



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

ROGÉRYO FERNANDES DA COSTA

**POTENCIALIDADES E DESAFIOS DA ESTRUTURA DE GESTÃO NOS
RESTAURANTES UNIVERSITÁRIOS DA UFCA**

SOUSA/PB

2024

ROGÉRYO FERNANDES DA COSTA

**POTENCIALIDADES E DESAFIOS DA ESTRUTURA DE GESTÃO NOS
RESTAURANTES UNIVERSITÁRIOS DA UFCG**

Trabalho de Conclusão Final (TCF) apresentado à Universidade Federal de Campina Grande (UFCG), como exigência do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre, na área de Administração Pública.

Orientador: Prof Dr Fabiano Batista Ferreira

SOUSA/PB

2024

FICHA CATALOGRÁFICA

C837p

Costa, Rogéryo Fernandes da.

Potencialidades e desafios da estrutura de gestão nos restaurantes universitários da UFCG / Rogéryo Fernandes da Costa. – Sousa, 2024.
70 f. : il. color.

Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) – Universidade Federal de Campina Grande, Centro de Ciências Jurídicas e Sociais, 2024.

"Orientação: Prof. Dr. Fabiano Ferreira Batista".

Referências.

1. Administração Pública. 2. Restaurante Universitário (RU) – Estrutura de Gestão. 3. Matriz SWOT. 4. Gestão Pública. I. Batista, Fabiano Ferreira. II. Título.

CDU 35(043)

ROGÉRYO FERNANDES DA COSTA

**POTENCIALIDADES E DESAFIOS DA ESTRUTURA DE GESTÃO NOS
RESTAURANTES UNIVERSITÁRIOS DA UFCG**

Trabalho de Conclusão Final (TCF) apresentado à Universidade Federal de Campina Grande (UFCG), como exigência do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre, na área de Administração Pública.

Aprovado em: 28/05/2024.

Prof. Dr. Fabiano Batista Ferreira
Orientador/a e Presidente da banca examinadora
PROFIAP/UFCG

Profa. Dra. Alessandra Cabral Nogueira Lima.
Examinador interno
PROFIAP/UFS

Prof. Dr. Valterlin da Silva Santos.
Examinador externo
PPGECA/PPGSA (UFCG)

AGRADECIMENTOS

O caminho até aqui foi cheio de desafios, muitas vezes me senti sem forças para seguir, agradeço primeiro a Deus por me sustentar nesses momentos difíceis, onde fiz dele fortaleza para meu corpo, mente e espírito.

Agradeço à minha mãe Jaisa e aos meus avós Odorina e Jurandir (meu pai) por sempre me incentivarem a seguir nos caminhos da honestidade e esforço para a transformação da minha vida.

Às minhas filha Helena e Laís, confesso que o motivo disso tudo são vocês, agradeço à minha esposa Stephanie por todo o suporte dado durante todo esse processo, como em toda nossa vida juntos.

Aos meus amigos Paulo, Júnior, Najara, Anny, Rivaldo, Allan, Julyane, Crisley, Joana e Gabriela, agradeço o incentivo para a realização desse sonho.

Por fim, agradeço ao meu orientador, Dr. Fabiano, que com toda paciência me conduziu ao longo desta pesquisa, entendendo minhas limitações ao adentrar numa área de estudo que nunca havia tido contato acadêmico, mais que me orientou, me ensinou. Sem o senhor seria impossível realizar esse sonho, minha eterna gratidão e reconhecimento.

RESUMO

O Restaurante Universitário (RU) é um importante equipamento da assistência estudantil que, por meio da oferta de refeições, tem a intenção de contribuir para a permanência dos estudantes no campus durante o desenvolvimento de suas atividades acadêmicas. Este estudo objetiva analisar as potencialidades e desafios da estrutura de gestão nos Restaurantes Universitários da Universidade Federal de Campina Grande (UFCG). O estudo foi realizado na UFCG que, na época da realização do estudo, era a única universidade pública do estado da Paraíba que não tinha seus Restaurantes Universitários geridos por meio da concessão onerosa. Utilizou-se a análise documental dos arquivos referentes às contratações de fornecimento de insumos (alimentos, produtos de limpeza, gás, água, energia elétrica), mão-de-obra e serviços necessários ao funcionamento dos Restaurantes Universitários da UFCG, durante o período de 2022 e 2023. As informações coletadas foram classificadas por meio da Matriz Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats (SWOT) de modo a identificar os aspectos internos (Forças e Fraquezas) e os aspectos externos (Oportunidades e Ameaças) da estrutura de gestão dos RUs da UFCG. Quanto aos fatores internos, como um ponto forte observou-se o atendimento adequado das demandas de insumos (gêneros alimentícios, produtos de limpeza e mão-de-obra), no entanto, apresenta-se como uma fraqueza a ausência de relatórios de custos das refeições servidas. No que tange aos aspectos externos, cita-se como oportunidade a mudança de modelo adotado para a gestão dos RUs/UFCG, e como ameaça, as possíveis resistências à adoção desse novo modelo de gestão por parte dos gestores dos Campus da UFCG.

Palavras-chave: Restaurante Universitário. Estrutura de gestão. Matriz SWOT.

ABSTRACT

The University Restaurant (RU) is an important student assistance facility that, through the provision of meals, is intended to contribute to students' permanence on campus during the development of their academic activities. This study aims to analyze the potential and challenges of the management structure in the University Restaurants of the Federal University of Campina Grande (UFCG). The study will be carried out at UFCG, which is currently the only public university in the state of Paraíba that does not have its University Restaurants managed through an onerous concession, using documentary analysis of files relating to contracts for the supply of inputs (food, cleaning, gas, water, electricity), labor and services necessary for the operation of the UFCG University Restaurant, during the period of 2022 and 2023. The information collected was classified using the Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats Matrix (SWOT) in order to identify the internal aspects (Strengths and Weaknesses) and the external aspects (Opportunities and Threats) of the mixed management of UFCG's RUs, regarding internal factors as a strong point, adequate fulfillment of input demands was observed (foodstuffs, cleaning products and labor), however, the lack of reports on the costs of the meals served is a weakness. Regarding external aspects, the change in model adopted for the management of RUs/UFCG and how it threatens possible resistance to the adoption of this new management model by UFCG Campus managers..

Keywords: University Restaurant. Management structure. SWOT analysis.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CCJS	Centro de Ciências Jurídicas e Sociais
CCTA	Centro de Ciências e Tecnologia Agroalimentar
CDSA	Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido
CES	Centro de Educação e Saúde
CEUNES	Centro Universitário do Espírito Santo
CFP	Centro de Formação de Professores
CI	Compra Institucional
CSTR	Centro de Saúde e Tecnologia Rural
EAN	Educação Alimentar e Nutricional
IFES	Instituições Federais de Ensino Superior
IES	Instituições de Ensino Superior
IMR	Índice de Medição de Resultados
PAA	Programa de Aquisição de Alimentos
PNAES	Programa Nacional de Assistência Estudantil
PRAC	Pró-Reitoria de Assuntos Comunitários
RU(s)	Restaurante(s) Universitário(s)
SEI	Sistema Eletrônico de Informações
SWOT	Stregths, Weakenesses, Opportunities and Threats
UEPB	Universidade Estadual da Paraíba
UFBA	Universidade Federal da Bahia
UFCG	Universidade Federal de Campina Grande
UFPB	Universidade Federal da Paraíba
UFPE	Universidade Federal de Pernambuco
UFSM	Universidade Federal de Santa Maria
UnB	Universidade de Brasília
UNICAMP	Universidade de Campinas
UNIFEI	Universidade Federal de Itajubá

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Agentes influenciadores da gestão das IES	16
Quadro 2 - Atribuições do CEPE e CONSAD	19
Quadro 3 - Programas e Auxílios de assistência na UFCG	22
Quadro 4 - Vantagens e desvantagens dos modelos de gestão de RUs	26
Quadro 5 - Matriz SWOT	31
Quadro 6 - Documentos solicitados às gestões dos RUs/UFCG	35
Quadro 7 - Matriz SWOT dos RUs da UFCG	44

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Quantitativo de refeições servidas nos RU's da UFCG	32
Tabela 2 - Quantitativos de processos analisados no SEI/UFCG	34

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Organograma da UFCG	18
Figura 2 - Painel de Buscas	34

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E PROBLEMÁTICA	12
1.2 OBJETIVOS	13
1.2.1 Objetivo Geral	13
1.2.2 Objetivos específicos	14
1.3 JUSTIFICATIVA	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1 GESTÃO DAS UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS	15
2.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA UFCG	17
2.3 POLÍTICAS DE ASSISTÊNCIA ESTUDANTIL	20
2.4 GESTÃO DOS RESTAURANTES UNIVERSITÁRIOS	23
2.5 ESTUDOS ANTERIORES	27
2.6 MATRIZ SWOT	30
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	31
3.1 UNIDADES DE ANÁLISE	32
3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE	32
4. RESULTADOS E DISCUSSÕES	36
4.1 RESTAURANTE UNIVERSITÁRIO DE CAJAZEIRAS	37
4.2 RESTAURANTE UNIVERSITÁRIO DE CUITÉ	38
4.3 RESTAURANTE UNIVERSITÁRIO DE PATOS	40
4.4 RESTAURANTE UNIVERSITÁRIO DE POMBAL	41
4.5 RESTAURANTE UNIVERSITÁRIO DE SOUSA	42
4.6 ANÁLISE SWAT	43
5 RECOMENDAÇÃO DE INTERVENÇÃO	46
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	48
REFERÊNCIAS	49
APÊNDICE A: Dados consolidados dos RU's/UFCG em funcionamento em 2022 e 2023.	57
ANEXO A- Minuta do instrumento para coleta de dados documentais dos Restaurantes Universitários da UFCG	62

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização do tema e problemática

O Restaurante Universitário (RU) é um dos equipamentos de assistência estudantil que compõe o Programa Nacional de Assistência Estudantil (PNAES). Tal programa tem como objetivos promover a melhora de desempenho dos alunos em situação de vulnerabilidade social e garantir a permanência destes nas universidades até a conclusão de suas graduações (Ravanello *et al.*, 2022). Dentre as dez áreas de atuação do PNAES, seja por meio do fornecimento de refeições ou da concessão de auxílio financeiro, a área de alimentação apresenta maior cobertura de abrangência a nível nacional (Souza, 2021).

Nesse sentido, é necessário que os gestores públicos das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) reconheçam que a situação alimentar dos seus alunos deve ser tratada de forma estratégica (Perez *et al.*, 2019).

A forma que os Restaurantes Universitários (RUs) são geridos tem passado por uma gradativa transição, em que a autogestão vem perdendo espaço para a gestão terceirizada dos RUs (Paula; Bifano, 2019), o que tem motivado a realização de pesquisas nessa área.

Essa mudança na forma de gerir os restaurantes ocorre, em parte, pela extinção de vários cargos efetivos no âmbito da Administração Pública Federal, por meio do Decreto nº 4.547, de 27 de Dezembro de 2002 (Brasil, 2002), alguns dos quais exerciam atividades operacionais nos RUs, tais como: açougueiro, cozinheiro, auxiliar de cozinha e armazenista (Paula; Bifano, 2019), o que gerou a demanda por contratação de mão-de-obra terceirizada para ocupar essas funções.

A Portaria nº 443, de 27 de Dezembro de 2018, do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, que disciplina quais serviços serão preferencialmente objeto de execução indireta (terceirizados) no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, inclui o setor de alimentação nesse rol, o que pode estar contribuindo para a terceirização dos RUs (Brasil, 2018).

Estudos a respeito de restaurantes universitários que foram terceirizados têm sido realizados no formato de estudo de caso (Caran, 2018; Cota, 2017), assim como também observam-se estudos relacionados com as consequências da terceirização, que é a realocação de servidores que eram lotados em um RU que foi terceirizado (Sticca; Silva; Mandarini, 2019).

Com base nesses estudos, é possível definir o panorama do modelo de gestão adotado pelos restaurantes das universidades federais brasileiras. Observa-se que os modelos de gestão dos RUs (autogestão, gestão mista e gestão terceirizada) coexistem nas IFES, sendo que a maioria (61% - sessenta e um por cento) tem a administração dos seus RUs totalmente terceirizada. No entanto, a literatura carece de estudos que investiguem os desdobramentos dos modelos de gestão e o impacto destes nos resultados dos restaurantes (Souza, 2022).

Os trabalhos realizados sobre a forma de administração de RUs por vezes abordam a transição entre modelos de gestão em um determinado restaurante. No entanto, verifica-se a carência de pesquisas que realizaram um diagnóstico sobre o modelo de gestão ora adotado pela administração pública para a gestão dos RUs, identificando as limitações do modelo em vigor, embasando correções neste ou até sugerindo a alteração do modelo adotado para outro que melhor se adeque à realidade da instituição, constituindo, dessa forma, um parâmetro para avaliação de desempenho após implementação de modificações.

Pretende-se realizar o presente estudo na Universidade Federal de Campina Grande (UFCG), que conta com sete restaurantes (todos com suas atividades paralisadas atualmente). Os últimos cinco restaurantes que estiveram em pleno funcionamento (até junho de 2023), localizados nos seguintes Campus: Cajazeiras-PB, Sousa-PB, Pombal-PB, Cuité-PB e Patos-PB. O RU do Campus Sede, em Campina Grande-PB, é o que está com atividades suspensas a mais tempo, desde 2018, já o RU do Campus de Sumé-PB ainda não teve suas operações iniciadas, neles os alunos são assistidos por meio do pagamento de auxílio pecuniário para o custeio de suas refeições (UFCG, 2023).

Diante do exposto, o presente estudo se propõe a responder à seguinte questão de pesquisa: Quais as potencialidades e desafios da estrutura de gestão nos Restaurantes Universitários da Universidade Federal de Campina Grande?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar as potencialidades e desafios da estrutura de gestão nos Restaurantes Universitários da UFCG.

1.2.2 Objetivos específicos

- Levantar as especificidades dos RUs dos seguintes campus da UFCG: Cajazeiras, Cuité, Pombal, Sousa e Patos;
- Identificar o(s) modelo(s) de gestão dos RUs da UFCG;
- Analisar as atividades de contratações de fornecedores de insumos, mão-de-obra e serviços necessários ao funcionamento dos Restaurantes Universitários da UFCG;
- Identificar, sob a ótica da administração pública (UFCG), as oportunidades e ameaças, bem como as forças e fraquezas relativas à estrutura de gestão nos RUs em estudo, por meio da Matriz SWOT.

1.3 Justificativa

Buscar novas formas de se administrar as universidades públicas é uma necessidade atual, com uma gestão adaptada à realidade contemporânea, combatendo a morosidade e o excesso de burocracia da administração pública.

Levando em consideração que os RUs são um equipamento que fornece apoio para o funcionamento das universidades públicas, a realização de estudos que auxiliem nos processos de tomada de decisões administrativas que impactem na operacionalização desse equipamento da assistência estudantil mostra-se relevante às discussões relacionadas a como as instituições de ensino superior administram seus recursos e cumprem seu papel social e, mais especificamente com relação aos restaurantes universitários, a qual melhor modelo de gestão.

Desse modo, percebe-se que estudos que sirvam de amparo para as decisões relacionadas à gestão dos restaurantes universitários, como a extinção de cargos efetivos (Técnicos-Administrativos), variações mercadológicas e outros fatores que possam influenciar no funcionamento destes, como greves, férias e pandemias, fatores esses que dificultam o planejamento financeiro dos restaurantes, são relevantes para entender os fenômenos relacionados à temática.

Com a observada tendência de terceirização dos RUs, é importante que os diferentes modelos de gestão sejam analisados tendo sua eficiência aferida, comparando-se os resultados das diferentes formas de gerir os restaurantes, promovendo um amplo debate sobre a terceirização deste tipo de serviço (Carvalho; Viana; Rodrigues, 2022). Sendo vital que os gestores das IFES estejam atentos a questões importantes como a qualidade dos serviços

oferecidos, as relações de trabalho e a preservação dos direitos trabalhistas (Paula; Bifano, 2019).

A escassez de recursos públicos potencializa a necessidade da realização de pesquisas que produzam dados a serem utilizados pelo gestor público para embasar as suas tomadas de decisões, impactando positivamente na oferta de serviços de qualidade ao público alvo (Cota, 2017).

Desta forma, estudos sobre a gestão de RUs poderão contribuir na tomada de decisões acerca da administração dos restaurantes, resultando na melhor gestão deste equipamento de assistência estudantil, o que contribuirá para a oferta de uma alimentação de qualidade e sem interrupções não programadas da execução do serviço ocasionadas por problemas administrativos, como por exemplo, com a aquisição dos equipamentos e insumos (alimentícios, gás, produtos de limpeza) e também com a contratação de empresas privadas para a manutenção preventiva e corretiva dos equipamentos e contratação de mão de obra para a operacionalização do Restaurante Universitário (Cota, 2017).

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Gestão das universidades federais brasileiras

A Constituição Federal de 1988 conferiu em seu art. 207 proteção da autonomia universitária como bem jurídico:

As universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão. § 1º É facultado às universidades admitir professores, técnicos e cientistas estrangeiros, na forma da lei. 2º O disposto neste artigo aplica-se às instituições de pesquisa científica e tecnológica (BRASIL, 1988b).

