



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

**Discente: Rogério Fernandes da Costa**  
**Orientador: Dr Fabiano Batista Ferreira**

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.

15 f.

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

Orientador: Prof. Dr. Fabiano Batista Ferreira.

1. Administração pública. 2. Restaurante universitário. 3. Universidade Federal de Campina Grande. 4. Potencialidade e desafio. 5. Matriz SWOT. 6. Programa Nacional de Assistência Estudantil. I. Ferreira, Fabiano Batista. II. Título.

BS/CCJS - UFCG

CDU 35(047)

Resumo

03

Contexto e/ou organização e/ou  
setor da proposta

04

Público-alvo da proposta

05

Descrição da situação-problema

05

Objetivos da proposta de intervenção

06

Diagnóstico e análise

07

Proposta de intervenção

15

Responsáveis pela proposta de  
intervenção e data

12

Referências

13

# SUMÁRIO

## RESUMO

O Restaurante Universitário 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.

Desta forma o presente relatório pretende apontar analisar as potencialidades e desafios do modelo de gestão mista nos Restaurante Universitários da Universidade Federal de Campina Grande (UFCG) utilizando para isso a Matriz SWOT.



Há carência de pesquisas que realizaram um diagnóstico sobre o modelo de gestão ora adotado pela administração pública para a gestão dos seus RU's .



## CONTEXTO

O Restaurante Universitário (RU) é um dos equipamentos de assistência estudantil que compõem 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 10 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).

A forma que os Restaurantes Universitários (RU's) são geridos tem passado por uma gradativa transição, em que a autogestão vem perdendo espaço para a gestão terceirizada dos RU's (PAULA; BIFANO, 2019), o que tem motivado a realização de pesquisas nessa área. A Portaria N° 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 RU's (BRASIL, 2018).



É de suma importância trabalhos que investiguem os desdobramentos dos modelos de gestão e o impacto destes nos resultados do RU's.



## **PÚBLICO-ALVO**

O presente estudo tem como público alvo a comunidade acadêmica do UFCG, com enfoque nos alunos usuários dos Restaurantes Universitário, contribuindo para a melhor gestão deste importante equipamento de assistência estudantil que auxilia na permanência e conclusão de curso dos alunos beneficiários.

## **DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA**

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. Entretanto, não se pode fazer uso de todos os elementos da gestão empresarial, ao passo que tais universidades são instituições públicas que não têm como principal objetivo o lucro (CARVALHO, 2021).

Levando em consideração que os RU's são um equipamento que fornece apoio para o funcionamento das universidades públicas, é vital a realização de estudos que auxiliem nos processos de tomadas de decisões administrativas que impactem na operacionalização desse equipamento de assistência estudantil (CARVALHO, 2021).

São necessários estudos que sirvam de amparo para as adaptações da gestão dos Restaurantes Universitários às variáveis presentes na atualidade, 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 RU's (UFRA, 2020).

Com a observada tendência de terceirização dos RU's, é importante que os diferentes modelos de gestão sejam analisados tendo sua eficiência aferida, comparando-se os resultados das diferentes formas de gerir os RU's, 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 (DE PAULA; BIFANO, 2019).

Desta forma, estudos sobre a gestão de RU's poderão contribuir na tomada de decisões acerca da administração dos Restaurantes Universitários, 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).

## OBJETIVOS DA PROPOSTA

Apresentar as potencialidades e desafios da estrutura de gestão dos Restaurantes Universitários da UFCG

- **Apresentar modelo(s) de gestão dos RU's 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 RU's em estudo, por meio da Matriz SWOT.





# DIAGNÓSTICO E ANÁLISE

As informações referentes aos fatores recursos humanos, recursos materiais, instalações físicas, sustentabilidade, contratações, custos, qualidade, social foram obtidas por meio do instrumento de coleta de dados em todos os Restaurantes Universitários da UFCG em funcionamento nos de 2022 e 2023, com base nessas informações consolidadas será possível subsidiar a Análise SWOT dos Restaurantes Universitários da UFCG.

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 do RUs da UFCG.

