

## **Sistema de indicadores de qualidade como ferramenta de gestão em um restaurante universitário: estudo de caso.**

Lúcia Rosa de Carvalho (UFF) [lucianut@hotmail.com](mailto:lucianut@hotmail.com)  
Sérgio Leusin de Amorim (UFF) [leusin@civil.uff.br](mailto:leusin@civil.uff.br)  
Marília Ferreira Tavares (UFF) [marilia.tavares@predialnet.com.br](mailto:marilia.tavares@predialnet.com.br)

### Resumo

*O trabalho propõe um Sistema de indicadores de qualidade para o restaurante universitário da Universidade Federal Fluminense com vistas à melhoria na qualidade do serviço prestado e à criação de uma ferramenta de controle na identificação do Grau de Satisfação dos clientes sob diversos aspectos concernentes à prestação de serviços de alimentação. Foram coletados dados relevantes para esta identificação através da aplicação de questionário junto à clientela, onde os atributos utilizados foram: Atendimento, Serviço, Competência, Ambiente e Conforto e, Imagem. Verificou-se que muitos aspectos precisam ser analisados criteriosamente pelos gestores do restaurante devido aos elevados valores encontrados que compromete o Grau de Satisfação avaliado pelos clientes. Buscou-se elaborar um instrumento para facilitar os gestores na tomada de decisões, assim como, no estabelecimento de metas, visando a melhoria contínua no atendimento ao cliente e no aumento da eficiência do serviço prestado.*

Palavras-chave: Indicadores, Gestão, Qualidade.

### **1- Introdução**

Nenhum tema de administração tem sido tão debatido e difundido nos últimos anos como o da Qualidade, tornando-se uma das preocupações mais emergentes das empresas que buscam a satisfação dos seus clientes, pois isto é sinônimo de sucesso, lucratividade e competitividade. O cliente passa a ser visto como um parceiro na concretização dos resultados, canalizando a atenção na satisfação de suas necessidades e na busca em atender também as suas expectativas, encantando-os com seus produtos e na prestação de serviços.

Pesquisas internacionais confirmam que os resultados na produtividade não dependem apenas de investimentos em tecnologia, mas especialmente em recursos humanos, para desenvolver capacidades técnicas necessárias ao sucesso, quando uma estratégia está voltada também para a qualidade nos serviços e/ou produtos da empresa (LAS CASAS, 1994).

Sabendo-se que, as exigências dos clientes permanecem em constante mutação, as empresas direcionam seus esforços na melhoria contínua em sua totalidade ou em parte delas, criando mecanismos de controle que contribuam para a tomada de decisões, através de um sistema de medição e os Indicadores têm sido muito utilizados pelas empresas pois, revelam prioridades, norteiam comparações com análises retrospectivas e prospectivas.

Os Indicadores podem contribuir para a fundamentação de um argumento, com vistas à tomada de decisões. Para isto, o acompanhamento do Indicador deve demonstrar níveis, tendências e comparações onde, níveis referem-se ao patamar em que os resultados se situam no período, tendência refere-se à variação de nível dos resultados em períodos consecutivos e comparação. Ela pode ser realizada relacionando a Indicadores compatíveis de outros produtos ou processos da organização, aos Indicadores de outras unidades de negócios, ou aos Indicadores de outras organizações, visando proporcionar parâmetros de referência para os resultados obtidos.(TAKASHINA & FLORES, 1996).

Os Indicadores são formas de representação quantificáveis das características de produtos e processos e são utilizados pela organização para controlar e melhorar a qualidade e o desempenho dos seus produtos e processos ao longo do tempo. Os Indicadores são as relações entre variáveis representativas de um processo que permitem gerenciá-lo.

Definir Indicadores de Qualidade é, basicamente, construir conceitos que permitam a sua mensuração, providência indispensável para avaliação dos resultados alcançados com os esforços aplicados na melhoria da qualidade, ou para traçarem comparações entre produtos ou serviços a partir da qualidade. Em suma, Indicadores de Qualidade retratam as expectativas dos clientes (TAKASHINA & FLORES, 1996).

O cálculo de um Indicador da Qualidade ocorre quando se apuram a “conformidade” ou “adequação ao uso” das saídas de um processo (produtos ou serviços) e se relacionam esses resultados com o volume ou a quantidade total produzida ou gerada.

