

UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM
REDE NACIONAL

RESTAURANTES UNIVERSITÁRIOS NO CONTEXTO DA ASSISTÊNCIA
ESTUDANTIL: IMPLICAÇÕES DOS MODELOS GERENCIAIS

GABRIEL VIANA DE SOUZA

DOURADOS-MS

2022

GABRIEL VIANA DE SOUZA

RESTAURANTES UNIVERSITÁRIOS NO CONTEXTO DA ASSISTÊNCIA
ESTUDANTIL: IMPLICAÇÕES DOS MODELOS GERENCIAIS

Dissertação apresentada ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional da Universidade Federal da Grande Dourados (PROFIAP/UFGD) como requisito à obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Orientador: Prof. Dr. Renato Fabiano Cintra

DOURADOS-MS

2022

AGRADECIMENTOS

Primeiramente e, acima de tudo, agradeço a Deus pela oportunidade, saúde e força para conclusão deste curso. Ao professor Renato Cintra pela orientação, ensinamentos e incentivo em todas as fases do estudo.

Agradeço à minha esposa Elisandra pela cumplicidade, paciência e companheirismo durante toda esta jornada, e também à Débora, minha filha, que sempre entenderam a minha ausência durante o curso.

Agradeço aos meus colegas de trabalho pela ajuda e pela colaboração sempre presente quando foi preciso, aos professores que com dedicação cumpriram seu papel de ensinar, em especial à professora Jane Mendonça, que sempre me apoiou e me incentivou a completar este desafio.

À PROAE, na pessoa da Helena, que sempre colaborou no acesso às informações solicitadas e aos questionamentos sobre o RU da UFGD.

Aos colegas de mestrado, pelo companheirismo nesses anos anômalos de pandemia.

Aos professores Ivano Ribeiro e Leandro Sauer, e à colega Juliana Zago, por comporem a banca examinadora e aceitarem o convite sem objeções.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP).

S729r Souza, Gabriel Viana De

Restaurantes Universitários no Contexto da Assistência Estudantil: Implicações dos Modelos Gerenciais [recurso eletrônico] / Gabriel Viana De Souza. -- 2022.

Arquivo em formato pdf.

Orientador: Renato Fabiano Cintra.

Dissertação (Mestrado em Administração Pública)-Universidade Federal da Grande Dourados, 2022.

Disponível no Repositório Institucional da UFGD em:

<https://portal.ufgd.edu.br/setor/biblioteca/repositorio>

1. Restaurante Universitário. 2. PNAES. 3. Modelos de Gestão. 4. Terceirização. I. Cintra, Renato Fabiano. II. Título.

Ficha catalográfica elaborada automaticamente de acordo com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

©Direitos reservados. Permitido a reprodução parcial desde que citada a fonte.



UFGD

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS

ATA DA DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO APRESENTADO POR **GABRIEL VIANA DE SOUZA**, ALUNO DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE NACIONAL, ÁREA DE CONCENTRAÇÃO “ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA”.

Aos vinte e seis dias do mês de janeiro de dois mil e vinte e dois, às 09 horas, em sessão pública, realizou-se na Universidade Federal da Grande Dourados, a Defesa de Dissertação de Mestrado intitulada “**Restaurantes Universitários no Contexto da Assistência Estudantil: Implicações dos Modelos Gerenciais**”, apresentado pelo mestrando **Gabriel Viana de Souza**, do Programa de Pós-Graduação em ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, à Banca Examinadora constituída pelos membros: Prof. Dr. Renato Fabiano Cintra/UFGD (presidente/orientador), Prof. Dr. Ivano Ribeiro/UNIOESTE (membro titular – Externo), Prof. Dr. Leandro Sauer/UFMS (membro titular – PROFIAP rede), Prof.^a Dr.^a Jane Corrêa Alves Mendonça/UFGD (membro titular interno) e Juliana Nugoli Zago/UFGD (membro técnico). Iniciados os trabalhos, a presidência deu a conhecer o candidato e aos integrantes da Banca as normas a serem observadas na apresentação da Dissertação. Após o candidato ter apresentado a sua Dissertação, os componentes da Banca Examinadora fizeram suas arguições. Terminada a Defesa, a Banca Examinadora, em sessão secreta, passou aos trabalhos de julgamento, tendo sido o candidato considerado **APROVADO**, fazendo jus ao título de **MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**. O **presidente da banca abaixo-assinada atesta que os membros Ivano Ribeiro, Leandro Sauer, Jane Corrêa Alves Mendonça e Juliana Nugoli Zago participaram de forma remota desta defesa de dissertação, conforme o § 3º do Art. 1º da Portaria RTR/UFGD n. 200, de 16/03/2020 e a Instrução Normativa PROPP/UFGD Nº 1, de 17/03/2020, considerando o candidato APROVADO, conforme declaração anexa**. Nada mais havendo a tratar, lavrou-se a presente ata, que vai assinada pelos membros da Comissão Examinadora.

