos funcionários terceirizados, nem da gestão do RU. Desse modo, o total de funcionários terceirizados que foram entrevistados foi de 28. Estas entrevistas foram realizadas durante quatro dias.

A nutricionista contratada da FUNPEC foi entrevistada como parte da gestão, juntamente com as demais nutricionistas. A gestão do restaurante foi então, entrevistada em sua totalidade (n=9).

Etapa 3: Caracterização das funções, descrição das atividades dos funcionários e dos gestores.

A partir das entrevistas foram caracterizadas as funções exercidas pelos vários cargos ocupados pelos funcionários terceirizados e pelos gestores e descritas as atividades realizadas no restaurante para compreensão do funcionamento e fluxo das atividades. Com essas informações foram atualizadas as descrições das funções existentes no Manual de Boas Práticas do RU.

Etapa 4: Análise das percepções dos funcionários e dos gestores acerca da Avaliação de desempenho.

Com base nas entrevistas definiu-se os padrões através dos quais o desempenho será avaliado, identificando-se as percepções e preferências dos funcionários e dos gestores acerca de como a avaliação de desempenho deve ocorrer, bem como, as razões pelas quais o RU ainda não possui um sistema de avaliação de desempenho implementado.

Etapa 5: Desenho e desenvolvimento do sistema de Avaliação de Desempenho

Como a abordagem de avaliação escolhida foi a abordagem centrada nos resultados, a partir dos dados das entrevistas e da observação da rotina do serviço, foi feita uma análise a fim de definir os padrões de desempenho que farão parte da avaliação do desempenho.

Este tipo de abordagem foi escolhido por ser centrada não nos comportamentos em si, mas nos fins alcançados pelos comportamentos (MATOS, 2012). Os instrumentos escolhidos foram os padrões de desempenhos, pois por meio deles é possível encontrar os desvios em relação aos padrões e sugerir melhorias. Os padrões de desempenho se basearam na comparação dos resultados dos trabalhadores com padrões previamente definidos pela gestão em conjunto com os funcionários terceirizados, sendo sua principal vantagem a facilidade de aplicação (CAETANO, 2008).

Etapa 6: Verificação da proposta de Sistema de Avaliação de Desempenho

Elaborada a proposta do modelo de avaliação do desempenho, ela foi apresentada aos funcionários que foram entrevistados e à gestão do restaurante, para que os mesmos participassem do processo de montagem do instrumento através da crítica ao modelo a eles exposto. Para tal, os funcionários foram reunidos em grupos focais e os gestores foram abordados individualmente.

Etapa 7: Proposição do sistema de Avaliação de Desempenho

Após a definição do modelo, o mesmo foi apresentado à Diretoria do restaurante. Por fim, o modelo foi proposto para implantação no RU.

Etapa 8: Proposta de Implementação do sistema de avaliação e desempenho

Para a implementação do modelo foi solicitado à Direção do RU procurar o Setor de Contratos e a PROAD com o intuito de modificar e sugerir novas cláusulas nos contratos relacionadas direta ou indiretamente com a avaliação de desempenho, passando para a contratante a competência de realizar a avaliação. Também foi elaborada uma minuta de resolução a ser apreciada pela PROGESP.

4 CONSTRUÇÃO DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Neste tópico estão descritas todas as etapas que foram seguidas até a construção final do Sistema de Avaliação de Desempenho.

4.1 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

4.1.1 Condições contratuais e jurídicas

Os contratos de prestação de serviço celebrados entre a UFRN e a SAFE LOCAÇÃO DE MÃO-DE-OBRA LTDA ME são os de nº 050/2010 e nº055/2011. O objeto do primeiro consiste na contratação de empresas especializadas na prestação de serviços de locação de mão-de-obra para atender atividades de apoio administrativo, técnico e operacional nas áreas administrativas e acadêmicas. Já o segundo tem como objeto a contratação de empresa do ramo de locação de mão-de-obra para prestação de serviços de limpeza e higienização nas áreas internas e externas, das unidades acadêmicas pertencentes a UFRN, Campus Universitário Central e Interior.

Em ambos os contratos estão previstos dois regimes de trabalho, um com jornada de 44 horas semanais e outro como escala 12x36 semanais.

O contrato nº 050/2010 cita em sua cláusula 2.1 as obrigações da contratada. Ao analisar cada tópico do contrato observam-se alguns descumprimentos e inadequações com relação ao RU (Quadro 3).

Quadro 3. Inadequações no cumprimento da cláusula 2.1 do contrato 050/2010.

Obrigações da contratada	Inadequações
2.1.4-Prestar os serviços dentro dos parâmetros e rotinas estabelecidos, fornecendo Equipamentos de Proteção Individual (EPI's) em quantidade, qualidade e tecnologia adequadas, com a observância às recomendações aceitas pela boa técnica, normas e legislação.	A contratada possui deficiências na oferta dos EPI's, embora tenha melhorado bastante neste quesito. Ainda persistem a falta de luvas térmicas adequadas, aumentando o risco de queimaduras e acidentes de trabalho; falta de fardamento, o que não deixa escolha a alguns funcionários em utilizar fardas rasgadas ou botas com solado desgastado; dentre outros.
2.1.5-Utilizar mão-de-obra devidamente habilitada, (a comprovação deve constar em carteira profissional ou certificado pelo sindicato da	Com exceção da contratação de cozinheiros, para as outras funções não é exigido curso, comprovação ou

<p>categoria), para a execução dos serviços, de idoneidade moral comprovada, caso não reúnam tais condições, poderá ser recusadas pela CONTRATANTE</p>	<p>certificado. Sendo na maioria das vezes contratadas pessoas sem nenhuma experiência no ramo alimentício.</p>
<p>2.1.6-Selecionar e preparar rigorosamente os empregados que irão prestar os serviços, conforme estabelecido neste Projeto Básico, encaminhando elementos portadores de atestados de boa conduta e demais referências, tendo funções profissionais legalmente registradas em suas carteiras de trabalho.</p>	<p>Esta preparação não ocorre por parte da contratada. Os recém-contratados chegam ao serviço e aprendem com os funcionários mais antigos.</p>
<p>2.1.11-A Contratada se obriga a elaborar e implantar o treinamento e capacitação em saúde e segurança do trabalho admissional, com carga horária mínima de 4 horas, com registro nominal contendo o conteúdo do treinamento, sempre que admitir novo funcionário para trabalho nos ambientes da instituição. A Divisão de Higiene, Medicina e Segurança do Trabalho – DHSMT, vinculada ao Departamento de Assistência ao Servidor – DAS/PRH poderá auxiliar nas capacitações. Uma cópia do registro dos treinamentos será encaminhada pela contratada ao Gestor do contrato;</p>	<p>Este treinamento não ocorre com os funcionários do restaurante.</p>
<p>2.1.15-Comprovar, mensalmente, a quitação das obrigações trabalhistas, tributárias, fiscais, comerciais e legais, sobretudo o recolhimento das contribuições sociais (Fundo de Garantia por Tempo de Serviço e Previdência Social) acompanhados da respectiva folha de pagamento pertinente aos seus empregados disponibilizados para prestar os serviços, como condição à percepção mensal do valor faturado.</p>	<p>Esta comprovação não é feita. Isso pode ser observado pelos frequentes atrasos no pagamento dos salários, do auxílio alimentação e das obrigações trabalhistas após a demissão, além de pendências no pagamento do FGTS dos funcionários.</p>
<p>2.1.16-A CONTRATADA obriga-se a manter seus empregados durante a execução dos serviços devidamente uniformizados com seus padrões</p>	<p>O problema do fardamento já foi explicado anteriormente.</p>

<p>próprios e de acordo com o exigido pela legislação trabalhista (farda, luvas, sapatos, proteção especial, etc.), devidamente identificados através de crachá, com fotografia recente, e provendo-os dos Equipamentos de Proteção Individual - EPI's.</p>	
<p>2.1.16.5-A CONTRATADA deverá instruir seus empregados quanto à prevenção de incêndios nas áreas da Administração da CONTRATANTE, devendo ser observada a conduta adequada na utilização dos materiais, equipamentos e ferramentas, objetivando a correta execução dos serviços.</p>	<p>Este treinamento ocorreu pela última vez em 2013, como uma parceria entre a contratada e o setor de segurança do trabalho da contratante. Desde então esta cláusula não foi mais cumprida.</p>
<p>2.1.17- A CONTRATADA obriga-se, independentemente do pagamento de suas faturas emitidas contra a CONTRATANTE, pagar a seus empregados até o 5º dia do mês subsequente, conforme legislação em vigor, e no local de trabalho dos mesmos, através de contas bancárias, ou com recursos em espécie, não sendo autorizado o deslocamento para locais de recebimento que não os indicados previamente, salvo se a mão-de-obra deslocada for repostada durante o deslocamento.</p>	<p>O pagamento tem atrasos frequentes, gerando insatisfação dos funcionários.</p>
<p>2.1.26- Promover avaliações periódicas, junto às unidades beneficiárias dos serviços, do desempenho funcional dos seus empregados, promovendo as recomendações contidas neste Projeto Básico.</p>	<p>Esta é a cláusula central deste estudo. Como já foi citado, não é cumprida.</p>
<p>2.1.27- Promover, periodicamente, cursos de reciclagem de todo pessoal envolvido na prestação dos serviços contratados, obedecendo às diretrizes constantes deste Termo de Referência.</p>	<p>Este curso não é realizado pela contratada. As nutricionistas o RU é que anualmente realizam o Curso de Boas Práticas na Manipulação de Alimentos para todos os funcionários.</p>

Ainda nessa mesma cláusula, observam-se informações importantes como as obrigações que a contratada tem de promover a substituição da mão-de-obra considerada

inadequada, quando solicitado pela contratante, no prazo máximo de 72 horas, com o fim de evitar paralisação, no todo ou em parte, dos serviços; promover a substituição da mão-de-obra faltosa no prazo máximo de 02 (duas) horas quando solicitado pela unidade beneficiário, ficando entendido que a contratante se reserva o direito de descontar da fatura mensal o período correspondente às horas não trabalhadas. Sendo estas duas cumpridas de forma adequada.

Com relação à cláusula 2.2, a qual cita as obrigações da contratante, também observam-se algumas inadequações (Quadro 4).

Quadro 4. Inadequações no cumprimento da cláusula 2.2 do contrato 050/2010

Obrigações da contratante	Inadequações
2.2.5- Examinar as Carteiras Profissionais dos empregados colocados a seu serviço, para comprovar o registro de função profissional.	No RU esta cláusula não é cumprida.
2.2.7-Exigir da empresa contratada providências quanto à capacitação de todo pessoal, com planos de cursos apresentados à PROAD e apreciados pela Pró-Reitoria de Recursos Humanos, conforme diretrizes do Anexo “IV” do Edital.	Esta cláusula não é cumprida, porém a diretora do restaurante, juntamente com as demais nutricionistas é que realizam um treinamento anual sobre Boas Práticas de Manipulação de Alimentos. A empresa participa, na figura da encarregada, organizando os horários dos funcionários e os incentivando para que todos participem da capacitação.

Apesar do descumprimento da cláusula 2.2.5, no RU, quando alguém é contratado, mesmo que suas qualificações não tenham sido analisadas pela direção, essa pessoa não entra de imediato no quadro fixo de funcionários. O funcionário fica sob observação das nutricionistas do restaurante, e quando surge a necessidade da inserção no quadro fixo ou quando passa um período de três meses de experiência, a encarregada se reúne com as nutricionistas para discutir se aquele funcionário é adequado para o serviço ou não, e após essa avaliação ele entra para o quadro, é transferido para outro setor da UFRN ou é demitido. Além disso, se o funcionário apresentar comportamento inadequado, desobediência ou não desempenhar suas funções adequadamente, as nutricionistas não esperam os três meses de experiência e já solicitam a retirada daquele funcionário do RU à encarregada.

O contrato 050/2010 ainda apresenta uma cláusula terceira, a qual cita como deve ser a execução técnica dos serviços. Uma cláusula que complementa outras anteriormente citadas e que é cumprida no RU é a de número 3.2.6, que diz: Considerado inadequado o atendimento prestado, o Gestor do Contrato notificará a LICITANTE CONTRATADA, que deverá adequar as atividades às exigências apresentadas, nos prazos cominados, mediante treinamento ou substituição de seu funcionário, sem ônus para a UFRN. No total, o contrato apresenta dezoito cláusulas. Vale ressaltar que na cláusula sétima é dito que o contrato tem duração de doze meses, podendo ser prorrogado por períodos subsequentes mediante termo aditivo. Assim, em 2015, o contrato completou cinco anos.

Com relação ao contrato nº055/2011, em sua cláusula 2.1, no tópico 2.1.19.3 é vedado à Administração ou aos seus servidores praticar atos de ingerência na administração da contratada, tais como: promover ou aceitar o desvio de funções dos trabalhadores da contratada, mediante a utilização destes em atividades distintas daquelas previstas no objeto da contratação e em relação à função específica para a qual o trabalhador foi contratado. Por motivo desconhecido, o conteúdo deste tópico não existe em nenhuma cláusula do contrato nº 050/2010, o que é um problema visto que justamente parte dos funcionários abrangidos por este contrato foram contratados como copeiros, mas na prática atuam como auxiliar de cozinha e vice-versa; além disso, um dos auxiliares de atividades I não realiza as funções que deveria, pelo cargo que ocupa, atuando na realidade como um armazenista ou almoxarife. Estes dois últimos apesar de terem nomenclaturas diferentes desempenham exatamente as mesmas funções.

No contrato 055/2011, quanto às obrigações da contratada e da contratante, apresentam-se as mesmas inadequações que as citadas nos Quadros 3 e 4 acerca do contrato 050/2010.

De acordo com o Relatório de Ocorrências, fornecido pelo Setor de Contratos da UFRN, de 2015 até o ano vigente, a SAFE Locação de Mão-de-Obra LTDA, teve 60 ocorrências que iam desde advertências e processos administrativos até multas, por descumprimento de cláusulas dos contratos, dentre elas o atraso no pagamento dos funcionários dentro do prazo estabelecido, atraso de pagamento de verbas trabalhistas de funcionários e ex-funcionários, atraso no fornecimento do vale alimentação, atraso no pagamento de férias. A última ocorrência apresentada no relatório impediu a SAFE de licitar e contratar com a União pelo período de 5 (cinco) anos, sendo o motivo para tal falha ou fraude na execução do contrato.

4.1.2. Problemas de nomenclatura e disposição das funções

No RU observam-se problemas relacionados à nomenclatura e à disposição das funções. Como no que diz respeito aos cargos de copeiro e auxiliar de cozinha, onde alguns são auxiliares de cozinha, mas trabalham nas copas e outros são copeiros, mas trabalham como auxiliar de cozinha. Além do caso de um dos auxiliares de atividade I que atua como um armazenista ou almoxarife.

4.1.3. Condições físicas e materiais

O Restaurante Universitário possui uma área total construída em 1601,90 m², segundo a planta baixa do RU (figura 1) com posição voltada para a nascente, forma retangular.

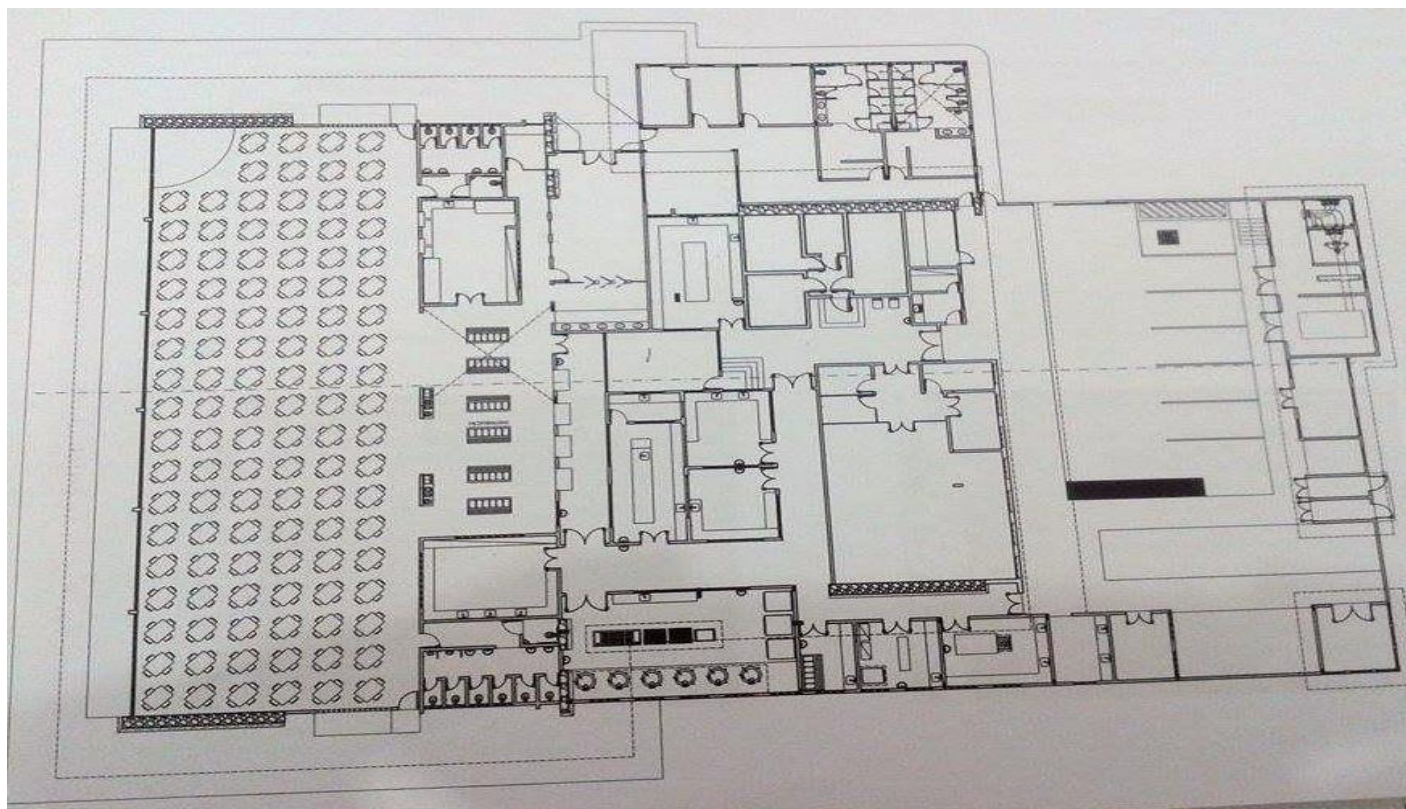


Figura 1. Planta baixa do RU.

Fonte: Direção do RU.

Dentro da área do RU, destacam-se os seguintes setores (Tabela 4).

Tabela 3 - Setores do RU

SETORES	Áreas do Local (m ²)	*Recomendação m ²	Adequação
Área Total	1601,90	2116,5	Inadequado
Pátio de descarga	35,20	24,90	Inadequado
Recepção dos gêneros	39,58	41,50	Adequado
Higienização de gambarras e estrados	11,38	16,60	Inadequado
Almoxarifado	56,30	58,10	Adequado
Câmaras frigoríficas	49,42	166	Inadequado
Administração	61,01	37,50	Inadequado
Depósito de material de limpeza	11,98	8,06	Adequado
Depósito para os resíduos recicláveis	4,05	20,75	Inadequado
Depósito para os resíduos orgânicos	4,05	20,75	Inadequado
Sala dos nutricionistas	22,82	28,00	Inadequado
Pré-preparo de carnes	37,09	25,00	Inadequado
Processamento de verduras e legumes	111,26	58,50	Inadequado
Área de Cocção	53,75	150	Inadequado
Área de circulação em frente à cocção	23,72	-	-
Cozinha experimental	26,37	30,00	Adequado
Panificação	16,06	-	-
Produção de Quentinhas	16,03	-	-
Processamento de frios e alimentos prontos	19,62	-	-
Processamento de sucos**	20,92	-	-
Copa de higienização dos utensílios da cozinha	31,31	17,50	Inadequado
Copa de higienização dos utensílios do refeitório	33,53	87,50	Inadequado
**Refeitório	479,60	713	Inadequado

Fonte: Planta Baixa do RU

*Sant'Ana e Campos (2012)

**Norma Regulamentadora nº 24 (BRASIL, 1993)

Para calcular as áreas recomendadas para cada setor, utilizou-se como referência as fórmulas de Sant'Ana e Campos (2012) (APÊNDICE 3). Como expresso na Tabela 3, dentre os setores com áreas próximas ao recomendado, estão: recepção de gêneros, almoxarifado, depósito do material de limpeza e a cozinha experimental. Com relação à área total do RU, há

uma avaliação de que ela deveria ser maior. Alguns setores apresentam áreas maiores que o recomendado como o pátio de descarga, a administração, copa de higienização dos utensílios da cozinha, processamento de verduras e legumes e, pré-preparo de carnes. Já as áreas para higienização de gambarras e estrados, câmaras frigoríficas, depósito para os resíduos recicláveis, depósito para os resíduos orgânicos, sala dos nutricionistas e copa de higienização dos utensílios do refeitório são inadequadas por apresentarem dimensões menores, mas isso não implica em problemas para a unidade.

Algumas dessas inadequações não influenciam de forma negativa no funcionamento do restaurante, como por exemplo, o pátio de descarga. O fato de o setor ser maior que o recomendado até facilita a recepção dos gêneros, visto que muitas vezes chega mais de um fornecedor para realizar a entrega. Além disso, é através desse setor que todos os funcionários têm acesso ao restaurante assim que saem dos vestiários. A copa de higienização de utensílios da cozinha não é utilizada apenas para a higienização destes, mas também para o armazenamento dos utensílios que já foram higienizados, sendo um fator positivo ele ser maior que o recomendado.

Já o fato de alguns setores apresentarem áreas menores constitui um aspecto negativo para o funcionamento do RU. Por exemplo, as câmaras frigoríficas, em alguns períodos ficam muito lotadas, o que ocasiona certos transtornos como algumas sobras que são guardadas e no dia posterior ainda estão mornas, ou seja, não resfriaram devido à superlotação. Quando alguma das câmaras quebra, se faz necessário remanejar o conteúdo de uma para a outra, ocasionando também superlotação, o que por vezes acarreta perda de alguns gêneros alimentícios, como carnes cruas e frios, que são bastante perecíveis. A copa de higienização de utensílios do refeitório, de fato apresenta-se com área menor do que o recomendado. Isso é visto diariamente, no momento da distribuição das refeições, quando os funcionários do setor ficam com espaço muito restrito para realizar suas atividades. Neste setor, os alunos entregam os talheres e pratos no balcão, gerando filas. Os funcionários que ficam recebendo estes utensílios têm que rapidamente pegar de um em um, passar um escovão para tirar as sujidades mais aparentes, formando pilhas de pratos sujos ao lado. Outro funcionário pega os pratos da pilha e põe na máquina de lavar e os talheres, que os alunos depositam num pequeno recipiente, também são colocados na mesma máquina de lavar. Outro funcionário é responsável por pegar as bandejas sujas que os alunos deixam em estantes de inox no lado externo da copa, retirar as sujidades com o escovão e colocar em outra máquina de lavar. Eles ainda são responsáveis por repor os pratos e talheres limpos nas linhas de distribuição de forma contínua. Por isso, nos horários de pico de movimento é enviado outro funcionário para

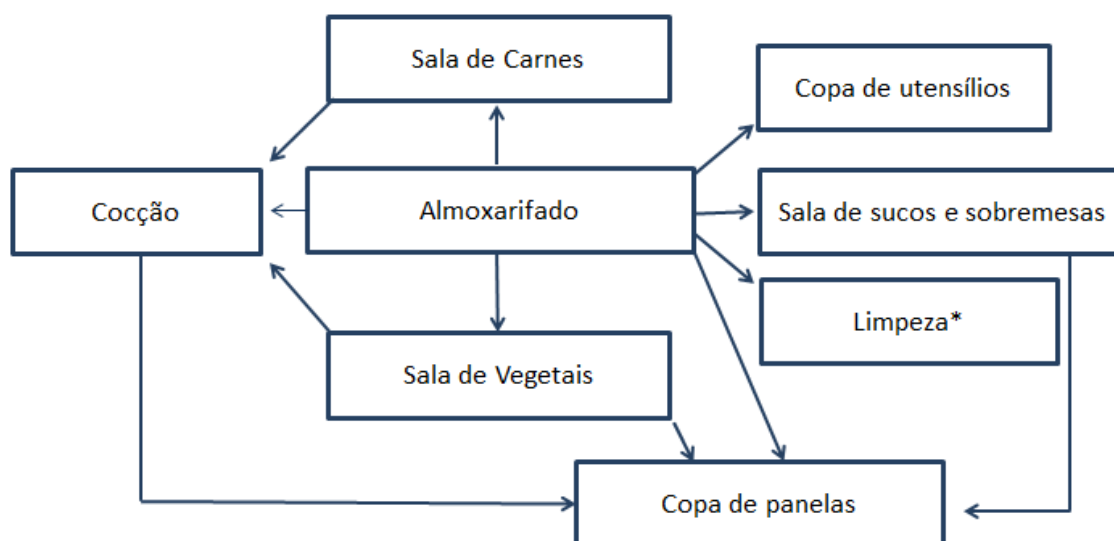
este setor, a fim de realizar esta última atividade e não sobrecarregar os demais. O problema piora quando uma das máquinas quebra ou falta água, pois acaba se optando em não distribuir as bandejas, já que essas não terão como ser higienizadas, ou no pior dos casos são distribuídos pratos descartáveis, o que em ambos os casos gera insatisfação aos usuários e aos próprios funcionários do setor, que ao final da distribuição terão que levar todos os utensílios sujos para outro setor, como o de higienização de gambarras e estrados, e lavá-los de um em um.

No caso das câmaras, por exemplo, não há necessidade de maiores dimensões, pois a entrega dos gêneros alimentícios ocorre três vezes por semana.

Com relação ao refeitório, este se encontra com área um pouco mais da metade do dimensionamento recomendado pela Norma Regulamentadora (NR) 24, o que pode gerar desconforto aos comensais, devido aos espaços reduzidos, onde os mesmos têm que ficar procurando onde sentar, além de ocorrer o encontro de alunos que estão entrando e saindo do restaurante, dificultando até a movimentação destes.