A constitucionalização da autonomia universitária trouxe maior segurança e estabilidade às atividades universitárias. No entanto, as universidades federais sofrem com a não efetividade do art. 207, visto que a legislação não estabeleceu critérios quanto às condições de financiamento e especialidade do seu regime jurídico, o que fragiliza a sua atuação de forma autônoma, contribuindo na sua subordinação ao Governo Federal (Ranieri, 2018).

A administração das universidades federais segue as novas tendências da administração pública, que é um modelo de gestão que busca maior participação da comunidade acadêmica, cuja descentralização administrativa é colocada em prática por meio

dos órgãos colegiados de gestão. Vale ressaltar que a influência do modelo gerencial tem impactado negativamente na gestão participativa das universidades (Peretti *et al.* , 2018).

No entanto, observa-se na administração das universidades federais brasileiras um modelo de gestão tradicional que, entre outras características, possui a presença de divisão de funções por departamentos, rigidez, excesso de burocracia e hierarquia, o que dificulta a implementação de inovações nos processos administrativos desses órgãos (Carvalho; Sousa, 2017).

A inovação gerencial é uma das principais manifestações de avanço nas organizações públicas, superando práticas demasiadamente tradicionais e burocráticas. Mas é de suma importância que tais mudanças tenham como foco trazer melhorias para o público alvo desses órgãos, efetivando inovações na atividade-fim do serviço (Montenegro *et al.* , 2021).

A gestão das Instituições de Ensino Superior (IES) tem sofrido pressões externas (mercado, Estado controlador) e internas (relacionadas à governança acadêmica), gerando uma busca da adequação de sua administração ao modelo político, econômico e cultural vigentes na atualidade (Ribeiro, 2017).

Mudanças na forma de gerir as universidades são necessárias, no entanto há de se preocupar com a adequação dessas modificações às especificidades administrativas das IES que possuem atributos gerenciais indispensáveis, como: a democracia participativa, a autonomia, o financiamento, a excelência acadêmica e a formação dos gestores.

Ante ao exposto, apresenta-se no Quadro 1 uma demonstração de agentes externos e internos que influenciam na gestão de IES (Ribeiro, 2017).

Quadro 1 - Agentes influenciadores da gestão das IES

Político-Intitucionais	Econômicos	Culturais
Visão empreendedora.	A investigação científica e a inovação educacional de base tecnológica.	O planejamento.
Sistema de Informação.	Perspectiva de competitividade.	Valores culturais facilitam ou não um processo de mudança na gestão.
A reforma do governo (Narrativa gerencialista).	Incorporação da missão de apoio ao desenvolvimento econômico.	As influências de uma gestão empresarial profissional no clima organizacional.
Práticas gerenciais empresariais e racionalidade na gestão universitária.	Produção e comercialização das patentes universitárias.	O ambiente externo de mudança e orientações de organismos transnacionais.

Institucionalização da responsabilidade social universitária.	Formação empresarial de estudantes.	Práticas de desenvolvimento sustentável e responsabilidade social.
---	-------------------------------------	--

Fonte: Adaptado de Ribeiro (2017).

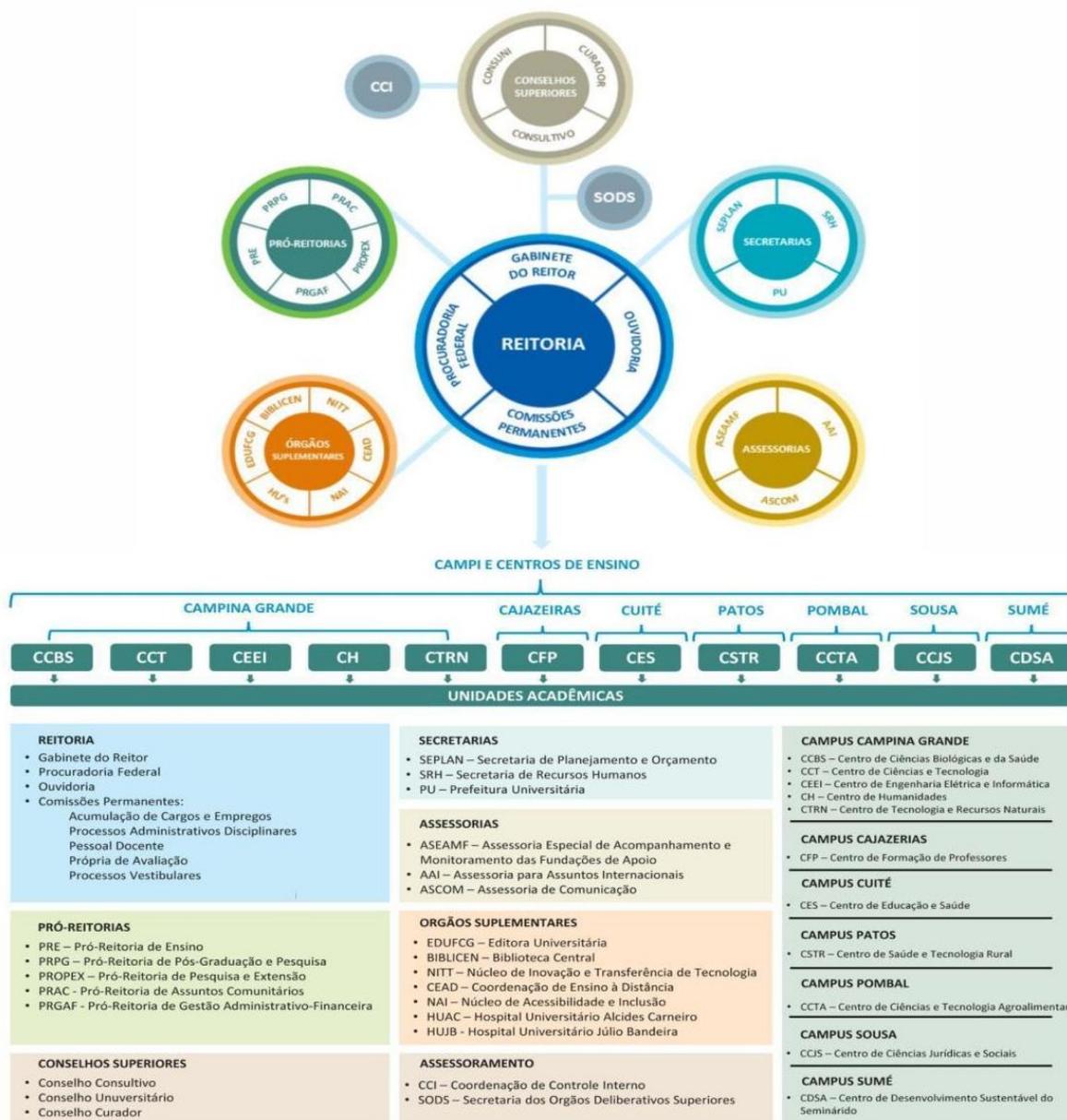
Na lógica da gestão empresarial, a organização deve se guiar buscando alcançar objetivos quantitativos e econômicos. Porém, na gestão pública os objetivos são complexos e muitas vezes ambíguos. Vale salientar que as universidades públicas federais, desde meados da década de 1990, vem passando por mudanças com a tentativa de implantação de um modelo de “gestão pública gerencial” que possui uma filosofia com foco em resultados (Ésther, 2011).

2.2 Estrutura organizacional da UFCG

No âmbito da UFCG, a estrutura organizacional é composta pela Reitoria, três Conselhos superiores (consultivo, curador e universitário), cinco Pró-reitorias (Ensino, Pós-graduação e Pesquisa, Pesquisa e Extensão, Assuntos Comunitários, Gestão Administrativo-Financeira), sete órgãos suplementares (Editora Universitária, Biblioteca Central, Núcleo de Inovação e Transferência de Tecnologia, Coordenação de Ensino à Distância, Núcleo de Acessibilidade e inclusão, Hospital Universitário Alcides Carneiro, Hospital Universitário Júlio Bandeira), três assessorias (Assessoria Especial de Acompanhamento e Monitoramento das Fundações de Apoio, Assessoria para Assuntos Internacionais, Assessoria de Comunicação), sete campus (Campina Grande, Cajazeiras, Cuité, Patos, Pombal, Sousa e Sumé) e onze centros. Destes, cinco compõem o Campus Sede em Campina Grande: Centro de Ciências Biológicas e da Saúde - CCBS, Centro de Ciências e Tecnologia - CCT, Centro de Engenharia Elétrica e Informática - CEEI, Centro de Humanidades - CH, Centro de Tecnologia e Recursos Naturais - CTRN. Cada um dos seis campus fora de sede é composto por um centro, a saber: Campus Cajazeiras (Centro de Formação de Professores - CFP), Campus Cuité (Centro de Educação e Saúde - CES), Campus Patos (Centro de Saúde e Tecnologia Rural - CSTR), Campus Pombal (Centro de Ciências e Tecnologia Agroalimentar - CCTA), Campus Sousa (Centro de Ciências Jurídicas e Sociais - CCJS), Campus Sumé (Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido - CDSA).

Para melhor compreensão da configuração administrativa da UFCG, apresenta-se o seu organograma na Figura 1:

Figura 1 - Organograma da UFCG



Organograma simplificado da UFCG

Fonte: UFCG, 2023.

No âmbito da Universidade, é a Reitoria o órgão executivo superior responsável por coordenar, fiscalizar e superintender as atividades da UFCG, sendo assessorada por Pró-Reitorias, Assessorias, Órgãos suplementares e Órgãos de apoio acadêmico-administrativo. Os Centros, enquanto instância deliberativa e normativa em sua esfera, promovem a integração acadêmico-administrativa entre as Unidades Acadêmicas, visando à realização das atividades correlatas de Ensino, Pesquisa e Extensão, sendo constituídos por: Diretoria, Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CEPE) e Conselho Administrativo (CONSAD).

Apresenta-se, no Quadro 2, as atribuições do CEPE e do CONSAD de acordo com o Regimento Geral da UFCG (UFCG, 2004):

Quadro 2 - Atribuições do CEPE e CONSAD

Atribuições dos Conselhos do Centro	
CEPE	CONSAD
Apreciar, em reunião conjunta com o Conselho Administrativo, propostas de desmembramento, fusão ou extinção do Centro.	Aprovar, em reunião conjunta com o Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão, o Regimento Interno do Centro.
Estabelecer normas e procedimentos para as atividades de ensino, pesquisa e extensão, no âmbito do Centro, respeitada a legislação emanada dos Órgãos Deliberativos Superiores.	Apreciar, em reunião conjunta com o Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão, propostas de desmembramento, fusão ou extinção do Centro.
Apreciar propostas de criação ou reformulação de curso de graduação, o respectivo projeto político-pedagógico ou suas modificações.	Apreciar propostas de criação, extinção, fusão ou desmembramento de Unidades Acadêmicas, de Órgãos Suplementares e de Órgãos de Apoio Acadêmico-Administrativo vinculados ao Centro.
Apreciar proposta de criação ou reformulação de cursos e programas de pós-graduação.	Estabelecer normas e procedimentos administrativos no âmbito do Centro, respeitada a legislação emanada dos Órgãos Deliberativos Superiores.
Deliberar sobre matérias relativas a ensino, pesquisa ou extensão encaminhadas pelas Unidades Acadêmicas.	Aprovar, em reunião conjunta com o Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão, a proposta de orçamento anual das Unidades Acadêmicas, da Direção e dos demais órgãos vinculados ao Centro.
Proceder à avaliação periódica das atividades de ensino, pesquisa e extensão, em consonância com as diretrizes emanadas do órgão de avaliação institucional permanente da UFCG.	Aprovar o relatório de execução orçamentária anual das Unidades Acadêmicas, da Direção e dos demais órgãos vinculados ao Centro.
Opinar sobre a oferta de vagas proposta pelos Colegiados de Cursos para os cursos de graduação ou sequenciais, encaminhando seu posicionamento à Câmara Superior de Ensino.	Supervisionar a execução de obras e serviços no âmbito do Centro.
Aprovar o plano anual de atividades de ensino, pesquisa e extensão das Unidades Acadêmicas.	Deliberar sobre processos encaminhados pelas Unidades Acadêmicas.
Aprovar os relatórios anuais de atividades desenvolvidas nas áreas de ensino, pesquisa e extensão das Unidades Acadêmicas.	Apreciar, em grau de recurso, decisões das Unidades Acadêmicas ou do Diretor, que envolvam matéria de sua competência.

Aprovar, em reunião conjunta com o Conselho Administrativo, a proposta de orçamento anual das Unidades Acadêmicas, da Direção e dos demais órgãos vinculados ao Centro.	Distribuir, entre as Unidades Acadêmicas, vagas docentes para concurso público, bem como estabelecer os procedimentos, no âmbito do Centro, previstos em legislação específica.
Deliberar, em grau de recurso, sobre decisões dos Colegiados de Curso, das Unidades Acadêmicas ou do Diretor, que envolvam matéria de sua competência.	Aprovar pedidos de afastamento de docentes ou servidores técnico-administrativos, encaminhados pelas Unidades Acadêmicas, para capacitação ou outras atividades no país, por período superior a 15 (quinze) dias, respeitada a legislação específica.
Aprovar os planos de capacitação docente e técnico-administrativa.	Apreciar pedidos de remoção e redistribuição de pessoal docente e técnico-administrativo.
	Homologar e encaminhar, em reunião conjunta com o Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão, para nomeação pelo Reitor, os nomes do Diretor e do Vice-Diretor escolhidos em consulta eleitoral disciplinada por este Conselho.
	Indicar o Diretor e o Vice-Diretor para a consequente nomeação, conforme previsto no Estatuto.
	Apurar responsabilidades do Diretor e do Vice-Diretor, adotando as providências cabíveis, na forma da lei e do Estatuto.

Fonte: Autor de acordo com o Regimento Geral da UFCG (UFCG, 2004).

Nos centros universitários da UFCG, é o Diretor e o Vice-Diretor quem lideram a Diretoria, o órgão executivo responsável por coordenar, fiscalizar e supervisionar as atividades do Centro (UFCG, 2002) .

2.3 Políticas de assistência estudantil

A instituição do Programa Nacional de Assistência Estudantil, através do Decreto 7.234/2010, ampliou as condições de permanência dos alunos na educação superior federal. Em sua redação, o Decreto 7.234/2010 deixa claro que as ações de assistência estudantil devem buscar colocar os alunos em igualdade de oportunidade, auxiliando na melhoria do desempenho acadêmico e de forma a prevenir a retenção e evasão em virtude de baixas condições financeiras. Portanto, fica evidente que o principal objetivo do PNAES é dar condições para que aluno em situação de vulnerabilidade social conclua seu curso superior.

O Programa promove a assistência estudantil em dez áreas: moradia estudantil, alimentação, transporte, saúde, inclusão digital, cultura, esporte, creche, apoio pedagógico e acesso de pessoas com necessidades especiais. Nas Instituições de Ensino Superior (IFES), os

recursos do PNAES são repassados para que as ações da Assistência Estudantil sejam implementadas e destinadas aos estudantes oriundos da rede pública de ensino, matriculados em curso de graduação presencial, selecionados segundo critérios socioeconômicos (Batista, 2019).

A avaliação da efetividade de políticas públicas é indispensável e não é diferente com o PNAES. É necessário verificar se os objetivos desse importante programa estão sendo cumpridos, utilizando critérios objetivos que possam subsidiar conclusões sobre a qualidade de permanência dos alunos atendidos por ações do PNAES. Alguns parâmetros que podem ser utilizados na realização dessas avaliações são o monitoramento do(a): Rendimento acadêmico, realização de matrícula, expectativa de conclusão do curso. (Macedo; Soares, 2020).

Quanto ao financiamento do PNAES, o artigo 8 do decreto 7.234/2010 determina:

As despesas do PNAES correrão à conta das dotações orçamentárias anualmente consignadas ao Ministério da Educação ou às instituições federais de ensino superior, devendo o Poder Executivo compatibilizar a quantidade de beneficiários com as dotações orçamentárias existentes, observados os limites estipulados na forma da legislação orçamentária e financeira vigente (BRASIL, 2010a).

Com a leitura do presente artigo, nota-se a ausência de previsão de uma parcela específica do orçamento para custeio do PNAES, o que limita sua abrangência, já que seu alcance está diretamente atrelado à disponibilização de recursos. Os recursos são repassados via transferências na ação de código 4002 da peça orçamentária anual. A ação 4002 se chama Assistência ao Educando do Ensino de Graduação. A divisão dos recursos é delimitada através de uma matriz de distribuição setorial que leva em consideração o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) e os índices estudante equivalente (Machado, 2017).

Levando em consideração a importância do PNAES, é urgente que esse programa ganhe caráter de política de Estado assegurado por lei. Adicionalmente, deve-se ampliar os repasses financeiros do PNAES, tendo em vista que o volume dos recursos não acompanhou a ampliação de todo o sistema federal de Ensino Superior e a democratização do acesso às universidades, tornando concreto o direito constitucional à Educação aos mais pobres, além de promover desenvolvimento social, cultural, político, científico e econômico para o país (Cespedes et al. , 2021).

No âmbito da UFCG, a assistência estudantil é promovida por meio de três programas (Restaurante Universitário, Residência Universitária e Bolsa Permanência) e sete auxílios (Auxílio ao Ensino de Graduação - AEG, Auxílio Moradia - AM, Auxílio Creche - AC, Auxílio Emergencial Estudantil - AEE, Auxílio a Atividades Obrigatórias Externas - AAOE,

Auxílio Inclusão - AI e Auxílio a Eventos- AE). Além disso, poderão ser ofertados serviços de atendimento psicológico, atendimento pedagógico, assistência à saúde, atendimento e orientação social, práticas de esporte e lazer.