Dourados, 26 de janeiro de 2022.

Prof. Dr. Renato Fabiano Cintra

Prof. Dr. Ivano Ribeiro (participação remota)

Prof.^a Dr.^a Jane Corrêa Alves Mendonça (participação remota)

Téc. Juliana Nugoli Zago (participação remota)

Prof. Dr. Leandro Sauer (participação remota)

(PARA USO EXCLUSIVO DA PROPP)

ATA HOMOLOGADA EM: ___/___/___, PELA PROPP/ UFGD.

Pró-Reitoria de Ensino de Pós-Graduação e Pesquisa
Assinatura e Carimbo

Resumo: O presente estudo objetiva analisar os modelos de gestão dos restaurantes universitários no contexto programa nacional de assistência estudantil (PNAES) das universidades federais. Como suporte teórico, foi realizada uma pesquisa orientada aos estudos voltados à assistência estudantil e refinou nos que abordavam os restaurantes universitários. A pesquisa tem abordagem qualitativa e uma análise documental das estruturas atuais dos restaurantes universitários a luz da gestão, e dos impactos da gestão na produção de resultados assistenciais. O trabalho foi elaborado em três etapas: pesquisa teórica sobre assistência estudantil e restaurantes universitários; levantamento dos modelos de gestão dos restaurantes universitários nas universidades federais, orientados à coleta e à análise de dados para verificar a abordagem dos restaurantes nos relatórios de gestão (pesquisa empírica). A partir dos resultados foi possível destacar quatro pontos: (1) as ações mais difundidas dentre as dez áreas abordadas pelo PNAES estão ligadas às áreas de alimentação, moradia e transporte; (2) os modelos de gestão coexistem nas IFES, sendo que a autogestão está sendo substituída gradativamente pela terceirizada; (3) o sistema de gestão mais utilizado para gerenciar os restaurantes é o modelo terceirizado, presente em 68,12% das IFES; e (4) a publicidade destes dados encontram-se sem padronização e realizada de maneira eventual, incompletos ou dispersos nos relatórios de gestão. As contribuições deste estudo se inclinam ao desenvolvimento teórico e prático da gestão das unidades de alimentação das universidades, tendo como limitação a visão sistêmica distante da realidade prática das unidades, que não foi possível a visita.

Palavras-chave: Restaurante Universitário, PNAES, Modelos de Gestão, Terceirização.

Abstract: The present study aims to analyze the implications of management models of university restaurants in the context of the national program of student assistance (PNAES) of federal universities. As theoretical support, it was conducted a research oriented to studies focused on student assistance and refined in those that addressed the University Restaurants. The research is characterized as a documental analysis of the current structures of the University Restaurants in the light of management, and the impacts of the model used by the institution on the production of welfare results. The work was developed in three stages: bibliographic research, survey of the management modalities of the URs in federal universities, and data collection and analysis to verify the approach of the restaurants in the management reports. From the results it was possible to highlight four points: (1) the most widespread actions among the ten areas addressed by NPSA are linked to the areas of food, housing and transportation; (2) the management models coexist in the IFES, with self-management being gradually replaced; (3) It is noted that the management system most used to manage the restaurants is the outsourced model, present in 68.12% of the IFES; and (4) the publicity of these data are without standardization and performed in an eventual way, incomplete or scattered in the management reports. The contributions of this study are inclined to the theoretical and practical development of the management of university food units, having as a limitation the systemic vision far from the practical reality of the units, which it was not possible to visit.