De acordo com Sant'Ana e Campos (2012), setores com área maior do que o necessário pode ocasionar em deslocamentos desnecessários para os funcionários, espaços ociosos que devem ser limpos, além de ter sido um gasto financeiro para sua construção. Do contrário, quando subdimensionadas, pode aumentar o risco de acidentes, dificultar na execução de cardápios, causar a falta de espaços para equipamentos e quantidade reduzida de móveis.

Para melhor entendimento do funcionamento do RU, foi elaborado o fluxograma abaixo (Figura 2), o qual ilustra como as atividades ocorrem:



*Não há um setor fixo para a limpeza, os funcionários responsáveis ficam espalhados pelos outros setores do fluxograma realizando a limpeza dos mesmos.

Figura 2. Fluxograma de funcionamento do Restaurante Universitário

No almoxarifado são armazenados os gêneros alimentícios secos (arroz, feijão, macarrão, farinhas, sal, café, temperos secos, açúcar, etc.), algumas frutas e raízes que não necessitam de refrigeração e os materiais de expediente. Os materiais de limpeza ficam em uma sala exclusiva fora do almoxarifado. Os funcionários desse setor são o almoxarife, o armazenista e o auxiliar de atividades I, sendo que os dois primeiros realizam a liberação de todos esses produtos, incluindo os que ficam armazenados nas câmaras frias, para os funcionários dos demais setores. Além disso, são eles que fazem o recebimento das mercadorias que chegam ao restaurante. Já o terceiro cargo citado apresenta dois funcionários, sendo que um deles realiza atividades administrativas como o atendimento de requisições, além de lidar com os fornecedores, já o outro, na prática atua como se fosse o almoxarife e o armazenista. Assim, esse setor é o ponto de partida para que o trabalho nos demais setores se inicie e possa ser realizado todos os dias. Por este motivo, o almoxarifado se torna susceptível a receber reclamações dos outros setores, tal como a reclamação relativa à morosidade na liberação dos gêneros que ocorre por diversos motivos como: atraso na entrada dos próprios funcionários do setor ao local de trabalho, chegada de mercadorias, com a priorização do recebimento dessas em detrimento da liberação dos gêneros requeridos; funcionários de vários setores solicitando ao mesmo tempo os gêneros, sendo que para a liberação se faz necessário sua pesagem para seguir as quantidades calculadas pelas nutricionistas; saída dos funcionários do almoxarifado para almoçar implica em que apenas um permanece para liberar os gêneros e muitas vezes o horário coincide com a chegada de mercadorias, o que acaba atrasando o processo de liberação. No almoxarifado, também estão presentes servidores públicos, como as nutricionistas da Coordenadoria de Controle de Materiais e Abastecimento, a nutricionista diretora e um auxiliar administrativo, além de estagiária de apoio técnico.

A sala de carnes atualmente conta com cozinheiros, os quais ficam responsáveis por fazer o corte de todas as carnes servidas. Este setor é de grande importância, visto que os cortes devem ser padronizados a fim de não influenciar na preparação ao chegar à cozinha (por exemplo, se os bifos estiverem muito grossos, o tempo de cocção será mais demorado; além disso, o sabor dos temperos e dos molhos não irá penetrar o suficiente para que o prato tenha uma apresentação sensorial adequada aos comensais). Observa-se que dependendo do corte, a dificuldade pode ser maior, e conseqüentemente, o serviço demorar mais. Quando o

corte é mais fácil e rápido, os funcionários acabam por ficar com tempo livre. Esses dois fatos geram conflitos, pois no primeiro caso, devido à alta carga de trabalho, o cozinheiro fica insatisfeito quando é chamado para ajudar em algum outro setor, visto que o auxiliar termina seu turno duas horas mais cedo; no segundo caso, os funcionários reclamam por que os cozinheiros deste setor ficam com tempo livre e não procuram ajudar os outros setores que ainda não terminaram seus afazeres.

A sala de processamento de sucos e sobremesas atualmente é a única que não recebe queixas e que não apresenta problemas, visto que é um setor que não depende tanto dos outros, apenas do almoxarifado. Neste setor, há apenas um auxiliar de cozinha para desempenhar as atividades.

A sala de processamento de vegetais é onde se encontra o maior número de funcionários, visto que é o local onde todos os vegetais utilizados no restaurante são processados. Pelo fato de ter o maior número de funcionários, eles acabam sendo solicitados para sair de seu setor e auxiliar em algum outro, geralmente a área de cocção, quando está sendo realizada alguma atividade de maior complexidade. Esse fato às vezes gera reclamações por parte dos mesmos, pois estes alegam que quando precisam os funcionários da cocção não aparecem pra ajudar.

O RU conta com duas copas, uma para a lavagem dos utensílios da cozinha (panelas, cuscuzeiras, cubas, grelhas...) e outra para a lavagem dos utensílios da distribuição (talheres, conchas, pegadores, pratos, bandejas, cumbucas). É nesta última que ocorre a maior parte dos problemas, visto que ao contrário da primeira, em que os utensílios são lavados a mão, há uma dependência das máquinas de lavar. Assim, no momento da distribuição, principalmente do almoço e do jantar, quando alguma das máquinas quebra, os funcionários ficam sobrecarregados, pois precisam realizar o serviço com apenas uma máquina funcionando.

A área da cocção é responsável pela maior parte das reclamações, visto que é o setor que mais depende das atividades dos outros setores. Se o corte da carne estiver mal feito, se o almoxarifado atrasar muito a liberação dos gêneros, se os vegetais processados demorarem a chegar, se não houver cubas limpas para colocar as preparações, os funcionários da área de cocção serão sobrecarregados e a refeição sairá com atraso. Além disso, frequentemente há problemas com equipamentos, o que contribui ainda mais para essas disfunções.

Por fim, não há um setor com atribuições relativas à limpeza, visto que os funcionários responsáveis por essa atividade estão distribuídos pelos setores supracitados. Há um problema relacionado à falta de colaboração entre esses funcionários, pois muitas vezes

um deles está sobrecarregado fazendo a limpeza em algum setor enquanto os outros que terminaram suas tarefas não ajudam, gerando conflitos entre estes.

Seguindo o fluxograma do restaurante, abaixo são explanadas as condições físicas e materiais de cada setor que compõe o RU:

- Pátio de descarga: é a área destinada a receber todos os gêneros e materiais que serão utilizados pelo restaurante. Apresenta um portão de entrada para a entrada de caminhões e caminhonetes que trazem os produtos.
- Recepção de gêneros: essa área possui uma lixeira em inox com pedal, uma balança com capacidade máxima de 300 kg para a pesagem dos alimentos, um freezer para o armazenamento dos leites, um carrinho plataforma para o transporte das mercadorias até a balança ou até as áreas de armazenamento (câmaras ou armazenamento de secos), além de acesso para o almoxarifado e para as câmaras frias. Neste setor está localizado também um ultra congelador de alimentos, no qual são colocadas preparações as quais necessitam de um resfriamento rápido.
- Câmaras frias: Para o acesso a estas câmaras, tem-se uma porta que leva à antecâmara, além de um visor com a temperatura de cada uma das câmaras frias, por onde é feito o seu monitoramento. A porta da antecâmara e das quatro câmaras possui uma trava de segurança para que, em caso que alguém ficar preso pelo lado de dentro, essa pessoa tenha condições de abrir a porta por dentro. Assim, tem-se a câmara de congelados, a de hortifrúti, a de alimentos pré-preparados e a de sobras, cada uma com temperatura específica. Quem frequenta as câmaras é exposto às baixas temperaturas, sendo necessário o uso de casacos térmicos para amenizar o frio.
- Almoxarifado: este setor possui quatro salas com computadores e mesas, ar-condicionado, além de acesso para o armazenamento dos produtos secos como farinhas, cereais, grãos, temperos e condimentos, pães, além de raízes e tubérculos e frutas como mamão e banana. Nesta área há uma lixeira em inox com pedal, armários em inox, uma balança com capacidade de 15 kg, onde são pesadas as quantidades de manteiga e margarina que são liberadas para o uso diário. Além disso, neste setor faz-se uso de gambarras para o armazenamento

de feijões após a catação, farinhas, massa para lasanha e arroz que serão liberados para o uso diário. O setor conta um carrinho plataforma compensado, carrinhos armazém, além de carro com elevação hidráulica que pode ser regulado e é utilizado para facilitar a estocagem dos gêneros.

- Cozinha experimental: apesar do nome, nesta sala não são feitos experimentos. Nela são armazenados utensílios extras, novos, como panelas, cuscuzeiras, colheres de mexer, dentre outros, que só saem de lá quando algum dos utensílios em uso quebra e é necessário um novo.
- Depósito de material de limpeza: nele são armazenados descartáveis e materiais de limpeza. Apresenta armários em inox para o armazenamento desses itens.
- Sala de pré-preparo de carnes: neste setor há três bancadas em inox, sendo duas com pias e torneiras, para o corte das carnes, um liquidificador industrial para o preparo do tempero, amaciador de carnes (atualmente quebrado), ar-condicionado, lixeiras de plástico, estrados, onde ficam apoiadas as gambarras que são utilizadas para transportar as carnes para o corte e as que já foram pré-preparadas neste setor, e pia para a higienização das mãos dos funcionários que ali desempenham as suas funções. Neste setor utilizam-se também carrinhos plataforma em inox para o transporte das gambarras com as carnes, no restaurante como um todo só há três carrinhos deste tipo funcionando que podem ser utilizados para este serviço e são utilizados também pelos demais setores. Devido ao alto risco de ferimentos durante o corte, os funcionários deste setor são obrigados a usar luvas de malha de aço, as quais são fornecidas pela empresa contratada.
- Sala dos nutricionistas: neste setor há computadores e mesas, para o uso das nutricionistas e dos estagiários em suas atividades administrativas, ar-condicionado e armários para a guarda de pastas e material de escritório, para a guarda das bolsas das nutricionistas e estagiários, além dos achados e perdidos pelos usuários do restaurante.
- Sala de processamento de sucos e sobremesas: neste setor há ar-condicionado, uma lixeira em inox com pedal, duas bancadas em inox, sendo uma com duas

pias e torneiras. Vale ressaltar que uma das torneiras apresenta filtro, pois é dela que é retirada a água para o preparo dos sucos. O setor conta ainda com um liquidificador industrial em funcionamento e dois quebrados que ficam no canto da sala, possui ainda estrado onde ficam apoiadas as cubas grandes e pequenas de suco. São nessas cubas que o funcionário, na medida em que vai preparando o suco no liquidificador, despeja o suco pronto. Neste setor também se faz uso dos carrinhos já mencionados para o transporte das polpas e do açúcar para a sala e das cubas com o suco pronto para a distribuição. Devido ao risco de fermento durante o corte das polpas, o funcionário deste setor é obrigado a usar luva de malha de aço como forma de proteção. No corredor que fica em frente a essa sala há duas bancadas em inox onde são armazenadas cubas com sobras de alimentos. Seguindo por este corredor, que leva às demais áreas, há também estrados onde ficam apoiados os *hot box* para o armazenamento de preparações que serão transportadas para o outro restaurante que é extensão do RU.

- Sala de processamento de frios e alimentos prontos: esta sala conta com duas bancadas em inox, sendo uma com pia e torneira, além de ar-condicionado e lixeira em inox com pedal. Neste setor utilizam-se tábuas vermelhas para o corte de carnes já prontas em bifés.
- Sala de processamento de vegetais: neste setor há quatro bancadas em inox, sendo três com pia e torneira, um descascador de legumes, um picador manual de legumes e um processador de alimentos, um extrator de suco (atualmente quebrado) lixeira em inox com pedal e uma de plástico e ar-condicionado. Há ainda uma porta de acesso para uma pequena sala onde também há um ar-condicionado, uma bancada em inox com pia e torneira, além de um fatiador de frios. O setor como um todo utiliza também tábuas de cores diferentes, sendo a verde para as verduras, a azul para frios e a amarela para as frutas. Neste setor, devido ao risco de fermentos durante o corte das verduras e legumes, os funcionários são obrigados a usar a luva de malha de aço, porém há alguns que não a possui.
- Área de cocção: neste setor há cinco caldeirões industriais sendo três com capacidade de 500L e dois com capacidade de 300L, três fornos combinados

eletrônicos, exaustor, três fogões industriais e uma bifeiteira, duas bancadas em inox, sendo uma com pia e torneira, um liquidificador industrial, 1 moedor de carne industrial e uma lixeira de plástico. Neste setor são utilizadas colheres para mexer os alimentos, panelas menores que utilizadas nos fogões, grelhas, placas grandes e pequenas para os fornos e carrinhos, tanto os plataforma e o de três andares para transportar gambarras e cubas. No corredor anexo a esta área há duas bancadas em inox e carrinhos tipo caçamba específicos para o preparo das farofas, dentre outras preparações. Neste setor há problemas na produção quando algum dos fornos ou panelões quebra, sobrecarregando os funcionários. Neste setor, os funcionários são submetidos a altas temperaturas e alto ruído, além do risco de quedas e queimaduras, sendo a ocorrência destas últimas frequente. Para a proteção contra o ruído eles são obrigados a usar abafadores de ruídos, já para prevenir queimaduras, aventais, mas mesmo assim eles frequentemente queimam os braços ou as mãos.

- Sala de quentinhas: esta área atualmente encontra-se em desuso.
- Sala de panificação: apesar do nome, nessa sala são preparados os bolos e as preparações vegetarianas, sendo que estas últimas só são preparadas nesta sala quando o forno está funcionando. Nela estão localizados uma bancada em inox com pia e torneira, um *pass- thru* frio para o armazenamento de alimentos frios que serão utilizados para a preparação do desjejum, um forno combinado, que atualmente está quebrado e duas batedeiras industriais, sendo que apenas uma delas funciona.
- Copa higienização de utensílios da cozinha: neste setor há sete bancadas em inox, sendo duas com pia e torneiras, lixeira em inox com pedal, prateleiras em mármore para o armazenamento de placas, cubas, tampas, panelas, cuscuzeiras, colheres de mexer, formas de bolo e leiteiras limpos. Em três das bancadas ficam armazenadas as garrafas térmicas já higienizadas, além de outros utensílios da cozinha. Neste setor os funcionários são submetidos a ruído constante, devendo utilizar abafadores de ruído.
- Corredor da distribuição: neste corredor estão presentes três bancadas em inox, onde ficam localizados uma embaladeira industrial para marmitta e dois recipientes com utensílios de servir (colheres, garfos, pegadores, etc.), além de

servirem para o apoio das cubas de preparações prontas que não couberam nos *pass-thrus* quentes, sendo que há três destes funcionando e três quebrados.

- Distribuição e refeitório: nesta área há sete linhas quentes, onde são dispostas as preparações para que os usuários se sirvam. Essas linhas têm a proteção contra a saliva e duas delas funcionam sem água. Há também mesas com pratos e bandejas. No refeitório há duas linhas frias onde são dispostas a salada e a sobremesa, e duas cafeteiras. Há duas refresqueiras, onde fica armazenado o suco para os usuários se servirem, e duas quebradas que ficam em local mais reservado e não são utilizadas. Com relação às mesas e cadeiras há 108 e 432, respectivamente. Esta área apresenta ainda um bebedouro, ar-condicionados, uma lixeira de plástico, dois televisores, e, na saída, uma catraca e porta. Para o transporte das cubas os funcionários utilizam os carrinhos plataforma.
- Copa de higienização de utensílios do refeitório: neste setor há duas máquinas de lavar louça, quatro carrinhos para transporte de pratos, um carrinho caçamba para transporte de cumbucas, um outro para deixar talheres de servir de molho, prateleiras em mármore para o armazenamento dos utensílios limpos (colheres de sopa, garfos, facas, cumbucas, pratos, colheres e garfos de servir, pegadores de macarrão, conchas, etc), uma pia em inox para a pré-higienização dos pratos, uma bancada em inox para servir de apoio durante as atividades realizadas no setor, ar-condicionado e duas lixeiras de plástico. Neste setor, durante o horário da abertura do restaurante, os funcionários são submetidos ao intenso ruído das máquinas e do bater de pratos e demais utensílios, devendo utilizar abafadores de ruído, além do calor emitido pelas máquinas de lavar, apesar da existência de ar-condicionado para amenizar o calor.
- Recepção: nesta área há portas de vidro, três catracas eletrônicas, computador, mesa e cadeira, ar-condicionado, pias para a higienização das mãos dos usuários, lixeira de plástico.
- Sala de vendas: nesta sala há um computador, mesa, cadeira e maquina.

- Área de higienização de gambarras e estrados: neste setor, que fica na parte externa do restaurante, próxima à área de recebimento, são higienizados os *hot box*, gambarras e estrados.
- Depósito de resíduos: neste setor, há duas divisões, em uma delas fica o lixo orgânico e na outra o inorgânico.
- Casa do gás: nesta área ficam armazenados os botijões de gás do restaurante.

Além destes setores há outros anexos, como a sala administrativa, onde a vigilância monitora as câmeras de segurança e a sala de reuniões, onde fica a encarregada da empresa contratada.

4.1.4. Processos e características da atividade

Para a abordagem desse tópico, serão expostas as descrições das atividades de acordo com a última atualização do Manual de Boas Práticas do RU, que ocorreu em 2011 (Quadro 5).

Quadro 5. Descrição das atividades dos Cargos segundo Manual de Boas Práticas do RU.

CARGO	DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES
NUTRICIONISTA SUPERVISORA:	<ul style="list-style-type: none"> - Supervisionar as atividades do Restaurante; - Estabelecer a previsão orçamentária dos gastos da Unidade nas diversas despesas; - Gerenciar os contratos vigentes na Unidade; - Estabelecer a necessidade de profissionais de acordo com as normas e regulamentos para as Unidades de Alimentação; - Apresentar ao Conselho Administrativo relatórios e balanço que visem a melhoria do funcionamento do Restaurante; - Propor ao Conselho Administrativo a admissão de pessoal de apoio ao Restaurante; - Executar outras atividades inerentes à sua função, determinadas pelo Conselho Administrativo.
NUTRICIONISTA DE CONTROLE DE ABASTECIMENTO	<ul style="list-style-type: none"> - Solicitar, em tempo hábil, os gêneros que irão compor o planejamento semanal da unidade, notificando à Divisão de Nutrição a não disponibilidade de algum gênero planejado; - Receber, conferir, verificando quantidade, data de validade e características organolépticas dos produtos, e armazenar o material entregue na unidade, mediante pedido previamente realizado de acordo com os planejamentos da Divisão de Nutrição; - Verificar o correto armazenamento dos produtos de acordo com as características dos mesmos; - Controlar a movimentação de gêneros alimentícios e demais materiais, de acordo com o sistema PVPS (primeiro que vence, primeiro que sai); - Manter atualizado as fichas de prateleiras e realizar um balanço físico e financeiro mensalmente;

	<ul style="list-style-type: none"> - Informar a Divisão de Nutrição situações pertinentes em relação à disponibilidade de gêneros que deverão compor o planejamento; - Realizar conferência de saldos e entregas de mercadorias; - Atestar notas fiscais, baseado nas conferências; - Alimentar o SIPAC para geração de relatórios físico e financeiro; - Supervisionar o serviço desempenhado pelos servidores do setor; - Realizar reuniões com os servidores do setor.
NUTRICIONISTA DE PRODUÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> - Planejar o cardápio do Restaurante Universitário, segundo as normas de técnicas dietéticas, composição nutricional, hábitos alimentares e disponibilidade orçamentária e de gêneros; - Supervisionar as etapas de liberação de gêneros, pré-preparo, preparo e distribuição e transporte das preparações e refeições; - Coordenar e executar os cálculos de valor nutritivo, rendimento e custo das refeições/preparações; - Fiscalizar e aplicar a legislação vigente no controle higiênico-sanitário dos alimentos e Higiene ambiental; - Elaborar e implantar o Manual de Boas Práticas, avaliando e atualizando os procedimentos operacionais padronizados (POP) sempre que necessário; - Acompanhar e orientar os estágios curriculares e extracurriculares no que compete ao desenvolvimento de atividades práticas, relatórios e trabalhos técnicos, desenvolvidos no setor; - Planejar, coordenar, supervisionar e/ou executar programas de treinamento, atualização e aperfeiçoamento de colaboradores; - Organizar a visitação de clientes/ estudantes às áreas da UAN; - Promover campanhas educativas, visando à preservação do meio-ambiente, do ambiente institucional e da saúde dos funcionários e usuários.
AUXILIAR ADMINISTRATIVO	<ul style="list-style-type: none"> - Redigir, revisar, encaminhar e digitar documentos diversos, operando equipamentos como calculadoras, microcomputadores, processadores de textos, terminais de vídeo e outros. - Atender aos usuários nas catracas do RU. - Monitorar a movimentação de processos administrativos; - Solicitar e controlar o material de expediente; - Emitir relatórios com dados estatísticos, quando solicitados, a respeito das atividades do Restaurante; - Atualizar as informações de cardápios nos meios de comunicação; - Manter atualizada a agenda de compromissos do Restaurante.
AUXILIAR DE ATIVIDADE I	<ul style="list-style-type: none"> - Receber e verificar a quantidade e qualidade das mercadorias recebidas; - Armazenar os gêneros de maneira ordenada e acessível nos depósitos de suprimentos e nas câmaras frias; - Manter registros atualizados e corretos dos estoques; - Solicitar aos fornecedores, as mercadorias de acordo com o planejamento de compras; - Verificar as faturas das mercadorias e atestá-las quando necessário; - Pesquisar, contar e liberar as mercadorias mediante Boletim de Requisições; - Retirar carnes e congelados, com antecedência, das câmaras frias para ser feito o pré-preparo; - Limpar e higienizar os almoxarifados e as câmaras frias; - Executar outras tarefas correlatas, conforme necessidade ou a critério de seu superior.
ARMAZENISTA/ ALMOXARIFE	<ul style="list-style-type: none"> - Receber os gêneros alimentícios adquiridos, conferindo-os quanto à qualidade e quantidade e assinando as respectivas notas fiscais, assegurando o devido suprimento do estoque; - Fazer tarefas referentes a armazenamento, controle e preservação de gêneros alimentícios; - Orientar o armazenamento dos gêneros alimentícios seguindo técnicas de estocagem bem como de conservação de alimentos, impedindo a deteriorização dos mesmos; - Providenciar o atendimento das requisições de alimentos atentando-se aos tipos e quantidades registradas, separando, antecipadamente, os gêneros solicitados de acordo com as requisições de cada refeição;

	<ul style="list-style-type: none"> - Distribuir os gêneros destinados à produção de cada refeição; - Distribuir insumos de limpeza aos setores específicos, atentando-se as quantidades estabelecidas; - Separar por residência a quantidade de gêneros a serem enviados mensalmente (café, leite em pó e margarina), semanalmente (frutas, frios, ovos) ou diariamente (pães); - Manter a ordem, higiene e segurança das áreas de armazenamento de alimentos, descartáveis e produtos de limpeza; - Comunicar ao chefe imediato qualquer irregularidade verificada; - Executar outras tarefas correlatas, conforme necessidade ou a critério de seu superior.
COPEIRO	<ul style="list-style-type: none"> - Manter a ordem e a limpeza da área de trabalho, procedendo à coleta e lavagem das bandejas, copos e talheres, realizando a pré-higienização dos mesmos e posteriormente, utilizando máquina de lavar louça industrial, na temperatura adequada, usando detergente e secante específico para essas a higienização destes materiais; - Guardar e manter o controle no gasto de materiais e produtos utilizados na limpeza e desinfecção; - Colocar à disposição dos usuários, talheres, bandejas, pratos e copos; - Ajudar, eventualmente, a servir refeições; - Contribuir na realização do serviço de limpeza nas dependências do Restaurante Universitário; - Realizar a limpeza e desinfecção das mesas, cadeiras e instalações físicas de refeitório; - Realizar limpeza e desinfecção da refresqueira; - Executar o descarte dos resíduos de materiais provenientes do seu local de trabalho; - Realizar levantamento quantitativo do material existente sob sua responsabilidade, relacionando as peças e suas respectivas quantidades, quando lhe for solicitado; - Notificar a quebra ou danificação de instalações, equipamentos ou utensílios ao seu supervisor; - Executar outras tarefas correlatas, conforme necessidade ou a critério de seu superior.
COZINHEIRO	<ul style="list-style-type: none"> - Receber o material e utensílios necessários para a confecção dos cardápios, determinados pelo nutricionista; - Executar tarefas relativas ao pré-preparo, preparo e cocção dos gêneros para confecção das refeições servidas; - Preparar alimentos sob supervisão do nutricionista, manipulando-os de modo a assegurar a qualidade, sabor, aroma, apresentação e higiene da refeição a ser servida; - Controlar a preparação dos pratos constantes no cardápio, no que diz respeito à quantidade e qualidade; - Realizar a higienização de bancadas e equipamentos (liquidificadores, panelões, fornos combinados, triturador de temperos, fatiador de frios, moedor de carne e fogões) da cozinha utilizados pelo mesmo; - Servir as refeições aos comensais; - Executar abastecimento do local de distribuição das refeições; - Realizar o pré-preparo de carnes, executando tarefas como, limpeza de aparas, corte e aplicação de temperos, de acordo com as instruções recebidas; - Manter as ferramentas de trabalho em ordem, providenciando sua limpeza; - Manter a ordem e a higiene no ambiente de trabalho, efetuando tarefas relativas à proteção e limpeza do mesmo para evitar acidentes e a proliferação de insetos; - Participar de programas de treinamento, quando convocados; - Notificar a quebra ou danificação de instalações, equipamentos ou utensílios ao seu supervisor; - Executar outras tarefas correlatas, conforme necessidade ou a critério de seu superior.