Diante dos programas e auxílios citados, apresenta-se o Quadro 3 com a descrição dos mesmos:

Quadro 3 - Programas e Auxílios de assistência na UFCG.

Auxílio/Programa	Descrição do Auxílio ou Programa
AEG	Assistência a estudantes dos cursos de graduação por meio de auxílio financeiro para custeio de despesas diversas relativas à necessidade de permanência na Universidade.
AM	Auxílio Moradia consiste na assistência financeira para fins de custeio de moradia aos(às) estudantes dos cursos de graduação presenciais da UFCG, advindos(as) de localidades distintas do município onde está situado o campus de origem.
AC	Auxílio Creche consiste na assistência financeira aos(às) estudantes matriculados(as) nos cursos de graduação presenciais da UFCG, que são mães ou pais de crianças menores de 5 anos 11 meses e 29 dias.
AEE	O Auxílio Emergencial Estudantil consiste em um auxílio financeiro destinado a atender estudantes regularmente matriculados(as) nos cursos de graduação presenciais da UFCG, que, não tendo possibilidade de participar em Editais de seleção nos Programas regulares da PRAC/CAE, encontram-se em situação de vulnerabilidade socioeconômica com dificuldades emergenciais, inesperadas e momentâneas, implicando em risco à sua permanência na Universidade.
AAOE	O Auxílio a Atividades Obrigatórias tem o objetivo de promover assistência financeira a estudantes que precisem se deslocar dos municípios em que estão localizados os campus universitários para outros municípios, diante da necessidade de execução de estágios e práticas curriculares obrigatórias, a fim de contribuir com a permanência, aproveitamento e conclusão dos seus cursos, em tempo regular.
AI	O Auxílio Inclusão Digital consiste na assistência financeira aos(às) estudantes sem ou com deficiência, transtornos globais do desenvolvimento e altas habilidades e superdotação, a fim de contribuir com a formação acadêmica e humanística, com a permanência, o aproveitamento e a conclusão dos seus cursos em tempo regular.
AE	O Auxílio aos Estudantes Estrangeiros tem por objetivo disponibilizar vagas nos Programas de Restaurante Universitário, Residência Universitária ou Auxílio Moradia para os estudantes Estrangeiros.

Restaurante Universitário	Auxílio Restaurante Universitário consiste em prestar assistência aos(às) estudantes dos cursos de graduação presenciais da UFCG, por meio da oferta de refeições, bem como promover a integração social dos(as) estudantes, além do ensino, pesquisa e extensão.
Residência Universitária	Oferta de moradia aos(às) estudantes dos cursos de graduação presenciais da UFCG advindos(as) de localidades distintas do município onde está situado o campus de origem; tem por objetivo promover assistência de moradia e alimentação aos/às estudantes dos cursos de graduação presenciais da UFCG em situação de vulnerabilidade socioeconômica, a fim de contribuir com a permanência, aproveitamento e conclusão dos seus cursos, em tempo regular.
Bolsa Permanência	Auxílio financeiro que tem por finalidade minimizar as desigualdades sociais, étnico-raciais e contribuir para permanência e diplomação dos estudantes de graduação em situação de vulnerabilidade socioeconômica, em especial os indígenas e quilombolas. OBS: A oferta de vagas é feita pelo MEC e o calendário de seleções é estabelecido por esse Ministério.

Fonte: UFCG, 2023.

Para acesso aos Programas e Auxílios (com exceção do AEE e Programa Bolsa Permanência), o estudante deverá ser selecionado em processo seletivo promovido pela Pró-Reitoria de Assuntos Comunitários (PRAC/UFCG). No processo de seleção, serão considerados como critérios de classificação: menor renda per-capita, conclusão integral do ensino médio em Instituições Públicas de Ensino e outras situações que contribuam para o agravamento da vulnerabilidade socioeconômica, de acordo com os critérios previamente estabelecidos e amplamente divulgados pelo Núcleo de Serviço Social/PRAC/CGAE (UFCG, 2023).

2.4 Gestão dos restaurantes universitários

Os Restaurantes Universitários se revelam como um importante equipamento da assistência estudantil no âmbito das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES). Por meio da oferta de refeições nutricionalmente equilibradas, em quantidade adequada e seguras do ponto de vista higiênico-sanitário, os RUs atendem a uma necessidade básica de seus usuários: a alimentação. Além do caráter assistencial, os restaurantes possuem potencial para serem explorados em atividades de ensino, pesquisa e extensão (Parizotto, 2019).

A existência de um RU na instituição de ensino contribui para o consumo de uma alimentação nutricionalmente adequada e, assim como outros restaurantes com características

institucionais, contribuem para a manutenção do estado nutricional e para o desempenho acadêmico dos alunos (Barbosa *et al.*, 2015).

Quanto à forma que os RUs são geridos, pode-se destacar a autogestão, concessão total do serviço (concessão onerosa) e gestão mista. Cada modo de gestão possui aspectos positivos e negativos no que se refere ao custo, à qualidade do serviço e à qualidade de vida no trabalho (Wolf, 2018).

Na autogestão, todas as operações são administradas e realizadas pela própria instituição que gerencia o serviço de produção e distribuição de refeições servidas aos usuários, bem como os recursos humanos, materiais e o controle de qualidade (WOLF, 2018). Entre as vantagens desse modelo, destaca-se a maior segurança dos trabalhadores quanto ao seu vínculo empregatício, já que nesse modelo o RU é operacionalizado por servidores públicos efetivos (Cota, 2017). Outra vantagem observada é quanto à melhor qualidade e maior padronização das refeições servidas, além de melhor remuneração dos seus colaboradores (Proença, 2009).

As desvantagens da autogestão estão ligadas ao número considerável de contratos que um restaurante precisa celebrar para se manter em pleno funcionamento, podendo o serviço ser interrompido por problemas com compras dos insumos (alimentícios, gás, produtos de limpeza), de equipamentos, contratação de empresas privadas para a manutenção preventiva e corretiva dos equipamentos e contratação de mão de obra (Cota, 2017).

Na autogestão há uma grande influência dos responsáveis pelas compras públicas para os RUs que, ao fiscalizarem os contratos de forma discricionária, possuem a prerrogativa para solicitar correções ou mudanças que podem (ou não) ser benéficas à promoção de uma alimentação saudável (Braga; Grisa, 2022).

Ainda como desvantagens observadas na autogestão estão a limpeza de caixas de gordura, esgotamento e limpeza de fossas sépticas e ações de combate a vetores urbanos, que ficam sob a responsabilidade das universidades. Devido ao fato de essas ações serem demandadas por vários setores da universidade, acabam por não serem executadas com a frequência necessária no RU (Caran, 2018).

Na concessão onerosa, outro modelo de gestão dos RUs, a universidade transfere a empresas especializadas em administração de restaurantes a gestão do serviço como um todo, cedendo seu espaço de produção e distribuição. Dentro deste modelo também se inclui a refeição transportada, quando a Unidade de Alimentação e Nutrição (UAN) transporta e

distribui refeições de um local conveniado por não dispor de estrutura completa, mas somente de refeitório (Wolf, 2018).

Dentre as vantagens da concessão onerosa destaca-se a transferência de responsabilidade quanto a todo o processo de refeições à empresa contratada, além de a instituição só pagar pelas refeições de fato servidas, o que gera economia de recursos (Caran, 2018). Além disso, pode ser observada maior celeridade nos processos de contratação de mão de obra (Paula; Bifano, 2019), como também a redução de custos e burocracias (Souza, 2022), possibilitando às universidades envidar maior atenção nas suas atividades-fim: ensino, pesquisa e extensão (Morais; Dos santos; Neto, 2019).

Quanto às desvantagens da concessão onerosa, observa-se o subdimensionamento de força de trabalho ao definir o Índice de Pessoal Total (IPT), que pode ser dimensionado de acordo com Gandra e Gambardella (1986) utilizando-se a seguinte fórmula:

$$IPT = IPF + IPS \quad (1)$$

Em que:

- IPF é o Índice de Pessoal Fixo; e
- IPS é o Índice de Pessoal Substituto.

O IPF será igual a:

$$IPF = n \cdot IR / 60JT \quad (2)$$

Em que:

- IR é o Índice de Rendimento, que se refere ao tempo médio despendido para a produção de uma refeição, em minutos, cujo valor universalmente aplicado é 15;
- e
- JT é Jornada diária de Trabalho.

Já o IPS será igual a:

$$IPS = IPF / ISD \quad (3)$$

Em que:

- ISD é o Indicador de pessoal Substituto de dias de Descanso e será igual à proporção da diferença entre os dias do ano e dias de descanso em relação aos dias de descanso.

Vale ressaltar que pode haver problemas quanto à fiscalização da qualidade das refeições servidas (Caran, 2018). Além disso, devido à baixa remuneração da mão de obra, observa-se alta rotatividade e absenteísmo dos seus funcionários (Fedato, 2022). A taxa de rotatividade é aferida utilizando o menor valor entre o total de admissões e desligamentos sobre o total de empregos no 1º dia do período analisado. A taxa de rotatividade aceitável para o período de um ano é de 10 % (Pinheiro; Sousa, 2013).

Outra desvantagem desse modelo de gestão está relacionada à aquisição de gêneros alimentícios provenientes da agricultura familiar (preconizada pelo Decreto 8473/2015), uma vez que esses restaurantes ficam impedidos de adquirirem esses gêneros utilizando um dos principais instrumentos para a sua compra, que é por meio da Compra Institucional (CI) do Programa de Aquisição de Alimentos (PAA), pois este é exclusivo a entes públicos, segundo o Decreto 775/2012.

Um ponto crítico desse modelo de gestão é que a busca por redução de custos por parte das empresas terceirizadas pode impactar na qualidade das refeições oferecidas (Caran, 2018).

Na gestão mista ocorrem simultaneamente atividades de autogestão e concessão onerosa, havendo o compartilhamento de obrigações entre a universidade e uma empresa subcontratada que assume funções de acordo com o contrato estabelecido entre ela e a universidade em relação às compras de insumos, à contratação das pessoas envolvidas no serviço e/ou em relação às atividades acessórias (Wolf, 2018).

Desta forma, na gestão mista percebem-se as vantagens e desvantagens dos modelos de autogestão e concessão onerosa, a depender do contrato formalizado.

Diante do que foi apresentado, no quadro 4 seguem as vantagens e desvantagens dos modelos de autogestão, concessão onerosa e gestão mista de Restaurantes Universitários:

Quadro 4 - Vantagens e desvantagens dos modelos de gestão de RUs

Modelo de gestão	Vantagens	Desvantagens
-------------------------	------------------	---------------------

Autogestão	Maior segurança do vínculo empregatício.	Gestão de um número alto de contratos.
	Melhor qualidade e maior padronização das refeições servidas.	Responsabilidade por manutenções de caixas de gordura, esgotamento e limpeza de fossas sépticas.
Concessão onerosa	Economia de recursos.	Subdimensionamento de força de trabalho, alta rotatividade e absenteísmo.
	Celeridade nos processos de contratação de mão-de-obra.	Problemas quanto à fiscalização da qualidade das refeições servidas.
	Redução de burocracias.	Foco no lucro pode impactar na qualidade das refeições servidas.
Gestão mista	Vantagens e desvantagens dos modelos de autogestão e concessão onerosa a depender do contrato formalizado.	

Fonte: Autor (2023) com base em Cota (2017); Proença (2009); Caran (2018); Paula e Bifano (2019); Souza (2022); Fedato (2022).

Cabe ressaltar que a partir do ano de 2024 todos os RUs da UFCG passaram a ser administrados por meio da gestão onerosa. A opção por esse modelo de gestão foi aprovada em consulta pública realizada com os alunos beneficiários da assistência estudantil no âmbito da UFCG e recomendada pelo Tribunal de Contas da União, visando mais economia, eficiência e melhor controle por auditoria (UFCG, 2022; UFCG, 2024).

2.5 Estudos anteriores

Alguns estudos abordaram aspectos administrativos dos Restaurantes Universitários. Nota-se a realização de pesquisas com diferentes enfoques sobre os modelos de gestão adotados nos restaurantes. Verifica-se também a presença de pesquisas que avaliam os RUs levando em consideração critérios econômicos e de qualidade do serviço oferecido, como também percebe-se a realização de estudos abordando processos necessários para a operacionalização dos RUs.

Souza (2022) investigou as 69 (sessenta e nove) Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) quanto aos modelos de gestão adotados nos seus RUs. Os resultados da pesquisa indicaram um panorama do modelo de gestão que está sendo adotado nas IFES para a gestão dos seus restaurantes, onde se sobressaiu a concessão onerosa, adotada em 61% das IFES.

Fedato e Aranha (2022) buscaram identificar em sua pesquisa os processos envolvidos na terceirização dos serviços de alimentação coletiva, estando inseridos nesse contexto os

RUs. Os resultados da pesquisa indicaram que a terceirização dos serviços de alimentação possui três vertentes: a qualidade do produto, qualidade do serviço e a retenção de custos. Além disso, constataram que a terceirização dos serviços de alimentação é uma tendência.

Carvalho (2021) realizou um estudo econômico-financeiro acerca da gestão do RU do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais (IFMG) - Campus Bambuí. Os resultados do estudo apontaram o modelo de concessão onerosa como tendo melhor performance financeira frente à gestão mista.

Rodrigues e Vieira (2021) analisaram a gestão de contratos dos restaurantes da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Os resultados do estudo apontaram que os gestores da UFSM apoiam o desenvolvimento de uma metodologia de avaliação dos serviços pelo público usuário. Além disso, os resultados também apontaram a necessidade de formação e treinamento das equipes de gestão de contratos dos RUs.

Rodrigues (2021) buscou propor um modelo de avaliação do serviço de fornecimento de refeições em restaurantes da UFSM. Os resultados da pesquisa apontaram que, na vivência prática, a pesquisa de satisfação dos usuários aliada ao Índice de Medição de Resultados (IMR) tem o potencial para trazer benefícios à gestão de contratos de fornecimento de refeições em RUs.

Carvalho, Viana e Rodrigues (2021) realizaram uma pesquisa que analisou a eficiência econômica de 38 (trinta e oito) RUs que funcionavam por meio de gestão terceirizada. Os resultados dos estudos apontaram as onze universidades onde os restaurantes eram mais eficientes, com predominância de melhores resultados nas universidades das regiões Sul e Sudeste.

Santos e Vera (2021) realizaram estudo para aferir a percepção dos usuários sobre a qualidade do serviço oferecido pelo restaurante no campus de Ondina da Universidade Federal da Bahia (UFBA). Os resultados da pesquisa apontaram que o RU em estudo foi bem avaliado nas dimensões prestação, tangibilidade e segurança, no entanto, o restaurante apresentou resultados insatisfatórios quanto às dimensões de empatia e confiabilidade.

Souza (2021) analisou, por meio de sua pesquisa, a gestão do RU da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), campus Joaquim Amazonas, no contexto do Plano Nacional de Assistência Estudantil (PNAES). Em seus resultados, a pesquisa diagnosticou a subutilização dos recursos organizacionais no RU em estudo, apontando como causas: a gestão insuficiente dos recursos do RU, a ausência de relatórios de gestão e a fragilidade dos mecanismos de monitoramento e avaliação, e que por esses motivos o RU foi terceirizado.

Morais, Santos e Neto (2019) analisaram como a gestão de custo pode contribuir no processo decisório para melhor alocação de recursos financeiros em um RU. Como resultado da pesquisa, os autores recomendaram a utilização do sistema de custeio ABC (*Activity Based Costing*) para o controle de custos do RU.

Gomes, Meyer e Gomes (2018) elaboraram um modelo de avaliação de desempenho de fornecedores de alimentos da agricultura familiar. Os resultados da pesquisa revelaram que as questões levadas mais em consideração no momento de avaliação dos fornecedores pelo decisor são: produtos dentro do padrão, preço compatível com o mercado, cumprimento do volume entregue, pontualidade e capacidade de armazenamento.

Caran (2018) analisou a opção pelo modelo de concessão onerosa como alternativa para a administração do RU no Centro Universitário Norte do Espírito Santo (CEUNES), comparando-o à autogestão, modelo que estava vigente na época do estudo. Os resultados da pesquisa apontaram que tanto a concessão onerosa quanto a gestão mista possuem vantagens e desvantagens, e que boas práticas de fiscalização e gestão dos contratos são fatores cruciais para garantir a oferta de uma alimentação de boa qualidade e promover a segurança nutricional.

Cota (2017) analisou o impacto financeiro e econômico da concessão do RU no orçamento financeiro da Universidade de Brasília (UnB). O resultado da pesquisa apontou que algumas adequações à realidade orçamentária, financeira e econômica do país eram necessárias, tais como reajuste do valor cobrado pelas refeições (considerado baixo), além do fechamento do RU em períodos de baixa demanda. Os resultados do estudo também indicaram a necessidade de revisão do contrato de concessão do RU, motivado pelos altos valores cobrados pelas refeições para a realidade brasileira.