Keywords: University Restaurant, PNAES, Management Models, Outsourcing

LISTA DE FIGURAS E TABELAS

Figura 1 – Estrutura da Pesquisa.....	18
Figura 2 – Modelo da estrutura da organização.....	20
Figura 3 – Nuvem de Palavras.....	30
Figura 4 – Construção da amostra dos trabalhos sobre o RU.....	32
Figura 5 – Painel de Bordo.....	76
Tabela 1 – Quantidade informada por ano nos relatórios de gestão.....	63
Tabela 2 – Quantidade de refeições informada nos relatórios de gestão.....	65
Tabela 3 – Quantidade de refeições servidas pelos RU's nas IFES.....	66
Tabela 4 – Quantitativo do número de Refeições Subsidiadas.....	67
Tabela 5 – Variação percentual das refeições subsidiadas.....	69

LISTA DE QUADROS E GRÁFICOS

Gráfico 1 – Área de contexto dos trabalhos.....	31
Gráfico 2 – Análise descritiva das produções no tempo.....	53
Gráfico 3 – Descarte de resíduos.....	71
Quadro 1 – Agrupamento dos parâmetros de design.....	21
Quadro 2 – Critérios dos tipos de configurações organizacionais.....	22
Quadro 3 – Categorização das produções científicas sobre a Assistência Estudantil....	29
Quadro 4 – Atividades ou áreas abordadas nos trabalhos pesquisados.....	31
Quadro 5 – Título dos trabalhos em seus respectivos grupos de discussão.....	35
Quadro 6 – Síntese dos resultados da pesquisa bibliográfica.....	46
Quadro 7 – Gestão dos Restaurantes Universitários nas IFES.....	60
Quadro 8 – IFES que divulgaram as Pesquisas de Satisfação nos Relatórios de Gestão	70
Quadro 9 – Divulgação de informações dos contratos nos relatórios de gestão.....	72

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AE	–	Assistência Estudantil
AO	–	Aprendizagem Organizacional
ANDIFES	–	Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino
CAPES	–	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CEFET-MG	–	Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais
COVID-19	–	Coronavírus
DICA	–	Divisão de Administração de Contratos e Estruturas da AE
ENADE	–	Exame Nacional de Desempenho do estudante
FONAPRACE	–	Fórum Nacional de Pró-reitores de Assuntos Comunitários e Estudantis
FURG	–	Universidade Federal do Rio Grande
IFCE	–	Instituto Federal do Ceará
IFES	–	Instituições Federais de Ensino Superior
IFF	–	Instituto Federal Fluminense
LDB	–	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
PDE	–	Plano de Desenvolvimento da Educação
PNAES	–	Programa Nacional de Assistência Estudantil
PROAE	–	Pró-reitoria de Assuntos Comunitários e Estudantis
REUNI	–	Plano de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais
RU	–	Restaurante Universitário
SCIELO	–	Scientific Electronic Library Online
SPELL	–	Scientific Periodicals Electronic Library
TCU	–	Tribunal de Contas da União
UFABC	–	Universidade Federal do ABC
UFAC	–	Universidade Federal do Acre
UFAL	–	Universidade Federal de Alagoas
UFAM	–	Universidade Federal do Amazonas
UFAP	–	Universidade Federal do Amapá
UFPA	–	Universidade Federal do Pará
UFPE	–	Universidade Federal de Pernambuco
UFBA	–	Universidade Federal da Bahia
UFC	–	Universidade Federal do Ceará
UFCA	–	Universidade Federal do Cariri
UFCat	–	Universidade Federal de Catalão
UFCG	–	Universidade Federal de Campina Grande
UFCSPA	–	Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre

UFDPAr	–	Universidade Federal do Delta do Parnaíba
UFERSA	–	Universidade Federal Rural do Semiárido
UFES	–	Universidade Federal do Espírito Santo
UFF	–	Universidade Federal Fluminense
UFFS	–	Universidade Federal da Fronteira Sul
UFG	–	Universidade Federal de Goiás
UFGD	–	Universidade Federal da Grande Dourados
UFJ	–	Universidade Federal de Jataí
UFJF	–	Universidade Federal de Juiz de Fora
UFPA	–	Universidade Federal de Lavras
UFMA	–	Universidade Federal do Maranhão
UFMG	–	Universidade Federal de Minas Gerais
UFMS	–	Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
UFMT	–	Universidade Federal do Mato Grosso
UFNT	–	Universidade Federal do norte do Tocantins
UFOB	–	Universidade Federal do Oeste da Bahia
UFOP	–	Universidade Federal de Ouro Preto
UFOPA	–	Universidade Federal do Oeste do Pará
UFPA	–	Universidade Federal do Pará
UFPB	–	Universidade Federal da Paraíba
UFPE	–	Universidade Federal de Pernambuco
UFPEl	–	Universidade Federal de Pelotas
UFPI	–	Universidade Federal do Piauí
UFPR	–	Universidade Federal do Paraná
UFR	–	Universidade Federal de Rondonópolis
UFRA	–	Universidade Federal Rural da Amazônia
UFRB	–	Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
UFRGS	–	Universidade Federal do Rio grande do Sul
UFRJ	–	Universidade Federal do Rio de Janeiro
UFRN	–	Universidade Federal do Rio Grande do Norte
UFRPE	–	Universidade Federal Rural de Pernambuco
UFRR	–	Universidade Federal de Roraima
UFRRJ	–	Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
UFS	–	Universidade Federal de Sergipe
UFSB	–	Universidade Federal do Sul da Bahia
UFSC	–	Universidade Federal de Santa Catarina
UFSCar	–	Universidade Federal de São Carlos