AUXILIAR COZINHA	DE <ul style="list-style-type: none"> - Verificar a ordem e a limpeza do local de trabalho antes de iniciar o serviço; - Receber dos armazenistas os gêneros alimentícios e equipamentos necessários para o pré-preparo das refeições; - Realizar o pré-preparo e auxiliar no preparo de refeições, lavando, descascando, escolhendo, picando ou moendo ingredientes, elaborando pratos simples sob orientação, conforme a necessidade; - Fazer o cozimento de legumes, verduras, e preparar saladas, lanches, sucos, cafés, sobremesas e fatiar frios; - Operar as máquinas utilizadas (processador de alimentos, descascador de legumes, cortador manual de verduras) no processamento das preparações dos cardápios; - Zelar pela guarda, conservação, manutenção e limpeza das bancadas, equipamentos e utensílios utilizados; - Realizar a limpeza das bancadas, equipamentos e utensílios utilizados no pré-preparo e preparo de gêneros; - Realizar o porcionamento dos alimentos e sua distribuição aos comensais; - Executar abastecimento do local de distribuição das refeições; - Realizar o carregamento e descarregamento de hot box contendo as preparações que serão servidas na biomédica; - Notificar a quebra ou danificação de instalações, equipamentos ou utensílios ao seu supervisor; - Permanecer no posto de trabalho determinado; - Executar outras tarefas correlatas, conforme necessidade ou a critério de seu superior.
MOTORISTA	<ul style="list-style-type: none"> - Conduzir o veículo com prudência, garantindo a segurança dos passageiros; - Retirar diariamente o carro do RU na garagem da UFRN e retorná-lo ao final do expediente; - Preencher relatórios de utilização do veículo com dados relativos a quilometragem, horário de saída e chegada e demais ocorrências durante a realização do trabalho; - Chegar ao Restaurante antecipadamente ao horário de carregamento dos <i>Hot Box</i> que serão transportados ao RU da biomédica; - Auxiliar, eventualmente, no carregamento e descarregamento de materiais e Hot Box, encaminhando-os ao local destinado; - Zelar pela conservação e segurança dos veículos, máquinas e equipamentos providenciando limpeza, ajustes e pequenos reparos, bem como solicitar manutenção, informando à chefia imediata quanto às condições do veículo; - Realizar entrega de documentos nos setores da universidade; - Executar outras tarefas correlatas, conforme necessidade ou a critério de seu superior.
AUXILIAR LIMPEZA	DE <ul style="list-style-type: none"> - Executar trabalhos de limpeza e conservação em geral nas dependências internas e externas da Unidade, efetuando a limpeza e mantendo em ordem a área externa, a área de recepção de gêneros, as células de corte de carnes, preparo de sucos de sobremesas, processamento de frios e alimentos prontos, cozinha experimental, panificação, preparo de vegetais e cocção, o refeitório, as casas de acondicionamento de lixo, vestiários, banheiros, depósito de gás e outros, lavando, limpando tetos, paredes, bancadas e pisos, lustroando móveis, lavando vidraças, portas, janelas, telas, etc; - Providenciar o material e produtos necessários para manter as condições de conservação e higiene requeridas; - Guardar e manter o controle no gasto de materiais e produtos utilizados na limpeza e desinfecção; - Coletar o lixo e acondicionar em depósitos específicos, zelando pelas condições de higiene dos locais de acondicionamento e destino do lixo (casas de lixo); - Manter o material necessário em unidades como sanitários, lavabos e outros, como por exemplo, papel toalha, sabonete líquido e papel-higiênico; - Proceder higienização dos balcões de distribuição, antes, durante e depois de servidas as refeições;

	<ul style="list-style-type: none"> - Proceder higienização da refresqueira; - Executar outras atividades de apoio, tarefas correlatas, conforme necessidade ou a critério de seu superior.
JARDINEIRO	<ul style="list-style-type: none"> - Executar serviços de jardinagem, preparando terreno e plantando sementes ou mudas de flores e árvores, de acordo com a época e local; - Conservar áreas ajardinadas, podando e aparando em épocas determinadas, adubando, removendo folhagens secas, e procedendo a limpeza das mesmas; - Realizar a limpeza da área externa do Restaurante Universitário, removendo folhagens, papéis, descartáveis, dentre outros; - Operar equipamentos e máquinas de pequeno porte específicas de jardinagem; - Zelar pela guarda, conservação, manutenção e limpeza dos equipamentos, instrumentos e materiais utilizados, bem como do local de trabalho; - Executar coleta e descarte dos resíduos provenientes do seu local de trabalho; - Executar outras atividades de apoio, tarefas correlatas, conforme necessidade ou a critério de seu superior.

É visível, a partir da vivência da presente pesquisadora no RU, uma defasagem na descrição das atividades como, por exemplo, no cargo de auxiliar administrativo, além de defasagem na nomenclatura de alguns cargos. Porém a correção destas inadequações será realizada após a execução das entrevistas em outra fase deste trabalho.

4.1.5. Condições do ambiente sócio gerencial

No RU, os funcionários estão submetidos à gerência por parte das nutricionistas com aspectos relacionados à produção e à gerência por parte da empresa, na figura da encarregada, com relação a atrasos, faltas, assinaturas de contracheques, dentre outros. Devido à constante interação e harmonia entre as nutricionistas e a encarregada não há choque de ordens entre elas. Tudo é sempre conversado, comunicado e protocolado entre as duas gerências, desde a entrada de um novo funcionário, as faltas e substituições de faltas e férias, a liberação de algum funcionário mais cedo devido a motivo de força maior, até a discussão sobre funcionários que não se adequam ao serviço e que devem ser transferidos para outro setor ou demitidos.

Porém, há um problema que perdura no restaurante sempre que muda a empresa contratada para a locação de mão-de-obra: muda-se a empresa, mas os funcionários continuam sendo os mesmos. Isso além de ser sinal da extrema precarização do trabalho, gera um impacto no gerenciamento do restaurante, visto que os funcionários já estavam acostumados por vários anos com o modo de trabalho e atuação da empresa anterior e, de repente, estão submetidos às regras de outra empresa.

Além do aspecto gerencial é importante destacar práticas sociais realizadas no restaurante que influenciam de forma positiva o ambiente social do RU. Dentre as práticas sociais realizadas no restaurante estão a parceria entre o RU e o departamento de nutrição da

UFRN, na qual os estagiários que frequentam o restaurante realizam trabalhos técnicos relacionados, dentre outros assuntos, à alimentação saudável, doenças crônicas não-transmissíveis e estado nutricional, o que leva a uma melhor conscientização dos funcionários acerca desses assuntos, estimulando os mesmos a buscarem práticas de vida mais saudáveis. Além disso, três vezes na semana, em parceria com o Departamento de Educação Física da UFRN é oferecido aos funcionários séries de alongamentos com estudantes do Curso de Educação Física da UFRN, com o intuito de aliviar o stress do trabalho e melhorar a disposição dos funcionários.

4.2 CARACTERIZAÇÃO DAS FUNÇÕES, DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DOS FUNCIONÁRIOS E DOS GESTORES.

Para a execução desse tópico foram utilizadas as descrições das funções existentes no Manual de Boas Práticas do RU, dados da Classificação Brasileira de Ocupações (CBO) do Ministério do Trabalho e Emprego (BRASIL, 2016b), dados coletados durante as entrevistas com os funcionários e gestores e observação do serviço. Para os cargos Auxiliar de Atividades I, Armazenista, Almoxarife, Auxiliar Administrativo, Motorista e Jardineiro, também foi consultada a Nutricionista Coordenadora de Controle de Materiais e Abastecimento acerca de suas funções, visto que a mesma é a responsável por supervisionar suas atividades. Por motivos anteriormente explicados, os funcionários com cargos de Auxiliar Administrativo, Motorista e Jardineiro não foram entrevistados. O resultado deste tópico foi uma atualização das nomenclaturas e da descrição das atividades dos funcionários e gestores do restaurante (Quadro 6).

Quadro 6. Atualização das nomenclaturas dos cargos e da descrição das atividades dos funcionários e gestores do RU.

CARGO	DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES
NUTRICIONISTA DIRETORA:	<ul style="list-style-type: none"> - Atuar com o objetivo de contribuir para o atendimento das metas institucionais da Unidade sob a gestão; - Conhecer os processos de trabalho da Unidade, supervisionando as atividades do Restaurante; - Planejar as ações a serem propostas pela Unidade, juntamente com a equipe de trabalho; - Colaborar para a formação de profissionais na área de Nutrição por meio da preceptoria de alunos para estágios curriculares e extracurriculares; - Contribuir com as políticas de respeito ao meio ambiente e políticas de saúde do Ministério da Saúde quanto ao consumo de uma alimentação saudável; - Zelar pelos bens materiais da Unidade, solicitando a manutenção predial via SIPAC e a manutenção de equipamentos; - Solicitar adequação às normas de segurança predial (saídas de emergências,

	<p>acessibilidade, etc.);</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tratar com responsabilidade e transparência os recursos financeiros destinados ao funcionamento da Unidade; - Realizar processos administrativos (afastamento, insalubridade e outros); - Homologar a frequência dos servidores e bolsistas de apoio técnico; - Solicitar material de limpeza, dentre outros materiais via Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos (SIPAC); - Atestar notas fiscais; - Acompanhar os processos de pagamento aos fornecedores; - Acompanhar o controle do estoque; - Estabelecer a previsão orçamentária dos gastos da Unidade nas diversas despesas; - Gerenciar os contratos vigentes na Unidade; - Administrar quadro de pessoal, tanto os funcionários terceirizados quanto os servidores do Restaurante; - Estabelecer a necessidade de profissionais de acordo com as normas e regulamentos para as Unidades de Alimentação; - Participar de reuniões diversas; - Calcular os custos mensais, mantendo o controle do custo/refeição atualizado; - Atender ao público em geral; - Apresentar relatórios e balanço que visem a melhoria do funcionamento do Restaurante; - Propor a admissão de pessoal de apoio ao Restaurante; - Executar outras atividades inerentes à sua função.
<p>NUTRICIONISTA DA COORDENADORIA DE CONTROLE DE MATERIAIS E ABASTECIMENTO:</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Participar da comissão de parecer técnico dos processos licitatórios, avaliando fornecedores e produtos; - Colaborar com o processo de tutoração dos novos servidores lotados nesta unidade, realizando o acompanhamento dos mesmos com preenchimento das fichas de acompanhamento nos períodos especificados; - Colaborar com atividades de ensino e pesquisa, auxiliando na formação de profissionais na área da saúde, através de estágios curriculares supervisionados, bolsistas de estágio extracurricular e visitas técnicas; - Supervisionar os cardápios semanais, observando se os mesmos estão de acordo com a programação semanal de utilização dos gêneros; - Solicitar, em tempo hábil, os gêneros que irão compor o planejamento semanal da unidade, notificando à Divisão de Nutrição a não disponibilidade de algum gênero planejado; - Supervisionar os mapas de pedidos semanais enviados aos fornecedores, conferindo quantitativos necessários e números de empenhos; - Receber, conferir, verificando quantidade, data de validade e características organolépticas dos produtos, e armazenar o material entregue na unidade, mediante pedido previamente realizado de acordo com os planejamentos da Divisão de Nutrição; - Conferir se todos os recebimentos foram realizados e acompanhados de notas fiscais; - Atestar as notas fiscais recebidas e, comprovados os recebimentos, encaminhá-las aos setores que se destinam para efetuar os pagamentos; - Supervisionar o controle e a manutenção dos estoques; - Verificar o correto armazenamento dos produtos de acordo com as características dos mesmos; - Controlar a movimentação de gêneros alimentícios e demais materiais, de acordo com o sistema PVPS (primeiro que vence, primeiro que sai); - Supervisionar o almoxarifado (gêneros secos) e as câmaras frigoríficas quanto à sua higiene, organização e temperatura (Câmara de congelados no máximo -18°C, câmara de hortifruti no máximo 10°C, câmara de sobras de alimentos prontos e câmara de carnes refrigeradas, frios e laticínios no máximo 5°C). - Supervisionar a realização do balanço físico e financeiro mensalmente; - Informar à Coordenadoria de Nutrição situações pertinentes em relação à

	<p>disponibilidade de gêneros que deverão compor o planejamento;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Organizar e executar programas de treinamento e capacitação para os funcionários. - Realizar conferência de saldos e entregas de mercadorias; - Atestar as notas fiscais recebidas e comprovados os recebimentos, encaminhando-as aos setores que se destinam para efetuar os pagamentos; - Realizar solicitações de empenhos de materiais via SIPAC; - Supervisionar os contratos de prestação de serviços, atuando no controle e cobrança da qualidade de serviços e produtos prestados por fornecedores ao Restaurante Universitário; - Supervisionar o serviço desempenhado pelos servidores do setor; - Realizar reuniões com os servidores do setor.
NUTRICIONISTA DE PRODUÇÃO:	<ul style="list-style-type: none"> - Colaborar com atividades de ensino e pesquisa, auxiliando na formação de profissionais na área da saúde, através de estágios curriculares supervisionados, bolsistas de estágio extracurricular e visitas técnicas; - Elaborar a escala de trabalho dos bolsistas de estágio extracurricular e acompanhar suas faltas e trocas; - Colaborar com o processo de tutoria dos novos servidores lotados na unidade, realizando o acompanhamento dos mesmos com preenchimento das fichas de acompanhamento nos períodos específicos; - Fiscalizar e aplicar a legislação vigente no controle higiênico-sanitário dos alimentos e higiene ambiental; - Planejar cardápios adequados do ponto de vista nutricional e de segurança alimentar, segundo as normas de técnicas dietéticas, hábitos alimentares e disponibilidade orçamentária e de gêneros; - Confeccionar requisições de gêneros ao almoxarifado pelo SIPAC; atualizar fichas técnicas de preparo; construir e monitorar planilhas de controle de rejeito, custos e quantitativo de usuários através de softwares específicos; - Realizar a liberação dos gêneros para a confecção das refeições, avaliando características organolépticas (cor, odor, sabor), condições das embalagens, validade e quantidade (registro de peso de todos os alimentos liberados); - Supervisionar e orientar os colaboradores da unidade no preparo das refeições em todos os ambientes (incluindo salas refrigeradas e área de cocção) e em todas as suas etapas (verificando a qualidade higiênico sanitária, a higiene do ambiente, o tempo e a temperatura de cocção, as técnicas de preparo e análise sensorial das preparações prontas); - Supervisionar a distribuição das refeições com controle de tempo e temperatura das preparações, reposição de pratos e utensílios, coleta de amostras e atendimento ao público; - Coordenar e executar os cálculos de valor nutritivo, rendimento e custo das refeições/preparações; - Elaborar e implantar o Manual de Boas Práticas, avaliando e atualizando os procedimentos operacionais padronizados (POP) sempre que necessário; - Planejar, coordenar, supervisionar e/ou executar programas de treinamento, atualização e aperfeiçoamento de colaboradores; - Promover campanhas educativas, visando à preservação do meio-ambiente, do ambiente institucional e da saúde dos funcionários e usuários; - Organizar e supervisionar a produção de lanches para eventos da instituição; - Encaminhar o cardápio semanal para a Pró-reitoria de Assuntos Estudantis, para que seja publicado aos usuários; - Atendimento ao usuário quanto a dúvidas, sugestões e reclamações.
AUXILIAR ADMINISTRATIVO :	<ul style="list-style-type: none"> - Acompanhar o recebimento de mercadorias, realizando a conferência por meio de notas fiscais; - Registrar as notas fiscais, os gêneros, os quantitativos e os empenhos nas fichas de controle de estoque; - Preencher a planilha de saldos de mercadorias com os fornecedores; - Requisitar, via SIPAC, as mercadorias aos fornecedores, conforme solicitação da Coordenadoria de Controle de Materiais e Abastecimento;

	<ul style="list-style-type: none"> - Atestar o recebimento das mercadorias nas notas fiscais e encaminhar as mesmas para a Coordenadoria de Controle de Materiais e Abastecimento; - Protocolar documentos para os devidos destinos; - Organizar as pastas de notas fiscais; - Organizar as pastas das fichas de controle de estoque.
AUXILIAR DE ATIVIDADES I:	<ul style="list-style-type: none"> - Receber e verificar a quantidade e qualidade das mercadorias recebidas; - Armazenar os gêneros de maneira ordenada e acessível nos depósitos de suprimentos e nas câmaras frias; - Manter registros atualizados e corretos dos estoques; - Registrar as notas fiscais no SIPAC; - Alimentar o SIPAC para a geração de relatórios físico e financeiro; - Pesas, contar e liberar as mercadorias mediante Boletim de Requisições; - Retirar carnes e congelados, com antecedência, das câmaras frias para ser feito o pré-preparo; - Manter atualizadas as planilhas de saldos das mercadorias por empenho e fornecedores; - Limpar e higienizar os almoxarifados e as câmaras frias; - Executar outras tarefas correlatas, conforme necessidade ou a critério de seu superior; - Informar à Coordenadoria de Controle de Materiais e Abastecimento quaisquer irregularidades verificadas; - Utilizar os Equipamentos de Proteção Individual necessários ao desempenho de suas funções.
ARMAZENISTA/ALMOXARIFE:	<ul style="list-style-type: none"> - Receber os gêneros alimentícios adquiridos, conferindo-os quanto à qualidade e quantidade e assinando as respectivas notas fiscais, assegurando o devido suprimento do estoque; - Fazer tarefas referentes a armazenamento, controle e preservação de gêneros alimentícios; - Armazenar os gêneros alimentícios seguindo técnicas de estocagem bem como de conservação de alimentos, impedindo a deteriorização dos mesmos; - Providenciar o atendimento das requisições de alimentos atentando-se aos tipos e quantidades registradas, separando, antecipadamente, os gêneros solicitados de acordo com as requisições de cada refeição; - Distribuir insumos de limpeza aos setores específicos, atentado-se as quantidades estabelecidas; - Separar por residência a quantidade de gêneros a serem enviados mensalmente (café, leite em pó e margarina), semanalmente (frutas, frios, ovos) ou diariamente (pães); - Separar os gêneros dos kits desjejum semanais e dos lanches diários dos funcionários Vigilância e do Plantão de Luz; - Separar os gêneros do desjejum do dia seguinte e armazená-los em local adequado. - Manter a ordem, higiene e segurança das áreas de armazenamento de alimentos, descartáveis e produtos de limpeza; - Limpar e higienizar as câmaras frias e os almoxarifados; - Comunicar ao chefe imediato qualquer irregularidade verificada; - Executar outras tarefas correlatas, conforme necessidade ou a critério de seu superior; - Utilizar os Equipamentos de Proteção Individual necessários ao desempenho de suas funções.
COPEIRO:	<ul style="list-style-type: none"> - Manter a ordem e a limpeza da área de trabalho, procedendo à coleta e lavagem das bandejas, copos e talheres, realizando a pré-higienização dos mesmos e posteriormente, utilizando máquina de lavar louça industrial, na temperatura adequada, usando detergente e secante específico para esses a higienização destes materiais; - Guardar e manter o controle no gasto de materiais e produtos utilizados na limpeza e desinfecção; - Colocar à disposição dos usuários, talheres, bandejas, pratos e copos; - Ajudar, eventualmente, a servir refeições;

	<ul style="list-style-type: none"> - Contribuir na realização do serviço de limpeza nas dependências do Restaurante Universitário; - Realizar a limpeza e desinfecção das mesas, cadeiras e instalações físicas de refeitório; - Realizar limpeza e desinfecção da refresqueira; - Executar o descarte dos resíduos de materiais provenientes do seu local de trabalho; - Realizar levantamento quantitativo do material existente sob sua responsabilidade, relacionando as peças e suas respectivas quantidades, quando lhe for solicitado; - Notificar a quebra ou danificação de instalações, equipamentos ou utensílios ao seu supervisor; - Executar outras tarefas correlatas, conforme necessidade ou a critério de seu superior; - Utilizar os Equipamentos de Proteção Individual necessários ao desempenho de suas funções.
COZINHEIRO:	<ul style="list-style-type: none"> - Receber o material e utensílios necessários para a confecção dos cardápios, determinados pelo nutricionista; - Executar tarefas relativas ao pré-preparo, preparo e cocção dos gêneros para confecção das refeições servidas; - Preparar alimentos sob supervisão do nutricionista, manipulando-os de modo a assegurar a qualidade, sabor, aroma, apresentação e higiene da refeição a ser servida; - Lavar embalagens (latas, caixas) de gêneros que serão utilizados nas preparações; - Controlar a preparação dos pratos constantes no cardápio, no que diz respeito à quantidade e qualidade; - Manter a água do banho-maria dos caldeirões em nível adequado para a cocção das preparações; - Averiguar se os registros do gás foram desligados ao final do expediente; - Realizar a higienização de bancadas e equipamentos (liquidificadores, panelões, fornos combinados, triturador de temperos, fatiador de frios, moedor de carne e fogões) da cozinha utilizados pelo mesmo; - Servir as refeições aos comensais quando lhe for solicitado; - Executar abastecimento do local de distribuição das refeições quando lhe for solicitado; - Realizar o pré-preparo de carnes, executando tarefas como, limpeza de aparas, corte e aplicação de temperos, de acordo com as instruções recebidas; - Manter as ferramentas de trabalho em ordem, providenciando sua limpeza; - Manter a ordem e a higiene no ambiente de trabalho, efetuando tarefas relativas à proteção e limpeza do mesmo para evitar acidentes e a proliferação de insetos; - Participar de programas de treinamento, quando convocados; - Notificar a quebra ou danificação de instalações, equipamentos ou utensílios ao seu supervisor; - Executar outras tarefas correlatas, conforme necessidade ou a critério de seu superior; - Utilizar os Equipamentos de Proteção Individual necessários ao desempenho de suas funções.
AUXILIAR DE COZINHA:	<ul style="list-style-type: none"> - Verificar a ordem e a limpeza do local de trabalho antes de iniciar o serviço; - Receber dos armazenistas os gêneros alimentícios e equipamentos necessários para o pré-preparo das refeições; - Realizar o pré-preparo e auxiliar no preparo de refeições, lavando, descascando, escolhendo, picando ou moendo ingredientes, elaborando pratos simples sob orientação, conforme a necessidade; - Fazer o cozimento de legumes, verduras, e preparar saladas, lanches, sucos, cafés, sobremesas e fatiar frios; - Operar as máquinas utilizadas (processador de alimentos, descascador de

	<p>legumes, cortador manual de verduras) no processamento das preparações dos cardápios;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Zelar pela guarda, conservação, manutenção e limpeza das bancadas, equipamentos e utensílios utilizados; - Realizar a limpeza das bancadas, equipamentos e utensílios utilizados no pré-preparo e preparo de gêneros; - Realizar o porcionamento dos alimentos e sua distribuição aos comensais; - Executar abastecimento do local de distribuição das refeições; - Realizar o carregamento e descarregamento de hot box contendo as preparações que serão servidas no refeitório da biomédica; - Notificar a quebra ou danificação de instalações, equipamentos ou utensílios ao seu supervisor; - Permanecer no posto de trabalho determinado; - Executar outras tarefas correlatas, conforme necessidade ou a critério de seu superior; - Utilizar os Equipamentos de Proteção Individual necessários ao desempenho de suas funções.
MOTORISTA:	<ul style="list-style-type: none"> - Conduzir o veículo com prudência, garantindo a segurança dos passageiros; - Auxiliar, eventualmente, no carregamento e descarregamento de materiais e <i>Hot Box</i>, encaminhando-os ao local destinado; - Solicitar, quando necessário, o abastecimento do combustível do carro; - Zelar pela conservação e segurança dos veículos, máquinas e equipamentos providenciando limpeza, ajustes e pequenos reparos, bem como solicitar manutenção, informando à chefia imediata quanto às condições do veículo; - Realizar entrega de documentos nos setores da universidade; - Executar outras tarefas correlatas, conforme necessidade ou a critério de seu superior.
AUXILIAR DE SERVIÇOS GERAIS:	<ul style="list-style-type: none"> - Executar trabalhos de limpeza e conservação em geral nas dependências internas e externas da Unidade, efetuando a limpeza e mantendo em ordem a área externa, a área de recepção de gêneros, as células de corte de carnes, preparo de sucos de sobremesas, processamento de frios e alimentos prontos, cozinha experimental, panificação, preparo de vegetais e cocção, o refeitório, as casas de acondicionamento de lixo, vestiários, banheiros, depósito de gás e outros, lavando, limpando tetos, paredes, bancadas e pisos, lustrando móveis, lavando vidraças, portas, janelas, telas, etc; - Providenciar o material e produtos necessários para manter as condições de conservação e higiene requeridas; - Guardar e manter o controle no gasto de materiais e produtos utilizados na limpeza e desinfecção; - Coletar o lixo e acondicionar em depósitos específicos, zelando pelas condições de higiene dos locais de acondicionamento e destino do lixo (casas de lixo); - Manter o material necessário em unidades como sanitários, lavabos e outros, como por exemplo, papel toalha, sabonete líquido e papel-higiênico; - Proceder higienização dos balcões de distribuição, antes, durante e depois de servidas as refeições; - Proceder higienização da refresqueira; - Executar outras atividades de apoio, tarefas correlatas, conforme necessidade ou a critério de seu superior; - Utilizar os Equipamentos de Proteção Individual necessários ao desempenho de suas funções.
JARDINEIRO	<ul style="list-style-type: none"> - Executar serviços de jardinagem, preparando terreno e plantando sementes ou mudas de flores e árvores, de acordo com a época e local; - Conservar áreas ajardinadas, podando e aparando em épocas determinadas, adubando, removendo folhagens secas, e procedendo a limpeza das mesmas; - Realizar a limpeza da área externa do Restaurante Universitário, removendo folhagens, papéis, descartáveis, dentre outros; - Operar equipamentos e máquinas de pequeno porte específicas de jardinagem;

	<ul style="list-style-type: none"> - Zelar pela guarda, conservação, manutenção e limpeza dos equipamentos, instrumentos e materiais utilizados, bem como do local de trabalho; - Executar coleta e descarte dos resíduos provenientes do seu local de trabalho; - Executar outras atividades de apoio, tarefas correlatas, conforme necessidade ou a critério de seu superior.
--	--

As alterações de nomenclatura, as considerações sobre as descrições dos cargos e as comparações feitas entre as atividades descritas no presente estudo e as presentes para cada cargo na CBO foram elencadas abaixo:

- No Manual de Boas Práticas do RU existia o cargo “Nutricionista supervisora”, porém segundo a mesma esta nomenclatura encontra-se defasada, sendo substituída por “Nutricionista diretora”;
- Na coordenadoria de Controle de Materiais e Abastecimento há duas nutricionistas, sendo uma delas a Coordenadora do setor e Vice-diretora, cabendo à mesma, além das atividades citadas abaixo, o dever de substituir a diretora em sua ausência no setor. Anteriormente este cargo era denominado “Nutricionista de Controle de Abastecimento”, segundo o Manual de Boas Práticas do RU.
- Atualmente, há sete nutricionistas de produção que fazem parte da Coordenadoria de Nutrição. Uma delas é a Coordenadora do setor, cabendo a ela, além das funções abaixo descritas, participar de todas as decisões relativas ao setor e comunicar à direção do restaurante e supervisionar e acompanhar como fiscal de contratos de acordo com a indicação da chefia e quando necessário.
- O cargo Auxiliar de Atividades I não está listado na CBO, assim não foram feitas comparações entre as atividades desempenhadas por este cargo no restaurante com as atividades citadas na CBO.
- Os cargos Armazenista e Almoxarife desempenham as mesmas funções no restaurante, porém este fato não está em desacordo com a CBO, a qual classificou estes dois cargos com a mesma descrição sumária de atividades.
- O cargo de copeiro, de acordo com a CBO, tem como função atender e servir aos clientes, além de manipular alimentos. Porém no RU os copeiros têm funções direcionadas para a lavagem dos utensílios, sendo a função de servir aos usuários algo eventual. Atualmente, o restaurante apresenta funcionários que segundo a carteira de trabalho são copeiros, mas na prática não trabalham

nas copas e sim como auxiliares de cozinha. Considerando que pela CBO o copeiro também manipula alimentos, não haveria um desvio de função, porém essa classificação não especifica até que ponto pode ser realizada a manipulação de alimentos pelo copeiro e se abrange todas as atividades de pré-preparo e preparo dos alimentos, o que é função do auxiliar de cozinha.