Scheidegger *et al.* (2015) realizaram um diagnóstico do processo de gerenciamento da cadeia de suprimentos de um restaurante da Universidade Federal de Itajubá (UNIFEI). Os resultados da pesquisa indicaram a necessidade da realização de estudos mais aprofundados sobre o tema, como análise da variabilidade de demanda em restaurantes universitários (causa e efeito) e a importância do controle de estoque em restaurantes universitários: não apenas como controle de custos, mas para agregar valor.

Diante da leitura das pesquisas sobre os RUs, nota-se a complexidade deste equipamento da assistência estudantil. Tais estudos analisaram o panorama da adoção de cada modelo de gestão dos restaurantes nas IFES, compararam os modelos de gestão, e ainda verificaram os desdobramentos da adoção de determinado modelo de gestão para a

operacionalização do restaurante. Há estudos que analisaram os RUs levando em consideração diferentes critérios como a eficiência econômica e a qualidade da prestação do serviço. Verifica-se também a realização de pesquisas que abordaram questões necessárias à operacionalização dos restaurantes, como a gestão das contratações, avaliação dos fornecedores e o gerenciamento da cadeia de suprimentos.

2.6 Matriz SWOT

A técnica de análise *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats* (SWOT) teve sua origem situada entre as décadas de 1960 e 1970, sendo desenvolvida por Albert Humphrey em um projeto de pesquisa na Universidade de Stanford com o propósito de identificar as fraquezas nos planejamentos corporativos que não obtinham êxito (Aprigio *et al.*, 2023).

A análise SWOT é empregada como uma ferramenta valiosa de gestão. Ela viabiliza o confronto entre as variáveis internas (forças e fraquezas) e externas (oportunidades e ameaças), tornando mais viável a formulação de alternativas estratégicas e a delimitação de diretrizes potenciais de atuação. Seu propósito é aprofundar o entendimento do ambiente interno da organização por meio da identificação de seus pontos fortes e fracos em comparação com outras organizações, ao mesmo tempo em que busca discernir o contexto externo à organização (Leite, 2018).

Forças representam os recursos à disposição da empresa para aproveitar oportunidades e mitigar ameaças. Os pontos fortes ou características favoráveis da organização são elementos internos e sob controle, que criam condições propícias para a empresa em seu contexto. Estes podem exercer uma influência positiva sobre o desempenho da organização (SOUZA *et al.*, 2013), já as fraquezas referem-se a atributos internos da organização que demandam controle e aprimoramento, uma vez que podem expor a instituição a riscos em comparação com seus concorrentes, tornando mais desafiadora a busca pelos objetivos estabelecidos (Leite, 2018).

Oportunidades são circunstâncias externas que têm o potencial de contribuir para a realização dos objetivos estratégicos. Elas estão além do controle da organização e podem criar condições favoráveis, contanto que a empresa tenha os meios ou o interesse em aproveitá-las. Por outro lado, as ameaças são também eventos externos que podem dificultar a consecução dos objetivos estratégicos (Souza *et al.*, 2013).

Diante do exposto, apresenta-se a matriz SWOT no Quadro 5:

Quadro 5 - Matriz SWOT

Matriz SWOT(FOFA)	
Ambiente interno	Ambiente externo
Forças (Fatores positivos)	Oportunidades (Fatores positivos)
Fraquezas (Fatores negativos)	Ameaças (Fatores negativos)

Fonte: Adaptado de ALMEIDA, 2021.

Vale destacar que, da mesma forma que as entidades privadas, as instituições públicas funcionam em um contexto competitivo. Portanto, a análise SWOT é igualmente pertinente para organizações do setor público. Isso ocorre porque a administração e os objetivos almejados pelos gestores públicos, bem como as expectativas da sociedade, são influenciados por uma série de fatores, tanto internos quanto externos à organização. Diferentemente das empresas privadas que visam o lucro, a administração pública tem como prioridade a realização de sua função social, buscando alcançar elevada eficiência e excelência na entrega dos serviços à comunidade. Diante desse cenário, torna-se imperativo buscar maneiras de atualizar a gestão pública, sendo essencial a modernização do gerenciamento público. Desta forma, a matriz SWOT auxilia no processo de elaboração e consolidação do planejamento público (Sant'ana *et al.*, 2017).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Considerando o objetivo do presente estudo, que é o de analisar as potencialidades e desafios da estrutura de gestão nos Restaurantes Universitários da UFCG, optou-se por conduzir a investigação por meio do estudo de caso.

O método de estudo de caso é uma abordagem de pesquisa que investiga profundamente um fenômeno específico em seu contexto real, oferecendo uma compreensão completa e contextualizada. É útil para explorar situações complexas ou fenômenos contemporâneos. Flexível e aplicável em várias disciplinas, como ciências sociais, negócios, educação e saúde, é amplamente reconhecido como uma ferramenta valiosa para aprofundar a compreensão de fenômenos complexos no mundo real (Yin, 2015).

3.1 Unidades de análise

Para a presente investigação, adotou-se como objeto de estudo os restaurantes da UFCG que estiveram em funcionamento nos anos de 2022 e 2023, são eles: Cajazeiras, Cuité, Patos, Pombal e Sousa.

Ante o exposto, apresenta-se a Tabela 1 com os quantitativos médios diários de refeições servidas nos restaurantes da UFCG (PRAC, 2023):

Tabela 1 - Quantitativo de refeições servidas nos RUs da UFCG

Campus	Média de refeições servidas por dia
CAJAZEIRAS	630
CUITÉ	333
PATOS	225
POMBAL	138
SOUSA	197

Fonte: Autor (2023) com base em dados da PRAC (2023).

Os RUs evidenciados na Tabela 1 são classificados como de pequeno (Cuité, Patos, Pombal e Sousa) e médio porte (Cajazeiras), de acordo com o número de refeições servidas diariamente (Sant'ana, 2012).

3.2 Procedimentos de coleta e análise

Com alinhamento às características da abordagem qualitativa para a investigação dos aspectos administrativos dos restaurantes da UFCG, procedeu-se com análise documental dos arquivos referentes às contratações de fornecimento de insumos (alimentos, produtos de limpeza, gás, água, energia elétrica), mão-de-obra e serviços necessários ao funcionamento dos Restaurantes Universitários da referida instituição.

Analisou-se os anos de 2022 e 2023, uma vez que, em virtude da Pandemia da Covid-19, todos os restaurantes da UFCG tiveram suas atividades suspensas nos anos de 2020 e 2021.

A opção pela análise desses aspectos se dá em virtude de eles serem de responsabilidade direta da UFCG, o que não ocorre, por exemplo, nos restaurantes das outras universidades públicas da Paraíba, já que tanto na Universidade Federal da Paraíba (UFPB) quanto na Universidade Estadual da Paraíba (UEPB) os restaurantes são geridos por meio da

concessão onerosa, ficando a cargo da empresa contratada a responsabilidade por todas as atividades necessárias à operacionalização dos RUs.

Para tanto, foram consultados os processos eletrônicos referentes às contratações do RU, como também os relatórios de gestão destes, disponíveis no Sistema Eletrônico de Informações da UFCG (SEI/UFCG) com acesso público ao usuário externo. De forma adicional, foi solicitado acesso aos arquivos internos dos RUs referentes aos objetivos da pesquisa.

As buscas foram realizadas entre janeiro e abril de 2024, utilizando como palavra chave “Restaurante Universitário”, além de utilizar o filtro por “Unidade Geradora” que determina a unidade que originou determinado processo no SEI/UFCG, utilizando-se as seguintes Unidades Geradoras: Direção de Centro do CFP (DC - CFP), Direção de Centro do CES (DC - CES), Direção de Centro do CCTA (DC - CCTA), Direção de Centro do CSTR (DC - CSTR) e Direção de Centro do CSTR (DC - CSTR), Restaurante Universitário do CFP (RU - CFP), Restaurante Universitário do CES (RU - CES), Restaurante Universitário do CCTA (RU - CCTA), Restaurante Universitário do CSTR (RU - CSTR) e Restaurante Universitário do CCJS (RU - CCJS). E para separar os processos por tipo, selecionando aqueles que possuíssem dados compatíveis aos objetivos do presente estudo, foi aplicado o filtro “Tipo do Processo”. Desta forma, foi possível determinar a natureza do processo e verificar a disponibilidade de dados, realizando-se a coleta daqueles pertinentes ao presente estudo. Nessa etapa foram utilizados os filtros:

- Prestação de serviço: Serviços de Dedetização (Licitação/Pagamento/Outros);
- Prestação de Serviço: Serviços de Apoio Administrativo (Licitação/Pagamento/Outros);
- Prestação de Serviço: Serviços de Limpeza e Conservação (Licitação/Pagamento/Outros);
- Prestação de Serviço: Serviços de Manutenção Predial Material (Licitação/Pagamento/Outros);
- Prestação de Serviço: Serviços de Limpeza e Transporte de Dejetos (Licitação/Pagamento/Outros);
- Aquisição por Compra de Material de Consumo (Licitação/Pagamento/Outros); e
- Aquisição por Compra de Material Permanente (Licitação/Pagamento/Outros).

A Figura 2 ilustra a interface do painel de buscas do SEI/UFCG utilizado na busca dos dados da pesquisa:

Figura 2 - Painel de Buscas

Fonte: SEI/UFMG, 2024.

Após a aplicação simultânea dos filtros, obtiveram-se os dados contidos na Tabela 2, que detalha os processos obtidos por meio da busca realizada no SEI/UFMG:

Tabela 2 - Quantitativos de processos analisados no SEI/UFMG

Tipo de processo	Cajazeiras	Cuité	Pombal	Patos	Sousa
Prestação de serviço: Serviços de dedetização	1	1	0	0	1
Prestação de Serviço: Serviços de Apoio Administrativo	4	3	3	3	3
Prestação de Serviço: Serviços de Manutenção Predial Material	0	0	0	0	0
Prestação de Serviço: Serviços de Limpeza e Conservação	1	3	1	1	1
Prestação de Serviço: Serviços de Limpeza e Transporte de Dejetos	0	0	0	0	0
Aquisição por Compra de Material de Consumo (Licitação/Pagamento/Outros)	14	8	4	2	5
Aquisição por Compra de Material Permanente (Licitação/Pagamento/Outros)	0	0	0	0	1

Fonte: Autor, adaptado do SEI, 2024.

Como instrumento de coleta de dados, foi utilizado um *checklist* (Anexo A) no qual constarão discriminadas ações necessárias ao funcionamento dos RUs da UFCG. Esse documento foi confeccionado levando em consideração aspectos relacionados à operacionalização dos restaurantes da UFCG.

Para atendimento integral dos objetivos do presente trabalho, foi requerido aos RUs em estudo, por meio dos seus e-mails institucionais (localizados nas páginas oficiais dos seus respectivos campus), informações que não foram localizados por meio do SEI/UFMG. A seguir apresenta-se o Quadro 6 detalhando os dados solicitados, como também o envio de cada RU :

Quadro 6 - Documentos solicitados às gestões dos RUs/ UFCG.

Documento solicitado	Cajazeiras	Cuité	Pombal	Patos	Sousa
Documentos sobre a realização de teste de aceitabilidade.		x			x
Documentos sobre a realização de ações de controle de desperdício.		x			
Documentos sobre a realização de ações para o reaproveitamento de sobras limpas.		x			
Documentos referentes a relatórios de custos das refeições produzidas.					
Documentos sobre o perfil alimentar e nutricional dos estudantes comensais.					
Documentos sobre a realização de ações de práticas alimentares saudáveis para os estudantes do seu campus.		x			
Documentos sobre a implementação das diretrizes alimentares para comunidade universitária, visando à prevenção e o controle dos distúrbios nutricionais e das doenças crônicas não transmissíveis.		x			
Documentos sobre a implantação de programas de qualidade na área de alimentação e nutrição e afins, com ênfase nas atividades de ensino, pesquisa e extensão.		x			

Fonte: Autor, 2024.

Todos os RUs responderam o e-mail, no entanto, apenas o de Cuité e Sousa forneceram documentos, como se observa no Quadro 6. Os demais RUs alegaram a não realização de nenhuma das ações citadas na solicitação, desta forma não havia documentação a ser enviada sobre as mesmas.

Os dados coletados foram classificados por meio da Matriz *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats* (SWOT), conhecida também como Matriz Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças (FOFA). Com a utilização dessa ferramenta, foi possível identificar os aspectos internos (Forças e Fraquezas) e os aspectos externos (Oportunidades e Ameaças) da estrutura de gestão dos restaurantes da UFCG (Cavalcanti; Guerra, 2019).

A matriz SWOT é um importante instrumento utilizado no planejamento estratégico das organizações para combater os problemas na gestão desses negócios. Esta ferramenta fornece uma análise estratégica do cenário da instituição, apresentando pontos que podem

interferir positivamente ou negativamente nos resultados almejados pela organização (Gomes, 2019).

A utilização da Matriz SWOT se fundamenta na sua relevância e eficácia no contexto da presente dissertação, se mostrando pertinente ao objetivo deste estudo ao proporcionar uma abordagem integrada sobre a gestão dos RUs em estudo. A capacidade de traduzir a análise em recomendações práticas é crucial para uma dissertação que busca contribuir para a gestão eficaz dos RUs em questão.

Portanto, a escolha da Matriz SWOT não apenas se justifica pela sua relevância direta ao escopo deste estudo, mas também pela sua capacidade de fornecer uma análise abrangente e orientada para a ação, que, por sua vez, contribuirá significativamente para o avanço do conhecimento na área de gestão de restaurantes universitários.

Para organização e análise dos dados foi utilizado o programa Microsoft Excel®, cada RU teve seus dados organizados em 2 planilhas referentes aos anos de 2022 e 2023. Tal documento foi confeccionado conforme o instrumento de coleta de dados (Anexo A) da presente pesquisa.

Foi apontada como especificidade de determinado RU da UFCG as características observadas (por meio da análise dos dados obtidos) de forma isolada em um dos restaurantes em estudo. Quanto à análise das contratações de fornecedores de insumos, buscou-se verificar se estas eram realizadas por meio de processo licitatório, se os insumos contratados atenderam à demanda dos RUs/UFCG (atendimento das solicitações feitas aos fornecedores), além de avaliar questões relativas à gestão e fiscalização desses contratos, como a participação de servidores lotados no RU e de nutricionistas nesse processo.

As forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da Matriz SWOT ds RUs da UFCG foram definidas observando o disposto no referencial teórico da presente pesquisa.

Com base nesse diagnóstico, foi produzido relatório técnico com sugestões de intervenções para o melhor funcionamento desses RUs, a serem implementadas pela PRAC/UFCG, que é a Pró-Reitoria responsável pela assistência estudantil na UFCG .

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Para que fosse possível atender ao objetivo geral dessa pesquisa, que é o de analisar as potencialidades e desafios da estrutura de gestão nos Restaurantes Universitários da UFCG, notou-se a necessidade de realizar uma análise de fatores (recursos humanos, recursos materiais, instalações físicas, sustentabilidade, contratações, custos, qualidade e social)

determinantes na operacionalização desses restaurantes. Desse modo, foi abordado em cada RU os objetivos do presente estudo:

- Levantar as especificidades dos RUs dos seguintes campus da UFCG: Cajazeiras, Cuité, Pombal, Sousa e Patos;
- Identificar o(s) modelo(s) de gestão dos RUs da UFCG;
- Analisar as atividades de contratações de fornecedores de insumos, mão-de-obra e serviços necessários ao funcionamento dos Restaurantes Universitários da UFCG; e
- Identificar, sob a ótica da administração pública (UFCG), as oportunidades e ameaças, bem como as forças e fraquezas relativas à estrutura de gestão nos RUs em estudo, por meio da Matriz SWOT.

4.1 Restaurante Universitário de Cajazeiras

Após análise dos dados obtidos por meio do SEI/UFCG, verificou-se que o RU de Cajazeiras, nos anos de 2022 e 2023, possuía uma equipe operacional composta por 14 (catorze) servidores terceirizados (4 cozinheiros e 10 auxiliares de cozinha), porém em quantidade inferior ao estabelecido por Gandra e Gambardella (1986), visto que seu IPT foi igual a 31,34. No que diz respeito aos recursos humanos, não foi identificada rotatividade de funcionários no período observado.

No âmbito dos recursos materiais, para o período analisado, todos os alimentos mencionados na formalização da demanda foram adquiridos por meio de licitação ou via chamada pública para compra de alimentos provenientes da agricultura familiar, por meio de dispensa de processo licitatório, conforme o Decreto 8473/2015. O gás de cozinha foi adquirido por meio de licitação.

Não houve a aquisição de produtos de limpeza, uma vez que estes estavam incluídos no contrato de serviços de limpeza de todo o campus. No entanto, é importante ressaltar a ausência de registros no SEI/UFCG referentes à aquisição de equipamentos e à realização de manutenção preventiva e corretiva destes.

No que se refere às instalações físicas, foram identificados processos no SEI/UFCG relacionados à contratação de empresas especializadas para o controle de vetores e pragas urbanas em todo o campus, incluindo o RU. Entretanto, não foram encontrados processos de contratação de empresas especializadas para realizar operações de limpeza, esgotamento de fossas sépticas e limpeza de caixas de gordura nos anos analisados.

Ao analisar os dados sobre sustentabilidade, constatou-se que houve aquisição de alimentos provenientes da agricultura familiar, porém não foram implementadas medidas para controlar o desperdício e aproveitar as sobras.

A análise das contratações realizadas pelo restaurante indicou que todos os contratos eram supervisionados e geridos por servidores públicos. No entanto, apenas uma parte desses contratos era fiscalizada por servidores lotados no RU, com a participação de um nutricionista nesse processo.