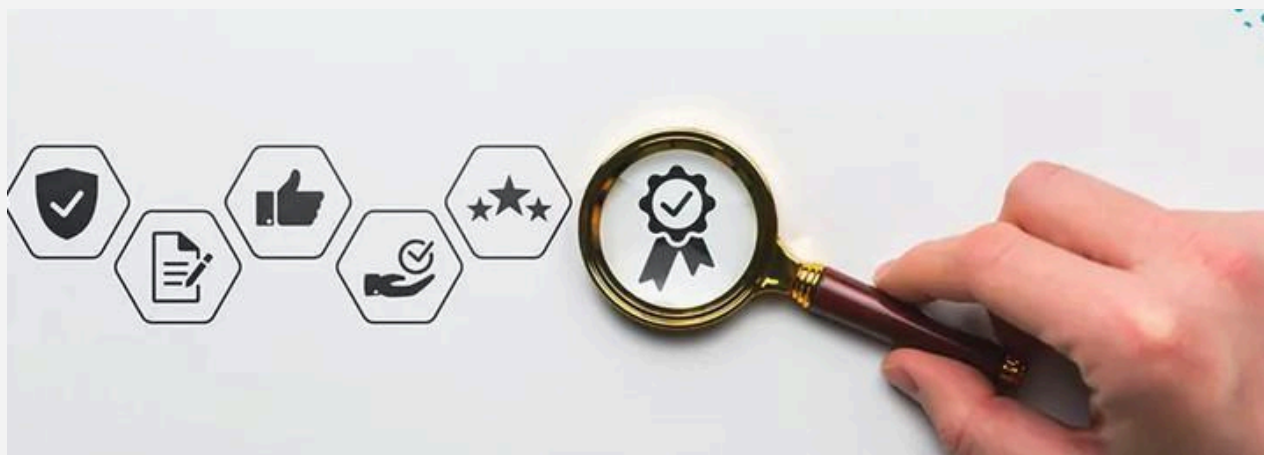
## Matriz SWOT dos RUs da UFCG

AMBIENTE INTERNO	
<b>PONTOS FORTES</b>	Atendimento adequado das demandas de gêneros alimentícios. Atendimento adequado das demandas gás, Atendimento adequado das demandas de produtos de limpeza. Contratos geridos e fiscalizados por servidores públicos. Baixa rotatividade de funcionários.
<b>PONTOS FRACOS</b>	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. Não realização das manutenções referentes a limpeza e esgotamento de fossas sépticas e limpeza de caixas de gordura .
AMBIENTE EXTERNO	
<b>OPORTUNIDADES</b>	Aprovação da mudança do modelo de gestão adotado nos RUs da UFCG para a concessão onerosa em 2024. Utilização dos RU/UFCG como campo de estágio para alunos de Bacharelado em Nutrição
<b>AMEAÇAS</b>	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.  A redução extraordinária da demanda por refeições prevista no instrumento de contratação pode afetar a viabilidade financeira da concessão.



- **A partir da análise dos dados obtidos por meio de consulta ao SEI/UFCG e solicitações de acesso aos arquivos internos dos RU's estudo, foi possível verificar que os RU's 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 ausência de relatórios de avaliação do perfil nutricional dos alunos comensais.**
- **No que tange aos aspectos externos apresenta-se como oportunidade o fato dos RU's terem passado a serem geridos no ano de 2024 por meio da concessão onerosa o que suscita a possibilidades de mudanças positivas inerentes à concessão onerosa e já citadas no presente estudo, 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, assim como a redução extraordinária da demanda por refeições prevista na contratação pode afetar a viabilidade financeira da concessão.**





## PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Diante da análise SWOT realizada sobre os Restaurantes Universitários da UFCG, fica evidente a necessidade de intervenções estratégicas para melhorar a eficiência operacional, garantir a qualidade das refeições oferecidas e promover a sustentabilidade financeira do serviço prestado. A seguir, apresento uma proposta abrangente que aborda as principais fraquezas e ameaças identificadas:

- **Implementação de Sistema de Gestão de Custos e Qualidade:**

- Desenvolvimento e implementação de relatórios de custos das refeições produzidas para melhorar a transparência financeira e identificar áreas de economia e eficiência.
- Criação de programas para seguir as diretrizes alimentares estabelecidas, garantindo refeições balanceadas e saudáveis para os alunos.
- Introdução de avaliações periódicas da qualidade das refeições e do perfil nutricional dos alunos, utilizando dados para ajustar e aprimorar o cardápio conforme necessário.