Este trabalho tem como objetivo propor um modelo de ferramenta gerencial denominado Sistema de Indicadores de Qualidade para um restaurante universitário.

O sistema proposto visa atuar como um instrumento de medição para análise, discussão, definição de metas, tomada de decisões e realização de ações estratégicas além de proporcionar uma maior abertura do canal de comunicação entre o restaurante e a clientela atendida.

Os restaurantes universitários (RU's), inicialmente incentivados e mantidos pelo Ministério da Educação e Cultura (MEC), estão atualmente atrelados à política interna de cada Instituição de Ensino Superior (IES), e dela dependentes, visto que são subsidiados com recursos próprios. Dentre o conjunto de atividades meio, indispensáveis à plena realização acadêmica, os RU's têm sido focos constantes de crises que se acumulam e se agravam, devido à escassez de recursos e à ausência de programas específicos de apoio à assistência estudantil.

Como resultado do agravamento da economia do país, das concepções e políticas adotadas pelo Governo, ao longo dos anos, as verbas destinadas à educação e conseqüentemente, às Universidades, foram sendo reduzidas progressivamente.

Assim, a partir do ano de 1983, os recursos destinados aos RU's foram escasseando e finalmente em 1992, abolidos pelo Ministério da Educação e Cultura (ENCONTRO NACIONAL DE ADMINISTRADORES DE RESTAURANTES UNIVERSITÁRIOS, 1996)

A conseqüência desta ação nociva para os restaurantes universitários é de sucateamento das instalações físicas e equipamentos, devido à redução de recursos para realizar manutenção preventiva e reparos necessários como, substituição de peças e máquinas; insuficiência de recursos para aquisição de gêneros alimentícios, tornando os cardápios muito limitados quanto à diversificação das preparações alimentares; redução quantitativa e queda na qualificação do seu quadro funcional, devido à aposentadoria de funcionários por tempo de serviço, com substituição por mão-de-obra prestadora de serviços não especializada e sem realização de concurso público por longos períodos; resultando na redução da produtividade e da qualidade dos serviços oferecidos aos clientes.

O restaurante universitário da Universidade Federal Fluminense foi criado em 1967, com a denominação de Divisão de Orientação Alimentar. Até os dias atuais, este passou por grandes modificações, como na sua localização, nas reformas estruturais e administrativas, na aquisição de novos e modernos equipamentos, dentre outras. Atualmente, é denominado Gerência de Coordenação Alimentar e os recursos encontram-se cada vez mais escassos.

Durante o atendimento à clientela no restaurante universitário, as diferentes categorias (alunos, funcionários técnico-administrativos, docentes, prestadores de serviços e visitantes) são identificadas pela coloração dos tíquetes apresentados no momento do seu acesso às

dependências do restaurante e conseqüentemente, pelos diferentes valores cobrados pela refeição oferecida.

Os indicadores de qualidade gerados pelos atributos utilizados no questionário possuem variáveis que são denominadas neste trabalho como Características da Qualidade, conforme detalhamento a seguir: **Atendimento** – rapidez, cordialidade, pontualidade no horário de atendimento, higiene pessoal dos atendentes, limpeza dos utensílios e tempo de espera para atendimento; **Serviço** – preço da refeição, variedade dos cardápios, porcionamento, apresentação das preparações, sabor das preparações e temperatura das preparações; **Competência** – qualificação da equipe, manutenção do cardápio, forma de pagamento da refeição; **Ambiente e Conforto** – arranjo físico, limpeza do restaurante, decoração, iluminação e ventilação, proximidade do local de trabalho/estudo; **Imagem** – credibilidade do restaurante, divulgação antecipada do cardápio em local próprio.

## 2- Metodologia:

Os procedimentos metodológicos adotados neste trabalho foram constituídos de um segmento teórico, através de pesquisa bibliográfica e outro prático que, consistiu na pesquisa de campo, com realização de entrevistas com os clientes do restaurante universitário através da aplicação de um questionário de auto-resposta (anexo I) abordando aspectos envolvidos com a qualidade do serviço prestado. Foi escolhido o horário do almoço, devido ao seu elevado número de clientes e sua diversificada categoria nesta refeição apesar de também ser oferecido o jantar.