Vale ressaltar que não foram encontrados dados no SEI/UFCG, nem nos relatórios internos, sobre a mensuração do custo das refeições servidas, sobre a avaliação da qualidade das refeições servidas, sobre a implementação de programas de qualidade na área de alimentação e nutrição, ou outras atividades relacionadas à promoção de práticas alimentares saudáveis no campus. Do mesmo modo, não foram identificados relatórios sobre o perfil nutricional dos alunos frequentadores do referido restaurante.

Por fim, observou-se que a administração do campus é responsável pela aquisição de gêneros alimentícios e gás de cozinha, já a mão-de-obra era integralmente terceirizada, percebendo-se o compartilhamento de responsabilidades entre as iniciativas pública e privada, verificando-se o modelo de gestão mista na administração do referido restaurante.

4.2 Restaurante Universitário de Cuité

Com base nos dados coletados via SEI/UFCG, observou-se que o RU de Cuité tinha a sua equipe operacional composta por 11 (onze) funcionários terceirizados: 1 almoxarife, 3 cozinheiras, 6 auxiliares de cozinha e 1 Auxiliar de Serviços Gerais - ASG, no entanto, o seu IPT foi igual a 16,56. Desta forma, sua equipe se encontra em quantitativo abaixo do ideal definido por Gandra e Gambardella (1986). Não foi observada rotatividade nos anos observados (2022 e 2023).

Em relação aos recursos materiais, observou-se que no ano de 2022 todos os gêneros alimentícios foram adquiridos por meio de licitação (com exceção dos alimentos adquiridos da agricultura familiar). Já em 2023, além dos alimentos provenientes da agricultura familiar, alguns gêneros alimentícios foram adquiridos por meio de dispensa, em virtude de não terem obtido êxito no pregão eletrônico para aquisição de alguns gêneros: feijão macassar, feijão mulatinho, feijão preto, ovos, cebola roxa, melão amarelo, abacaxi pérola e coxa e sobrecoxa. O gás de cozinha foi adquirido por meio de adesão a uma ata de registros de preços que se demonstrou vantajosa economicamente. Já os produtos de limpeza utilizados no RU de Cuité

tinham seu fornecimento atrelado ao contrato de serviços continuados de limpeza e conservação, com fornecimento de mão de obra, materiais, equipamentos e insumos necessários ao atendimento das necessidades do Centro de Educação e Saúde – CES/UFCG. Por fim, vale destacar que não foram localizados processos referentes a aquisições de equipamentos para o RU/CES, tampouco contratações de serviços de manutenção preventiva e corretiva de equipamento do referido restaurante.

Quanto aos aspectos ligados à estrutura física, não foram realizadas contratações referentes a serviços de limpeza e esgotamento de fossas sépticas e limpeza de caixa de gordura nos anos de 2022 e 2023. Quanto ao controle de vetores e pragas urbanas, houve contrato vigente até o ano de 2022, não sendo contratado no ano de 2023.

Ao examinar os dados de sustentabilidade relativos aos anos de 2022 e 2023, verificou-se que houve a aquisição de alimentos provenientes da agricultura familiar. Foram adotadas medidas para controlar o desperdício e para otimizar o aproveitamento das sobras no RU/CES.

A análise das contratações realizadas pelo RU indicou que todos os contratos eram supervisionados e geridos por servidores públicos, os contratos eram fiscalizados por servidores lotados no RU (fiscais setoriais), com a participação de uma nutricionista nesse processo.

É importante destacar que foram realizadas ações de avaliação da qualidade das refeições servidas no Restaurante Universitário. Quanto ao custo das refeições, houve um acompanhamento parcial (custos com gêneros alimentícios). Além disso, foram implementadas ações de qualidade na área de alimentação e nutrição, com a participação de alunos discentes do curso de bacharelado em Nutrição do CES/UFCG, que tiveram atividades práticas e estagiaram no RU/CES, incluindo a promoção das diretrizes alimentares para a comunidade universitária, visando à prevenção e o controle de distúrbios nutricionais e doenças crônicas não transmissíveis, assim como a promoção de práticas alimentares saudáveis no campus. No entanto, não foram produzidos relatórios sobre o perfil nutricional dos alunos que frequentaram o RU de Cuité.

Tendo em vista que no RU de Cuité as responsabilidades são compartilhadas entre a administração pública (aquisição de insumos) e a iniciativa privada (mão-de-obra terceirizada), denota-se que o modelo utilizado para administração do referido restaurante foi o de Gestão mista.

4.3 Restaurante Universitário de Patos

No RU de Patos, para o período analisado, observou-se em seu quadro para as atividades operacionais uma equipe composta por servidores públicos e empregados terceirizados, estando esse quantitativo de acordo com o preconizado por Gandra e Gambardella (1986), tendo em vista que o IPT calculado foi igual a 8,2 e o restaurante possuía 7 colaboradores terceirizados (6 cozinheiros e 1 ASG) e 2 servidores públicos (1 cozinheira e 1 copeiro), totalizando 9, valor superior ao IPT. Ainda no que tange a aspectos dos recursos humanos, a taxa de rotatividade de funcionários aferida foi igual 5,5 % ao ano, valor considerado adequado para o período observado, já que a taxa de rotatividade aceitável para o período de um ano é de 10 % (Pinheiro; Sousa, 2013).

Quanto aos recursos materiais, verificou-se que todos os gêneros alimentícios constantes da formalização de demanda foram adquiridos por meio de licitação, assim como o gás de cozinha. Não houve aquisição de produtos de limpeza, uma vez que estes estavam atrelados ao contrato de serviço de limpeza de todo o campus, incluindo o RU. No entanto, vale ressaltar que não foram localizados no SEI/UFCG processos referentes à aquisição de equipamentos e manutenção preventiva e corretiva destes.

Quanto às instalações físicas, não foram localizados processos no SEI/UFCG de contratações de empresas especializadas para realizarem serviços de limpeza e esgotamento de fossas sépticas, limpeza de caixa de gordura e controle integrado de vetores e pragas urbanas.

Em relação à sustentabilidade, observou-se que não foram realizadas ações com atenção a esse aspecto, uma vez que não ocorreu aquisição de alimentos provenientes da agricultura familiar, tampouco realizaram-se ações de controle de desperdício e aproveitamento de sobras.

Por meio da análise das contratações realizadas, foi verificado que todos os contratos eram fiscalizados e geridos por servidores públicos, no entanto, somente parte deles era fiscalizada por servidores lotados no RU, não sendo nenhum por servidor nutricionista.

Por fim, não foram localizados dados referentes à avaliação da qualidade das refeições servidas, implementação de programas de qualidade na área de alimentação e nutrição e afins com ênfase nas atividades de ensino, pesquisa e extensão, promoção das diretrizes alimentares para comunidade universitária visando à prevenção e o controle dos distúrbios nutricionais e das doenças crônicas não transmissíveis, promoção de práticas alimentares saudáveis no campus, como também não foram produzidos relatórios sobre o perfil nutricional dos alunos

comensais do RU/CSTR. Ademais, não foram produzidos relatórios aferindo o custo das refeições servidas.

Quanto ao modelo de gestão, verificou-se que as responsabilidades para a operacionalização do RU de Patos são compartilhadas entre a administração pública e iniciativa privada, sendo responsáveis respectivamente pela aquisição de insumos (gêneros alimentícios e gás de cozinha) e do fornecimento parcial de mão-de-obra terceirizada.

4.4 Restaurante Universitário de Pombal

Após coleta de dados via SEI/UFCG, constatou-se que o RU de Pombal, nos anos de 2022 e 2023, mantinha uma equipe operacional composta exclusivamente por servidores terceirizados, em quantidade compatível com o preconizado por Gandra e Gambardella (1986), tendo em vista que seu IPT calculado foi igual a 6,85 e o RU possuía em seu quadro de funcionários 2 cozinheiras, 4 auxiliares de cozinha e 2 ASG, totalizando 8 funcionários, quantidade superior ao IPT mensurado. Quanto aos recursos humanos, não se observou rotatividade.

No que concerne aos recursos materiais, todos os alimentos listados na formalização da demanda foram adquiridos por meio de licitação, assim como o gás de cozinha. Não houve a aquisição de produtos de limpeza, uma vez que estes estavam incluídos no contrato de serviços de limpeza de todo o campus, incluindo o RU. Entretanto, é relevante salientar a ausência de registros no SEI/UFCG relativos à aquisição de equipamentos e à manutenção preventiva e corretiva destes.

No que tange às instalações físicas, não foram encontrados processos no SEI/UFCG relacionados à contratação de empresas especializadas para realizarem serviços de limpeza, esgotamento de fossas sépticas, limpeza de caixas de gordura e controle integrado de vetores e pragas urbanas.

Ao examinar os dados sobre sustentabilidade, constatou-se a ausência de ações voltadas para esse aspecto, não havendo aquisição de alimentos provenientes da agricultura familiar, nem foram realizadas iniciativas de controle de desperdício e aproveitamento de sobras.

A análise das contratações efetuadas pelo RU revelou que todos os contratos eram fiscalizados e geridos por servidores públicos. No entanto, somente parte deles (aquisição de gêneros alimentícios e gás de cozinha) era fiscalizada por servidores lotados no RU, nenhum deles sendo fiscalizado por um servidor nutricionista.

Por fim, não foram encontrados dados sobre a mensuração do custo das refeições produzidas, avaliação da qualidade, implementação de programas de qualidade na área de alimentação e nutrição, ou outras atividades relacionadas à promoção de práticas alimentares saudáveis no campus. Da mesma forma, não foram produzidos relatórios sobre o perfil nutricional dos alunos comensais do RU/CCTA.

Com a análise dos dados, pode-se denotar que o modelo de gestão adotado no presente RU foi o de gestão mista, uma vez que as responsabilidades para o seu funcionamento foram divididas entre a administração pública e a iniciativa privada. A primeira ficou a cargo de adquirir gêneros alimentícios e gás de cozinha, por exemplo. Já a mão-de-obra para a operacionalização do restaurante era integralmente terceirizada.

4.5 Restaurante Universitário de Sousa

Em relação às informações obtidas no SEI/UFCG relacionadas ao RU de Sousa, verificou-se que este possuía uma equipe composta tanto por servidores públicos, quanto por servidores terceirizados, em conformidade com as diretrizes estabelecidas por Gandra e Gambardella (1986), tendo em vista que o IPT calculado foi igual 9.8 e o RU possuía no seu quadro 10 (dez) colaboradores (3 cozinheiras, 2 auxiliares de cozinha, 1 estoquista, 2 copeiras, 1 técnico operacional e 1 auxiliar administrativo). No que diz respeito aos recursos humanos, não foi identificada rotatividade, tanto entre os funcionários terceirizados, quanto entre os servidores públicos.

No âmbito dos recursos materiais, todos os alimentos mencionados na formalização da demanda foram adquiridos por meio de licitação, juntamente com o gás de cozinha. Não houve a aquisição de produtos de limpeza, uma vez que estes estavam incluídos no contrato de serviços de limpeza de todo o campus, inclusive o RU. No entanto, é importante ressaltar o registro no SEI/UFCG referente à aquisição de equipamentos, mas ausência de processos de contratação de empresas para a realização de manutenção preventiva e corretiva destes.

No que se refere às instalações físicas, foram identificados processos no SEI/UFCG relacionados à contratação de empresas especializadas para o controle de vetores e pragas urbanas em todo o campus, incluindo o RU. Entretanto, não foram encontrados processos de contratação de empresas especializadas para realizar operações de limpeza, esgotamento de fossas sépticas e limpeza de caixas de gordura nos mesmos anos.

Ao analisar os dados sobre sustentabilidade, constatou-se que houve aquisição de alimentos provenientes da agricultura familiar, porém não foram implementadas medidas para controlar o desperdício e aproveitar as sobras.

A análise das contratações realizadas indicou que todos os contratos eram fiscalizados e geridos por servidores públicos. No entanto, apenas uma parte desses contratos (aquisição de gêneros alimentícios e gás de cozinha) é fiscalizada por servidores lotados no RU, sem a participação de um nutricionista nesse processo.

Por fim, não foram encontrados dados relativos aos anos de 2022 e 2023 sobre a realização de relatórios de custos, a implementação de programas de qualidade na área de alimentação e nutrição, ou outras atividades relacionadas à promoção de práticas alimentares saudáveis no campus. Do mesmo modo, não foram elaborados relatórios sobre o perfil nutricional dos alunos frequentadores do RU/CCJS. Ressalta-se que foram realizados testes de aceitabilidade com os alunos comensais, que avaliaram positivamente a qualidade das preparações servidas .

Por fim, vale destacar que a administração do campus era a responsável pela aquisição de gêneros alimentícios e gás, já a mão-de-obra era fornecida parcialmente por empresa terceirizada. Dessa forma, fica constatado que o modelo de gestão adotado no RU de Sousa foi o de Gestão Mista, modelo onde as responsabilidades para a operacionalização do RU são compartilhadas entre as iniciativas pública e privada.

4.6 Análise SWAT

As informações obtidas sobre os RUS/UFCG em estudo encontram-se consolidadas no Apêndice A.

Após a obtenção e organização destas informações, os dados colhidos sobre os RUs da UFCG em funcionamento nos anos de 2022 e 2023 (Cajazeiras, Cuité, Patos, Pombal e Sousa) foram aplicados na Matriz SWOT com objetivo de traçar um diagnóstico da situação dos RUs da UFCG, identificando os seus pontos fracos e fortes, bem como as ameaças e oportunidades relativas à estrutura de gestão dos RUs da UFCG, conforme evidenciado no Quadro 7.

Quadro 7 - Matriz SWOT dos RUs da UFCG

AMBIENTE INTERNO

PONTOS FORTES	Atendimento adequado das demandas de gêneros alimentícios; Atendimento adequado das demandas de gás; Atendimento adequado das demandas de produtos de limpeza; Contratos geridos e fiscalizados por servidores públicos; e Baixa rotatividade de funcionários.
PONTOS FRACOS	Falta de relatórios de custos das refeições produzidas; Falta de programas de implementação das diretrizes alimentares; Ausência de relatórios de avaliação do perfil nutricional dos alunos comensais; Falta de aquisição e manutenção preventiva e corretiva dos equipamentos; e Não realização das manutenções referentes a limpeza e esgotamento de fossas sépticas e limpeza de caixas de gordura .
AMBIENTE EXTERNO	
OPORTUNIDADES	Aprovação da mudança do modelo de gestão adotado nos RUs da UFCG para a concessão onerosa em 2024; e Utilização dos RU/UFCG como campo de estágios para alunos de Bacharelado em Nutrição.
AMEAÇAS	A mudança para um modelo de concessão onerosa pode encontrar resistência por parte da comunidade acadêmica, que pode temer a perda de controle sobre os serviços oferecidos, ou uma possível queda na qualidade das refeições ofertadas; e A redução extraordinária da demanda por refeições prevista na contratação pode afetar a viabilidade financeira da concessão.

Fonte: Autor, 2024.

A partir da análise dos dados obtidos por meio de consulta ao SEI/UFCG e solicitações de acesso aos arquivos internos dos RUs em estudo, foi possível verificar que os RUs da UFCG possuem pontos fortes, como atendimento adequado das demandas de gêneros alimentícios, gás e produtos de limpeza. No entanto, apresentaram como pontos fracos, por exemplo, a falta de relatórios de custos das refeições produzidas e a não realização de ações para controle de desperdício e reaproveitamento de sobras em quase todos os RUs da UFCG (apenas o RU de Cuité realizou ações nesse sentido).

No que tange aos aspectos externos, apresenta-se como oportunidade o fato de os RUs terem passado a ser geridos no ano de 2024 por meio da concessão onerosa, o que suscita a possibilidade de mudanças positivas inerentes à concessão onerosa, como a redução de custos, celeridade nos processos de contratação de mão-de-obra e na redução de burocracias para a aquisição de gêneros alimentícios e gás de cozinha, tendo em vista que não serão adquiridos por meio de processos licitatórios, o que flexibiliza a busca por tais insumos, já que obedecidos os parâmetros formalizados em contrato quanto à qualidade do produto, ficará a

cargo da empresa a seleção do seu fornecedor, não ficando atrelado a um específico, como ocorre nas contratações por licitação. Com essa nova realidade, a UFCG se beneficiará ao pagar somente pelas refeições servidas, otimizando o controle de custos. Quanto à transferência de responsabilidades e à diminuição da burocracia, é vantajoso para a UFCG pois a manutenção de equipamentos, a limpeza de fossas sépticas e caixas de gordura, tanto preventivas quanto corretivas, ficaria a cargo da empresa contratada que de forma mais ágil (sem a necessidade de licitação) contratará tais serviços especializados.

Outro aspecto que surge como oportunidade é que seja fomentado que todos os RUs da UFCG passem a receber estagiários do curso de Nutrição de forma a auxiliar nas atividades administrativas desses restaurantes, tornando-os ambiente para a realização de atividades de ensino, pesquisa e extensão, contribuindo nas atividades-fim da UFCG, tendo em vista o possível efeito positivo da presença de estagiários em Nutrição observado no presente estudo, no RU de Cuité.

No entanto, pode-se ter como ameaça a possível resistência por parte da comunidade acadêmica, que pode temer a perda de controle sobre os serviços oferecidos, ou uma possível queda na qualidade das refeições ofertadas. Outra ameaça é a possibilidade da quebra unilateral de contrato pela empresa, se a mesma não obtiver o lucro desejado nas suas atividades.