UFSJ	–	Universidade Federal de São João Del-Rei
UFSM	–	Universidade Federal de Santa Maria
UFT	–	Universidade Federal do Tocantins
UFTM	–	Universidade Federal do Triângulo Mineiro
UFU	–	Universidade Federal de Uberlândia
UFV	–	Universidade Federal de Viçosa
UFVJM	–	Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri
UnB	–	Universidade de Brasília
UNIFAL-MG	–	Universidade Federal de Alfenas
UNIFAP	–	Universidade Federal do Amapá
UNIFEI	–	Universidade Federal de Itajubá
UNIFESP	–	Universidade Federal de São Paulo
UNIFESSPA	–	Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará
UNILA	–	Universidade Federal da Integração Latino Americana
UNILAB	–	Universidade Federal da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira
UNIPAMPA	–	Universidade Federal do Pampa
UNIR	–	Universidade Federal de Rondônia
UNIRIO	–	Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro
UNIVASF	–	Universidade Federal do Vale do São Francisco
UTFPR	–	Universidade Federal Tecnológica do Paraná

Sumário

1. INTRODUÇÃO.....	14
. 1.1 Problema de Pesquisa.....	15
. 1.2 Objetivos.....	16
. 1.3 Justificativa e Relevância da Pesquisa.....	17
. 1.4 Estrutura do Trabalho.....	17
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	19
. 2.1 A Burocracia nas Instituições Públicas.....	19
. 2.2 Política Pública de Assistência Estudantil.....	23
. 2.3 Gestão de Restaurantes Universitários.....	26
3. METODOLOGIA.....	29
. 3.1 Primeira Etapa: Pesquisa Teórica.....	29
. 3.2 Segunda Etapa: Pesquisa Empírica.....	33
4. ESTRUTURA ASSISTENCIAL.....	34
. 4.1 A Discussão sobre a Política Pública de Assistência Estudantil.....	34
. 4.2 Análise dos resultados da ação da Política de alimentação da Assistência Estudantil.....	45
. 4.3 Os modelos de gestão dos RUs nas IFES.....	54
. 4.3.1 Universidades com modelo de autogestão.....	54
. 4.3.2 Universidades com modelo de gestão mista.....	56
. 4.3.3 Universidades com modelo de gestão terceirizado.....	56
. 4.3.4 Universidades que não possuem restaurantes.....	60
. 4.3.5 Síntese da gestão dos RUs nas IFES.....	60
5. GESTÃO DE RESTAURANTES UNIVERSITÁRIOS: ANÁLISE NAS UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS.....	63
. 5.1 Quantitativo de Restaurantes Universitários.....	63
. 5.2 Quantitativo de Refeição.....	64
. 5.2.1 Refeições Subsidiadas.....	67
. 5.3 Valores das refeições.....	69
. 5.4 Pesquisas de Satisfação e Descarte de Resíduos.....	70
. 5.5 Contratos.....	71
. 5.6 Implicação dos modelos de gestão.....	74
6. PROPOSTA DE INTERVENÇÃO.....	75
. 6.1 A proposta de intervenção.....	75
. 6.2 Inclusão do Painel de Bordo no Relatório de Indicadores da PROAE.....	76
. 6.3 Inclusão do Painel de Bordo da AE no Relatório de Gestão da UFGD.....	76
. 6.4 Inclusão do Painel de Bordo anualmente no Site da UFGD.....	77
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	78
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	83
APÊNDICE A.....	90
APÊNDICE B.....	97
APÊNDICE C.....	99
RELATÓRIO TÉCNICO.....	105