A técnica de amostragem utilizada foi a aleatória simples por sorteio de números não repetitivos. Foram quatro dias de coleta de dados com um processo anterior de sensibilização da clientela e motivação à participação nesta fase exploratória.

A clientela do restaurante universitário é composta por estudantes, funcionários técnico-administrativos, docentes, prestadores de serviços de diversos setores e visitantes.

Os atributos avaliados pela clientela geraram os próprios Indicadores de Qualidade que, são: atendimento, serviço, competência, ambiente e conforto e, imagem, com uma escala de conceitos para assinalar o respectivo Grau de Satisfação que variou de “nada satisfeito” a “muito satisfeito”.

O questionário utilizado foi baseado no modelo proposto por Slack et al (1999) com adequações voltadas para restaurante e a escala de conceitos seguiu as recomendações de Lickert (*apud* MARCONI & LAKATOS, 1996,).

Os dados obtidos foram organizados e distribuídos em planilha Excel e o somatório de cada conceito atribuído na escala pela clientela para cada atributo foi expresso em números absolutos e relativos pelo total de entrevistados que foram setenta (71) clientes.

## 3- Análise e Discussão dos Resultados:

Verificaram-se diversos atributos do questionário destinado à clientela, comprometidos negativamente, ou seja, necessitam ser avaliados pelos gestores para a tomada de decisões que minimizem o problema apontado, visando o aperfeiçoamento no processo de melhoria contínua do atendimento oferecido aos clientes do restaurante universitário. Para isto, é necessário também traçar metas e monitorá-las, buscando o seu cumprimento.

Dos atributos apontados no questionário, as características de qualidade que receberam os maiores percentuais de grau de satisfação, somados os conceitos “nada satisfeito”, “pouco satisfeito” e “mais ou menos satisfeito”, foram:

- **Atendimento** - tempo de espera: 87,2%;
- **Serviço** - variedade dos cardápios: 80,3%;
- **Competência** – manutenção do cardápio oferecido até o final do atendimento: 67,5%;
- **Ambiente e conforto** – iluminação e ventilação e, proximidade do local de trabalho/estudo ficaram com os mesmos percentuais, ou seja: 52,2%;

- **Imagem** – credibilidade do restaurante e, divulgação do cardápio com antecedência em local próprio também ficaram empatados com 61,9%.

Estes percentuais encontrados são produtos do somatório dos conceitos atribuídos pelos clientes, como: “nada satisfeito”, “pouco satisfeito” e “mais ou menos satisfeito”.

Com relação às características de qualidade destacadas acima, quanto ao tempo de espera para atendimento o RU solucionou significativamente o problema com a inauguração do segundo restaurante que se encontrava desativado. Este é aberto para atendimento ao cliente no período de tempo de maior quantidade de pessoas na fila do restaurante, ou seja, de 12 horas às 13 horas e 30 minutos. Isto fez com que a fila para atendimento diminuísse satisfatoriamente e os clientes, por depoimentos verbais, revelaram satisfeitos neste aspecto porém, necessita ser reavaliado para verificação do Grau de Satisfação para esta característica mediante esta nova situação.

No que diz respeito à variedade dos cardápios, estes se encontram muito repetitivos devido à limitação no custo das preparações alimentares oferecidas, tendo em vista que desde o ano de 1994 a refeição é vendida a R\$ 0,70 (setenta centavos), gerando um grande *deficit* para o R.U. Esta questão está sendo revista pela Reitoria desta Universidade a fim de reajustar este valor e conseqüentemente, este problema será minimizado.

Quanto à falta de manutenção do cardápio oferecido à clientela até o final do atendimento, verificamos substituições freqüentes de preparações alimentares durante o tempo de funcionamento do restaurante. Esta falha foi assumida pelo RU, que pretende estabelecer um entrosamento maior entre os profissionais responsáveis pelo planejamento dos cardápios e pela produção das refeições, além da realização de ações que aumentem o controle dos alimentos e de todos os materiais circulantes na área de produção.

No tocante à ambiência, observou-se a inexistência de ventiladores ou aparelhos refrigeradores de ar no salão do restaurante, gerando um certo desconforto térmico nos dias de temperaturas mais elevadas. Os gestores estudam a possibilidade da instalação de equipamentos que minimizem o problema, o que dependerá da liberação de recursos financeiros para este fim, que atualmente, estão escassos.