- De acordo com a CBO, o cozinheiro dentre as suas funções deve supervisionar o serviço da cozinha, planejar cardápios e elaborar os padrões de qualidade dos alimentos, porém, na prática, no RU quem desempenha essas funções são as nutricionistas de produção. Assim, as atividades desempenhadas pelos cozinheiros estão listadas abaixo. Com relação aos cozinheiros que trabalham no açougue, os mesmos não podem ser enquadrados como açougueiros, visto que para a CBO, açougueiro é aquele que trabalha com carcaças, realizando todas as etapas, como retirar as vísceras e desossar, por exemplo, até a embalagem, preparando as carnes para a comercialização. Assim, o pré-preparo das carnes, que é o que se realiza no RU, deve ser feito realmente por um cozinheiro, visto que está entre as suas funções.
- As funções descritas no Quadro 6 para o Auxiliar de cozinha estão em pleno acordo com a CBO.
- A nomenclatura anteriormente denominada “Auxiliar de limpeza”, foi alterada para “Auxiliar de Serviços Gerais”, visto que esta é a nomenclatura real do cargo. O cargo Auxiliar de Serviços Gerais não está listado na CBO, assim não foram feitas comparações.
- O cargo Auxiliar Administrativo desempenha no restaurante funções direcionadas ao Almoxarifado, assim não realiza quase nenhuma atividade citada pela CBO para este cargo.
- As funções desempenhadas pelo jardineiro do restaurante estão de acordo com a CBO.
- O cargo de Motorista não realiza todas as funções descritas na CBO por não se aplicarem à realidade do RU, porém as atividades que realiza estão de acordo.

4.3 ANÁLISE DAS PERCEPÇÕES DOS FUNCIONÁRIOS E DOS GESTORES ACERCA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.

Para a execução desse tópico foram utilizados os dados coletados durante as entrevistas com os funcionários e os gestores do RU. No total foram entrevistados 24 funcionários divididos de acordo com a tabela 4.

Tabela 4. Número de funcionários entrevistados por turma e grupo.

Cargo	Turma A		Turma B		Entrevistas individuais	TOTAL
	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 1	Grupo 2		
Auxiliar de cozinha	1	-	-	1	-	2
Cozinheiro	1	1	1	2	1	6
Copeiro	3	3	3	1	-	10
Auxiliar de serviços gerais	1	-	1		1	3
Almoxarife	-	-	-	-	1	1
Armazenista	-	-	-	-	1	1
Auxiliar de atividades I	-	-	-	-	1	1
TOTAL	6	4	5	4	5	24

4.3.1 Percepções dos funcionários

Um dos itens da entrevista referia-se à forma como eles se sentiam ao pensarem na possibilidade de serem avaliados. Neste item foram listados cinco sentimentos (Intimidado, Receoso, Ansioso, Indiferente, Motivado), no qual para cada um deles havia uma escala de 0 a 10. Caso o funcionário marcasse “0” significaria que não sentia de forma alguma aquele sentimento, caso marcasse “10” significaria que sentia extremamente aquele sentimento. Assim, a intensidade do sentimento aumentava quanto maior fosse a pontuação.

Com relação ao sentimento “Intimidado”, 60% atribuíram notas menores que cinco. Entre as justificativas para essa nota os funcionários argumentaram que desempenhavam sua função da forma correta, que ser avaliado seria bom para o funcionário. Para 25% que marcaram notas altas, a explicação é de que se sentem intimidados sempre que são chamados pela chefia, pois têm medo de terem feito algo errado, outros apenas disseram que saber da avaliação gera nervosismo e um deles ainda disse que tudo no restaurante era motivo de justa

causa e que por isso se sentia intimidado ao ser chamado. Esta última justificativa deveu-se a um caso isolado de um funcionário que foi demitido por justa causa, causando polêmica e receio aos demais funcionários.

Abaixo, algumas falas que revelam as percepções dos funcionários sobre a perspectiva da avaliação:

“Marquei 3 porque eu não me sinto intimidado porque a avaliação é pra saber meu desempenho. Eu sei que eu faço um desempenho bom em minha função. Então pronto, eu sei que eu faço a minha parte então eu vou ser avaliado talvez só pra melhorar meu desempenho.” Cozinheiro, turma 1, grupo 1.

“Marquei 9 porque qualquer coisa aqui nesse RU é justa causa. Então chamar a gente assim me deixa um pouco assim”. Auxiliar de cozinha (copeiro), Turma 2, grupo 1.

“Zero, porque assim quando você faz o seu trabalho com eficiência e quando você tem a responsabilidade, eu acho que nada vai interferir, você não tem porque ficar intimidado, porque você tá cumprindo a sua tarefa à risca.” Cozinheiro, turma 1, grupo 2.

“Marquei zero, porque é sempre bom o funcionário ser avaliado porque... diz o que tá precisando mudar...” Armazenista, entrevista individual.

“Eu marquei 9, porque quando alguma de vocês chama a gente, a gente já pensa, será que fiz algo de errado que eu não me lembro? É tipo assim.” Auxiliar de cozinha, turma 1, grupo 1.

“Marquei 9, porque quando a gente pensa em ser avaliado fica mais nervoso, sei lá.” Auxiliar de serviços gerais, entrevista individual.

Para o sentimento “Receoso”, os funcionários citaram os mesmos motivos que não os faziam sentir-se intimidados, com 75% marcando notas menores que cinco. Já para o sentimento “Ansioso”, 50% marcaram notas menores que cinco com a justificativa de que ficavam ansiosos para saber como seriam as perguntas e a avaliação em geral. Para 40% que marcaram notas maiores que cinco a justificativa é de que confiavam em sua conduta profissional ou que já estavam acostumados por terem passado por avaliações em outras empresas anteriormente.

Abaixo, as transcrições das falas mas significativas:

“Marquei 10 porque fico naquela ansiedade em saber como vai ser a avaliação, a entrevista, como vai fluir, se vai ser legal... se todo mundo vai saber, entendeu?” Auxiliar de cozinha (copeiro), turma 2, grupo 1.

“Marquei 10 porque dá logo um nervosismo, a gente não sabe quais são as questões...” Auxiliar de cozinha, turma 2, grupo 2.

“Não fico ansioso não, porque sou acostumado já. Já trabalhei em outras empresas e já passei por isso já.” Cozinheiro (açougueiro), turma 2, grupo 2.

“Zero, porque a minha conduta profissional não deixa nada a desejar, porque não fico ansioso.” Cozinheiro, turma 1, grupo 2.

Para o sentimento “Indiferente”, apenas 15% marcaram notas maiores que 5. A justificativa foi a de que apesar de ser indiferente, como era para contribuir conosco, participariam da avaliação.

“Marquei 4 porque pra mim tanto faz vim ou não vim, mas se for pra agente contribuir é claro que vou vim”. Auxiliar de cozinha (copeiro), turma 2, grupo 1.

Finalizando a lista de sentimentos, “Motivado” foi aquele que recebeu as notas mais altas, com 80% dos funcionários assinalando notas acima de 5. As justificativas foram a esperança de melhoras ou de resoluções para problemas de trabalho ou pela expectativa de receber elogios ou até para ter a oportunidade de falar o que pensavam.

“Coloquei motivado 6, porque ao mesmo tempo a gente acha que alguma coisa vai ser resolvida e a gente se motiva.” Auxiliar de cozinha (copeiro), turma 2, grupo 2.

“Você fica motivado porque você sabe que vai sair alguma coisa importante dali.” Cozinheiro, turma 2, grupo 2.

“Marquei 10. Eu acho que isso é o ego de cada profissional. Quando o profissional produz uma preparação e a pessoa responsável chega e fala ‘meu amigo, hoje o prato está uma delícia’. Alguém lhe avaliou lá fora. Fico motivado pelo reconhecimento.” Cozinheiro, turma 1, grupo 2.

“Em motivado botei 10, porque tenho esperança de que, tipo... que melhore. Porque aqui não é um canto ruim de se trabalhar, tá entendendo? Mas tem tudo pra ser cada vez melhor”. Auxiliar de cozinha (copeiro), turma 2, grupo 1.

“Marquei 9. Porque eu gosto de falar o que penso, expor o que eu faço.” Almoxarife, entrevista individual.

Na questão seguinte, os funcionários foram perguntados acerca da importância da avaliação de desempenho. A maioria (68%) marcou de importante a extremamente importante. As justificativas foram que a avaliação contribuirá para os gestores direcionarem o funcionário para a função que mais se adequa às suas habilidades; a avaliação será uma forma de saber se a função está sendo desempenhada com vigor e vontade e se tem funcionários sobrecarregando outros; através da avaliação o funcionário saberá onde errou e os gestores saberão como os funcionários estão desenvolvendo suas funções.

Abaixo, algumas falas sobre o assunto:

“Pra mim é extremamente importante, porque, tipo, você precisa saber qual o serviço que o funcionário, ele se habilita em fazer melhor, porque o funcionário às vezes faz... infelizmente nem toda vida a gente faz o que a gente quer, o que a gente gosta, tipo... tem que fazer porque a gente tem que tá cumprindo regras né? e é uma obrigação, mas você tem a oportunidade de botar um em outro setor que você vê na prática executando melhor do que em outro setor”. Auxiliar de cozinha (copeiro), turma 2, grupo 1.

“Extremamente importante, para poder avaliar se o serviço está sendo feito com vigor, com vontade, se não tá se escorando, o que acontece muito aqui né? e temos que ser avaliado, porque os outros reclamam que alguns se escoram, mas quem vai resolver esse problema não é nenhum de nós é as nutricionistas que devem avaliar.” Auxiliar de cozinha, turma 2, grupo 2.

“Extremamente importante, porque eu acho assim, tem 60 funcionários, trabalha 20 ou 30 e os outros 30 não trabalham, que é isso que tá acontecendo aqui no RU. Às vezes eu tô abastecendo na linha aí tem alguém que só pega as cubas secas. Então eu tô pegando o mais pesado... e fulano tá só na boa. Então duas horas e meia de abastecimento e fulano só pegando cuba seca, fazendo coisas levinhas, aí vai lá pra dentro, vai no banheiro.” Auxiliar de cozinha, turma 1, grupo 1.

“Extremamente importante, porque a gente vai cada vez mais aprendendo coisas novas e se a gente errar vai saber onde agente errou.” Armazenista, entrevista individual.

“Muito importante, pra saber os problemas do dia-a-dia, do trabalho, como você está desenvolvendo suas funções diárias e do seu colega.” Almoxarife, entrevista individual.

“Extremamente importante. Porque assim vai conhecendo aos poucos, o que o funcionário está fazendo, a rotina de trabalho, se ele está se envolvendo também...” Cozinheiro (açougueiro), entrevista individual.

Os funcionários também foram questionados sobre as razões do RU ainda não realizar a avaliação de desempenho deles de forma institucionalizada. Foram dadas várias justificativas, dentre elas: a falta de interesse da administração do RU, a falta de uma pessoa específica para realizar a tarefa, a falta de ciência sobre a necessidade da avaliação e pelo fato de ser obrigação da empresa contratada. Um fato citado por vários funcionários foi a falta de qualificação dos funcionários recém-contratados e que a avaliação deveria ser feita antes de contratar.

“Eu acho que é porque não tem interesse, porque pelo tempo que eu tô aqui isso já deveria existir a muito tempo, entendeu? Por isso que as coisas aqui não funcionam, porque

realmente não tem avaliação. Chega um funcionário aqui e já jogam na cozinha.” Cozinheiro, turma 1, grupo 1.

“Eu acho que... na minha opinião, essas coisas só acontecem quando vocês estão terminando o curso. Na minha opinião deveria ser frequentemente, porque é sempre bom o funcionário e pro setor. Não sei porque não é feito”. Armazenista, entrevista individual.

“Eu não sei se é por não ter uma pessoa específica para fazer essa determinação ou se é pela empresa que simplesmente vem e coloca. Na minha opinião, deveria ter uma nutricionista ou uma pessoa da universidade que realmente cobrasse até da empresa a qualificação.” Cozinheiro, turma 1, grupo 2.

“Eu considero que isso ainda não foi feito, porque vocês ainda não tinham a ciência da necessidade, mas tipo, como agente tá conversando com vocês agora, creio eu que vai ser feito isso.” Auxiliar de cozinha (copeiro), turma 2, grupo 1.

“Eu acho que isso é com a empresa, porque pra chegar um funcionário aqui ele passa pela empresa. A empresa hoje em dia trabalha muito com amizade, peixada né? falando no popular. Os únicos que a empresa procura com experiência é cozinheiro e açougueiro.” Auxiliar de cozinha, turma 2, grupo 2.

Quando questionados sobre quem deveria avaliar, 55% dos funcionários acreditam que é melhor que apenas os gestores avaliem e 45% acreditam que tanto os gestores, quanto os colegas podem avaliar. O gestor foi apontado como a pessoa habilitada para essa função de avaliar, tanto pela posição que ocupa, quanto pela imparcialidade, visto que saberá separar as questões pessoais das questões profissionais. A avaliação conjunta de gestores e colegas foi apontada como vantajosa por haver a opinião de ambos e pelo fato de que às vezes os colegas veem coisas que os gestores não veem.

“(...) vai haver o grau de amizade, a amizade vai encobrir muita coisa, tem que ser só o chefe mesmo. O chefe tem que separar o profissional da amizade.” Cozinheiro, turma 1, grupo 2.

“Marquei chefe porque ele a é pessoa que tem a função de olhar, de observar cada profissional que tá naquele setor. O chefe tem a função de como está cada setor, porque se a gente entregar vai gerar intriga e vão chamar de babão.” Copeiro, turma 1, grupo 2.

“Eu acho que deve ser o chefe, porque se a pessoa não gostar da outra, ela pode ser a melhor funcionária que tem, mas vai avaliar mal.” Cozinheiro, turma 1, grupo 1.

“A chefia, porque só as chefes tem a autoria em avaliar.” Almoxarife, entrevista individual.

“O chefe, porque eu acho que ele é o mais importante, é quem manda né? os colegas avaliar não existe não, eu acho que o chefe mesmo deve avaliar.” Auxiliar de serviços gerais, entrevista individual.

“Eu acho que tem que ser os colegas e os chefes, porque o que acontece aqui? Geralmente nós funcionários vê as coisas, mas vocês nem vê. Eu acho que ia ser uma avaliação mais precisa, né?” Auxiliar de cozinha, turma 2, grupo 2.

“Na minha opinião, seria os colegas, um avaliar o outro, e a chefia. Porque a gente vai ter a opinião dos colegas, se tá desempenhando correto. Seria bom se fosse todos os colegas de todos os setores que avaliassem.” Armazenista, entrevista individual.

Quanto à periodicidade da avaliação, 50% dos funcionários escolheram uma periodicidade semestral pelo fato de o funcionário ter um tempo para corrigir seus erros e melhorar seu desempenho. Para 41% a periodicidade deveria ser mensal, por acharem que se for semestral o funcionário pode ficar desleixado devido ao longo intervalo de tempo entre uma avaliação e outra. Houve ainda aqueles (9%) que sugeriram ser mensal para os recém-contratados, a fim de que os mesmos se adequassem melhor ao serviço e semestral para os mais antigos, pois apesar da experiência, também são passíveis de erros. A alternativa de três em três meses também foi citada a fim de ser um meio termo entre as duas opções.

“Semestral. Porque assim... vamos supor, tem a primeira avaliação, aí vai dizer onde a pessoa tá errando mais. A pessoa vai ter o tempo pra tentar melhorar, desempenhar corretamente. Se continuar no erro aí (risos) né?” Armazenista, entrevista individual.

“Semestral, porque você ser avaliado de seis em seis meses, tem como melhorar e todo mês, Ave Maria, você não tá fazendo nada que preste, sendo avaliado direto.” Auxiliar de serviços gerais, entrevista individual.

“Marquei mensal, porque todo mês chamando a gente para uma avaliação a gente vai aprender mais ainda”. Copeiro, turma 1, grupo 2.

“Eu acho que tem que ser todo mês né? porque se for deixar pra seis meses a um ano o cara vai ficar muito à vontade né?” Auxiliar de cozinha (copeiro), turma 1, grupo 2.

“Eu acho que tem que ser mensal porque sempre chega alguém novo. Pra nós que já temos mais tempo aqui, seis meses tá bom.” Cozinheiro, turma 2, grupo 2.

“Eu acho que semestral seria o ideal porque você teria mais tempo de pensar e analisar. Mensalmente você não iria poder suprir todas as necessidades né? então nesse caso, você fazendo assim de três em três meses, eu acho que seria ideal, porque você vai tá avaliando e vendo se tá tendo mudança lá dentro”. Auxiliar de cozinha (copeiro), turma 2, grupo 1.

Com relação à forma como a avaliação devia ser realizada, parte dos funcionários escolheu que apenas os funcionários deviam ser avaliados, parte que apenas os setores deviam ser avaliados e a maioria (68%) afirmou que ambos devem ser avaliados, a fim de se ter uma avaliação mais precisa.

“Eu acho que deve avaliar cada funcionário, porque tipo, se o serviço está andando bem, tá saindo no horário e se tiver uma falha, então eu acho que se você for avaliar no contexto geral, você não vai a falha, o problema”. Auxiliar de cozinha (copeiro), turma 2, grupo 1.

“Eu botei o setor, porque você vai tirar as dúvidas daquele desempenho do setor.” Copeiro, turma 1, grupo 2.

“Os funcionários e o setor, porque avalia de forma geral.” Almojarife, entrevista individual.

“Eu acho que tanto o setor como cada funcionário, porque às vezes tem funcionário que dá todo gás e tem outros que não.” Auxiliar de cozinha, turma 2, grupo 2.

“Os dois, por que fica bem completo. Porque só o funcionário não adianta, tem que ver também como tá o setor.” Cozinheiro (açougueiro), entrevista individual.

Quando questionados sobre a importância de os funcionários terem acesso aos resultados da avaliação, 59% dos funcionários marcaram extremamente importante e 23% muito importante, pois através dos resultados eles irão saber o que estão fazendo de errado e procurarão não errar mais.

“Extremamente importante porque a gente vai saber se a gente foi bem avaliado, se a gente precisa melhorar.” Auxiliar de cozinha (copeiro), turma 2, grupo 1.

“Eu acho extremamente importante porque você vai saber aonde está deixando a desejar e aonde você tá nota 10. Então através disso aí você vai poder consertar aquilo que você não estava fazendo e você vai tentar melhorar mais.” Auxiliar de cozinha, turma 1, grupo 1.

“Marquei importante, porque eu acho que é importante para que nós tenhamos conhecimento dos nossos erros e que possamos ter a chance de corrigir e não fazer mais o erro, porque pra a gente que tá fazendo pode tá certo, mas para vocês que tem uma visão diferenciada pode estar errado.” Cozinheiro, turma 1, grupo 2.

“Muito importante. Porque assim... a gente vai saber onde a gente tá certo, onde a gente errou e... tentar melhorar.” Armazenista, entrevista individual.

Sobre a forma de divulgação dos resultados da avaliação, nenhuma das opções obteve grande maioria de preferência, porém a que se sobressaiu (36%) foi a opção de reunião com os funcionários do setor, pelo fato de que todos do setor terão ciência de como está o setor e todos os funcionários saberiam como foi seu desempenho individual de forma mais rápida. Parte dos funcionários (27%)

preferem que a divulgação seja individual pois a reunião por setor causaria constrangimento aos funcionários quando o resultado individual fosse dito na frente de todos. Alguns funcionários (18%) escolheram gráficos e tabelas pela praticidade e outros 18% sugeriram que dependendo dos resultados é que a reunião seria com o setor.

“Reunião com o setor. Não me importaria de dissesse meu nome na frente deles.” Armazenista, entrevista individual.

“Através de reunião, tudo de uma vez. Ninguém se chateia, você recebe os elogios, as reclamações.” Auxiliar de cozinha (copeiro), turma 1, grupo 1.

“Individual, pra ninguém ver meu resultado. Só você vai saber como eu vou reagir diante da resposta que você vai me dar. A nota a pra pessoa saber e não todo mundo saber.” Almojarife, entrevista individual.

“Com certeza em particular. Porque se a pessoa não tiver certo, ninguém fica sabendo, só a pessoa.” Auxiliar de serviços gerais, entrevista individual.

“Individualmente, porque fica mais privado, se não tudo vira uma conversa, ninguém pode fazer nada que vira uma conversa.” Cozinheiro (açougueiro), entrevista individual.

“Através de gráficos e tabelas. Simples e rápido. Sem você ter que explicar, tal, como foi. Ai não, uma tabela resolveria.” Auxiliar de cozinha (copeiro), turma 2, grupo 1.

“Fiquei meio na dúvida. Porque poderia ser através de gráficos e tabelas porque todos ficariam cientes e dependendo do que saísse, reuniria as pessoas pra dizer.” Cozinheiro, turma 1, grupo 1.

Com relação à contribuição da avaliação de desempenho para a identificação de necessidades de formação/capacitação dos funcionários, todos responderam que “sim”, que a avaliação contribui. Foram citados os recém-contratados que são inexperientes e também o fato de que será possível capacitar um funcionário que não está dando certo naquele setor, mas que se deseja que o mesmo permaneça nele. Um funcionário citou que se a pessoa foi mal avaliada não adianta capacitar, pois continuará errando e que o certo seria mudá-lo de setor a fim que se adapte.

“Sim, porque às vezes tem novatos na equipe e ele não tem conhecimento daquela função em que foi colocado. Com a avaliação você vai saber que cursos ele precisa pra melhorar.” Copeiro, turma 1, grupo 2.

“Eu acho assim, se você vê que um funcionário não se adapta a aquele cargo, mas você quer manter ele lá, então tem que fazer um treinamento.” Cozinheiro, turma 2, grupo 2.

“Eu acho que depende se é a função que você quer estar. Vocês tem que fazer a avaliação e ver qual o melhor setor pra ele, para ver se a pessoa se acha. Eu acho que se a pessoa não se identificar com a função, mesmo fazendo cursos vai continuar fazendo errado.” Cozinheiro, turma 1, grupo 2.

“Através da avaliação vocês verão se o funcionário tem capacidade ou não de exercer essa função.” Auxiliar de cozinha, turma 2, grupo 2.

Sobre a possibilidade da avaliação de desempenho poder aumentar a motivação dos funcionários no exercício das suas funções, 95% responderam que sim, que a avaliação tem poder de motivar. Alguns justificaram que sabendo que estão sendo avaliados eles prestarão mais atenção no serviço para não errar e outros disseram que a avaliação gera a vontade de sempre querer melhorar e outros disseram que se sentirão motivados porque esperam ouvir um elogio.

“Sim, porque você tá prestando atenção, então assim, está motivando a melhorar cada vez mais, entendeu? Você está me motivando a fazer cada vez o meu melhor.” Auxiliar de serviços gerais, turma 1, grupo 1.

“Sim, porque a pessoa vai ficar mais interessada.” Auxiliar de cozinha (copeiro), turma 1, grupo 2.

“Sim, porque tendo uma pessoa pra avaliar, a pessoa vai ter um ritmo melhor com medo de errar e acho que vai prestar mais atenção. A pessoas sabendo que vai ser avaliado não vai querer errar nenhuma vez, porque sabe que tá sendo avaliado, que estão prestando atenção, que tá sendo vigiado.” Cozinheiro (açougueiro), entrevista individual.

“Sim, porque se você for avaliado vai querer sempre melhorar né?” Auxiliar de serviços gerais, entrevista individual.

“Porque cada vez mais ele vai se sentir motivado né? Sabendo que está respondendo algo que é bom pra ele é... vai saber os pontos negativos e os positivos.” Armazenista, entrevista individual.

“Sim porque se a gente receber um parabéns a gente vai trabalhar mais alegre, porque isso nunca acontece, a gente nunca é elogiado.” Cozinheiro (açougueiro), turma 2, grupo 2.

Quanto aos padrões de desempenho, 23% marcaram que Liderança, Facilidade com números e Relacionamento com os usuários não são tão importantes para a avaliação de desempenho no RU. Os outros itens tiveram pelo menos 82% das preferências como sendo mais importantes na avaliação de desempenho, a saber: Higiene pessoal, Higiene de equipamentos e utensílios, Higiene dos alimentos, Higiene das instalações, Pontualidade, Assiduidade, Iniciativa, Disciplina, Capacitações na área, Criatividade, Produtividade, Zelo com materiais, utensílios e equipamentos, Interesse, Organização, Senso de cooperação, Relacionamento Interpessoal, Responsabilidade, Qualidade no trabalho, Uso de água e energia, Utilização de Equipamentos e Utensílios, Manipulação dos alimentos, Obediência, Agilidade, Disponibilidade, Realização dos exames periódicos.