Para exemplificar, pode-se citar o fato ocorrido na Universidade de Campinas (Unicamp) em 2022, na qual alunos protestaram contra a terceirização do seu RU alegando a queda da qualidade das refeições ofertadas, no entanto, a administração da universidade emitiu uma nota afirmando que o modelo de terceirização por ora questionado já estava em vigor desde 2010 e o que houve foi a mudança da empresa responsável por gerir o RU, revelando um desencontro de informações entre os alunos e a administração da universidade (Unicamp, 2022).

Para ilustrar a segunda ameaça citada, tem-se a paralisação, no ano de 2023, das atividades da empresa responsável pelo fornecimento de refeições no campus de Bananeiras e Mamanguape da Universidade Federal de Paraíba (UFPB). A empresa alegou que problemas financeiros devido à redução extraordinária do quantitativo de refeições contratadas havendo um desequilíbrio das condições pactuadas. A UFPB tentou que a empresa continuasse prestando seus serviços até a finalização de novo processo licitatório, para que não houvesse descontinuidade, no entanto, a justiça autorizou a empresa a suspender unilateralmente o contrato (UFPB, 2023).

Quanto às especificidades de cada RU da UFCG, notou-se que o RU de Cuité foi o único da UFCG a realizar ações referentes ao controle de desperdício e reaproveitamento de sobras, contando com a participação de estagiários em Nutrição, discentes do Curso de Bacharelado em Nutrição daquele Campus. Além disso, notou-se a atuação do nutricionista na fiscalização de todos os contratos desse RU. Outro aspecto observado é que ele foi o único RU da UFCG a adquirir alimentos por dispensa de licitação, devido ao insucesso na aquisição dos mesmos via processo licitatório. Já o RU de Sousa foi o único onde houve aquisição de equipamentos. Por fim, constatou-se o compartilhamento de responsabilidades entre o ente público e privado em todos os RUs pesquisados, como responsabilidades da UFCG pode-se citar o fornecimento de gêneros alimentícios e gás, já quanto a responsabilidade da iniciativa privada pode-se mencionar o fornecimento de mão-de-obra terceirizada, desta forma conclui-se que os RUs da UFCG eram geridos por meio da gestão mista nos anos de 2022 e 2023.

5 RECOMENDAÇÃO DE INTERVENÇÃO

Diante desta análise, propõe-se a implementação de um conjunto abrangente de estratégias para abordar as fraquezas identificadas nos Restaurantes Universitários da UFCG, bem como para mitigar as ameaças potenciais. Isso inclui o desenvolvimento de relatórios de custos das refeições a partir dos valores gastos com insumos (água, energia elétrica, mão-de-obra, gás de cozinha), o que possibilitaria verificar se os preços das refeições estavam de acordo com o praticado no mercado, como também comparar os valores das refeições entre os RUs da UFCG, o que poderia auxiliar na produção de estimativas mais fidedignas de repasses financeiros para o custeio dessas refeições.

Sugere-se que sejam realizadas ações padronizadas a serem fomentadas pela PRAC/UFCG em todos os RUs da UFCG quanto à implementação de programas para seguir diretrizes alimentares, controle de desperdício e reaproveitamento de sobras, avaliações da qualidade das refeições e perfil nutricional dos alunos. Desta forma, pode-se obter como benefícios a redução de custos e melhor planejamento dos cardápios, oferecendo refeições que se adequem às condições nutricionais do comensais, além da promoção de uma alimentação saudável entre todos os discentes da UFCG

Outra sugestão pertinente é quanto ao planejamento anual de manutenções (preventivas e corretivas) a serem realizados nos equipamentos dos restaurantes da UFCG, onde a PRAC/UFCG, com base nas demandas apresentadas por cada RU, contrataria, por meio de uma licitação, empresa(s) especializadas na manutenção de equipamentos dos RUs, tais como fogões, geladeiras, liquidificadores, exaustores, câmaras frias, chapas bifeteiras,

fornos. Tal ação reduziria o risco de atrasos e interrupções do serviço devido a problemas com esses equipamentos, além da limitação da oferta de preparações que necessitam de determinado equipamento para sua produção, como por exemplo o uso de liquidificadores para produção de sucos, de fornos para a preparação de bolos, empadões e lasanhas.

Outra sugestão é a promoção coordenada de ações de Educação Alimentar e Nutricional (EAN) nos RUs da UFCG, trabalhando tais temas : Pirâmide Alimentar e Guia Alimentar para a População Brasileira: exploração dos princípios da pirâmide alimentar e do guia alimentar brasileiro, destacando a importância de uma alimentação balanceada e variada, abordando os malefícios do consumo de alimentos processados e ultra-processados; prevenção de doenças crônicas não transmissíveis; alimentação e saúde Mental: exploração da relação entre alimentação e saúde mental, destacando como escolhas alimentares podem afetar o humor, o nível de energia e o bem-estar emocional dos discente; alimentação e sustentabilidade: discussão sobre a relação entre alimentação e sustentabilidade ambiental, incentivando práticas alimentares que sejam benéficas para o meio ambiente, com ações de controle de desperdício de alimentos, uso racional da água e reaproveitamento de alimentos.

Quanto ao fomento de estágios em Nutrição, sugere-se que a PRAC/UFCG busque firmar uma parceria com a Coordenação do Curso de Nutrição do CES, disponibilizando os RUs da UFCG como campo de estágio obrigatório. De forma adicional, sugere-se buscar firmar convênios de estágio com outras instituições de ensino que possuam o curso de Bacharelado em Nutrição. Desta forma, os RUs da UFCG seriam beneficiados com o apoio administrativo promovido pelos alunos estagiários, e a UFCG ampliaria seu campo de estágios na área de nutrição coletiva.

Sugere-se que todos os Campus da UFCG possuam contratos vigentes com empresas especializadas para limpeza e esgotamento de fossas sépticas, limpeza de caixas de gordura e controle de pragas e vetores urbanos, que os RUs sejam contemplados nessas contratações com o intuito de que tais serviços sejam realizados na frequência necessária e por profissionais habilitados para tal função, utilizando produtos registrados na Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA), que não comprometam a qualidade higiênico-sanitária dos alimentos servidos nos RUs da UFCG.

É necessário um planejamento cuidadoso para a transição para um modelo de concessão onerosa, que se iniciaria com a realização de um estudo de viabilidade desse modelo para a operacionalização dos RUs da UFCG. Somente depois de tal estudo, constatada a viabilidade, o modelo seria apresentado à comunidade acadêmica de forma

técnica e transparente, apontando seus pontos positivos e negativos, dirimindo as dúvidas surgidas, confeccionando e distribuindo material informativo sobre a concessão onerosa.

Na fase de contratação, o Termo de Referência (TR) seria produzido com apoio técnico de servidores públicos nutricionistas da UFCG, tal documento traz a definição do objeto contratado, com a produção de um TR que estabelecesse critérios claros (horários de entrega das refeições, especificações dos gêneros alimentícios a serem utilizados nas preparações, frequência da oferta das preparações, per capita dos componentes da refeição como porção protéica, salada, guarnição, suco, sobremesa). Dessa forma seria possível minimizar a ocorrência de problemas quanto à qualidade do serviço oferecido, como também auxiliaria na mensuração da proposta pelas empresas concorrentes da licitação, na tentativa de prevenir que empresas fossem selecionadas com base em propostas inexequíveis.

Vale ressaltar que, de acordo com a Lei 14133/2021, a execução dos presentes contratos deverá ser acompanhada e fiscalizada por um ou mais fiscais de contrato, que deverão aferir se a quantidade, a qualidade, o tempo e o modo de execução do objeto (fornecimento de refeições) estão de acordo ao que foi formalizado entre as partes (BRASIL, 2021).

Por último, sugere-se o monitoramento de indicadores (recepção e armazenamento de materiais e gêneros alimentícios, pré-preparo e preparo de refeições, distribuição das refeições, padrão do cardápio, equipamentos, móveis e utensílios, infraestrutura das instalações, higiene das instalações e pesquisa de satisfação dos usuários) para acompanhamento do progresso em relação aos objetivos estabelecidos em contrato, utilizando o Instrumento de Medição de Resultado (IMR) para este fim. Tal instrumento é o sistema que estabelece de forma clara, tangível e objetiva os padrões de qualidade esperados para a entrega do serviço, além de especificar os critérios de pagamento correspondentes, de maneira que possam ser observados e comprovados de forma inequívoca (BRASIL, 2020).

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante das análises realizadas sobre o modelo de gestão adotado nos Restaurantes Universitários (RUs) da Universidade Federal de Campina Grande (UFCG), é possível concluir que a gestão mista, na qual a UFCG é responsável pelo fornecimento de insumos e a equipe de colaboradores conta com a presença de servidores terceirizados, prevalece nos anos de 2022 e 2023. Esta constatação revela a complexidade e a adaptabilidade necessárias para

gerenciar eficazmente os RUs dessa instituição, garantindo o fornecimento de serviços de qualidade à comunidade acadêmica.

A realização da Análise SWOT permitiu uma compreensão mais aprofundada das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças associadas à estrutura de gestão dos RUs da UFCG. Identificaram-se aspectos positivos, como a capacidade de atender às demandas de insumos essenciais e a gestão e fiscalização dos contratos por parte dos servidores públicos. No entanto, também foram reconhecidas áreas de melhoria, como a necessidade de relatórios de custos e contratos para manutenção de equipamentos.

A decisão da UFCG em adotar um novo modelo de gestão, a Concessão Onerosa, representa uma oportunidade para melhorias na administração dos seus RUs, tendo em vista que tal modelo possui como pontos fortes a redução de custos e burocracias, como também a transferência de responsabilidades da universidade para a empresa contratada. No controle de custos a UFCG se beneficiaria ao pagar apenas pelas refeições efetivamente servidas. Quanto à transferência de responsabilidades e redução de burocracia, é vantajoso para a UFCG o fato de que a realização de manutenções (preventivas e corretivas de equipamentos, limpeza e esgotamento de fossas sépticas e a limpeza de caixas de gordura) serão de responsabilidade da empresa contratada, que de forma menos burocrática realizará as contratações de tais serviços especializados, sem a necessidade de licitação.

No entanto, é importante que essa transição seja realizada levando-se em consideração as possíveis resistências da comunidade acadêmica e os desafios econômicos que podem surgir.

Portanto, nota-se a necessidade de que a UFCG adote uma abordagem estratégica e colaborativa na implementação do novo modelo de gestão, garantindo a participação e o envolvimento de todas as partes interessadas. Ao fazer isso, a instituição minimizaria os desafios e aproveitaria as oportunidades, podendo promover uma gestão mais eficiente e sustentável dos Restaurantes Universitários da instituição.

A presente pesquisa não tem pretensão de esgotar o presente assunto, podendo servir de ponto de partida para que sejam realizadas outras análises, sobretudo pelos agentes públicos da UFCG com atuação ligada ao funcionamento dos RUs como, por exemplo, diretores de centro, nutricionistas, além dos fiscais e gestores dos contratos de concessão onerosa dos RUs da UFCG.

Vale destacar que o presente estudo revelou um pouco da complexidade administrativa desses importantes equipamentos de assistência estudantil que são os

Restaurantes Universitários. E que por sua contribuição na vida acadêmica de muitos discentes, merecem maior atenção por parte dos agentes públicos, com o intuito de melhor atender ao público usuário. Como estudos posteriores, sugere-se a realização de pesquisas sobre os desdobramentos da adesão ao modelo de gestão denominado concessão onerosa para a administração dos RUs da UFCG.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Carliana Porfíria Gonçalves Dias Agra . **Teletrabalho no serviço público federal: um estudo sobre a viabilidade de implantação na Universidade Federal de Campina Grande**. Dissertação. Sousa/PB, 2021.

APRÍGIO, Danielle et al. **Análise SWOT no setor de vigilância epidemiológica do município de Teresópolis (RJ): relato de experiência realizada pelo PET-Saúde**. Revista Baiana de Saúde Pública, v. 47, n. 1, p. 286-299, 2023.

BARBOSA, R. M. S. ; LANZILLOTTI, H. S. ; GALVÃO, P. N. ; HENRIQUES, P. Anthropometric Profile and Adequacy of Nutrients in Meals Served at a University Restaurant: A Case Study. **Journal of Culinary Science & Technology**. v.13, p. 66-78, 2015.

BATISTA, M. C. S. **Políticas de inclusão universitária: permanência estudantil na Universidade Federal do Piauí**. Tese. [s.l.] Universidade Federal do Piauí, Programa de Pós-graduação em Educação, Uberlândia/MG, 2019.

BRAGA, Camila Lago; GRISA, Catia. Sistemas alimentares sustentáveis e compras públicas alimentares nos restaurantes universitários de São Luís-Maranhão: uma proposta metodológica. **Sistemas alimentares e territórios no Brasil [recurso eletrônico]**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2022. p. 205-231., 2022.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**: texto constitucional promulgado em 5 de outubro de 1988, com as alterações determinadas pelas Emendas Constitucionais de Revisão nos 1 a 6/94, pelas Emendas Constitucionais nos 1/92 a 91/2016 e pelo Decreto Legislativo no 186/2008. – Brasília : Senado Federal, Coordenação de Edições Técnicas, 2016. 496 p. Disponível em: https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/518231/CF88_Livro_EC91_2016.pdf . Acesso em: 23 fev. 2023.

BRASIL, Decreto-Lei nº 399, de 30 de abril de 1938. Aprova o regulamento para execução da lei n. 185, de 14 de janeiro de 1936, que institui as Comissões de Salário Mínimo, Rio de Janeiro- RJ, 1938. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/declei/1930-1939/decreto-lei-399-30-abril-1938-348733-publicacaooriginal-1-pe.html>. Acesso em: 28 fev. 2023.

BRASIL. Decreto nº 4.547, de 27 de dezembro de 2002. Dispõe sobre a extinção de cargos efetivos no âmbito da Administração Pública Federal, Brasília- DF, 2002. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2002/d4547.htm. Acesso em: 30 jan. 2023.

BRASIL. Decreto n.7.234/2010. Dispõe sobre o Programa Nacional de Assistência Estudantil - PNAES. Brasília, 2010. Disponível em: [Decreto nº 7234 \(planalto.gov.br\)](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2010/dec7234.htm) Acesso em: 03 out. 2023.

BRASIL. Decreto nº 11.476, de 06 de abril de 2023. Regulamenta o Programa de Aquisição de Alimentos, instituído pela Medida Provisória nº 1.166, de 22 de março de 2023, e dispõe sobre o funcionamento do Grupo Gestor do PAA e do Comitê de Assessoramento do Grupo Gestor do PAA Brasília- DF, 2023. Disponível em: [D11476 \(planalto.gov.br\)](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2023/dec11476.htm) Acesso em: 21 abr. 2023.

ALMEIDA, Carliana Porfíria Gonçalves Dias Agra . **Teletrabalho no serviço público federal: um estudo sobre a viabilidade de implantação na Universidade Federal de Campina Grande**. Dissertação. Sousa/PB, 2021.

APRÍGIO, Danielle et al. **Análise SWOT no setor de vigilância epidemiológica do município de Teresópolis (RJ): relato de experiência realizada pelo PET-Saúde**. Revista Baiana de Saúde Pública, v. 47, n. 1, p. 286-299, 2023.

BARBOSA, R. M. S. ; LANZILLOTTI, H. S. ; GALVÃO, P. N. ; HENRIQUES, P. **Anthropometric Profile and Adequacy of Nutrients in Meals Served at a University Restaurant: A Case Study**. *Journal of Culinary Science & Technology*. v.13, p. 66-78, 2015.

BATISTA, M. C. S. **Políticas de inclusão universitária: permanência estudantil na Universidade Federal do Piauí**. Tese. [s.l.] Universidade Federal do Piauí, Programa de Pós-graduação em Educação, Uberlândia/MG, 2019.

BRAGA, Camila Lago; GRISA, Catia. **Sistemas alimentares sustentáveis e compras públicas alimentares nos restaurantes universitários de São Luís-Maranhão: uma proposta metodológica**. *Sistemas alimentares e territórios no Brasil [recurso eletrônico]*. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2022. p. 205-231., 2022.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil: texto constitucional promulgado em 5 de outubro de 1988, com as alterações determinadas pelas Emendas Constitucionais de Revisão nos 1 a 6/94, pelas Emendas Constitucionais nos 1/92 a 91/2016 e pelo Decreto Legislativo no 186/2008**. – Brasília : Senado Federal, Coordenação de Edições Técnicas, 2016. 496 p. Disponível em: https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/518231/CF88_Livro_EC91_2016.pdf . Acesso em: 23 fev. 2023.

BRASIL, Decreto-Lei nº 399, de 30 de abril de 1938. **Aprova o regulamento para execução da lei n. 185, de 14 de janeiro de 1936, que institui as Comissões de Salário Mínimo**, Rio de Janeiro- RJ, 1938. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/declei/1930-1939/decreto-lei-399-30-abril-1938-348733-publicacaooriginal-1-pe.html>. Acesso em: 28 fev. 2023.

BRASIL. Decreto nº 4.547, de 27 de dezembro de 2002. **Dispõe sobre a extinção de cargos efetivos no âmbito da Administração Pública Federal**, Brasília- DF, 2002. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2002/d4547.htm. Acesso em: 30 jan. 2023.