.1. INTRODUÇÃO

O Restaurante Universitário (RU) é o programa de alimentação orientado aos estudantes e à comunidade acadêmica, que tem o objetivo de oferecer refeições com baixo custo, diariamente, para atender principalmente as necessidades dos indivíduos que necessitam realizar refeições dentro da instituição. Entende-se por RU como unidades de alimentação que não possuem fins lucrativos, administrados pela universidade e com propósito de melhorar as condições de alimentação, nutrição e saúde dos estudantes (CAVALCANTE; SILVA; BARATTO, 2018). O RU está inserido no programa de alimentação das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) e constitui importante ferramenta na equalização social mediante a oferta de alimentação mais acessível, e até mesmo sem custo, aos estudantes que não possuem condições econômicas para se manter na universidade (LIMA; FERREIRA, 2016).

A responsabilidade das universidades em atender os critérios estabelecidos pelo decreto do Programa Nacional de Assistência Estudantil (PNAES) para ofertar refeições aos estudantes ensejam ações administrativas orientadas para a efetividade dos serviços oferecidos. Apesar das diferenças de estrutura, quantidade de alunos, especificidades regionais e cultura organizacional entre as várias IFES, o objetivo em comum é a produção e distribuição de refeições de baixo custo, ou até mesmo sem custo a estudantes beneficiados pelos programas de subsídios, que atendam a necessidade nutricional em apoio ao desenvolvimento da atividade de ensino. Os RUs são mantidos através de recursos do tesouro transferidos através do PNAES. Neste sentido, soluções administrativas que viabilizam a redução de custo e melhorias na qualidade das refeições são essenciais à manutenção dos programas de alimentação, bem como dos RUs.

A qualidade dos serviços depende de uma combinação de variáveis que corroboram para um bom serviço prestado aos comensais e é uma preocupação da instituição para atender as expectativas do usuário. Estudo anterior demonstrou que as variáveis qualidade de atendimento, valor da refeição e infraestrutura do ambiente como fatores fundamentais para os clientes usuários. (AMORIM *et al.*, 2019).

Assim, tem-se a questão central para a gestão pública e para a literatura em compreender as ferramentas das políticas estudantis e os modelos adotados na execução e implementação destas nas universidades. As lacunas teóricas e empíricas podem ser em partes

supridas através do panorama da política pública de Assistência Estudantil deste estudo, que pressupõe o RU como ação de apoio ao estudante. Intenta-se um olhar para a evolução das formas de gestão desta ação, considerando a sua importância no contexto assistencial, de forma a analisar como a literatura se desdobra e aponta caminhos para a efetivação das ações. Deste modo, novos estudos precisam se perseguir para maiores entendimentos das formas de gestão dos RUs.

.1.1 Problema de Pesquisa

A gestão das unidades de alimentação é responsabilidade das instituições federais de ensino superior, atribuída pelo PNAES para a efetiva execução da ação. Para o funcionamento de um restaurante existem diferentes variáveis a serem consideradas para que o objetivo principal da unidade possa ser atingido. Considerando que o ensino, a pesquisa e a extensão são as atividades principais da universidade, dispostas na Constituição Federal em seu artigo 207, o RU é uma ação de apoio à atividade-fim da instituição. A gestão do restaurante pode ser decisiva na efetividade e na qualidade do serviço prestado à comunidade acadêmica, com possibilidade da adoção de diferentes modelos de gestão, com restaurantes administrados pela própria instituição, ou através de concessões ou de terceirização dos serviços.

A literatura se debruça em bases focais sobre a análise e sobre a implantação da política pública de AE nas IFES, em como as ações assistenciais contribuem para a inclusão e igualdade de condições de acesso, permanência e conclusão de curso. A literatura aponta ainda as avaliações das políticas públicas de AE desde a implantação do PNAES e a perspectiva estudantil no processo. A literatura de alimentação em RU inclina seu foco para a qualidade nutricional das unidades, discutindo a satisfação dos usuários e capacidade de atendimento e produção, sustentabilidade ambiental e redução de desperdício.

Os modelos de gestão não possuem um panorama de destaque nos estudos sobre os RUs, e a gestão não é tema central dos estudos sobre AE, embora os modelos de gestão se caracterizem como estrutura administrativa escolhida pelas universidades para implementar as ações assistenciais.