Os funcionários também foram questionados sobre o contrato, a fim de que os mesmos pudessem opinar sobre suas inadequações. Quanto à oferta de EPI's os funcionários reclamaram da resistência da empresa em ofertar fardas e botas novas, da falta de luvas adequadas para a manipulação de utensílios com altas temperaturas. Também reclamaram que nem todos os funcionários possuem luva de malha de aço, aumentando o risco de acidentes de trabalho.

“As luvas são uma deficiência, porque essas que nós temos não suporta a temperatura do pass thru. A gente até coloca a de paninho e aquela de látex na mão, ela amolece e cola na outra. Eu uma vez soltei a cuba por que eu não suportei”. Auxiliar de cozinha (copeiro), turma 2, grupo 1.

“A gente pede uma farda porque a nossa tá rasgada, mas só querem trocar de ano em ano.” Cozinheiro, turma 2, grupo 2.

“Eu acho que independente do tempo que a lei diz que é pra trocar, se o funcionário está precisando já é pra trocar. O técnico de segurança ainda fica questionando quando a gente pede. Já teve funcionário que já pegou até fungo no pé porque estava trabalhando com a bota furada.” Auxiliar de cozinha, turma 2, grupo 2.

“Todo mundo da salada trabalha com faca, mas se você for ver quantos tem a luva de malha de aço são pouquíssimos. Outra coisa que acho que acho errado é na linha quando os meninos vão abastecer, aquela luva e nada é a mesma coisa.” Auxiliar de cozinha, turma 2, grupo 2.

Já com relação à cláusula nos contratos, em que a empresa deve contratar pessoas com experiência e capacitações na área, os funcionários afirmaram que essa preocupação não acontece pois pessoas sem nenhuma experiência são contratadas. Porém um dos funcionários afirmou que isso não é um problema e que muitas vezes quem não sabe de nada se empenha muito mais do que quem tem várias capacitações na área.

“Às vezes tão botando gente aqui que não sabe nem pegar numa faca.” Auxiliar de cozinha (copeiro), turma 2, grupo 1.

“Não faz mesmo. E eu acho que a empresa faz isso porque a universidade não fiscaliza. A partir do momento que a universidade aceita um funcionário que não sabe de nada, a empresa vai fazer isso sempre. A maioria das pessoas que entraram aqui nunca passaram por dentro de uma cozinha.” Cozinheiro, turma 1, grupo 1.

“Isso me afeta porque se um cozinheiro faz algum procedimento errado e não tiver como reverter a situação, vai afetar a produção e haver desperdício.” Cozinheiro, turma 1, grupo 2.

“Mas também tem o outro lado da moeda. Às vezes quando vem um com capacitações e cursos ele não se adapta ao serviço. Quando chega um tapado que não sabe nem pegar numa faca ele consegue executar o serviço melhor. Teve um que trabalhou aqui que só queria ser a última bolacha do pacote, porque era cozinheiro e num sei o que. Acho que deve ser dado oportunidade a quem não sabe”. Auxiliar de cozinha (copeiro), turma 2, grupo 1.

Sobre a cláusula que afirma ser obrigação da contratada promover uma preparação do funcionário recém-contratado para o serviço, os funcionários afirmaram que isso não é feito.

“O funcionário aprende as coisas aqui.” Auxiliar de cozinha (copeiro), turma 1, grupo 1.

“Não é feito, eles só são jogados aqui. Cozinheiro, turma 1, grupo 2.

Com relação a cláusula que afirma ser obrigação da empresa realizar uma capacitação admissional sobre saúde e segurança do trabalho, os funcionários afirmaram que isso não ocorre.

“Não é feito. Vou citar um fato, teve um funcionário que descobriu que tinha hepatite B e fazia a produção normal, manuseava as coisas. Se ele tivesse tido o curso ele teria noção que era pra ter avisado e solicitado um médico.” Cozinheiro, turma 1, grupo 2.

Já sobre a comprovação mensal de quitação das obrigações trabalhistas, tributárias, fiscais, comerciais e legais, além do recolhimento do FGTS, os funcionários afirmaram não ser cumprida.

“Isso aí tá tudo errado. Pra completar a empresa cortou os vales e 4 pra 2 vales, aí muitos tem que vim a pé da BR correndo perigo de ser assaltado. Outra coisa.. esse ano a gente descobriu que a empresa não estava depositando o FGTS da gente. Falta fiscalização, a gente não recebe nosso salário no dia correto, o vale alimentação, nada a gente recebe no dia certo. Diz que a gente tem que receber até o 5º dia útil, o cara do sindicato disse que sábado também é dia útil porque a gente trabalha no sábado. E as férias? A gente só recebeu 47 dias depois das férias.” Auxiliar de cozinha, turma 2, grupo 2.

“Não, eu tenho seis meses de 2013 e 2014 que não está depositado o FGTS. O que me dá raiva é que descontam e não repassam.” Cozinheiro, turma 1, grupo 2.

“Não, o meu FGTS faz seis meses que ela não deposita.” Copeiro, turma 1, grupo 1.

Sobre a obrigação de a contratada realizar capacitações contra prevenção de incêndios, os funcionários afirmaram que não é realizada a quase três anos.

“Temos que ter uma a cada seis meses, mas a última foi em 2013.” Auxiliar de cozinha (copeiro), turma 2, grupo 1.

Acerca de o pagamento ser realizado até o quinto dia útil, os funcionários afirmaram que a empresa melhorou nesse aspecto, mas que não cumpre o que o sindicato diz sobre os dias úteis.

“É feito por que a gente ameaçou fazer uma paralisação. É tanto que aqui é o único canto que paga certo, por que nos outros cantos, nem isso.” Cozinheiro, turma 1, grupo 1.

“Às vezes, mas ultimamente ela está deixando pra pagar nas últimas, no quinto dia útil. O sindicato diz que o sábado também é dia útil, e porque eles não pagam no sábado?” Cozinheiro, turma 1, grupo 2.

“ (...) Falta fiscalização, a gente não recebe nosso salário no dia correto, o vale alimentação, nada a gente recebe no dia certo. Diz que a gente tem que receber até o 5º dia útil, o cara do sindicato disse que sábado também é dia útil porque a gente trabalha no sábado. (...)” Auxiliar de cozinha, turma 2, grupo 2.

Também foi questionado aos funcionários se algum desses descumprimentos dos contratos afetava o seu desempenho. Alguns afirmaram que não afeta, mas a maioria afirmou que afeta decido principalmente aos atrasos no pagamento das passagens de ônibus.

“Não acho que afeta não. Agora... ela deixa muito a desejar com os funcionários que são apoio, que ficam dois, três meses sem receber.” Auxiliar de cozinha (copeiro), turma 2, grupo 1.

“Vendi minhas férias e até hoje não recebi, mas não me atrapalha não, a gente trabalha do mesmo jeito.” Auxiliar de cozinha (copeiro), turma 2, grupo 1.

“A falta de vale transporte influencia sim.” Auxiliar de cozinha (copeiro), turma 1, grupo 1.

“Um mês eu tive que tirar 90 reais do meu bolso, aí o supervisor disse que ia por no meu cartão, mas o certo ela ele me dar o dinheiro. Mas ele mentiu, porque eu sei a quantidade que entra no cartão e só deu 30 reais. No outro mês aconteceu a mesma coisa, aí eu fui na doutora e disse que não tinham colocado minhas passagens e que eu não tinha mais condição de tirar do meu bolso, porque eu sou pai de família e que eu só tinha dinheiro pra voltar pra casa e que se amanhã eu passasse o cartão e não tivesse vale eu não ia vim trabalhar. Eu passei uma semana sem vim e ainda me ligaram reclamando que era pra eu dar um jeito de ir.” Auxiliar de cozinha, turma 1, grupo 1.

“Afeta porque desestimula. Eu tô aqui porque eu amo isso aqui, eu tenho um respeito, uma consideração por aqui. O que pesa aqui é a amizade e não o que eu ganho.” Cozinheiro, turma 1, grupo 2.

Quando questionados sobre o fato de alguns funcionários serem contratados para um cargo e na prática desempenharem outra função, alguns funcionários afirmaram ter sido uma maneira de aumentar os seus salários, visto que o cargo copeiro ganha mais que o de auxiliar de cozinha, outros funcionários afirmaram que o auxiliar cozinha que trabalha como copeiro sai perdendo porque ganha como auxiliar de cozinha. Outros afirmaram ser desvio de função e que em caso de acidente de trabalho pode gerar complicações.

“Em questão disso aí, eu agradeço, porque foi uma maneira que ... viu de melhorar o nosso salário. Então isso aí foi um favor que ... fez pra a gente.”

“A gente acha ruim porque tipo... eu vou ganhar menos se eu for auxiliar e trabalhar como copeiro. O auxiliar que trabalha na cozinha trabalha mais do que os cozinheiros, mas recebem menos do que todo mundo”. Auxiliar de cozinha, turma 2, grupo 2.

“É um desvio de função e se ele sofrer um acidente na copa aí iam perguntar o que um auxiliar estava fazendo na copa. Então a empresa ia se livrar dessa.” Cozinheiro, turma 1, grupo 1.

“Eu vou falar juridicamente. É bom para o funcionário que foi contratado nessa situação, porque dá a ele um passaporte de ele chegar, contratar um advogado e colocar como desvio de função. Então é mais um motivo pra ser fiscalizado.” Cozinheiro, turma 1, grupo 2.

Diante das afirmações expostas pelos funcionários entrevistados, percebe-se o quanto as condições de trabalho são insatisfatórias, devido ao descumprimento por parte da empresa contratada de diversas obrigações trabalhistas. Em muitas situações, o descumprimento dessas cláusulas é consequência de fiscalização falha da UFRN. A partir do momento em que a fiscalização ocorrer de forma plena, a empresa contratada obrigará-se a cumprir essas cláusulas e, conseqüentemente, os funcionários serão beneficiados, assim como os diversos setores onde estes desempenham suas funções.

No próximo tópico serão expostas as percepções dos gestores do RU.

4.3.2 Percepção dos gestores

Apenas sete das dez nutricionistas foram entrevistadas, visto que uma delas é a pesquisadora desse trabalho, uma estava afastada por problema de saúde e a outra estava de férias.

No primeiro item do questionário perguntou-se qual o grau de importância da avaliação do trabalho desenvolvido pelos funcionários. Para 6 das gestoras é extremamente importante e apenas uma respondeu muito importante. Dentre as justificativas estão a possibilidade de haver um maior diálogo entre a gestão e os funcionários, de identificar as falhas e habilidades para facilitar o direcionamento do funcionário para o setor que lhe for mais adequado, melhorando, dessa forma, o funcionamento do restaurante.

“Através da avaliação se quantifica e qualifica as atividades. É uma forma de ouvir as pessoas e onde ocorre a troca de entendimento, esclarecimentos, conhecimento das atividades desenvolvidas.” Diretora do restaurante.

“É de extrema importância avaliar o trabalho desenvolvido pelos funcionários, pois apenas através de uma avaliação é que podemos saber quem está desempenhando de maneira correta suas atividades. Além de que a avaliação serve de embasamento para mudanças no quadro de funcionários ou de suas funções.” Nutricionista de produção 2.

“Para identificar os erros e assim melhorar o funcionamento do restaurante.” Nutricionista de produção 4.

Quanto ao questionamento das razões pelas quais o RU não possui um sistema de avaliação de desempenho direcionado para os funcionários terceirizados, parte das nutricionistas respondeu ser uma falta de iniciativa da gestão do restaurante, outras que a alta rotatividade dos funcionários acaba dificultando a realização da avaliação. Uma delas afirmou que a implantação de um sistema deste não depende apenas da unidade e outras afirmaram ser obrigação da empresa e não da gestão do restaurante. Houve ainda a afirmação de que não ocorre porque não há profissional habilitado para a função de avaliar desempenho.

“Acredito que por falta de iniciativa de implantar esse tipo de avaliação para os funcionários terceirizados por parte das nutricionistas que gerem o serviço. O outro ponto seria pela constante rotatividade dos funcionários terceirizados.” Nutricionista da Coordenadoria de Controle de Materiais e Abastecimento.

“Tendo em vista, o grande número de funcionários terceirizados, creio que a avaliação dessa categoria de forma institucionalizada não depende apenas da unidade, acho que parte de uma decisão mais global.” Nutricionista Coordenadora de Controle de Materiais e Abastecimento.

“Essa atividade deverá ser executada pela empresa contratada com apresentação dos resultados.” Nutricionista de produção 3.

“Existe a avaliação de desempenho institucional que é realizada pela PROGESP/DDP que compete a servidores. Creio que faltou a ideia de estender aos terceirizados. Precisa ser implantado. Entendendo que os terceirizados são administrados pela empresa de quem são funcionários, não temos vínculo administrativo.” Diretora do restaurante.

“Na minha opinião o RU é gerido por nutricionistas que não se especializaram para desenvolver esse tipo de atividade.” Nutricionista de produção 2.

Quando questionadas se haveria benefícios para o RU com a implantação de um sistema de avaliação de desempenho e que benefícios seriam esses, todas afirmaram que isto traria benefícios para a instituição. Um dos benefícios citados seria que com este instrumento ocorreria a extinção de favorecimentos pessoais, seria possível visualizar as falhas e dificuldades enfrentadas pelos funcionários, além de aumentar o interesse e a participação dos mesmos. Houve também uma ressalva de que para que a avaliação funcionasse o instrumento deveria ser muito bem elaborado, de fácil entendimento, claro e objetivo.

“Sim, pois seria estabelecido critérios para tal, não ficando a mercê de avaliação ou favorecimento pessoais.” Nutricionista de produção 1.

“Sim, pois ajudará a identificar as dificuldades, conhecer com mais detalhes o que ou quais motivos que dificultaram e também os que facilitaram a execução das atividades.” Diretora.

“A implantação da avaliação do desempenho seria uma ótima oportunidade para a gestão visualizar possíveis problemas internos, no que se refere a questão de relação interpessoal, motivação, expectativas e insatisfação dos colaboradores. Além disso, seria possível compreender o processo de trabalho da UAN na visão dos colaboradores e também “ouvir” a opinião dos mesmos.” Nutricionista Coordenadora de Controle de Materiais e Abastecimento.

“Acho que traria benefícios sim, pois as unidades teriam funcionários mais envolvidos com seus trabalhos, com interesse em aprender e evoluir profissionalmente, teríamos empresas melhores, que cumprissem com seus deveres, que promovessem melhores condições de trabalho, entre outras.” Nutricionista da Coordenadoria de Controle de Materiais e Abastecimento.

“Acredito que toda avaliação trará benefícios, precisa que ela seja bem elaborada, com indicadores que realmente facilitem a realização. Não pode ser muito subjetiva, de difícil entendimento, complicada. Deve ser clara, simples e não extensa.” Diretora.

Sobre o instrumento de avaliação e quem deveria realizar a avaliação, 71,4% das gestoras responderam que a avaliação 360° seria a mais completa. Sendo que uma delas ressaltou que a participação dos colegas de trabalho na avaliação deve ser de forma indireta.

“Para a avaliação ser mais completa é melhor que seja realizada por todos, pois nem sempre a visão do chefe e do colega de trabalho é a mesma.” Nutricionista de produção 2.

“Deve ser realizada pelo chefe e contar de forma indireta com o apoio dos colegas de trabalho.” Nutricionista de produção 3.

“Opção 3. Porque cada colaborador/chefe tem a sua experiência, sua visão em relação ao outro colega. O funcionário pode ser aparentemente bom para a gestão do serviço, mas pode não ser bom para o trabalho em equipe, assim a opinião de quem trabalha diariamente ao lado desse funcionário poderá ser mais fidedigna que a opinião da sua chefia.” Nutricionista da Coordenadoria de Controle de Materiais e Abastecimento.

“Opção 3. Porque seria mais completa, tendo em vista ser feita horizontal e vertical.” Nutricionista Coordenadora de Controle de Materiais e Abastecimento.

Quanto à periodicidade da avaliação, 57% responderam que deveria ser semestral e 28,5% que deveria ser mensal. As que responderam semestral justificaram que seria o tempo ideal para que as devidas mudanças fossem realizadas. Já as que responderam mensal justificaram que devido a grande rotatividade do setor, este seria o tempo ideal.

“Opção 2. Porque não é um período muito longo como o anual, o que retardaria as correções necessárias e também não muito curto quanto o mensal que demanda um trabalho enorme, devido a quantidade de colaboradores e ainda a rotatividade que levaria a avaliação de funcionários que passam pouquíssimo tempo na unidade.” Nutricionista da Coordenadoria de Controle de Materiais e Abastecimento.

“Mensal, devido à rotatividade dos funcionários.” Nutricionista de produção 2.

Sobre como deveria ser a avaliação, 57% responderam que deveria ser avaliado cada funcionário e 27,5% que deveriam ser avaliados tanto os funcionários quanto o setor. As justificativas das primeiras foi que muitas vezes o setor está bem, mas há alguns funcionários que desempenham bem suas funções e que avaliando cada funcionário será possível verificar suas potencialidades e deficiências e a qual setor se adequa mais. As que responderam que ambos deveriam ser avaliados justificaram que dessa forma será possível saber se o problema é o setor ou o funcionário.

“Opção 1, existem setores que funcionam bem, apesar de um ou outro funcionário não ser muito colaborativo.” Nutricionista de produção 2.

“O importante é avaliar cada funcionário, pois ele pode ser eficiente em um setor, mas em outro ele pode não ser tão bom. Avaliando-o individualmente será possível avaliar/conhecer suas potencialidades e deficiências independente do setor no qual está lotado, facilitando assim a locação de cada colaborador de acordo com duas características individuais.” Nutricionista da Coordenadoria de Controle de Materiais e Abastecimento.

“Opção 1. Porque acho que uma avaliação fiel é a individualizada.” Nutricionista Coordenadora de Controle de Materiais e Abastecimento.

“Ambos. Desta forma percebe-se se o problema é com o setor ou com o funcionário.” Nutricionista de produção 1.

“Avaliar os funcionários e os setores. Porque existe a individualidade e muitas vezes uma pessoa da equipe consegue instalar a desunião entre o grupo ou entre o setor. Se houver honestidade

nas opiniões haverá condição de identificar o problema ou os problemas, para juntos escolherem a melhor forma de resolver.” Diretora.

Quanto aos padrões de desempenho, 71% das gestoras marcaram que Facilidade com números não é tão importante para a avaliação de desempenho no RU. De fato, os funcionários que de acordo com as funções que desempenham, precisam ter essa facilidade são o Auxiliar de Atividades I, o Auxiliar Administrativo, o Almoxarife e o Armazenista. Além disso, 57% marcaram que o Uso de água e energia, a Utilização dos Equipamentos de Proteção Individual, a realização de exames periódicos, Organização, Obediência, Disponibilidade e Agilidade não são tão importantes para a avaliação de desempenho. Os únicos itens que 100% das gestoras afirmaram ser importantes na avaliação de desempenho foram Iniciativa, Criatividade e Zelo com materiais, utensílios e equipamentos.

Quando questionadas sobre quais seriam as dificuldades em uma avaliação de desempenho, foram citadas a necessidade de neutralidade, abrangência, objetividade e clareza do instrumento, além de sinceridade de quem está avaliando. Também foram citadas como dificuldades, a falta de um profissional habilitado para avaliar, a execução e implantação do sistema de avaliação. A amizade foi citada como dificuldade para a avaliação e, além disso, uma delas afirmou que o funcionário, sabendo que está no período de avaliação irá se esforçar mais que o normal apenas nesse período.

“Acredito que para os funcionários terceirizados há uma dificuldade para falar sobre colegas e principalmente chefia, caso a aplicação da avaliação seja realizada por uma pessoa da nossa equipe. O formato da avaliação também pode influenciar muito nas respostas visto que parte dos colaboradores tem dificuldade de escrever e se expressar.” Nutricionista da Coordenadoria de Controle de Materiais e Abastecimento.

“Acho que a maior dificuldade é avaliar na impessoalidade, principalmente, quando há um elo de amizade.” Nutricionista Coordenadora de Controle de Materiais e Abastecimento.

“Na minha opinião existem os problemas. O primeiro é que o funcionário se esforçaria mais no período de avaliação e o segundo é que quando é realizada pelos colegas de trabalho a amizade prevalece.” Nutricionista de produção 2.

“A maior dificuldade é um profissional capacitado para aplicar e avaliar corretamente a avaliação.” Nutricionista de produção 3.

Com relação a uma possível contribuição da avaliação de desempenho para identificar necessidades de formação (capacitação) dos funcionários, todas as nutricionistas afirmaram que pode haver essa contribuição. A justificativa foi de que os pontos fortes e fracos que fossem verificados auxiliariam nesta identificação. Ainda foi citado que alguns funcionários têm necessidades de capacitação diferentes dos outros, visto que muitos que chegam no RU nunca tiveram experiência em uma cozinha.

“Compreendendo as deficiências do setor de trabalho é possível focar nessas limitações trabalhando-as através de oficinas, reuniões e capacitações contribuindo assim para melhoria do serviço.” Nutricionista da Coordenadoria de Controle de Materiais e Abastecimento.

“Sim. Com a avaliação teremos todos os principais erros ou pontos negativos que serão discutidos e trabalhados em capacitações, assim minimizando os erros e conflitos.” Nutricionista de produção 3.

“Sim, com certeza. Nosso serviço é muito específico e necessita de um treinamento constante, muitas vezes as necessidades de treinamento são diferentes entre eles e alguns chegam ao serviço sem nunca terem trabalhado com alimentação.” Nutricionista de produção 2.

Quanto ao possível aumento da motivação dos funcionários com a avaliação de desempenho, 57% responderam “talvez”, justificando que essa motivação só irá ocorrer se a avaliação propiciar incentivos salariais, valorização e melhoria nas condições de trabalho. Outra justificativa é que vai depender do grau de entendimento do funcionário. Já 43% das gestoras responderam que “sim” essa motivação ocorreria. Dentre as justificativas estão que a avaliação permite que o funcionário opine e seja ouvido e que a avaliação por si só já estimula o funcionário a melhorar.

“Talvez, se ela servir como critério para a promoção e melhora no salário.” Nutricionista de produção 1.

“Talvez. Essa motivação só irá acontecer se acontecer uma melhora na condição de trabalho, de valorização, de cooperativismo.” Nutricionista de produção 3.

“Eu acho que depende dos resultados e do grau de entendimento dos funcionários. Creio que quando a avaliação tem um resultados bom, sim, é motivador, mas quando o resultado é insatisfatório vai depender do entendimento do funcionário.” Nutricionista Coordenadora de Controle de Materiais e Abastecimento.

“Acredito que pode melhorar na medida que suas solicitações são “ouvidas” e discutidas, revertendo em melhor qualidade no setor de trabalho e melhor qualidade de vida, conseqüentemente.” Nutricionista da Coordenadoria de Controle de Materiais e Abastecimento.

“Sim, muitas pessoas ficam motivadas a melhorar e se empenhar cada vez mais.” Nutricionista de produção 2.

As gestoras também foram questionadas sobre as inadequações dos contratos com a empresa contratada. Com relação aos EPI's elas afirmaram que a oferta é inadequada.

“Muitos EPI's são em quantidade insuficiente, luvas térmicas, protetor auricular (nem todos tem). O fardamento não está em bom estado.” Nutricionista de produção 2.

Já com relação à obrigação de a empresa contratar pessoas com experiência e capacitações, as nutricionistas afirmaram que essa obrigação não é cumprida e deram a sugestão de que a UFRN e a gestão do restaurante participassem das seleções.

“Com certeza a UFRN deveria ser participante ativa, inclusive durante as entrevistas.” Nutricionista de produção 1.

“Muitos (quase todos) não tem capacitação e nem experiência na área, deveria-se criar uma forma de ter uma maior interação entre a UFRN e a empresa para que aconteça fiscalizações. Lá no HUOL todo funcionário deve passar por uma entrevista com a nutricionista antes de ser contratado e na entrevista é obrigado levar currículo.” Nutricionista de produção 2.

“A gestão do restaurante deveria participar de um processo seletivo para escolher os funcionários da SAFE.” Nutricionista da Coordenadoria de Controle de Materiais e Abastecimento.

Sobre ser obrigação da empresa preparar o funcionário recém-contratado para o serviço, as gestoras afirmaram ser uma cláusula falha e que os funcionários são preparados pelos próprios colegas de trabalho no serviço.

“O funcionário é preparado dentro do serviço, exercendo já sua função e muitas vezes quem ensina a função são os companheiros de serviço.” Nutricionista de produção 2.

Com relação à capacitação admissional sobre saúde e segurança do trabalho, as gestoras afirmaram não ter conhecimento de nenhuma capacitação realizada pela empresa e que os funcionários deveriam ser minimamente capacitados nestes aspectos.

“Em minha opinião não existe capacitação admissional de nenhum tipo.” Nutricionista de produção 2.

“Os funcionários deveriam ser minimamente capacitados em manipulação dos alimentos, higiene pessoal e saúde e segurança no trabalho, o que não ocorre.” Nutricionista da Coordenadoria de Controle de Materiais e Abastecimento.

Acerca da comprovação mensal de quitação de obrigações trabalhistas, tributárias, fiscais, comerciais e legais, além do recolhimento do FGTS, as gestoras afirmaram não ter conhecimento se a conferência dessa comprovação mensal é realizada e que é de responsabilidade do Setor de Contratos.

“São acompanhados pelo setor de contratos da instituição.” Nutricionista Diretora.

“Não sei dizer, pois não tenho conhecimento.” Nutricionista e produção 3.

“Desconheço se essa conferência é realizada.” Nutricionista da Coordenadoria de Controle de Materiais e Abastecimento.

Com relação à capacitação contra incêndios, as gestoras sugeriram que fosse realizada com mais frequência a fim de evitar o esquecimento.