Quanto à Imagem negativa que os clientes têm do RU, este vem criando um espaço rotineiro no mural principal do RU para aumentar o canal de comunicação com a clientela através da divulgação das ações realizadas e outras ainda planejadas além da introdução de uma caixa para recebimento de críticas e sugestões dos clientes, com vistas à melhoria contínua do serviço prestado.

#### **4- Conclusão:**

Observou-se também a ocorrência de diversas falhas no processo produtivo que podem acarretar na queda da qualidade do serviço oferecido à clientela e que devem ser revertidos rapidamente, pois refletem diretamente no grau de satisfação.

Cabe ressaltar que desenvolver programas de qualidade no setor público requer habilidades, conhecimentos do sistema assistencial e muita vontade de buscar a melhoria contínua do serviço, tendo em vista as limitações de recursos de qualquer natureza, porém concretizar ações exige acima de tudo, iniciativa, esforço, sensatez e perseverança.

Este sistema para ser implantado é necessário criar um sistema de informações gerenciais para armazenamento de dados obtidos que auxiliarão os gestores na investigação, análise e tomada de decisões, assim como, estabelecer metas a serem alcançadas.

Por se tratar de uma proposta de um sistema totalmente novo para o restaurante universitário, não foi possível realizar análises comparativas dos Indicadores de Qualidade encontrados pela aplicação do questionário com dados anteriores, tornando-se necessária a implementação do referido sistema para gerar dados que possam ser analisados, facilitando desta forma, os gestores no estabelecimento de metas e na tomada de decisões.

### Referências:

- ENCONTRO NACIONAL DE ADMINISTRADORES DE RESTAURANTES UNIVERSITARIOS  
*Relatório sobre o perfil dos restaurantes universitários nas Instituições de Ensino Superior do país.*,  
1996.[sl] 14p.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. *Qualidade total em serviços.*. São Paulo: Atlas, 1994. 157p.
- MARCONI, Marina de A. ; LAKATOS, Eva M. *Técnicas de pesquisa.* São Paulo. ed. Atlas, 1996.231p.
- SLACK, Nigel et al. *Administração da produção.* São Paulo: Atlas, , 1999. 526p.
- TAKASHINA, Newton T.; FLORES, Mario C. X. *Indicadores da qualidade e do desempenho*, Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

## ANEXO I

Item No.	ATRIBUTOS E CARACTERÍSTICAS DA QUALIDADE	Grau de Satisfação				
		Nada satisfeito	Pouco satisfeito	+/- satisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito
<b>1</b>	<b>Atendimento</b>					
1.1	Rapidez					
1.2	Cordialidade					
1.3	Pontualidade no horário de atendimento					
1.4	Higiene Pessoal dos atendentes					
1.5	Limpeza dos utensílios(bandeja, talheres, pratos, copos)					
1.6	Tempo de espera para atendimento					
<b>2</b>	<b>Serviço</b>					
2.1	Preço da refeição					
2.2	Variedade dos cardápios					
2.3	Porcionamento (quantidade das preparações )					
2.4	Apresentação das preparações					
2.5	Sabor das preparações					
2.6	Temperatura das preparações					
<b>3</b>	<b>Competência</b>					
3.1	Qualificação da equipe (habilidades)					
3.2	Manutenção do cardápio oferecido até o final do atendimento					
3.3	Forma de pagamento da refeição					
<b>4</b>	<b>Ambiente e conforto</b>					
4.1	Arranjo físico (quantidade, tamanho e disposição das mesas; espaço para circulação; organização de bandejas, talheres; etc.)					
4.2	Limpeza do restaurante(salão, piso,mesas, cadeiras)					
4.3	Decoração					
4.4	Iluminação e ventilação					
4.5	Proximidade do local de trabalho/estudo					
<b>5</b>	<b>Imagem</b>					
5.1	Credibilidade do restaurante(confiança nos produtos e serviços oferecidos)					
5.2	Divulgação do cardápio com antecedência em local próprio					

Existe, na sua opinião, algum(ns) outro(s) ponto(s) –atributos- que você possa informar quanto ao seu grau de satisfação que não tenha sido mencionado neste questionário?