As instituições federais possuem a responsabilidade de implementar os programas de assistência, e precisam estar preparadas para a complexidade dos programas de gestão dos restaurantes, com foco nos objetivos e nas funções no âmbito estrutural, organizacional,

visando qualidade e eficiência em seus processos de gestão (MAIA, 2008). Wolf (2018) destaca que as IFES possuem dois procedimentos principais para mensurar a qualidade do RU, sendo a pesquisa de satisfação e os testes de aceitabilidade. A pesquisa de satisfação se relaciona com o levantamento da qualidade dos serviços, enquanto o teste de aceitabilidade está ligado ao cardápio. Analisar a vinculação entre a gestão e a perspectiva de qualidade do RU pelos usuários e a correlação dos fatores responsáveis pela oscilação nos índices de satisfação, aliada ao aparato contratual e aos modelos de gestão, e à fiscalização dos contratos com terceiros, auxiliam no entendimento dos impactos da gestão na qualidade e na proposição de melhorias nas unidades de alimentação. A sazonalidade de informação e a falta de padronização das informações ou indicadores do RU na esfera da assistência estudantil são entraves que dificultam a melhoria dos serviços e a qualidade dos estudos sobre a temática (RESENDE; NASSIF, 2015).

Logo, observa-se que embora os modelos coexistam nas IFES, foi possível identificar lacuna teórica em estudos que relacionam os desdobramentos dos modelos de gestão e seus impactos nos resultados dos RUs. Desta forma, busca responder o seguinte questionamento: Qual a implicação dos modelos de gestão na qualidade dos RU's?

.1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar os modelos de gestão dos restaurantes universitários das universidades federais e suas implicações no PNAES.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Realizar um levantamento teórico da discussão de Assistência Estudantil no contexto das IFES;
- Realizar um levantamento dos modelos de gestão dos RUs nas IFES;
- Identificar em cada modelo de gestão de RU as respectivas características;
- Levantar e sistematizar as variáveis relacionadas entre os modelos de gestão e os resultados.

.1.3 Justificativa e Relevância da Pesquisa

No contexto atual, em que pesa a obrigação institucional com a retenção dos estudantes na instituição até a finalização dos estudos, os RUs são ferramentas de equalização de distâncias sociais e indispensáveis para a comunidade acadêmica. Os RUs, como parte da política pública assistencial, possuem diferentes tipos de gestão, diferentes atividades e diversas peculiaridades dentro das IFES, o que justifica a pesquisa realizada neste trabalho, que contribuirá para identificar quais as implicações do modelo de gestão adotado pela instituição e os desdobramentos de sua utilização. Os serviços prestados pelas universidades através dos restaurantes constituem atividades que abrangem diversos serviços e variedade de mão de obra, relacionados ao processamento direto dos alimentos e às atividades de manutenção de utensílios e das instalações (STICCA, SILVA; MANDARINI, 2019).