“Precisa ser realizada com frequência semestral para que não haja esquecimento.” Nutricionista da Coordenadoria de Controle de Materiais e Abastecimento.

Já com relação à obrigação da empresa de pagar os funcionários até o 5º dia útil do mês, as gestoras afirmaram que pelo que os funcionários reclamam esta cláusula é falha. A diretora afirmou que quando ocorre atraso ela já entra em contato com o Setor de Contratos para informar.

“Pelos comentários de muitos funcionários é uma das grandes falhas da empresa.” Nutricionista e produção 3.

“Observo vários problemas na empresa terceirizada quanto ao pagamento de férias e salários, o que desmotiva a equipe.” Nutricionista da Coordenadoria de Controle de Materiais e Abastecimento.

“Quando não ocorre informo ao setor de contrato através de documento oficial, cobrando as providências.” Nutricionista diretora.

Com relação à avaliação de desempenho periódica por parte da contratada, as gestoras afirmaram que não ocorre.

“Não há uma avaliação de desempenho propriamente dita, apenas reuniões da chefia para analisar os pontos críticos da equipe. Creio que com a avaliação sistemática a análise dos colaboradores será bem mais eficaz.” Nutricionista da Coordenadoria de Controle de Materiais e Abastecimento.

“Acho que a empresa nem sabe dessa obrigação.” Nutricionista e produção 3.

Quando questionadas sobre o descumprimento dessas cláusulas dos contratos afetarem o desempenho dos funcionários, todas afirmaram que essa influência negativa ocorre.

“Sim, já recebem tão pouco e ainda terem seus direitos negados, não estimula ninguém.” Nutricionista de produção 1.

“Com certeza. Ficam desmotivados e insatisfeitos com a empresa e isso acaba refletindo em suas funções.” Nutricionista de produção 2.

“Completamente, desmotivando a equipe, os funcionários muitas vezes encontram dificuldades para sobreviver inclusive.” Nutricionista da Coordenadoria de Controle de Materiais e Abastecimento.

“Sim. As falhas dos cumprimentos dessas obrigações só mostra que a empresa só cobra do funcionário e não sabe valorizar e nem motivar seus funcionários.” Nutricionista de produção 3.

Sobre o fato de alguns funcionários serem contratados para determinado cargo, mas na prática realizar funções de outro cargo, as gestoras afirmaram considerar esta prática ilegal caso realmente os funcionários realizem atribuições que não fazem parte de suas funções.

“Acredito que não é uma prática legal, o que pode levar a possíveis problemas no futuro em casos de acidentes de trabalho ou doenças causadas por trabalho.” Nutricionista da Coordenadoria de Controle de Materiais e Abastecimento.

“Acho que temos que entender as atribuições de cada cargo para realmente entender se há desvio de função nas unidades, em caso positivo deve ser tomada as providências cabíveis.” Nutricionista Coordenadora de Controle de Materiais e Abastecimento.

As opiniões das gestoras, assim como as dos funcionários terceirizados, evidenciam os descumprimentos de diversas cláusulas dos contratos. Dentre as consequências destes descumprimentos estão: a precarização das condições de trabalho, a influência negativa sobre o desempenho dos funcionários e sobrevivência destes fora do trabalho. .

No próximo tópico apresentar-se-á a proposta de avaliação de desempenho para a unidade.

4.4 Desenho e desenvolvimento do sistema de Avaliação de Desempenho

A partir das entrevistas realizadas, elaborou-se uma proposta de avaliação de desempenho na qual:

A avaliação terá periodicidade semestral;

- a) A avaliação será realizada tanto pela gestão, quanto pelos colegas de trabalho (360°);
- b) A avaliação será de cada funcionário e de cada setor;
- c) Os resultados serão divulgados em reuniões para o setor e individualmente para o funcionário;
- d) O instrumento elaborado foi de fácil aplicação abrangendo a totalidade de funções desempenhadas no restaurante.
- e) Também foram consideradas as dificuldades de entendimento de alguns funcionários, devido ao baixo grau de instrução, o qual foi percebido durante as entrevistas dos grupos. Desse modo, o formulário de avaliação dos funcionários pelos colegas será aplicado em forma de entrevista com a explicação de cada item pela gestora responsável pela avaliação.

4.5 Verificação da proposta de Sistema de Avaliação de Desempenho

Após a elaboração da proposta, a mesma foi apresentada aos funcionários, os quais foram divididos em duas turmas (A e B), e para a gestão do restaurante, de forma individual. O objetivo de apresentação da proposta foi o de receber as devidas críticas e sugestões, de modo que todos participassem da elaboração do sistema de avaliação de desempenho.

A turma A, composta de 11 funcionários, com quatro anos ou mais de serviços prestados ao restaurante, deu a sugestão de que a avaliação dos gestores tivesse um peso maior que a dos colegas de trabalho, visto que a amizade ou a inimizade entre alguns funcionários poderia influenciar no resultado da avaliação. Eles também sugeriram que cada funcionário avaliasse apenas os colegas do setor em que trabalha, visto que eles não têm como avaliar pessoas de outros setores, por não presenciarem em sua totalidade as tarefas desempenhadas por estes. Além disso, ao invés da forma de congratulação sugerida na proposta a eles apresentada, eles afirmaram preferir receber folgas ou cestas básicas.

A turma B, composta de 12 funcionários, com quatro anos ou mais de serviços prestados ao restaurante, ficou dividida entre aqueles que acreditam que podem avaliar funcionários de todos os setores e aqueles que acreditam que não têm como avaliar funcionários de outros setores e sim do seu próprio setor. Porém, todos concordaram que há setores que eles não podem avaliar por não presenciarem todas as atividades desempenhadas

pelos funcionários que lá trabalham. Além disso, alguns sugeriram brindes como forma de congratulação, mas depois concordaram entre si que talvez isso fosse complicado, devido ao grande número de funcionários que compõem o quadro.

As gestoras deram como sugestão trocar algumas palavras e expressões que pudessem confundir o avaliador, modificar alguns pontos nos resultados da avaliação e na forma de pontuação e simplificar a forma de avaliação dos funcionários pelos colegas, pois estava muito complexa para o grau de entendimento dos mesmos. Também foi sugerido que cada funcionário avaliasse apenas os colegas do setor em que trabalha e da turma ao qual faz parte. Isso porque se fosse para cada um avaliar os funcionários de todos os setores e de ambas as turmas, o processo de avaliação seria bastante moroso e complicado para a análise. Elas concordaram com a forma de congratulação, pois caso fossem brindes poderia gerar intrigas, competição e até manipulação da avaliação por parte dos funcionários a fim de direcionar o prêmio para um ou outro.

Após as sugestões e críticas a proposta foi reanalisada e ajustada. Dentre os ajustes foi definido que a avaliação realizada pelos funcionários não gerará nota, a fim de eliminar o viés da amizade ou inimizade entre os funcionários, servindo apenas como base para a avaliação que será realizada pela nutricionista responsável pelas avaliações. Além disso, os funcionários avaliarão apenas os colegas de trabalho do(s) setor(es) e da turma em que desempenha suas funções. A partir dessas avaliações e da observação do serviço, a nutricionista avaliadora realizará a avaliação final de cada funcionário, a qual gerará notas. Além disso, cabe à mesma a avaliação dos setores.

Também foram substituídos alguns termos e palavras que pudessem gerar confusão ao avaliador e foi modificada a forma de pontuação. A forma escolhida foi a média ponderada, visto que seria uma forma de evitar o viés que a alternativa “NA- não se aplica” poderia gerar na nota final.

Assim, o sistema de avaliação de desempenho do RU será composto de três formulários: o da avaliação dos funcionários pelos colegas de trabalho (Quadro 7), o da avaliação dos funcionários pelo gestor (Quadro 8) e o da avaliação dos setores pelo gestor (Quadro 9).

Desse modo, após as mudanças a proposta de avaliação ficou da seguinte forma:

- a) A avaliação terá periodicidade semestral;
- b) A avaliação será realizada tanto pela gestão, quanto pelos colegas de trabalho;
- c) A gestora responsável pela avaliação será uma das nutricionistas de produção, a saber, a pesquisadora deste estudo;

- d) A avaliação realizada pelos próprios funcionários não gerará nota, servindo apenas como base para a nutricionista responsável quando a mesma for avaliar cada funcionário;
- e) A avaliação realizada pela gestora gerará nota final e a partir desta nota serão tomadas as medidas cabíveis;
- f) A pontuação será calculada a partir de média ponderada;
- g) A avaliação será de cada funcionário e de cada setor;
- h) Os resultados serão divulgados em reuniões para o setor e individualmente para o funcionário;
- i) O instrumento elaborado é de fácil aplicação abrangendo a totalidade de funções desempenhadas no restaurante;
- j) Também foram consideradas as dificuldades de entendimento de alguns funcionários, devido ao baixo grau de instrução, o qual foi percebido durante as entrevistas dos grupos. Desse modo, o formulário de avaliação dos funcionários pelos colegas será aplicado em forma de entrevista com a explicação de cada item pela gestora responsável pela avaliação.

A avaliação será realizada na seguinte ordem:

1º: Cada funcionário avaliará seus colegas, sendo a avaliação restrita aos colegas de trabalho da turma e do(s) setor(es) em que o funcionário desempenha suas funções, a partir de modelo específico (Quadro 7);

2º: A partir da observação da rotina do serviço e considerando também os resultados das avaliações supracitadas, uma nutricionista ficará responsável por avaliar cada funcionário, a partir de modelo específico (Quadro 8).

3º: Serão avaliados os setores a partir de modelo específico (Quadro 9);

Quadro 7. Avaliação pelos colegas de trabalho (Entrevista)

Dados do Avaliado				
Nome do avaliado:				
Cargo:				
Idade: () 19-25 () 26-30 () 31-35 () 36-40 () ≥ 41				
Sexo: () Feminino () Masculino				
Data da avaliação:				
Nome do Avaliador:				
Legenda:				
NA - Não se aplica				
Com relação às atividades abaixo, como é o desempenho do seu colega em questão?				
Itens avaliados	SIM	NÃO	NÃO SEI	NA
Higiene de equipamentos e utensílios				
Realiza a higiene dos equipamentos após o seu uso e sempre que necessário, sem deixar nenhum resquício de sujeira?				
Realiza a higiene dos utensílios após o seu uso e sempre que necessário, sem deixar nenhum resquício de sujeira?				
Comentários do funcionário avaliador (Questionar como seu colega poderia melhorar nestes aspectos)				
Higiene das instalações				
Realiza a higiene das janelas, paredes e piso de forma satisfatória?				
Realiza a higiene das pias e bancadas de forma satisfatória?				
Comentários do funcionário avaliador (Questionar como seu colega poderia melhorar nestes aspectos)				
Higiene dos alimentos				
Retira as sujidades dos alimentos, seja pelo processo de catação ou lavagem de forma satisfatória?				
Realiza a higienização e desinfecção dos alimentos de forma adequada?				
Realiza a higienização das embalagens antes do uso?				
Comentários do funcionário avaliador (Questionar como seu colega poderia melhorar nestes aspectos)				
Manipulação dos alimentos				
Realiza o pré-preparo dos alimentos de modo a evitar desperdícios durante sua manipulação?				

Utiliza máscara e luva descartáveis de modo a evitar a contaminação dos alimentos?				
Evita o contato de alimentos que serão consumidos crus daqueles que ainda passarão pela cocção a fim de prevenir a contaminação cruzada?				
Comentários do funcionário avaliador (Questionar como seu colega poderia melhorar nestes aspectos)				
Iniciativa				
Propõe soluções para problemas que surgem em seu setor?				
Dá sugestões de melhorias para o serviço?				
Procura saber quais as pendências para o serviço do dia?				
Comentários do funcionário avaliador (Questionar como seu colega poderia melhorar nestes aspectos)				
Disciplina				
É pontual no horário de chegada ao serviço?				
Segue criteriosamente as suas atribuições?				
Obedece às regras do serviço?				
Mantém a ordem no serviço, sem realizar badernas?				
Comentários do funcionário avaliador (Questionar como seu colega poderia melhorar nestes aspectos)				
Criatividade				
Procura inovar de forma a beneficiar o serviço?				
Apresenta talentos adquiridos ou natos que beneficiem o serviço?				
Comentários do funcionário avaliador (Questionar como seu colega poderia melhorar nestes aspectos)				
Zelo com materiais, utensílios e equipamentos				
Utiliza de forma responsável os materiais, utensílios e equipamentos, evitando a quebra, o desperdício e/ou o comprometimento de seu funcionamento?				
Interesse				
Dá a devida atenção a cada tarefa que realiza?				
Comentários do funcionário avaliador (Questionar como seu colega poderia melhorar nestes aspectos)				

Senso de cooperação				
Procura cooperar com os demais colegas de serviço, mesmo que sejam de outro setor do restaurante?				
Comentários do funcionário avaliador (Questionar como seu colega poderia melhorar nestes aspectos)				
Relacionamento interpessoal				
Apresenta bom relacionamento com os colegas de trabalho?				
Apresenta bom relacionamento com seus superiores?				
Apresenta postura profissional em situações de conflito?				
Comentários do funcionário avaliador (Questionar como seu colega poderia melhorar nestes aspectos)				
Responsabilidade				
Sabe responder pelas próprias ações e pelas ações de seu setor de trabalho?				
Comentários do funcionário avaliador (Questionar como seu colega poderia melhorar nestes aspectos)				
Qualidade				
Apresenta um resultado que satisfaz ao que foi solicitado pelas nutricionistas para cada tarefa?				
Busca dar o seu melhor no serviço?				
Comentários do funcionário avaliador (Questionar como seu colega poderia melhorar nestes aspectos)				
Analisar quais itens o funcionário marcou “Não” e considerá-los na avaliação individual do avaliado, realizando observação destes itens a fim de verificar a veracidade da avaliação e possíveis influências de amizade ou inimizade entre o funcionário avaliador e o funcionário avaliado.				
Considerações:				

Quadro 8. Avaliação dos funcionários pela gestão do restaurante

Dados do Avaliado						
Nome do avaliado:						
Cargo:						
Idade: () 19-25 () 26-30 () 31-35 () 36-40 () ≥41						
Sexo: () Feminino () Masculino						
Data da avaliação:						
Legenda:						
1-Nunca						
2-Raramente						
3-Às vezes						
4-Frequentemente						
5-Sempre						
NA- Não se aplica						
Itens da avaliação	Escala de avaliação					
	1	2	3	4	5	NA
Higiene de equipamentos e utensílios						
Realiza a higiene dos equipamentos após o seu uso e sempre que necessário, sem deixar nenhum resquício de sujeira?						
Realiza a higiene dos utensílios após o seu uso e sempre que necessário, sem deixar nenhum resquício de sujeira?						
Higiene das instalações						
Realiza a higiene das janelas, paredes e piso de forma satisfatória?						
Realiza a higiene das pias e bancadas de forma satisfatória?						
Higiene dos alimentos						
Retira as sujidades dos alimentos, seja pelo processo de catação ou lavagem de forma satisfatória?						
Realiza a higienização e desinfecção dos alimentos de forma adequada?						
Realiza a higienização das embalagens antes do uso?						
Manipulação dos alimentos						
Realiza o pré-preparo dos alimentos de modo a evitar desperdícios durante sua manipulação?						
Utiliza máscara e luva descartáveis de modo a evitar a contaminação dos alimentos?						
Evita o contato de alimentos que serão consumidos crus daqueles que ainda passarão pela cocção a fim de prevenir a contaminação cruzada?						
Iniciativa						
Propõe soluções para problemas que surgem em seu setor?						
Dá sugestões de melhorias para o serviço?						
Procura saber quais as pendências para o serviço do dia?						
Disciplina						
É pontual no horário de chegada ao serviço?						
Segue criteriosamente as suas atribuições?						
Obedece às regras do serviço?						
Mantém a ordem no serviço, sem realizar badernas?						
Criatividade						
Procura inovar de forma a beneficiar o serviço?						

Apresenta talentos adquiridos ou natos que beneficiem o serviço?						
Zelo com materiais, utensílios e equipamentos						
Utiliza de forma responsável os materiais, utensílios e equipamentos, evitando a quebra, o desperdício e/ou o comprometimento de seu funcionamento?						
Interesse						
Dá a devida atenção a cada tarefa que realiza?						
Senso de cooperação						
Procura cooperar com os demais colegas de serviço, mesmo que sejam de outro setor do restaurante?						
Relacionamento interpessoal						
Apresenta bom relacionamento com os colegas de trabalho?						
Apresenta bom relacionamento com seus superiores?						
Apresenta postura profissional em situações de conflito?						
Responsabilidade						
Sabe responder pelas próprias ações e pelas ações de seu setor de trabalho?						
Qualidade						
Apresenta um resultado que satisfaz ao que foi solicitado pelas nutricionistas para cada tarefa?						
Busca dar o seu melhor no serviço?						
FREQUÊNCIA DAS NOTAS	=====					
Nº de questões aplicáveis ao funcionário						
TOTAL $(1xA+2xB+3xC+4xD+5xE)/N$ Onde: A= frequência da nota 1 B= frequência da nota 2 C= frequência da nota 3 D= frequência da nota 4 E= frequência da nota 5 N= número de questões aplicáveis ao funcionário						
Resultados: De 1 até 2: Conversar com o funcionário a fim de explicar a situação e encontrar juntos uma maneira de melhorar. O funcionário receberá uma advertência escrita e será reavaliado dentro de dois meses. Caso mantenha o mesmo resultado, o funcionário deverá ser substituído, visto que este não se adequa ao perfil do restaurante. Acima de 2 até 3: Conversar com o funcionário a fim de explicar seus pontos positivos e negativos e encontrar juntos uma maneira de eliminar os pontos negativos. Caso em uma próxima avaliação (após seis meses), sua pontuação na avaliação se mantenha ou caia, o funcionário deverá ser substituído. Acima de 3 até 4: Conversar com o funcionário elogiando-o quanto ao seu desempenho atual, salientando que ainda há o que melhorar. Esclarecer os pontos que ainda deixam a desejar e buscar juntos uma solução. Acima de 4 até 5: Conversar com o funcionário a fim de parabenizá-lo pelo seu desempenho atual. Além disso, seu nome será citado e elogiado perante todos os outros funcionários e servidores do restaurante em uma solenidade específica. A empresa contratada será notificada as cerca do desempenho deste funcionário.						
Considerações:						

Quadro 9. Avaliação dos setores pela gestão do restaurante.

Dados do Setor						
Turma: () A () B () Diarista						
Setor:						
Cargos presentes no setor:						
Nº de funcionários:						
Data da avaliação:						
Legenda:						
1-Nunca						
2-Raramente						
3-Às vezes						
4-Frequentemente						
5-Sempre						
NA- Não se aplica						
Itens da avaliação	Escala de avaliação					
	1	2	3	4	5	NA
Higiene						
O setor apresenta equipamentos e utensílios limpos e higienizados ao final de cada produção?						
O setor apresenta suas instalações (janelas, paredes, pisos, pias e bancadas) limpas e higienizadas ao final de cada produção?						
Disciplina						
O setor sabe manipular o tempo de forma que cada tarefa seja terminada em tempo hábil e evitado atrasos no serviço?						
O setor apresenta ordem no serviço, sem o acontecimento de badernas?						
Zelo com materiais, utensílios e equipamentos						
O setor mantém os materiais, utensílios e equipamentos utilizados em bom estado, evitando a quebra, o desperdício e/ou o comprometimento de seu funcionamento?						
Senso de cooperação						
O setor procura cooperar com os setores (evitando atrasar tarefas das quais dependam outros setores)?						
Relacionamento interpessoal						
O setor apresenta funcionários com boa relação entre si?						
O setor trabalha de forma harmoniosa, onde um funcionário coopera com o outro a fim de que o setor conclua suas tarefas no tempo e da forma correta?						
Qualidade						
O setor apresenta resultados que satisfazem ao que foi solicitado pelas nutricionistas para cada produção?						
FREQUÊNCIA DAS NOTAS	=====					
Nº de questões aplicáveis ao setor						
TOTAL $(1xA+2xB+3xC+4xD+5xE)/N$ Onde: A= frequência da nota 1 B= frequência da nota 2 C= frequência da nota 3 D= frequência da nota 4 E= frequência da nota 5 N= número de questões aplicáveis ao setor						

Resultados:

De 1 até 2:: Contatar a gestão do restaurante a fim tomar a melhor decisão com relação ao setor e realizar uma reunião a fim de comunicar ao setor o seu desempenho atual.

Acima de 2 até 3: Realizar uma reunião com o setor a fim de explicar seus pontos positivos e negativos e encontrar juntos uma maneira de eliminar os pontos negativos.

Acima de 3 até 4: Realizar uma reunião com o setor a fim de parabenizar todos que dele fazem parte, salientando que ainda há o que melhorar. Esclarecer os pontos que ainda deixam a desejar e buscar juntos uma solução.

Acima de 4 até 5: Realizar uma reunião com o setor a fim de parabenizá-lo pelo seu desempenho atual. Além disso, o setor será citado e o mesmo elogiado perante todos os outros funcionários e servidores do restaurante em uma solenidade específica.

Considerações:

Os formulários acima apresentam resultados diferentes para cada pontuação, onde sempre haverá diálogo com o funcionário, com a discussão de quais serão as soluções para a melhora do desempenho, tanto do funcionário como do seu colega de trabalho. Como já foi dito em outros momentos do trabalho, a avaliação de desempenho aponta as falhas do serviço como um todo. A avaliação também estimula o funcionário a desempenhar suas tarefas com maior empenho e interesse, segundo as entrevistas realizadas com os mesmos neste estudo. Deste modo, esse sistema de avaliação auxiliará a melhorar não só o desempenho individual dos funcionários, mas também o desempenho geral da unidade em questão, o RU.

Além disso, através do sistema de avaliação de desempenho será possível visualizar quais as necessidades de capacitação dos funcionários terceirizados do RU. Este sistema também auxiliará na questão das promoções dos funcionários, dentre outras demandas que possam surgir.

Durante todo o processo deste trabalho, houve participação de todos. Os próprios funcionários, após as entrevistas, ficaram com expectativas sobre a avaliação de desempenho e ansiosos para o início das avaliações, visto que os mesmos consideram-na muito importante.

Vale ressaltar como limitação deste sistema de avaliação, a falta de efeito financeiro, ou seja, os resultados das avaliações realizadas não gerarão aumento no salário ou benefício monetário aos funcionários a elas submetidos.

No próximo tópico serão realizadas as considerações acerca do processo de implementação de desempenho no restaurante.

5 CONSIDERAÇÕES SOBRE O PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO RU

O sistema de avaliação de desempenho foi proposto de modo a torná-lo passível de aprovação pela Direção do RU, pela PROAD, PROGESP e CONSAD para sua posterior implementação.

Assim, algumas etapas devem ser seguidas para que o sistema de avaliação de desempenho possa ser institucionalizado. A seguir, uma descrição de cada uma:

- a. Modificação nas cláusulas do contrato para assegurar a competência do RU fazer a avaliação de desempenho e demandar outras ações necessárias ao bom funcionamento do RU. Nos quadros 10 e 11, as sugestões de alterações que serão enviadas ao Setor de Contratos e à PROAD:

Quadro 10. Sugestão de mudanças das cláusulas e de novas cláusulas para o contrato nº 050/2010.

Cláusula atual	Cláusula sugerida
<p>2.1 - Compete a Contratada:</p> <p>2.1.6 Selecionar e preparar rigorosamente os empregados que irão prestar os serviços, conforme estabelecido neste Projeto Básico, encaminhando elementos portadores de atestados de boa conduta e demais referências, tendo funções profissionais legalmente registradas em suas carteiras de trabalho.</p>	<p>2.1 - Compete a Contratada:</p> <p>2.1.6 Selecionar e preparar rigorosamente os empregados que irão prestar os serviços, conforme estabelecido neste Projeto Básico, encaminhando elementos portadores de atestados de boa conduta e demais referências, tendo funções profissionais legalmente registradas em suas carteiras de trabalho. O processo de seleção poderá contar com a participação da Contratante na figura da gestão de cada setor.</p>
<p>2.1 - Compete a Contratada:</p> <p>2.1.11 - A Contratada se obriga a elaborar e implantar o treinamento e capacitação em saúde e segurança do trabalho admissional, com carga horária mínima de 4 horas, com registro nominal contendo o conteúdo do treinamento, sempre que admitir novo funcionário para trabalho nos ambientes da instituição. A Divisão de Higiene, Medicina e</p>	<p>2.1 - Compete a Contratada:</p> <p>2.1.11 - A Contratada se obriga a elaborar e implantar o treinamento e capacitação em saúde e segurança do trabalho admissional, operando de modo independente e/ou segundo demanda da Contratante, com carga horário mínima de 4 horas, com registro nominal contendo o conteúdo do treinamento, sempre que admitir novo funcionário para</p>

<p>Segurança do Trabalho – DHSMT, vinculada ao Departamento de Assistência ao Servidor – DAS/PRH poderá auxiliar nas capacitações. Uma cópia do registro dos treinamentos será encaminhada pela contratada ao Gestor do contrato;</p>	<p>trabalho nos ambientes da instituição. A Divisão de Higiene, Medicina e Segurança do Trabalho – DHSMT, vinculada ao Departamento de Assistência ao Servidor – DAS/PRH poderá auxiliar nas capacitações. Uma cópia do registro dos treinamentos será encaminhada pela contratada ao Gestor do contrato;</p>
<p>2.1 - Compete a Contratada: 2.1.26 – Promover avaliações periódicas, junto às unidades beneficiárias dos serviços, do desempenho funcional dos seus empregados, promovendo as recomendações contidas neste Projeto Básico.</p>	<p>2.2 - Compete a Contratante: 2.2.13 – Promover avaliações semestrais do desempenho funcional do pessoal terceirizado, sob a responsabilidade da gestão de cada setor, devendo os resultados ser comunicados à contratada. Em decorrência dos resultados das avaliações, a Contratante pode pedir a substituição dos funcionários que apresentem desempenho insatisfatório.</p>
<p>2.1 - Compete a Contratada: 2.1.27 – Promover, periodicamente, cursos de reciclagem de todo pessoal envolvido na prestação de serviços contratados, obedecendo às diretrizes constantes deste Termo de Referência.</p>	<p>2.1 - Compete a Contratada: 2.1.27 – Promover, periodicamente, cursos de reciclagem de todo pessoal envolvido na prestação de serviços contratados, obedecendo às diretrizes constantes deste Termo de Referência. Esta competência também pode ser demandada pela Contratante na figura da gestão de cada setor, caso este julgue necessário.</p>
<p>2.2 – Compete a Contratante: 2.2.5 – Examinar as Carteiras Profissionais dos empregados colocados a seu serviço, para comprovar o registro de função profissional.</p>	<p>2.2 – Compete a Contratante: 2.2.5 – A gestão de cada setor da Contratante deverá examinar as Carteiras Profissionais dos empregados colocados a seu serviço, para comprovar o registro de função profissional.</p>
<p>2.2 – Compete a Contratante: 2.2.8 – Exigir da empresa contratada providências quanto à capacitação de todo</p>	<p>2.2 – Compete a Contratante: 2.2.8 – A gestão de cada setor da Contratante deverá exigir da empresa</p>

<p>peçoal, com planos de cursos apresentados à PROAD e apreciados pela Pró-Reitoria de Recursos Humanos, conforme diretrizes do Anexo “IV” do Edital.</p>	<p>contratada providências quanto à capacitação de todo peçoal, com planos de cursos apresentados à PROAD e apreciados pela Pró-Reitoria de Recursos Humanos, conforme diretrizes do Anexo “IV” do Edital.</p>
<p>–</p>	<p>2.2 - Compete a Contratante (nova cláusula): 2.2.13 - A gestão de cada setor da Contratante deverá elaborar e executar o treinamento e capacitação dos funcionários, em parceria com a Contratada, de acordo com as demandas surgidas após os resultados das avaliações periódicas de cada setor.</p>
	<p>2.2 – Compete a Contratante: (as cláusulas abaixo estão presentes no contrato 055/2011, sendo, devido ao seu teor, interessante acrescentá-las ao contrato 050/2010): 2.2.14 - É vedado à Administração ou aos seus servidores praticar atos de ingerência na administração da contratada, tais como: 2.2.14.1 - exercer o poder de mando sobre os empregados da contratada, devendo reportar-se somente aos prepostos ou responsáveis por ela indicados, exceto quando o objeto da contratação prever o atendimento direto, tais como nos serviços de recepção e apoio ao usuário; 2.2.14.2 - direcionar a contratação de pessoas para trabalhar nas empresas contratadas; 2.2.14.3 - promover ou aceitar o desvio de funções dos trabalhadores da contratada, mediante a utilização destes em atividades distintas daquelas previstas no objeto da contratação e em relação à função específica para a qual o trabalhador foi contratado; e 2.2.14.4 – considerar os trabalhadores da contratada como colaboradores eventuais do</p>

	próprio órgão ou entidade responsável pela contratação, especialmente para efeito de concessão de diárias e passagens.
--	--

Quadro 11. Sugestão de mudanças das cláusulas e de novas cláusulas para o contrato nº 055/2011.