BRASIL. Decreto n.7.234/2010. **Dispõe sobre o Programa Nacional de Assistência Estudantil - PNAES**. Brasília, 2010. Disponível em: [Decreto nº 7234 \(planalto.gov.br\)](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2010-2014/2010/007/201007234.htm)
Acesso em: 03 out. 2023.

BRASIL. Decreto nº 11.476, de 06 de abril de 2023. **Regulamenta o Programa de Aquisição de Alimentos, instituído pela Medida Provisória nº 1.166, de 22 de março de 2023, e dispõe sobre o funcionamento do Grupo Gestor do PAA e do Comitê de Assessoramento do Grupo Gestor do PAA**,Brasília- DF, 2023. Disponível em;[D11476 \(planalto.gov.br\)](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2024/2023/00011/2023040611476.htm) Acesso em: 21 abr. 2023.

BRASIL. Lei nº 14133, de 01 de abril de 2021. **Estabelece normas gerais de licitação e contratação para as administrações públicas diretas, autárquicas e fundacionais da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios**. Brasília-DF, 2021. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/14133.htm

BRASIL. Portal de Compras do Governo Federal, Brasília-DF. Disponível em [4.9 - O que é o IMR? Qual a sua importância para a Gestão do Contrato? — Portal de Compras do Governo Federal \(www.gov.br\)](https://www.gov.br/compras/pt-br/assuntos/4-9-o-que-e-o-imr-qual-a-sua-importancia-para-a-gestao-do-contrato). Acesso em 18 abr. 2024.

BRASIL. Portaria nº 443, de 27 de dezembro de 2018. **Estabelece os serviços que serão preferencialmente objeto de execução indireta, em atendimento ao disposto no art. 2º do Decreto nº 9.507, de 21 de setembro de 2018.**, Brasília- DF, 2018. Disponível em: [PORTARIA Nº 443, DE 27 DE DEZEMBRO DE 2018 - Imprensa Nacional \(in.gov.br\)](https://www.in.gov.br/pt-br/assuntos/comunicacao/portaria-n-443-de-27-de-dezembro-de-2018). Acesso em: 27 fev. 2023.

CARAN, D. F. L. F.. **A terceirização de serviço de alimentação coletiva em instituições federais de ensino superior: Estudo de caso em restaurante universitário**. Dissertação .Universidade Federal do Espírito Santo, Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas, Vitória/ES, 2018.

CARVALHO, C. R. **Eficiência econômica dos restaurantes universitários das universidades federais brasileiras: Uma análise a partir da técnica DEA (Análise Envoltória de Dados)**. Dissertação. Universidade Federal de Ouro Preto,Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção,Ouro Preto/MG, 2021.

CARVALHO, C. R.; VIANA, F. D. F; RODRIGUES, L. F. **Comer para aprender, criar e produzir: analisando a eficiência econômica dos restaurantes universitários das universidades federais brasileiras**. Revista Meta: Avaliação, v. 13, n. 40, p. 700-723, 2022.

CARVALHO, K. A. ; SOUSA, J. C. **Gestão por processos: novo modelo de gestão para as instituições públicas de ensino superior**. Revista Administração em Diálogo-RAD, v. 19, n. 2, p. 1-18, 2017.

CARVALHO, V. L. F. P.. **Terceirização ou autogestão? estudo de caso do restaurante universitário do IFMG–Campus Bambuí**. Dissertação. Universidade Federal de Itajubá. Programa de Pós Graduação do Mestrado Profissional em Administração, Itajubá/MG, 2021.

CAVALCANTE, J. M. *et al.* **Pesquisa de satisfação em um restaurante universitário no Sudoeste do Paraná-PR**. RBONE-Revista brasileira de obesidade, nutrição e emagrecimento, v. 11, n. 68, p. 661-666, 2017.

CAVALCANTI, L. M. R. ; GUERRA, M. G. G. V. **Diagnóstico Institucional da Universidade Federal da Paraíba a partir da Análise SWOT**. Revista Meta: Avaliação, v. 11, n. 33, p. 694-718, 2019.

CESPEDES, J. G.; MINHOTO, M. A. P. ; OLIVEIRA, S. C. P.; ROSA, A. D. S. **Avaliação do impacto do Programa de Permanência Estudantil da Universidade Federal de São Paulo**. Ensaio: Avaliação de políticas públicas em educação, v. 29, n. 133, p. 1067-1091, 2021.

COTA, G. P. **Concessão dos Restaurantes Universitários – O caso do RU da Universidade de Brasília**. Dissertação-(mestrado) Universidade de Brasília- UNB, Programa de Pós-Graduação em Economia, Brasília/DF, 2017.

CSTR, **Centro de Saúde e Tecnologia Rural**. Coordenação de Apoio Estudantil – CAE, 2023.

FEDATO, B. N. ; ARANHA, F. Q. **Terceirização Nos Serviços De Alimentação Coletiva**. Rev. Simbio-Logias, V. 14, Nr. 20 – 2022.

GANDRA, Y. R., GAMBARDELLA, A. M. D. **Avaliação de Serviços de Nutrição e Alimentação**. São Paulo: E.d Sarvier, 1986.

GOMES, K. G. B. ; GOMES, M. C. ; MEYER, A. A. **Análise multicriterial no processo de avaliação de fornecedores dos produtos da agricultura familiar em restaurantes universitários**. Revista Espacios, v. 39, n. 06, 2018.

GOMES, C. S. F. **Diagnóstico da unidade de Auditoria Interna da Universidade Federal da Paraíba a partir da análise das forças, fraquezas, ameaças e oportunidades (Análise SWOT)**. Dissertação(mestrado), Universidade Federal da Paraíba-UFPB, Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior, João Pessoa, 2019.

PAULA, A. H. ; BIFANO, A. C. S. **Modos de gestão em Restaurantes Universitários**. Brazilian Journal of Development, v. 5, n. 12, p. 32478-32493, 2019.

ESTHÉR, A. B. **As competências gerenciais dos reitores de universidade federais em Minas Gerais: a visão da alta administração**. EBAPE. v. 9, p. 648-667, 2011.

HÄRTER, A. C. et al. **Estudo de caso sobre a satisfação dos usuários do Restaurante Universitário-RU**. Revista de Estudos Sociais, v. 15, n. 30, p. 33-42, 2013.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Cidades. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/> Acesso em:24/02/2023.

JUNIOR, F. de Je. M. *et al.* **Satisfação dos usuários do restaurante universitário da universidade federal de santa maria: uma análise descritiva**. Revista Sociais e Humanas, v. 28, n. 2, p. 83-108, 2015.

LEITE, Maykon Stanley Ribeiro; GASPAROTTO, Angelita Moutin Segoria. **Análise Swot E Suas Funcionalidades: o autoconhecimento da empresa e sua importância.** Revista interface tecnológica, v. 15, n. 2, p. 184-195, 2018.

MACHADO, F. M. **Financiamento da assistência estudantil nas universidades federais.** Temporalis, v. 17, n. 33, 2017.

MACEDO, G. D. ; SOARES, S. D. P . L D. **Avaliação da eficácia do Programa Nacional de Assistência Estudantil para permanência de cotistas na Universidade Federal da Paraíba.** Avaliação, v. 25, n.2, p. 439-457, 2020..

MONTENEGRO, A. D. V. *et al.* **É possível encontrar inovação gerencial e práticas de gestão de pessoas voltadas à inovação em universidades federais?.** Cadernos EBAPE. BR, v. 19, p. 761-776, 2021.

MORAIS, G. M.; DOS SANTOS, V.F.; NETO, M. T.R.. **Gestão de custos no setor público: um estudo em um restaurante universitário.** Brazilian Journal of Development, v. 5, n. 3, p. 1913-1933, 2019.

PARIZOTTO, L. D. **Aquisição de alimentos da agricultura familiar para restaurantes universitários.** Dissertação-(mestrado) Universidade Federal da Fronteira Sul- UFFS, Programa de Pós-graduação em Ciências da Saúde, Chapecó/SC, 2019.

PAULA, A. H. ; BIFANO, A. C. S. **Modos de gestão em Restaurantes Universitários.** Brazilian Journal Development. v. 5, n.12, p. 32478-32493, 2019.

PEREZ, P. M. P. *et al.* **Effect of implementation of a University Restaurant on the diet of students in a Brazilian public university.** Ciência & Saúde Coletiva, v. 24, p. 2351-2360, 2019.

PERETTI, F. M. *et al.* **Processos Participativos na Gestão de Universidades Federais: o caso da Universidade Federal da Fronteira Sul.** Desenvolvimento em Questão, v. 16, n. 45, p. 233-248, 2018.

PINHEIRO, Ana Paula; SOUZA, Dercia Antunes. **Causas e efeitos da rotatividade de pessoal/turnover: Estudo de caso de uma microempresa do setor de educação.** X Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia–SEGeT, v. 20, 2013.

PROENÇA, R. P. C. **Inovação tecnológica na produção de alimentação coletiva.** 3. ed. Florianópolis. Ed. Insular/UFSC, 2009.

RANIERI, N. B. S. **Trinta anos de autonomia universitária: Resultados diversos, efeitos contraditórios.** Educação e Sociedade, v. 39, n. 145, p. 946-961, 2018.

RIBEIRO, R. M. D. C. **Natureza da gestão universitária: Influência de aspectos políticos-institucionais, econômicos e culturais.** Revista Internacional de Educação Superior, v.3, n. 2, p. 278-357, 2017.

RAVANELLO, R. P. *et al.* **Avaliação dos Serviços em Restaurantes Universitários.** Encontro Brasileiro de Administração Pública, 2022.

- RODRIGUES, T. A.; VIEIRA, K. M. **Proposição de melhorias na gestão de contratos do serviço de fornecimento de refeições em restaurantes universitários**. Encontro Brasileiro de Administração Pública, 2021.
- RODRIGUES, T. A. et al. **Proposição de um modelo de avaliação do serviço de fornecimento de refeições em restaurantes universitários**. Dissertação. Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria/RS, 2021.
- SANT'ANA, H. M. P. **Planejamento físico-funcional de unidades de alimentação e nutrição**. Rio de Janeiro: Rubio, 2012.
- SANT'ANA, T. D. *et al.* **Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI: um guia de conhecimentos para as Instituições Federais de Ensino**. Alfenas: FORPDI, 2017.
- SANTOS, B. A. D. R.; VERA, L. A. R. **Avaliação da qualidade dos serviços do restaurante universitário da Universidade Federal da Bahia na percepção dos usuários**. Marketing & Tourism Review, 5 (2). 2021.
- SCHEIDEGGER, Anna Paula Galvão et al. **Diagnóstico do gerenciamento da cadeia de suprimentos em um restaurante universitário através de estudo exploratório**. Revista Produção Online, v. 15, n. 1, p. 375-402, 2015.
- SOUZA, G. V. **Restaurantes universitários nas instituições de ensino superior brasileira: um olhar nos modelos de gestão**. Administração de Empresas em Revista, v. 2, n. 28, p. 24-53, 2022.
- SOUZA, Luís Paulo *et al.* **Matriz swot como ferramenta de gestão para melhoria da assistência de enfermagem:: estudo de caso em um hospital de ensino**. Revista Gestão & Saúde, v. 4, n. 1, p. 1633-1643, 2013.
- SOUZA, R. C. **Análise da gestão do restaurante universitário da Universidade Federal de Pernambuco: Aspectos gerenciais e estratégicos ligados a processos, recursos e capacidades organizacionais**. Dissertação. Universidade Federal de Pernambuco, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Recife/PE, 2021.
- STICCA, M. G. ; SILVA, F. H. M. ; MANDARINI, M. B. **Realocação de servidores públicos ante um processo de terceirização : estudo de caso em um restaurante universitário de uma universidade pública brasileira**. Revista Brasileira de Saúde Ocupacional. v. 44, 2019.
- TRICHES, Rozane Marcia et al. **Compra de produtos da agricultura familiar pelos Restaurantes Universitários das Universidades Federais no Sul do Brasil**. REVISTA NERA, n. 62, 2022.
- UEPB, **Universidade Estadual da Paraíba**. 2019. Disponível em: Universidade Estadual da Paraíba tem bolsas excedentes para alimentação no Restaurante Universitário (uepb.edu.br) Acesso em 09 de mai. 2023.
- UFCG, Universidade Federal de Campina Grande. 2022. Disponível em: <https://portal.ufcg.edu.br/ultimas-noticias/3837-ufcg-apresenta-proposta-de-novo-modelo-de-gestao-do-restaurante-universitario.html>. Acesso em 23 de fev. 2024.

UFCG, Universidade Federal de Campina Grande. 2024. Disponível em: [Volta às aulas na UFCG terá reabertura dos restaurantes universitários](#). Acesso em 29 de fev. 2024.

UFCG, Universidade Federal de Campina Grande. Pró-Reitoria de Assuntos Comunitários-PRAC, 2023.

UFCG, Universidade Federal de Campina Grande. Conselho Universitário. **Aprova proposta da Universidade Federal de Campina Grande. Resolução n. 05/2002, de 04 de outubro de 2002. Estatuto.** Campina Grande: UFCG, 2004. Disponível em: [Estatuto \(ufcg.edu.br\)](#) . Acesso em: 07 out. 2023.

UFCG, Universidade Federal de Campina Grande. Conselho Universitário. **Aprova proposta da Universidade Federal de Campina Grande. Resolução n. 04/2004, de 16 de setembro de 2004. Regimento.** Campina Grande: UFCG, 2004. Disponível em: [Regimento Geral da UFCG](#) . Acesso em: 15 out. 2023.

UFCG, Universidade Federal de Campina Grande. Conselho Universitário. **Aprova proposta da Universidade Federal de Campina Grande. Resolução n. 02/2023, de 02 de maio de 2023. Regulamento da Política de Assistência Estudantil no âmbito da UFCG.** Campina Grande: UFCG, 2004. Disponível em: [Resoluções \(ufcg.edu.br\)](#) . Acesso em: 09 out. 2023.

UFPB, Universidade Federal da Paraíba. 2023. Disponível em : <https://g1.globo.com/pb/paraiba/noticia/2023/01/30/empresa-suspende-servicos-nos-restaurantes-universitarios-da-ufpb-em-bananeiras-e-mamanguape.ghtml>. Acesso em 16 de abr. de 2024.

UNICAMP, Universidade de Campinas. 2022. Disponível em: <https://g1.globo.com/sp/campinas-regiao/educacao/noticia/2022/10/04/estudantes-da-unicamp-fazem-paralisacao-e-impedem-aulas-em-ato-contra-reducao-de-cotas-para-pretos-ou-pardos-e-piora-do-bandeirao.ghtml>. Acesso em 16 abr 2024.

UFRA, Universidade Rural da Amazônia. Comissão Modelo de Gestão. 2020. Disponível em: [PROPOSTA DE MODELO DE GESTÃO PARA O RU \(ufra.edu.br\)](#). Acesso em 24 de jan. 2023.

WOLFF, L. **Satisfação do Usuário como ferramenta administrativa voltada para a qualidade nos RU's das Universidade Federais Brasileiras.** Dissertação. Universidade Federal da Grande Dourados, PROFIAP, Dourados/MS, 2018.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos.** 5 ed. Porto Alegre: Bookman,

APÊNDICE A: Dados consolidados dos RU's/UFMG em funcionamento em 2022 e 2023.