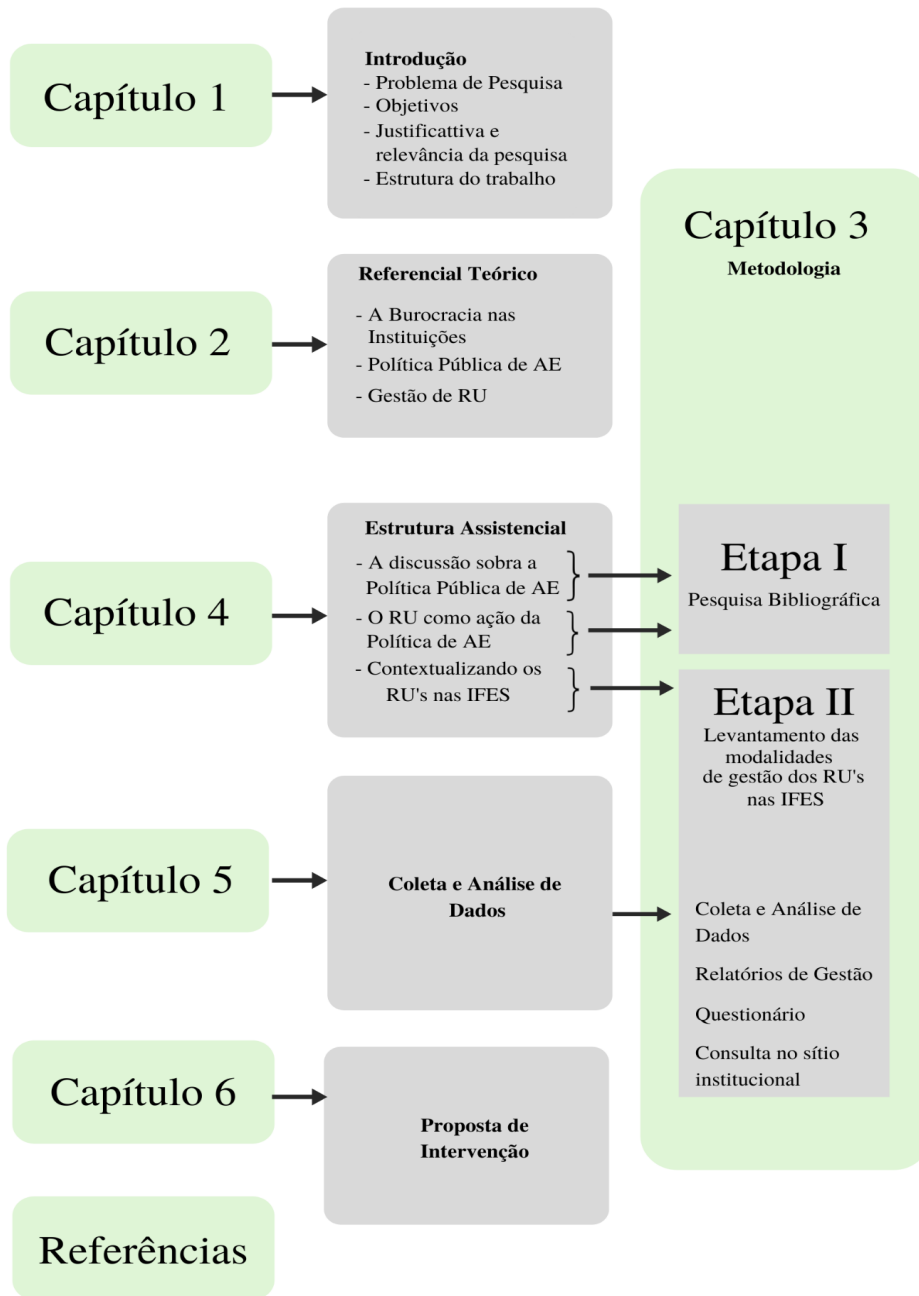
Orientado neste sentido, este trabalho pretende contribuir para a melhoria no controle de ações administrativas que corroboram para o aumento da qualidade do RU no âmbito da universidade, para que as ações assistenciais sejam efetivas e orientadas para atender a comunidade acadêmica de maneira eficaz, com infraestrutura adequada à demanda, valores equalizados à realidade socioeconômica dos usuários e qualidade nutricional e de atendimento. Assim, deve-se buscar através da pesquisa responder os anseios da comunidade universitária no âmbito dos RUs, utilizando-se de ensinamentos científicos, da literatura mais atualizada e das experiências empíricas de êxito (MAIA, 2008).

Ainda que a literatura tenha avançado na discussão da implementação e avaliação das políticas assistenciais e no estudo da qualidade dos RU's e satisfação dos usuários, há poucas pesquisas que avançam sobre os modelos de gestão utilizados para fazer funcionar as ações de alimentação. Como contribuição e implicação teórica ao campo das pesquisas assistenciais, este estudo relaciona os desdobramentos dos modelos de gestão e seus impactos nos resultados dos RU's.

.1.4 Estrutura do Trabalho

A figura 1 ilustra a estrutura da pesquisa dividida em capítulos e demonstrando um panorama de como foi desenvolvido cada etapa e as atividades do trabalho:

Figura 1: Estrutura da Pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

.2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste segundo capítulo será abordado a burocracia nas instituições públicas, a política pública de assistência estudantil e os estudos sobre o RU como ação de política pública.

.2.1 A Burocracia nas Instituições Públicas

O Estado é considerado a única fonte legítima de poder, com autoridade para organizar a superioridade de uma classe sobre outra, amparada em uma coação legítima e legal (WEBER, 2000). A autoridade é estabelecida através da legitimidade da dominação, sendo alocada por Weber (2000) em categorias: a dominação patrimonial; a dominação carismática; e a dominação política e hierocrática. O estado brasileiro foi patrimonial até 1930, prevalecendo o patrimonialismo e a não distinção entre o patrimônio público e o privado. A partir de 1930, com o advento da Reforma Burocrática, a administração adotada é weberiana, burocrática, preocupada basicamente com a efetividade da ação pública (BRESSER-PEREIRA, 2007).