Cláusula atual	Cláusula sugerida
<p>2.2.7 - A Contratada obriga-se quanto à mão-de-obra:</p> <p>2.2.7.2 – Recrutar, selecionar e preparar rigorosamente os empregados que irão prestar os serviços, conforme estabelecido neste Termo de Referência, encaminhando elementos portadores de atestados de boa conduta e demais referências, tendo funções profissionais legalmente registradas em suas carteiras de trabalho;</p>	<p>2.2.7 - A Contratada obriga-se quanto à mão-de-obra:</p> <p>2.2.7.2 – Recrutar, selecionar e preparar rigorosamente os empregados que irão prestar os serviços, conforme estabelecido neste Termo de Referência, encaminhando elementos portadores de atestados de boa conduta e demais referências, tendo funções profissionais legalmente registradas em suas carteiras de trabalho. O processo de seleção poderá contar com a participação da Contratante na figura da gestão de cada setor.</p>
<p>2.2.7 - A Contratada obriga-se quanto à mão-de-obra:</p> <p>2.2.7.7 - A Contratada se obriga a elaborar e implantar o treinamento e capacitação em saúde e segurança do trabalho admissional, com carga horária mínima de 4 horas, com registro nominal contendo o conteúdo do treinamento, sempre que admitir novo funcionário para trabalho nos ambientes da instituição. A Divisão de Higiene, Medicina e Segurança do Trabalho – DHSMT, vinculada ao Departamento de Assistência ao Servidor – DAS/PRH poderá auxiliar nas capacitações. Uma cópia do registro dos treinamentos será encaminhada pela contratada ao Gestor do</p>	<p>2.2 - A Contratada obriga-se quanto à mão-de-obra:</p> <p>2.2.7.7 - A Contratada se obriga a elaborar e implantar o treinamento e capacitação em saúde e segurança do trabalho admissional operando de modo independente e/ou segundo demanda da Contratante, com carga horário mínima de 4 horas, com registro nominal contendo o conteúdo do treinamento, sempre que admitir novo funcionário para trabalho nos ambientes da instituição. A Divisão de Higiene, Medicina e Segurança do Trabalho – DHSMT, vinculada ao Departamento de Assistência ao Servidor – DAS/PRH poderá auxiliar nas capacitações.</p>

contrato;	Uma cópia do registro dos treinamentos será encaminhada pela contratada ao Gestor do contrato;
2.2 - A Contratada obriga-se ainda: 2.2.9.11 – Promover avaliações periódicas, junto às unidades beneficiárias dos serviços, do desempenho funcional dos seus empregados, promovendo as recomendações contidas neste Projeto Básico.	2.1 - A Contratante obriga-se ainda: 2.1.19.5 – Promover avaliações semestrais do desempenho funcional dos seus empregados, sob a responsabilidade da gestão de cada setor, devendo os resultados ser comunicados à contratada. Em decorrência dos resultados das avaliações, a Contratante pode pedir a substituição dos funcionários que apresentem desempenho insatisfatório;
2.2 - A Contratada obriga-se ainda: 2.2.9.13 - Promover, periodicamente, cursos de reciclagem de todo pessoal envolvido na prestação dos serviços contratados, obedecendo às diretrizes constantes deste Termo de Referência.	2.2 - A Contratada obriga-se ainda: 2.2.9.13 - Promover, periodicamente, cursos de reciclagem de todo pessoal envolvido na prestação dos serviços contratados, obedecendo às diretrizes constantes deste Termo de Referência. Esta competência também pode ser demandada pela Contratante na figura da gestão de cada setor, caso este julgue necessário.
2.1 – Compete a Contratante: 2.1.15 - Examinar as Carteiras Profissionais dos empregados colocados a seu serviço, para comprovar o registro de função profissional.	2.1 – Compete a Contratante: 2.1.15 - A gestão de cada setor da Contratante deverá examinar as Carteiras Profissionais dos empregados colocados a seu serviço, para comprovar o registro de função profissional.
2.1 – Compete a Contratante: 2.1.18 – Exigir da empresa contratada providências quanto à capacitação de todo pessoal, com planos de cursos apresentados à PROAD e apreciados pela Pró-Reitoria de Recursos Humanos.	2.1 – Compete a Contratante: 2.1.18 – A gestão de cada setor da Contratante deverá exigir da empresa contratada providências quanto à capacitação de todo pessoal, com planos de cursos apresentados à PROAD e apreciados pela Pró-Reitoria de Recursos Humanos.
–	2.1 - Compete a Contratante (nova cláusula):

	2.1.19.6 - A gestão de cada setor da Contratante deverá elaborar e executar o treinamento e capacitação dos funcionários, em parceria com a Contratada, de acordo com as demandas surgidas após os resultados das avaliações periódicas de cada setor.
--	--

- b. Após as modificações nas cláusulas do contrato será apresentada ao CONSAD, minuta de resolução para institucionalizar a avaliação de desempenho no RU (Quadro 12), após análise e apreciação da PROGESP.

Quadro 12. Proposta de minuta de resolução para a institucionalização da avaliação de desempenho no Restaurante Universitário.

<p>MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE</p> <p>RESOLUÇÃO Nº XXX/XXXX-CONSAD, de XX de X de 20XX.</p> <p>Aprova o sistema de avaliação de desempenho dos funcionários terceirizados que realizam atividades de apoio administrativo, técnico e operacional e de limpeza no Restaurante Universitário da UFRN.</p> <p>O REITOR EM EXERCÍCIO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE faz saber que o Conselho de Administração, usando da atribuição que lhe confere o artigo 19, inciso X, do Estatuto,</p> <p>CONSIDERANDO a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990;</p> <p>CONSIDERANDO o Decreto-Lei nº 5,452, de 1º de maio de 1943;</p> <p>CONSIDERANDO a Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993;</p> <p>CONSIDERANDO o Contrato nº 050/2010-UFRN;</p> <p>CONSIDERANDO o Contrato nº 055/2011-UFRN;</p> <p>CONSIDERANDO a necessidade de implantar um sistema de avaliação de desempenho dos funcionários terceirizados que realizam atividades de apoio administrativo, técnico e operacional e de limpeza no Restaurante Universitário da UFRN;</p> <p>CONSIDERANDO o que conta no processo nº</p>

XXXXX.XXXXXX/XXXX-XX,

RESOLVE:

Art. 1º Fica aprovado o sistema de Avaliação de Desempenho dos funcionários terceirizados que realizam atividades de apoio administrativo, técnico e operacional e de limpeza no Restaurante Universitário.

Art. 2º O Sistema de Avaliação de Desempenho consiste num processo de avaliação das atividades técnicas e administrativas desenvolvidas por funcionários terceirizados que realizam atividades de apoio administrativo, técnico e operacional e de limpeza no Restaurante Universitário.

Art. 3º O sistema de Avaliação de Desempenho tem por objetivo geral contribuir para o desenvolvimento de pessoas, o da instituição e o aperfeiçoamento da gestão de pessoas.

§1º O sistema de Avaliação de Desempenho tem por objetivos específicos:

I - identificar os aspectos do trabalho que facilitam ou dificultam o desempenho dos funcionários terceirizados;

II - facilitar o relacionamento interpessoal das equipes, favorecendo um clima organizacional harmônico;

III - oferecer uma resposta ao funcionário e a cada setor da unidade de como está o seu desempenho no Restaurante Universitário, permitindo a melhoria de seu desempenho;

IV - a participação do funcionário terceirizado no planejamento, na execução e no aperfeiçoamento das atividades desempenhadas pelos demais funcionários de seu respectivo setor da unidade;

V - possibilitar à gestão o acompanhamento dos resultados das avaliações de forma contínua;

VI - indicar as falhas da unidade para posterior melhoria;

VII - contribuir para o levantamento das necessidades de capacitação;

VIII - subsidiar as homenagens por mérito aos funcionários e setores do Restaurante Universitário com melhor desempenho ao final de cada processo de avaliação.

Art. 4º A aplicação da Avaliação de Desempenho é obrigatória para todos os funcionários terceirizados que realizam atividades de apoio administrativo, técnico e operacional e de limpeza no Restaurante Universitário.

Art. 5º O sistema de Avaliação de Desempenho será desenvolvido em quatro etapas:

I - planejamento: estabelecimento horários e divisões das turmas a fim de otimizar o processo de avaliação, sem comprometer o serviço diário;

II - registro: preenchimento, em formulários próprios, da avaliação de desempenho referente ao período vigente;

III - validação: discussão dos registros com a Coordenadoria de Nutrição e com a Diretoria do Restaurante Universitário;

IV - resposta: exposição e discussão do registro com os funcionários terceirizados.

Art. 6º O processo de Avaliação de Desempenho será composto pelos seguintes instrumentos:

I - Instrumento de Avaliação de Desempenho dos funcionários terceirizados através da avaliação pelos membros da equipe de trabalho dos seus respectivos setores (ANEXO I) e pelos gestores (ANEXO II);

II - Instrumento de Avaliação de Desempenho dos setores que compõem o Restaurante Universitário pelos gestores (ANEXO III).

Art. 7 O sistema de Avaliação de Desempenho funcionará tendo como período de análise do desempenho cada semestre, sendo realizado duas vezes a cada ano civil.

§1º A cada semestre, na primeira semana dos meses de janeiro e junho de cada ano civil, serão estabelecidos os cronogramas de execução do processo de avaliação semestral.

§2º Após o estabelecimento do cronograma, o gestor responsável pela avaliação terá 30 dias úteis para executar a avaliação e expor os resultados à gestão do Restaurante Universitário, a fim de serem tomadas as devidas providências.

Art. 8 O desempenho individual dos funcionários terceirizados do Restaurante Universitário será avaliado mediante padrões de desempenho pré-estabelecidos, a saber:

- a) Higiene de equipamentos e utensílios;
- b) Higiene das instalações;
- c) Higiene dos alimentos;
- d) Manipulação dos alimentos;

- e) Iniciativa;
- f) Disciplina;
- g) Criatividade;
- h) Zelo com materiais, utensílios e equipamentos;
- i) Interesse;
- j) Senso de cooperação;
- k) Relacionamento interpessoal;
- l) Responsabilidade;
- m) Qualidade.

Parágrafo único. A escala de avaliação para cada item será “nunca”, “raramente”, “às vezes”, “frequentemente”, “sempre” e “não se aplica”.

Art. 9 O desempenho de cada setor do Restaurante Universitário será avaliado mediante padrões de desempenho pré-estabelecidos, a saber:

- a) Higiene;
- b) Disciplina;
- c) Zelo com materiais, utensílios e equipamentos;
- d) Senso de cooperação;
- e) Relacionamento interpessoal;
- f) Qualidade.

Parágrafo único. A escala de avaliação para cada item será “nunca”, “raramente”, “às vezes”, “frequentemente”, “sempre” e “não se aplica”.

Art 10 A avaliação de desempenho dos funcionários terceirizados através da avaliação pelos membros da equipe de trabalho dos seus respectivos setores não gerará nota final, servindo apenas como base para a avaliação que será realizada pelo gestor.

Art 11 A avaliação de desempenho dos funcionários terceirizados e dos setores, através da avaliação pelos gestores gerará uma nota final a partir de média ponderada;

§1º Cada item da escala apresenta um valor numérico:

- I- Nunca = 1
- II- Raramente = 2
- III- Às vezes = 3

IV- Frequentemente = 4

V- Sempre = 5

§2º Nos casos em que a situação a ser avaliada, não se aplicar às tarefas de determinado funcionário, haverá a opção “não se aplica”.

§3º A partir da frequência de cada item da escala e do número de questões aplicáveis, será aplicada a seguinte fórmula:

TOTAL $(1 \times A + 2 \times B + 3 \times C + 4 \times D + 5 \times E) / N$

Onde:

A= frequência da nota 1

B= frequência da nota 2

C= frequência da nota 3

D= frequência da nota 4

E= frequência da nota 5

N= número de questões aplicáveis

§4º Os resultados da avaliação individual dos funcionários terceirizados gerará as seguintes ações:

De 1 até 2: Conversar com o funcionário a fim de explicar a situação e encontrar juntos uma maneira de melhorar o desempenho. O funcionário receberá uma advertência escrita e será reavaliado dentro de dois meses. Caso mantenha o mesmo resultado, o funcionário deverá ser substituído, visto que não se adequa ao perfil do restaurante.

Acima de 2 até 3: Conversar com o funcionário a fim de explicar seus pontos positivos e negativos e encontrar juntos uma maneira de eliminar os pontos negativos. Caso em uma próxima avaliação (após seis meses), sua pontuação na avaliação se mantenha ou caia, o funcionário deverá ser substituído.

Acima de 3 até 4: Conversar com o funcionário elogiando-o quanto ao seu desempenho atual, salientando que ainda há o que melhorar. Esclarecer os pontos que ainda deixam a desejar e buscar juntos uma solução.

Acima de 4 até 5: Conversar com o funcionário para parabenizá-lo pelo seu desempenho atual. Além disso, seu nome será citado e o mesmo será elogiado perante todos os outros funcionários e servidores do restaurante em uma solenidade específica. A empresa contratada será notificada acerca do desempenho do funcionário.

§5º Os resultados da avaliação dos setores gerará as seguintes ações:

De 1 até 2:: Contatar a gestão do restaurante a fim tomar a melhor decisão com relação ao setor e realizar uma reunião a fim de comunicar ao setor o seu desempenho atual.

Acima de 2 até 3: Realizar uma reunião com o setor a fim de explicar seus pontos

positivos e negativos e encontrar juntos uma maneira de eliminar os pontos negativos.

Acima de 3 até 4: Realizar uma reunião com o setor a fim de parabenizar a todos os funcionários salientando que ainda há o que melhorar. Esclarecer os pontos que ainda deixam a desejar e buscar juntos uma solução.

Acima de 4 até 5: Realizar uma reunião com o setor a fim de parabenizá-lo pelo seu desempenho atual. Além disso, o setor será citado e elogiado perante todos os outros funcionários e servidores do restaurante em uma solenidade específica.

Art. 10 É de competência da Coordenadoria de Nutrição a execução de todo o processo de avaliação.

§1º A Diretoria do RU ficará ciente de cada etapa do processo de avaliação;

§2º Ao final do processo, a Coordenadoria elaborará um relatório circunstanciado das avaliações que deverá ser encaminhado ao Setor de Contratos pela Diretoria do Restaurante Universitário.

Art. 11 A Coordenadoria de Nutrição deverá revisar o instrumento para as devidas alterações em um prazo de 2 (dois) anos a partir do primeiro processo de avaliação.

Reitoria, em Natal, XX de XXXXXX de XXXX.

REITOR EM EXERCÍCIO

- c. Após a aprovação pelo CONSAD será o momento de organizar o processo no âmbito do RU – será discutido e elaborado com a gestão do RU um cronograma com os períodos de realização das avaliações semestrais. Também será discutida como será a divisão dos funcionários para a realização das entrevistas, visto que os mesmos deverão ser entrevistados para avaliarem os colegas de trabalho.
- d. Aplicação do instrumento – para a aplicação do instrumento serão realizadas, em primeiro lugar, as entrevistas com os funcionários, conforme supracitado; em segundo lugar, o gestor responsável avaliará cada funcionário com base na observação do seu desempenho durante todo o semestre e na avaliação dos colegas

de trabalho; em terceiro lugar, o gestor também avaliará cada setor do RU com base na observação do seu desempenho durante todo o semestre.

- e. Apuração dos resultados – cada avaliação gerará resultados conforme exposto nos formulários já apresentados.
- f. Tempo para a avaliação do processo – o processo durará aproximadamente um mês desde as entrevistas até a exposição dos resultados, visto que é um processo que demandará atenção e cautela. A partir dos resultados serão tomadas as devidas providências como a substituição de funcionários, a criação de demandas de treinamento e capacitação, a notificação da empresa contratada o desempenho dos funcionários e setores e, por fim, será marcado o data da solenidade para homenagear aqueles com melhor desempenho.

Apesar das limitações, como a falta de efeito financeiro, a proposta de avaliação formal pode auxiliar a gestão do RU nas tomadas de decisão relacionadas não só aos funcionários como também em relação ao funcionamento do restaurante como um todo. A expectativa assim é que sua institucionalização melhore o desempenho global do restaurante, beneficiando tanto a equipe de trabalho, como também os próprios usuários.

Com este trabalho foi possível analisar itens dos contratos com a empresa contratada, sob a visão de quem é direta e indiretamente atingido por eles, os funcionários terceirizados e a gestão do RU, respectivamente. Observou-se que a falta fiscalização contribui para a precarização do trabalho, influenciando negativamente do desempenho dos funcionários. Sugere-se então uma mudança de postura dos fiscais de contrato da UFRN, a fim de que as cláusulas sejam integralmente cumpridas, melhorando as condições de trabalho dos funcionários terceirizados e contribuindo, desta forma, para um melhor desempenho da UFRN como instituição de ensino e pesquisa.

Por fim, o objetivo deste trabalho foi alcançado com a elaboração de proposta de avaliação de desempenho para os funcionários terceirizados do RU para ser submetida à apreciação das instâncias decisórias da UFRN com possibilidade de implementação em curto prazo. A nossa compreensão é a de que a construção dessa proposta de forma participativa é de fundamental importância para a sua aceitação por todos os que fazem o Restaurante Universitário.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALCOFORADO, N. M. C. **O novo modelo de avaliação de desempenho da SEPLAG**. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 3, 2010, Brasília. Painel 02/007. Brasília, 2010.

ALMEIDA, F. **Avaliação de desempenho para gestores**. Lisboa: McGraw-Hill, 1996.

AMARAL, H. K. Características dos servidores públicos no Brasil contemporâneo. In: MEDEIROS, P.; LEVY, E. (Org.). **Construindo uma Nova Gestão Pública**. Coletânea de textos do I Ciclo de Palestra organizado pela Escola de Governo do RN. Natal, RN: SEARH/RN, 2010. p. 91-110.

AMORIM, H. S. **Terceirização no serviço público: Reflexões sobre seu justo limite constitucional**. 2008. 301p. Dissertação (Mestrado em Direito) – PUC-Rio, Rio de Janeiro.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS ENTIDADES FECHADAS DE PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR (ABRAPP). **Guia para modelo de avaliação de desempenho**. Comissão Técnica Nacional de Recursos Humanos. Out. 2013.

BELLONI, J. A. **Uma Metodologia de Avaliação da Eficiência Produtiva de Universidades Federais Brasileiras**. 2000. 246 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, Santa Catarina.

BERGUE, S.T. **Gestão de Pessoas em Organizações Públicas**. 3. ed. Caxias do Sul: EDUCS, 2010.

BIULCHI, A. F.; PAULI, J. Avaliação de desempenho no serviço público: a experiência do instituto nacional do seguro social na implantação da gratificação de avaliação de desempenho do seguro social – GDASS. **Rev. de Adm. IMED**, v. 2, n. 2, p. 129-137, 2012.

BORGES, L. O., ALVES-FILHO, A., COSTA, M. T. P., & FALCÃO, J. T. R. Condições de trabalho. In P. F. Bendassolli & J. E. Borges-Andrade (Org.), **Dicionário Brasileiro de Psicologia do Trabalho e das Organizações**. São Paulo: Casa do Psicólogo. 2014. Cap. 25.

BORTOLUZZI, S. C.; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L. Avaliação de desempenho multicritério como apoio à gestão de empresas: aplicação em uma empresa de serviços. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 18, n. 3, p. 633-650, 2011.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho humano: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15, abr./mar. 2001.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **NR 24 - Condições Sanitárias e de Conforto nos Locais de Trabalho**. 1993. Disponível em:

<http://portal.mte.gov.br/data/files/FF8080812BE914E6012BF2D82F2347F3/nr_24.pdf>.

Acesso em: 03 ago. 2015.

BRASIL. Ministério da Educação e do Desporto. Secretaria de Educação Superior. Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras. Brasília, DF, 1994.

BRASIL. Ministério da Saúde. Agência Nacional de Vigilância Sanitária. **Resolução RDC n° 216, de 15 de Setembro de 2004**. Dispõe sobre Regulamento Técnico de Boas Práticas para Serviços de Alimentação. Brasília/DF, 2004.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Classificação Brasileira de ocupações**. Brasília/DF. Disponível em: <<http://www.mtecbo.gov.br/cbosite/pages/home.jsf>> Acesso em: 03 jan. 2016b.

BRASIL. Câmara dos Deputados. Projetos de Lei e Outras Proposições. **PL 4330/2004**. Acesso em: 23 de fevereiro de 2016. Disponível em: <<http://www.camara.gov.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=267841>>

Acesso em: 23 fev. 2016a.

BRESSER-PEREIRA, L. C. O modelo estrutural de gerência pública. **Rev. Adm. Pub**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 2, p.391-410, mar./abr. 2008.

BRESSER-PEREIRA, L. C.; SPINK, P. K. **Reforma do estado e administração pública gerencial**. 2. ed. Rio de Janeiro : FGV,1998.

CAETANO, A. **Avaliação de desempenho – O essencial que avaliadores e avaliados precisam saber**. Lisboa: Livros Horizonte, 2008.

CARUTH, D.; HUMPHREYS, J. **Performance appraisal: essential characteristics for strategic control**. *Measuring Business Excellence*, v. 12, p. 24-32, 2008.

CAVALLI, S. B.; SALAY, E. Gestão de pessoas em unidades produtoras de refeições comerciais e a segurança alimentar. **Rev. Nutr., Campinas**, n. 6, v. 20, p.657-667, nov./dez., 2007.

DEBLIEUX, M. **Performance Appraisal Source Book: a collection of practical samples**. Alexandria, Virginia: Society for Human Resource Management, 2003.

DRUCK, G. A terceirização no setor público e a proposta de liberalização da terceirização pelo PL 4330. **Jornal dos Economistas**. n. 291, p. 11-13, Rio de Janeiro, 2013.

FERNANDES, C. P.; BARROS, M. E. B.; OLIVEIRA, S. P. Histórias do trabalho em um Restaurante Universitário: entre conversas, panelas e temperos. Universidade Federal do Espírito Santo. **Mnemosine**. v.8, n. 1, p. 90-116, 2012.

FERREIRA, S. B. **Vantagens e desvantagens da avaliação de desempenho 360 graus**. Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, 2014.