Fator recursos humanos	Resposta obtidas em 2022			Respostas obtidas em 2023		
Itens observados	Sim	Parcialmente	Não	Sim	Parcialmente	Não
1. A equipe de funcionários operacionais do RU é composta por servidores públicos.		Patos Sousa	Cajazeiras Cuité Pombal		Patos Sousa	Cajazeiras Cuité Pombal
2. A equipe de funcionários do RU é composta por funcionários terceirizados.	Cajazeiras Cuité Pombal	Patos Sousa		Cajazeiras Cuité Pombal Sousa	Patos Sousa	
3. O quantitativo de colaboradores é compatível com as atividades desenvolvidas no RU de acordo com Gandra e Gambardella (1986).	Patos Pombal Sousa		Cajazeiras Cuité	Patos Pombal Sousa		Cajazeiras Cuité
4. A contratação de pessoal é realizada por empresa contratada para o fornecimento de mão-de-obra para a operacionalização do RU.	Cajazeiras Cuité Pombal	Patos Sousa		Cajazeiras Cuité Pombal	Patos Sousa	
5. Foi observada alta rotatividade dos funcionários do RU (maior que 10%).			Cajazeiras Cuité Patos Pombal Sousa			Cajazeiras Cuité Patos Pombal Sousa
Recursos materiais	Resposta obtidas em 2022			Respostas obtidas em 2023		
Itens observados	Sim	Parcialmente	Não	Sim	Parcialmente	Não
1. A aquisição de gêneros alimentícios é realizada por meio de licitação (Exceção	Cajazeiras Cuité Patos Pombal Sousa			Cajazeiras Patos Pombal Sousa	Cuité	

agricultura familiar)						
2.Todos os gêneros alimentícios necessários para a realização das preparações presentes nos cardápios são adquiridos.	Cajazeiras Cuité Patos Pombal Sousa			Cajazeiras Cuité Patos Pombal Sousa		
3. A aquisição de gás é realizada por meio de licitação.	Cajazeiras Cuité Patos Pombal Sousa			Cajazeiras Cuité Patos Pombal Sousa		
4.Os produtos de limpeza são adquiridos por meio de licitação?		Cajazeiras	Cuité Patos Pombal Sousa		Cajazeiras	Cuité Patos Pombal Sousa
5.A aquisição de equipamentos é feita por meio de licitação.	Sousa		Cajazeiras Cuité Patos Pombal			Cajazeiras Cuité Patos Pombal
6.A manutenção preventiva e corretiva de equipamentos é contratada por meio de licitação.			Cajazeiras Cuité Patos Pombal Sousa			Cajazeiras Cuité Patos Pombal Sousa
7.A manutenção de equipamentos atende às necessidades do RU.			Cajazeiras Cuité Patos Pombal Sousa			Cajazeiras Cuité Patos Pombal Sousa
Instalações físicas	Resposta obtidas em 2022			Respostas obtidas em 2023		
Itens observados	Sim	Parcialmente	Não	Sim	Parcialmente	Não
1.As manutenções referentes a limpeza e esgotamento de fossas sépticas são realizadas por empresa especializada			Cajazeiras Cuité Patos Pombal Sousa			Cajazeiras Cuité Patos Pombal Sousa
2.As manutenções referentes as limpezas de caixa de gordura são realizadas por empresa especializada.			Cajazeiras Cuité Patos Pombal Sousa			Cajazeiras Cuité Patos Pombal Sousa

integrado de vetores e pragas urbanas é realizado por empresa especializada.	Cuité Sousa		Pombal	Sousa		Patos Pombal
Sustentabilidade	Respostas obtidas em 2022			Respostas obtidas em 2023		
Itens observados	Sim	Parcialmente	Não	Sim	Parcialmente	Não
1. O RU adquire alimentos provenientes da agricultura familiar.	Cajazeiras Cuité Sousa		Patos Pombal	Cajazeiras Cuité Sousa		Patos Pombal
2. São realizadas ações para o controle de desperdício de alimentos no RU.	Cuité		Cajazeiras Patos Pombal Sousa	Cuité		Cajazeiras Patos Pombal Sousa
3. São realizadas ações para o reaproveitamento de sobras limpas do RU.			Patos Pombal Sousa	Cuité		Cajazeiras Patos Pombal Sousa
Contratações	Resposta obtidas em 2022			Respostas obtidas em 2023		
Itens verificados	Sim	Parcialmente	Não	Sim	Parcialmente	Não
1. Os contratos celebrados (fornecedores e prestadores de serviços) para a operacionalização do RU são geridos por servidores públicos.	Cajazeiras Cuité Patos Pombal Sousa			Cajazeiras Cuité Patos Pombal Sousa		
2. Os contratos celebrados (fornecedores e prestadores de serviços) para a operacionalização do RU são geridos por servidores públicos lotados no RU.			Cajazeiras Cuité Patos Pombal Sousa			Cajazeiras Cuité Patos Pombal Sousa
3. Os contratos celebrados para a operacionalização do RU (fornecedores e prestadores de serviços) são fiscalizados por servidores públicos.	Cajazeiras Cuité Patos Pombal Sousa			Cajazeiras Cuité Patos Pombal Sousa		
4. Os contratos celebrados para a operacionalização do RU (fornecedores e prestadores de serviços) são	Cuité	Cajazeiras Patos Pombal Sousa		Cuité	Cajazeiras Patos Pombal Sousa	

fiscalizados por servidores públicos lotados no RU.						
5. Os contratos celebrados para a operacionalização do RU (fornecedores e prestadores de serviços) são fiscalizados por nutricionistas.	Cuité	Cajazeiras	Patos Pombal Sousa	Cuité	Cajazeiras	Patos Pombal Sousa
Custos	Respostas obtidas em 2022			Respostas obtidas em 2023		
Ítems verificados	Sim	Parcialmente	Não	Sim	Parcialmente	Não
1. A administração do RU possui relatórios de custos das refeições produzidas.		Cuité	Cajazeiras Patos Pombal Sousa		Cuité	Cajazeiras Patos Pombal Sousa
2. O custo das refeições produzidas é compatível com o praticado no mercado.			Cajazeiras Cuité Patos Pombal Sousa			Cajazeiras Cuité Patos Pombal Sousa
Qualidade	Respostas obtidas em 2022			Respostas obtidas em 2023		
Ítems verificados	Sim	Parcialmente	Não	Sim	Parcialmente	Não
1. A administração do RU avalia a qualidade das refeições servidas por meio de teste de aceitabilidade aplicado aos alunos comensais?	Cuité Sousa		Cajazeiras Patos Pombal	Cuité Sousa		Cajazeiras Patos Pombal
2. As refeições servidas foram avaliadas como de boa qualidade pelos alunos comensais?	Cuité Sousa		Cajazeiras Patos Pombal	Cuité Sousa		Cajazeiras Patos Pombal
Social	Respostas obtidas em 2022			Respostas obtidas em 2023		
Ítems verificados	Sim	Parcialmente	Não	Sim	Parcialmente	Não
1. O RU implantou programas de qualidade na área de alimentação e nutrição e afins com ênfase nas atividades de ensino, pesquisa e extensão.	Cuité		Cajazeiras Patos Pombal Sousa	Cuité		Cajazeiras Patos Pombal Sousa
2. O RU implementou as diretrizes alimentares, para	Cuité		Cajazeiras Patos Pombal Sousa	Cuité		Cajazeiras Patos Pombal Sousa

comunidade universitária visando à prevenção e o controle dos distúrbios nutricionais e das doenças crônicas não transmissíveis.						
3.O RU promoveu ações de práticas alimentares saudáveis para os estudantes do seu Campus.	Cuité		Patos Pombal Sousa	Cuité		Cajazeiras Patos Pombal Sousa
4. O RU elaborou relatórios técnicos sobre o perfil alimentar e nutricional dos estudantes comensais.			Cajazeiras Cuite Patos Pombal Sousa			Cajazeiras Cuite Patos Pombal Sousa

ANEXO A- Minuta do instrumento para coleta de dados documentais dos Restaurantes Universitários da UFCG

Minuta do instrumento para coleta de dados documentais dos Restaurantes Universitários da UFCG				
Campus de localização do RU:				
Fator	Resposta			Fonte
Recursos Humanos				
1. A equipe de funcionários do RU é composta por servidores públicos.	Sim	Parcialmente	Não	Arquivos eletrônicos referentes às contratações do RU localizados no SEI/UFCG. Arquivos físicos referentes às contratações do RU localizados no setor de Compras e Contratos.
2. A equipe de funcionários do RU é composta por funcionários terceirizados.	Sim	Parcialmente	Não	Arquivos eletrônicos referentes às contratações do RU localizados no SEI/UFCG. Arquivos internos referentes às contratações do RU localizados no setor de Compras e Contratos.
3. O quantitativo de colaboradores é compatível com as atividades desenvolvidas no RU de acordo com Gandra e Gambardella (1986).	Sim	Parcialmente	Não	Arquivos eletrônicos referentes às contratações do RU localizados no SEI/UFCG. Arquivos internos referentes às contratações do RU localizados no setor de Compras e Contratos.

4.A contratação de pessoal é realizada por empresa contratada para o fornecimento de mão-de-obra para a operacionalização do RU.	Sim	Parcialmente	Não	Arquivos eletrônicos referentes às contratações do RU localizados no SEI/UFCG. Arquivos internos referentes às contratações do RU localizados no setor de Compras e Contratos.
5. Foi observada alta rotatividade dos funcionários do RU.	Sim	Parcialmente	Não	Arquivos eletrônicos referentes às contratações do RU localizados no SEI/UFCG. Arquivos internos referentes às contratações do RU localizados no setor de Compras e Contratos.
Fator	Resposta			Fonte
Recursos Materiais				
1.A aquisição de gêneros alimentícios é realizada por meio de licitação (Exceção agricultura familiar).	Sim	Parcialmente	Não	Arquivos eletrônicos referentes às contratações do RU localizados no SEI/UFCG. Arquivos internos referentes às contratações do RU localizados no setor de Compras e Contratos.
2.Todos os gêneros alimentícios necessários para a realização das preparações presentes nos cardápios são adquiridos.	Sim	Parcialmente	Não	Arquivos eletrônicos referentes às contratações do RU localizados no SEI/UFCG. Arquivos internos referentes às contratações do RU localizados no setor de Compras e Contratos.

3. A aquisição de gás é realizada por meio de licitação.	Sim	Parcialmente	Não	Arquivos eletrônicos referentes às contratações do RU localizados no SEI/UFCG. Arquivos internos referentes às contratações do RU localizados no setor de Compras e Contratos.
4.Os produtos de limpeza são adquiridos por meio de licitação?.	Sim	Parcialmente	Não	Arquivos eletrônicos referentes às contratações do RU localizados no SEI/UFCG. Arquivos internos referentes às contratações do RU localizados no setor de Compras e Contratos.
5.A aquisição de equipamentos é feita por meio de licitação.	Sim	Parcialmente	Não	Arquivos eletrônicos referentes às contratações do RU localizados no SEI/UFCG. Arquivos internos referentes às contratações do RU localizados no setor de Compras e Contratos.
6.A manutenção preventiva e corretiva de equipamentos é contratada por meio de licitação.	Sim	Parcialmente	Não	Arquivos eletrônicos referentes às contratações do RU localizados no SEI/UFCG. Arquivos internos referentes às contratações do RU localizados no setor de Compras e Contratos.
7.A manutenção de equipamentos atende às necessidades do RU.	Sim	Parcialmente	Não	Arquivos eletrônicos referentes às contratações do RU localizados no SEI/UFCG. Arquivos internos referentes às contratações do RU localizados no setor de Compras e Contratos.

Fator	Resposta			Fonte
Instalações físicas				
1.As manutenções referentes a limpeza e esgotamento de fossas sépticas são realizadas por empresa especializada	Sim	Parcialmente	Não	Arquivos eletrônicos referentes às contratações do RU localizados no SEI/UFCG. Arquivos internos referentes às contratações do RU localizados no setor de Compras e Contratos.
2.As manutenções referentes as limpezas de caixa de gordura são realizadas por empresa especializada.	Sim	Parcialmente	Não	Arquivos eletrônicos referentes às contratações do RU localizados no SEI/UFCG. Arquivos internos referentes às contratações do RU localizados no setor de Compras e Contratos.
3.O controle integrado de vetores e pragas urbanas é realizado por empresa especializada.	Sim	Parcialmente	Não	Arquivos eletrônicos referentes às contratações do RU localizados no SEI/UFCG. Arquivos internos referentes às contratações do RU localizados no setor de Compras e Contratos.
Fator	Resposta			Fonte
Sustentabilidade				
1. O RU adquire alimentos provenientes da agricultura familiar.	Sim	Parcialmente	Não	Arquivos eletrônicos referentes às contratações do RU localizados no SEI/UFCG. Arquivos internos referentes às contratações do RU localizados no setor de Compras e Contratos.

2. São realizadas ações para o controle de desperdício de alimentos no RU.	Sim	Parcialmente	Não	Arquivos eletrônicos referentes aos relatórios anuais do RU localizados no SEI/UFCG. Arquivos internos do RU.
4. São realizadas ações para o reaproveitamento de sobras limpas do RU.	Sim	Parcialmente	Não	Arquivos eletrônicos referentes aos relatórios anuais do RU localizados no SEI/UFCG. Arquivos internos do RU.
Fator	Resposta			Fonte
Contratações				
1.Os contratos celebrados (fornecedores e prestadores de serviços) para a operacionalização do RU são geridos por servidores públicos.	Sim	Parcialmente	Não	Arquivos eletrônicos referentes às contratações do RU localizados no SEI/UFCG. Arquivos internos referentes às contratações do RU localizados no setor de Compras e Contratos.
2.Os contratos celebrados (fornecedores e prestadores de serviços) para a operacionalização do RU são geridos por servidores públicos lotados no RU.	Sim	Parcialmente	Não	Arquivos eletrônicos referentes às contratações do RU localizados no SEI/UFCG. Arquivos internos referentes às contratações do RU localizados no setor de Compras e Contratos.
3.Os contratos celebrados para a operacionalização do RU (fornecedores e prestadores de serviços) são fiscalizados por servidores públicos.	Sim	Parcialmente	Não	Arquivos eletrônicos referentes às contratações do RU localizados no SEI/UFCG. Arquivos internos referentes às contratações do RU localizados no setor de Compras e Contratos.

4.Os contratos celebrados para a operacionalização do RU (fornecedores e prestadores de serviços) são fiscalizados por servidores públicos lotados no RU.	Sim	Parcialmente	Não	Arquivos eletrônicos referentes às contratações do RU localizados no SEI/UFCG. Arquivos internos referentes às contratações do RU localizados no setor de Compras e Contratos.
5. Os contratos celebrados para a operacionalização do RU (fornecedores e prestadores de serviços) são fiscalizados por nutricionistas.	Sim	Parcialmente	Não	Arquivos eletrônicos referentes às contratações do RU localizados no SEI/UFCG. Arquivos internos do RU localizados no SEI/UFCG.
Fator	Resposta			Fonte
Custo				
1. A administração do RU possui relatórios de custos das refeições produzidas.	Sim	Parcialmente	Não	Arquivos eletrônicos referentes aos relatórios anuais do RU localizados no SEI/UFCG. Arquivos internos do RU.
2. O custo das refeições produzidas é compatível com o praticado no mercado.	Sim	Parcialmente	Não	Arquivos eletrônicos referentes aos relatórios anuais do RU localizados no SEI/UFCG. Arquivos internos do RU.
Fator	Resposta			Fonte
Qualidade				
1. A administração do RU avalia a qualidade das refeições servidas por meio de teste de aceitabilidade aplicado aos alunos comensais?	Sim	Parcialmente	Não	Arquivos eletrônicos referentes aos relatórios anuais do RU localizados no SEI/UFCG. Arquivos internos do RU.

2. As refeições servidas foram avaliadas como de boa qualidade pelos alunos comensais?	Sim	Parcialmente	Não	Arquivos eletrônicos referentes aos relatórios anuais do RU localizados no SEI/UFCG. Arquivos internos do RU.
Fator	Resposta			Fonte
Social				
1. O RU implantou programas de qualidade na área de alimentação e nutrição e afins com ênfase nas atividades de ensino, pesquisa e extensão.	Sim	Parcialmente	Não	Arquivos eletrônicos referentes aos relatórios anuais do RU localizados no SEI/UFCG. Arquivos internos do RU.
2. O RU implementou as diretrizes alimentares, estabelecidas pelo PNAE, para comunidade universitária visando à prevenção e o controle dos distúrbios nutricionais e das doenças crônicas não transmissíveis.	Sim	Parcialmente	Não	Arquivos eletrônicos referentes aos relatórios anuais do RU localizados no SEI/UFCG. Arquivos internos do RU.
3. O RU promoveu ações de práticas alimentares saudáveis para os estudantes do seu Campus.	Sim	Parcialmente	Não	Arquivos eletrônicos referentes aos relatórios anuais do RU localizados no SEI/UFCG. Arquivos internos do RU.
4. O RU elaborou relatórios técnicos sobre o perfil alimentar e nutricional dos estudantes comensais.	Sim	Parcialmente	Não	Arquivos eletrônicos referentes aos relatórios anuais do RU localizados no SEI/UFCG. Arquivos internos do RU.

ANEXO -B Recomendações da banca de qualificação ao projeto de dissertação de mestrado

Nº	Recomendação	Status(Atendido)			Justificativa (Se não atendida)
		Sim (X)	Não ()	Parcialmente ()	
1	Melhorar a coesão no texto da dissertação	Sim (X)	Não ()	Parcialmente ()	
2	Inserir na introdução informações sobre os RUs da UFCG	Sim (X)	Não ()	Parcialmente ()	
3	Realizar ajustes nos objetivos da pesquisa	Sim (X)	Não ()	Parcialmente ()	
4	Realizar ajustes no título da pesquisa	Sim (X)	Não ()	Parcialmente ()	
5	Incluir quadro resumo sobre os modelos de gestão de restaurante universitários na sessão Gestão do RUs do referencial teórico	Sim (X)	Não ()	Parcialmente ()	
6	Incluir no referencial teórico sessão sobre a Matriz SWOT	Sim (X)	Não ()	Parcialmente ()	
7	Especificar sob de que ótica será realizada a análise SWOT	Sim (X)	Não ()	Parcialmente ()	
8	Incluir no referencial teórico sessão sobre a estrutura organizacional da UFCG	Sim (X)	Não ()	Parcialmente ()	
9	Incluir no referencial teórico sessão sobre a assistência estudantil	Sim (X)	Não ()	Parcialmente ()	

10	Realizar adequações na metodologia do estudo	Sim ()	Não ()	Parcialmente (X)	A presente recomendação foi parcialmente atendida , uma vez que a Análise SWOT foi mantida na metodologia da pesquisa devido a sua relevância e eficácia no contexto da presente dissertação, se mostrando pertinente ao objetivo deste estudo ao proporcionar uma abordagem integrada sobre a gestão dos RU's em estudo. A capacidade de traduzir a análise em recomendações práticas é crucial para uma dissertação que busca contribuir para a gestão eficaz dos RUs em questão. Portanto, a escolha da Matriz SWOT não apenas se justifica pela sua relevância direta ao escopo deste estudo, mas também pela sua capacidade de fornecer uma análise abrangente e orientada para a ação, que, por sua vez, contribuirá significativamente para o avanço do conhecimento na área de gestão de restaurantes universitários.
----	---	-------------------	-------------------	----------------------------	---