- **Estratégias de Redução de Desperdício e Reaproveitamento:**

- Implementação de medidas para controlar o desperdício e promover o reaproveitamento de sobras, como programas de doação de alimentos excedentes e educação alimentar para os comensais. Monitoramento diário de desperdício, com divulgação diária da quantidade em kg de resto de ingesta, expondo quantas pessoas poderiam ter sido alimentadas com a quantidade de alimento que foi para o lixo.
- Realização de campanhas de conscientização para alunos e funcionários sobre a importância da redução de desperdício e práticas sustentáveis na alimentação. Realizando treinamento com os manipuladores de alimentos em aproveitamento integral dos alimentos, como também reforçar o porcionamento consciente das refeições pelos alunos comensais.

- **Manutenção Preventiva e Corretiva:**

- Planejamento anual de manutenções (preventivas e corretivas) a serem realizados nos equipamentos dos RU's 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 RU's tais como fogões, geladeiras, liquidificadores, exaustores, câmaras frias, chapas bifeteiras, fornos o que 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.
- Contratação de empresas especializadas para realizar manutenções regulares em sistemas de esgotamento de fossas sépticas, limpeza de caixas de gordura na frequência necessária e por profissionais habilitados para tal função, utilizando produtos registrados na ANVISA, que não comprometam a qualidade higiênico sanitária dos alimentos servidos nos RU's da UFCG.

- **RUs como campo de estágio para alunos de Nutrição**

- Quanto o fomento de estágios em Nutrição, sugere-se que PRAC/UFCG busque firmar uma parceria com a Coordenação do Curso de Nutrição do CES, disponibilizando os RU's da UFCG como campo de estágio obrigatório, e de forma adicional 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.

- **Abordagem da Transição para um Modelo de Concessão Onerosa:**

- Estudo de viabilidade do modelo a ser realizado pelos Nutricionistas da UFCG.
- Realização de consultas e diálogos com a comunidade acadêmica para dissipar preocupações e demonstrar os benefícios potenciais, como também os pontos negativos do modelo de concessão onerosa.
- Elaboração de planos de mitigação de riscos financeiros, com a elaboração de contratos claros e transparentes com o objetivo de prevenir que empresas sejam selecionadas com base em propostas inexequíveis assim como problemas na fase de fiscalização de contrato,

- **Monitoramento e Avaliação Contínua:**
- Estabelecimento 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, Pesquisa de satisfação dos usuários) para monitorar o progresso em relação aos objetivos estabelecidos em contrato utilizando o Instrumento de Medição de Resultado (IMR) para este fim.
- Realização de avaliações regulares da satisfação dos usuários e ajustes com base nos feedbacks recebidos, tal avaliação poderia ser realizada utilizando questionários eletrônicos com acesso via QR code ou totens, avaliando o ambiente, atendimento, apresentação do pessoal e a qualidade das refeições .
- **Promoção coordenada de ações de Educação Alimentar e Nutricional nos RUs da UFCG:**
- 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 (DM2, obesidades, doenças cardíacas, dislipidemia);
- 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.



**Essa proposta de intervenção visa abordar as fraquezas identificadas e mitigar as ameaças potenciais, promovendo uma gestão mais eficiente, sustentável e orientada para a qualidade nos Restaurantes Universitários da UFCG. Ao implementar essas medidas de forma integrada e estratégica, espera-se melhorar significativamente a experiência dos usuários e aperfeiçoar a prestação desse serviço essencial para a comunidade acadêmica da Universidade Federal de Campina Grande.**



# RESPONSÁVEIS PELA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO E DATA

---

## Orientador

Dr. Fabiano Batista Ferreira

fabianoferreirabatista@yahoo.com.br

## Data

30 de abril de 2024

## Orientando

Rogéryo Fernandes da Costa

rogeryo.fernandes@tecnico.ufcg.edu.br



---

## TÍTULO DO PROJETO

Relatório técnico apresentado pelo mestrando Rogéryo Fernandes da Costa ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede, sob orientação do(a) docente Fabiano Batista Ferreira como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.



## REFERÊNCIAS

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 \(in.gov.br\)](#). Acesso em: 27 fev. 2023.

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.

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.

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

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

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.

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.



**Discente:** Rogéryo Fernandes da Costa

**Orientador:** Dr Fabiano Batista Ferreira

Universidade Federal de Campina Grande

**30** de abril de 2024