- FREITAS, I. A.; BRANDÃO, H. P. **Trilhas de aprendizagem como estratégia para desenvolvimento de competências.** In: Encontro Anual da Associação dos Programas de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD, 29, 2005. Brasília: Anpad, 2005.
- GALINARI, K. N.; EMMENDOERFER, M. L. Resenhas Bibliográficas: Práticas de Recursos Humanos: conceitos, ferramentas e procedimentos. FRANÇA, A. C. L. 2007. **Rev. adm. contemp.** v.14, n. 4, Curitiba, Julh./Ago. 2010.
- GIL, A. C. **Como elaborar Projetos de Pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** 1. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- GRILLO, A. N. Avaliação de desempenho: a experiência brasileira na administração pública. **Rev. Adm. Univ. São Paulo**, v. 17, n. 1, p. 24-38, 1982.
- GUIMARÃES, T. A. A nova administração pública e a abordagem da competência. **Revista de Administração Pública**, v. 34, n. 3, p. 125-140, maio/jun. 2000.
- GUIMARÃES, T. A.; NADER, R. M.; RAMAGEM, S. P. Avaliação de desempenho de pessoal: uma metodologia integrada ao planejamento e à avaliação organizacionais. **Rev. Adm. Pub.** Rio de Janeiro, v. 32, n. 6, p. 43-61, nov./dez. 1998.
- IGARASHI, D. C. C; ENSSLIN, S. R; ENSSLIN, L; PALADINI, E. P. A qualidade do ensino sob o viés da avaliação de um programa de pós-graduação em contabilidade: proposta de estruturação de um modelo híbrido. **RAUSP - Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 43, n. 2, p. 117-137, abr./jun., 2008.
- IVANCEVICH, J.M. **Human resource management.** Chicago: Irwin, 1995.
- KLINE, T.; SULSKY, L. M. Measurement and Assessment Issues in Performance Appraisal. **Canadian Psychology**, v. 50, n. 3, p. 161-171, 2009.
- KON, J. A aceleração das mudanças: como enfrentá-las. **Rev. Adm. Emp. light**, v.4, n.2. 1997.
- LANZILLOTTI, H. S. Terceirização em serviços de alimentação: ensaio exploratório. **Rev Nutr.** n. 9, v. 1, p. 9-35, 1996.
- LASTRES, H. M. M. Informação e conhecimento na nova ordem mundial. **Ciência da Informação**, n. 28, v.1, 1999.
- LIMA, H. K. B. et al. Manual de Avaliação de Desempenho Individual e Institucional do IPEA. In: **Estratégias para o Desenvolvimento de Pessoas.** IPEA, Brasília, 2014, p.67.
- LONGO, F. **Metodologia para avaliação da gestão dos recursos humanos no setor público.** [Analytical framework for institutional assessment of civil service systems].

Traduzido por: José Mariano Tavares Júnior. Natal: SEARH/ RN, 2007. 132 p. Originalmente apresentado ao Banco Interamericano de Desenvolvimento - Barcelona – 2002.

LUCENA, D. M. S. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992.

LUSTOSA DA COSTA, F. Condicionantes da reforma do Estado no Brasil. In: MARTINS, P. E. M.; PIERANTI, O.P. (Org.) **Estado e gestão pública – visões do Brasil contemporâneo**. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2006, 340 p.

MARCONI, N. Características de uma política estratégica de recursos humanos. In: **Construindo uma Nova Gestão Pública**. 2. ed. Natal, Ed. Natal: Sec. Admin. Gov. Estado RN, 2010, p.111-133.

MARCONI, N. Políticas integradas de recursos humanos para o setor público. In: LEVY, E.; DRAGO, P. A. (Org.) **Gestão Pública no Brasil Contemporâneo**. 1 ed. São Paulo. FUNDAP, 2005, p. 164-184.

MATOS, F. L. F.; **Desenvolvimento de um Sistema de Avaliação de Desempenho: um estudo de caso**. 2012. 109 f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Recursos Humanos). Universidade do Minho Escola de Economia e Gestão.

MILKOVICH, G.T.; BOUDREAU, J.W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

NECKEL, T. P. M.; ANTUNES, S. N.; PEREIRA, M. F. **Avaliação de desempenho no Instituto Federal de Santa Catarina**. Coloquio de Gestión Universitaria en Américas, 13, 2013. 14 p.

NICKOLS, F. Performance Appraisal – Weighed and Found Wanting in the Balance. **The Journal for Quality & Participation**. v. 30, n. 1, p.13-16, 2007.

OLIVEIRA-CASTRO, G. A. de; LIMA, G. B. C.; VEIGA, M. R. M. Implantação de um sistema de avaliação de desempenho: métodos e estratégias. **Rev. Adm.** São Paulo, 1996.

OLIVEIRA-CASTRO, G. A. **Um modelo integrado de avaliação de impacto de treinamento no trabalho**. 1999. Tese (Doutorado) - Universidade de Brasília, Brasília, DF.

OSBORNE, D.; PLASTRIK, P. Banishing bureaucracy; the five strategies for reinventing government. **Reading: AddisonWesley**. 1997.

PANTOJA, M. J; CAMÕES, M. R. S; BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. ENAP, Brasília, 2010.

PERRY, P. M. Curbing chronic absenteeism. **Magazine Nat Restaurant Assoc**, 2000.

PIETRO, M. S. Z. **Parcerias na Administração Pública: Concessão, Permissão, Franquia, Terceirização, Parceria Público-Privada e Outras Formas**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2005.

- PINTO, F. **Balanced Scorecard – Alinhar Mudança, Estratégia e Performance nos Serviços Públicos**, 1. ed., Lisboa: Edições Sílabo. 2007.
- PIRES, A. K. et al. **Gestão por competências em organizações de governo**. p.100, ENAP, Brasília, 2005.
- PROWSE, P., & PROWSE, J. **The dilemma of performance appraisal**. *Measuring Business Excellence*, v. 13, n.4, p. 69-77, 2009.
- SANT'ANA, H. M. PINHEIRO; CAMPOS, FLÁVIA M. Dimensionamento dos setores da unidade de alimentação e nutrição. In: SANT'ANA, Helena M. Pinheiro. **Planejamento físico-funcional de unidades de alimentação e nutrição**. Rio de Janeiro: Rubio, 2012, p. 85-108.
- SCHRAEDER, M.; BECTON, J. B.; PORTIS, R. A Critical Examination of Performance Appraisals. **The Journal for Quality & Participation**, v. 30, n. 1, p. 20-25, 2007.
- SERRANO, O. M. E. **A avaliação de desempenho dos trabalhadores da administração pública: o caso do Instituto Politécnico de Portalegre (IPP)**. 2010.
- SILVA, G. I. A reforma do Estado brasileiro nos anos 90; processos e contradições. In: CONGRESSO PORTUGUÊS DE SOCIOLOGIA, 6., **Anais...** Universidade de Coimbra, abril, 2000.
- SILVA, P. P. Terceirização nos serviços públicos. **Revista do Tribunal Superior do Trabalho**, São Paulo, v. 77, n. 1 p. 95-130, jan./mar, 2011.
- SIQUEIRA, W. **Avaliação de Desempenho: como romper as amarras e superar modelos ultrapassados**. Rio de Janeiro: Reichmann & Afonso, 2002.
- SOUZA, E. A “Maquiagem” do trabalho formal: Um estudo do trabalho das mulheres terceirizadas no setor de limpeza na Universidade Federal da Bahia. Dissertação do PPGCS, UFBA, 2012.
- SOUZA, A. C. V.; SAMPEI, K. C.; ROSALENI, A. C. A influência do líder e da cultura organizacional nos índices de não conformidades e rotatividade de pessoal em uma rede de fast food. **Rev. Assoc. Bras. Nutr.**, n. 5, v. 4, jan./jun., 2012.
- TEIXEIRA, H. J.; MARTELANC, R.; PRADO FILHO, L. P. C. Dilemas e perspectivas na terceirização no Setor Público. In: Congresso Consad de Gestão Pública, 2, **Painel 17**, 2009.
- UNITED NATION EDUCATIONAL, SCIENTIFIC AND CULTURAL ORGANIZATION (UNESCO). **Documento para Política de Mudança e Desenvolvimento no Ensino Superior**. Educação Brasileira, Brasília, v.24, n.17, p.153-221, 1995.
- UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE – UFRN. **Contrato nº 050/2010 – UFRN – Contrato de Prestação de Serviços que entre si celebram a**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIOGRANDE DO NORTE e a Empresa SAFE LOCAÇÃO DE MÃO DE OBRA E SERVIÇOS LTDA ME, nos termos do Pregão Eletrônico nº 24/2009, para o fim que especifica. Natal – RN, 2010.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE – UFRN. **Contrato nº 055/2011 – UFRN** – Contrato de Prestação de Serviços que entre si celebram a UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIOGRANDE DO NORTE e a Empresa SAFE LOCAÇÃO DE MÃO DE OBRA E SERVIÇOS LTDA ME, nos termos do Pregão Eletrônico nº 27/2010, para o fim que especifica. Natal – RN, 2011.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE. Boletim de Serviço – UFRN. **Resolução nº 024/2006 – CONSAD** – Dispõe sobre o sistema de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação e dos docentes ocupantes de funções administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Norte Natal – RN, 2006.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE. Boletim de Serviço – UFRN. **Resolução nº 021/2012 – CONSAD** – Regulamento dos Restaurantes Universitários da Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Natal – RN, 2012.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE. Boletim de Serviço – UFRN. **Resolução nº 014/2011 – CONSUNI** – Aprovação do Regimento Interno da reitoria da Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Natal – RN, 2011.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE. Boletim de Serviço – UFRN. **Resolução nº 136/2014 – CONSEPE** – Regulamenta o processo de avaliação de desempenho para fins de progressão e de promoção na carreira do Magistério Superior Federal na Universidade Federal do Rio Grande do Norte. – RN, 2014.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE. Boletim de Serviço – UFRN. **Resolução nº 040/2015 – CONSEPE** – Dispõe sobre a reestruturação do sistema de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação e dos docentes ocupantes de funções administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Norte. – RN, 2015.

WOLKOFF, D. B. Gerência e serviços de alimentação. **Rev Nutr.** v.2, n.2, p.202-211, 1989.

7 ANEXOS

ANEXO 1 .Nº de funcionários por setor da UFRN

Número de funcionários por setor da UFRN

SETOR	Nº DE FUNCIONÁRIOS	SETOR	Nº DE FUNCIONÁRIOS
Centro de Biociências	37	Escola de Música	7
Instituto de Medicina Tropical	2	Escola de Enfermagem	12
Centro de Ciências Exatas e da Terra	37	Gabinete do Reitor	9
Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes	40	Instituto do Cérebro	14
Centro de Ciências da Saúde	72	Instituto Internacional de Física	8
Centro de Ciências Sociais Aplicadas	31	Instituto Metrópole Digital	23
Centro de Tecnologia	36	Instituto de Química	3
Gastos comuns	22	Núcleo de Educação Infantil	9
Medicina Multicampi	13	Núcleo de Pesquisa em Alimentos e Medicamentos	17
Superintendência de Infraestrutura	234	Pró-reitoria de Pós Graduação	1
Biblioteca Central Zila Mamede	21	Pró-reitoria de Pesquisa	1
Centro de Educação	8	Pró-reitoria de Recursos Humanos	1
Creche	5	Pró-reitoria de Administração	23
Comperve	3	Pró-reitoria de Assuntos Estudantis	1
Departamento de Assistência ao Servidor	5	Pró-reitoria de Graduação	1

Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos	3	Pró-reitoria de Planejamento	1
Diretoria de Gestão de Informação	4	Residências	19
Departamento de Material e Patrimônio	40	Secretaria de Educação à Distância	11
Divisão de Segurança Patrimonial	27	Superintendência de Informática	5
Divisão de Transportes e Oficinas	15	Secretaria de Relações Internacionais	2
Escola de Ciência e Tecnologia	15	TV Universitária	13
Editora Universitária	4	Restaurante Universitário	67
Centro de Ensino Superior do Seridó	6	Faculdade de Ciências da Saúde do Trairi	16
Centro de Ensino Superior do Seridó/ Caicó	10	Faculdade de Ciências da Saúde do Trairi/Comitê de Ética e Pesquisa	1
Centro de Ensino Superior do Seridó/ Currais Novos	6	Pró-reitoria de Assuntos Estudantis/Santa Cruz	8
Escola Agrícola de Jundiáí	59	Agência Nacional do Petróleo	2
Secretaria de Educação à Distância Nova Cruz	5	Museu Câmara Cascudo	7
Centro de Ensino Superior do Seridó/Gastos comuns	3	Núcleo de Hematologia e Hemoterapia	2
Escola Agrícola de Jundiáí/Gastos comuns	21	Comissão Permanente de Apoio a Estudantes com Necessidades Educacionais Especiais	1
Escola Agrícola de Jundiáí/Restaurante Universitário	20	Parque poliesportivo	5

Ponto de presença do RN	1	Secretaria de Educação à Distância Caicó	1
Encarregados	12	Secretaria de Educação à Distância Macau	2
CRUTAC	1	Qualidade de Combustíveis	1
Reitoria/ Gastos comuns	9	Pré-reitoria de Assuntos Estudantis/ EAJ	5
TOTAL	1126		

Fonte: Dados cedidos pelo Setor de Contratos da UFRN.

8 APÊNDICES

APÊNDICE 1: Formulário de entrevista com os funcionários terceirizados

Data: ___/___/___	Nº referente ao entrevistado: _____
<u>Dados referentes ao entrevistado:</u>	
Sexo: ()Feminino ()Masculino	
Idade (anos): () 19-25 () 26-30 () 31-35 () 36-40 () >41	
Ano de entrada na UFRN:	
Ano de entrada do Restaurante Universitário: _____ Função atual:	
_____ Tempo que se encontra nessa função: _____	
Escolaridade: Ensino fundamental – ()Incompleto ()Completo	
Ensino médio– ()Incompleto ()Completo	
Ensino superior – ()Incompleto ()Completo	
<p>O objetivo das entrevistas é caracterizar a função exercida pelos funcionários terceirizados e pelos gestores, descrever as atividades realizadas no RU, os padrões através dos quais o desempenho será avaliado, identificar as percepções dos funcionários e da chefia acerca de como a avaliação de desempenho deve ocorrer, bem como, o porquê de o RU ainda não possuir um sistema de avaliação de desempenho implementado.</p>	
<ol style="list-style-type: none"> 1- Quais as principais tarefas que você desempenha na sua função? Em sua opinião, você realiza cada uma delas de forma satisfatória? Por que você julga assim? 2- Quais as responsabilidades da sua função, com relação ao serviço (tempo de execução do serviço, higiene, técnicas de manipulação de alimentos e produtos de limpeza, uso de água e energia, limpeza)? 3- Quais as habilidades que você considera necessárias à sua função? Em sua opinião, você apresenta tais habilidades? Por que você julga assim? 4- Qual o setor do Restaurante Universitário para o qual você foi direcionado para trabalhar? 5- Você trabalha em mais de um setor dentro do Restaurante Universitário? Qual? 	

6- Como você se sente ao pensar em ser avaliado?

Intimidado:

0 1 3 4 5 6 7 8 9 10

Receoso:

0 1 3 4 5 6 7 8 9 10

Ansioso:

0 1 3 4 5 6 7 8 9 10

Indiferente:

0 1 3 4 5 6 7 8 9 10

Motivado:

0 1 3 4 5 6 7 8 9 10

7- Considera importante avaliar o desempenho dos funcionários?

Extremamente importante Muito importante Importante Pouco importante Sem importância

8- Em sua opinião, por que o RU ainda não realiza a avaliação de desempenho dos funcionários de forma institucionalizada?

9- Em sua opinião, com relação à avaliação dos funcionários:

Quem deve avaliar:

O avaliado O chefe Os colegas de trabalho e a chefia-360°
(todos que têm contato com o funcionário devem avaliá-lo, sejam eles do mesmo setor ou não)

Qual a periodicidade:

Mensal Semestral Anual

Como:

Avaliar cada funcionário Avaliar os setores

10- Quais os padrões de desempenho que, em sua opinião, são os mais importantes para o RU?

<input type="checkbox"/> Higiene Pessoal <input type="checkbox"/> Higiene de equipamentos e utensílios <input type="checkbox"/> Higiene dos alimentos <input type="checkbox"/> Higiene das instalações <input type="checkbox"/> Pontualidade <input type="checkbox"/> Assiduidade <input type="checkbox"/> Iniciativa <input type="checkbox"/> Disciplina <input type="checkbox"/> Capacitações na área <input type="checkbox"/> Criatividade <input type="checkbox"/> Produtividade <input type="checkbox"/> Zelo com materiais, utensílios e equipamentos <input type="checkbox"/> Interesse <input type="checkbox"/> Organização	<input type="checkbox"/> Senso de cooperação <input type="checkbox"/> Relacionamento interpessoal <input type="checkbox"/> Responsabilidade <input type="checkbox"/> Qualidade do trabalho <input type="checkbox"/> Relacionamento com os usuários <input type="checkbox"/> Uso de água e energia <input type="checkbox"/> Utilização dos Equipamentos de Proteção Individual <input type="checkbox"/> Manipulação dos alimentos <input type="checkbox"/> Obediência <input type="checkbox"/> Agilidade <input type="checkbox"/> Liderança <input type="checkbox"/> Facilidade com números <input type="checkbox"/> Disponibilidade <input type="checkbox"/> Realização dos exames periódicos
--	--

Outros _____

11- Considera importante os funcionários terem acesso aos resultados da avaliação?

Extremamente importante Muito importante Importante Pouco importante Sem importância

12- Como deveriam ser divulgados os resultados?

Através de gráficos e/ou tabelas Através de conversas com cada funcionário Através de reuniões com funcionários de cada setor Outros

13- Em sua opinião, a avaliação de desempenho pode contribuir para identificar necessidades de formação/capacitação dos funcionários?

Sim Talvez Não Não sei

14- Em sua opinião, a avaliação de desempenho aumentaria a motivação dos funcionários no exercício das suas funções?

Sim Talvez Não Não sei

15- Você tem conhecimento das obrigações da empresa? Qual sua opinião sobre as seguintes obrigações da empresa?

a) Oferta de EPI's adequados, com qualidade e quantidade .

b) Contratação de funcionários que apresentem capacitações e experiência na área. A UFRN também deve fiscalizar esta etapa, examinando as Carteiras Profissionais dos empregados colocados a seu serviço, para comprovar o registro de função profissional.

- c)Preparação do funcionário recém contratado para o serviço.
- d)Capacitação admissional sobre saúde e segurança do trabalho.
- e)Comprovação mensal de quitação de obrigações trabalhistas, tributárias, fiscais, comerciais e legais, além do recolhimento do FGTS.
- f)Capacitação contra prevenção de incêndios.
- g)Pagamento até o 5º dia útil.
- h)Promover avaliações de desempenho periódicas.

16- Em sua opinião, estes descumprimentos das obrigações da empresa afetam o seu desempenho no trabalho? De que forma?

17- Qual a sua opinião sobre o fato de alguns funcionários serem contratados para determinado cargo, mas na prática realizar funções de outro cargo?

Formulário adaptado a partir de Matos (2012).

APÊNDICE 2: Formulário de entrevista com os gestores

Data: ___/___/___	Nº referente ao entrevistado: _____
<u>Dados referentes ao entrevistado:</u>	
Sexo: ()Feminino ()Masculino	
Idade (anos): () 19-25 () 26-30 () 31-35 () 36-40 () >41	
Ano de entrada na UFRN: _____	
Ano de entrada do Restaurante Universitário: _____	
Função atual: _____ Tempo que se encontra nessa função: _____	
Escolaridade: Especialização – ()Incompleto ()Completo	
Mestrado– ()Incompleto ()Completo	
Doutorado – ()Incompleto ()Completo	
<p>O objetivo das entrevistas é caracterizar a função exercida pelos funcionários terceirizados e pelos gestores, descrever as atividades realizadas no RU, os padrões através dos quais o desempenho será avaliado, identificar as percepções dos funcionários e da chefia acerca de como a avaliação de desempenho deve ocorrer, bem como, o porquê de o RU ainda não possuir um sistema de avaliação de desempenho implementado.</p>	
<p>1- Quais as principais tarefas que você desempenha na sua função?</p> <p>2- Considera importante avaliar o trabalho desenvolvido por seus funcionários?</p> <p>()Extremamente importante ()Muito importante ()Importante ()Pouco importante ()Sem importância</p> <p>3- Em sua opinião, por que o RU ainda não realiza a avaliação de desempenho dos funcionários de forma institucionalizada?</p> <p>4- Em sua opinião, a implantação de um sistema de avaliação do desempenho traria benefícios à instituição?</p> <p>5- Se sim, quais benefícios seriam esses?</p> <p>6- Em sua opinião, com relação à avaliação dos funcionários:</p> <p>Quem deve avaliar:</p> <p>() O avaliado () O chefe () Os colegas de trabalho e a chefia-360° (todos que têm contato com o funcionário devem avaliá-lo, sejam eles do mesmo setor ou não)</p> <p>Qual a periodicidade:</p> <p>() Mensal () Semestral () Anual</p>	

Como:

Avaliar cada funcionário Avaliar os setores

7- Quais os padrões de desempenho que, em sua opinião, são os mais importantes para o RU?

<input type="checkbox"/> Higiene Pessoal	<input type="checkbox"/> Senso de cooperação
<input type="checkbox"/> Higiene de equipamentos e utensílios	<input type="checkbox"/> Relacionamento interpessoal
<input type="checkbox"/> Higiene dos alimentos	<input type="checkbox"/> Responsabilidade
<input type="checkbox"/> Higiene das instalações	<input type="checkbox"/> Qualidade do trabalho
<input type="checkbox"/> Pontualidade	<input type="checkbox"/> Relacionamento com os usuários
<input type="checkbox"/> Assiduidade	<input type="checkbox"/> Uso de água e energia
<input type="checkbox"/> Iniciativa	<input type="checkbox"/> Utilização dos Equipamentos de Proteção Individual
<input type="checkbox"/> Disciplina	<input type="checkbox"/> Manipulação dos alimentos
<input type="checkbox"/> Capacitações na área	<input type="checkbox"/> Obediência
<input type="checkbox"/> Criatividade	<input type="checkbox"/> Agilidade
<input type="checkbox"/> Produtividade	<input type="checkbox"/> Liderança
<input type="checkbox"/> Zelo com materiais, utensílios e equipamentos	<input type="checkbox"/> Facilidade com números
<input type="checkbox"/> Interesse	<input type="checkbox"/> Disponibilidade
<input type="checkbox"/> Organização	<input type="checkbox"/> Realização dos exames periódicos

Outros _____

8- Em sua opinião, quais as dificuldades em uma avaliação de desempenho?

9- Em sua opinião, a avaliação de desempenho pode contribuir para identificar necessidades de formação/capacitação dos funcionários?

Sim Talvez Não Não sei

10- Em sua opinião, a avaliação de desempenho aumenta a motivação dos funcionários no exercício das suas funções?

11- Você tem conhecimento das obrigações da empresa? Qual sua opinião sobre as seguintes obrigações da empresa?

a) Oferta de EPI's adequados, com qualidade e quantidade.

b) Contratação de funcionários que apresentem capacitações e experiência na área. A UFRN também deve fiscalizar esta etapa, examinando as Carteiras Profissionais dos empregados colocados a seu serviço, para comprovar o registro de função profissional.

c) Preparação do funcionário recém contratado para o serviço.

d) Capacitação admissional sobre saúde e segurança do trabalho.

e) Comprovação mensal de quitação de obrigações trabalhistas, tributárias, fiscais,

comerciais e legais, além do recolhimento do FGTS.

f) Capacitação contra prevenção de incêndios.

g) Pagamento até o 5º dia útil.

h) Promover avaliações de desempenho periódicas.

12- Em sua opinião, estes descumprimentos das obrigações da empresa afetam o desempenho dos funcionários no trabalho? De que forma?

13- Qual a sua opinião sobre o fato de alguns funcionários serem contratados para determinado cargo, mas na prática realizar funções de outro cargo?

Formulário adaptado a partir de Matos (2012).

APÊNDICE 3: Cálculos dos setores de acordo com Santana (2012)

Setores	Sant'Ana e Campos (2012) m ²	Observações
ÁREA TOTAL	Índice x TR 0,51 x 4150 => 2116,5	Utilizou-se o Total de Refeições (TR) observado durante a semana
Pátio de descarga	Índice x TR 0,006 x 4150 => 24,90	Recomendação para plataforma de recepção de matérias-primas, expedição de refeições transportadas e lixo
Recepção dos gêneros	Índice x TR 0,01 x 4150 => 41,50	Recomendação para Setor de inspeção
Higienização de recipientes e estrados	Índice x TR 0,004 x 4150 => 16,60	-
Almoxarifado dos Gêneros Alimentícios	Índice x TR 0,04 x 4150 = 166 166 --- 100% X --- 35% => 58,10	Recomendação de armazenagem seca. Considerou-se 35% do valor, menor recomendação (entregas semanais)
Câmaras frigoríficas	Índice x TR 0,04 x 4150 => 166	Recomendação para câmaras frias, não sendo subdividido.
Administração	7,5 m ² --- 1 pessoa X --- 5 pessoas => 37,50	Recomendação para secretaria e contabilidade
Depósito de material de limpeza	Índice x TR 0,005 x 4150 = 20,75 20,75 --- 100% X --- 40% => 8,06	Considerou-se 40% do valor. Recomendação para entregas semanais.
Depósito para os resíduos recicláveis	Índice x TR 0,005 x 4150 => 20,75	Recomendação de para lixo seco
Depósito para os resíduos orgânicos	Índice x TR 0,005 x 4150 => 20,75	Recomendação de câmara fria para lixo. E, foi utilizado o TR e não a CMA.
Sala dos nutricionistas	7m ² --- 1 nutricionista X --- 4 nutricionistas => 28,00	Aplicou-se 4 nutricionistas, considerando uma escala de trabalho.
Pré-preparo de carnes	Índice x Ref > n° 0,01 x 2500 => 25,00	Optou-se pela Ref > n°, e não CMA, uma vez que não existe preparação de mais de uma

		refeição no mesmo turno.
Processamento de verduras e legumes	Índice x CMA $0,015 \times 3900$ $\Rightarrow 58,50$	Optou-se pelo CMA, e não Ref > n°, já que existe preparação de mais de uma refeição (almoço e jantar) no mesmo turno.
Cocção	Índice x Ref > n° $0,06 \times 2500$ $\Rightarrow 150$	Optou-se pela refeição de maior número (Ref > n°) (almoço).
Cozinha experimental	20 a 40 m ² $20 + 40 = 30$	-
Higienização dos utensílios da cozinha	Índice x Ref > n° $0,007 \times 2500$ $\Rightarrow 17,50$	-
Higienização dos utensílios do refeitório	Índice x Ref > n° $0,035 \times 2500$ $\Rightarrow 85,50$	Recomendação para bandeja lisa.
*Refeitório	$2140/3 = 713$ $713 \times 1 \text{ m}^2 = 713 \text{ m}^2$	Foi considerado a refeição de maior número (almoço), e descontou as que são transportadas (2500 - 360).

*NR 24