A partir de 1995 é estabelecida então a reforma gerencial, onde a administração passa a focar nos critérios de eficiência. A burocracia na formulação eleva a superioridade técnica e a busca pela eficiência e efetividade, direcionada para a capacidade operacional em maximizar os resultados e minimizar recursos. Estas questões analisadas por Weber (2000) ao construir este paradigma relativo às formas de dominação, abrangem o problema da sustentação e manutenção da legitimidade das relações de poder, estas encontradas na organização social (MORAES *et al.*, 2003).

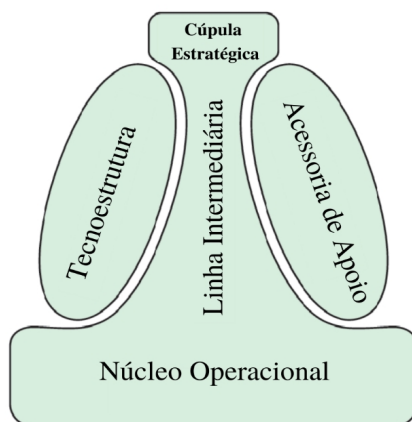
Para um olhar mais organizacional, a ação da burocracia em busca de estruturas e modelos de gestão que assegurem padrões de eficiência operacional consoante com a expectativa dos atores que influenciam a definição da missão institucional impacta na proposição da estrutura de uma organização. Martins (1998). Buscando compreender institucionalmente, as configurações organizacionais permitem categorizar diferentes estruturas e suas particularidades pragmáticas.

As configurações organizacionais descritas por Mintzberg (2006) para caracterizar as estruturas das organizações estabelece diferentes estruturas. Embora as configurações não se

apresentem como estruturas determinantes na prática, o que ocorre é a aproximação da estrutura de uma organização a uma destas configurações. As estruturas propostas por Mintzberg (2006), funcionam como modelos de análise que podem ser utilizados de maneira genérica, como possibilidades de parâmetro para compreender o funcionamento de diferentes organizações e suas estruturas. Toda estrutura envolve duas exigências fundamentais: a divisão do trabalho em tarefas distintas; e a coordenação destas tarefas (MINTZBERG, 2006).

Desta maneira, os parâmetros mecanismos de coordenação, partes chaves da organização, parâmetros de *design* e fatores situacionais, são utilizados para conceituar as configurações organizacionais. Cada parâmetro se divide em elementos que compõe esta estruturação. Os cinco mecanismos de coordenação descritos por Mintzberg (2006) são: ajustamento mútuo; supervisão direta; padronização dos processos de trabalho; padronização dos resultados dos trabalhos (*outputs*); e padronização das habilidades dos trabalhadores (*inputs*). Enquanto que as partes chaves compreendem a cúpula estratégica da organização, a linha intermediária, a tecnoestrutura, a assessoria de apoio e o núcleo operacional, conforme pode ser observado na figura abaixo.

Figura 2: Modelo da estrutura da organização



Fonte: Mintzberg (2006).

Os parâmetros de *design* são considerados componentes que determinam como as diversas atividades organizacionais são trabalhadas e organizadas para estabelecer a coordenação destas atividades e, para tanto, estabelece nove parâmetros de *design* que são dimensionados em 4 grupos, conforme quadro 1.

Quadro 1: Agrupamento dos parâmetros de *design*

Agrupamento dos Parâmetros	Parâmetros
<i>Design</i> das posições	Especialização da tarefa; formalização do comportamento necessário para execução das atividades; treinamento e doutrinação exigidos pela organização
<i>Design</i> da superestrutura	Agrupamento das posições em unidades; e dimensão da unidade
<i>Design</i> dos vínculos laterais	Sistemas de planejamento e controle; e instrumentos de Interligação
<i>Design</i> do sistema de tomada de decisões	Centralização e Descentralização

Fonte: Adaptado de Mintzberg (2006).

Os fatores situacionais são variáveis contingenciais das organizações que se relacionam com os parâmetros de *design*, como a idade e o tamanho da organização, o sistema técnico utilizado pelos operadores, a variação do ambiente e o poder de controle (MINTZBERG, 2006). Utiliza-se estes critérios para definir as estruturas organizacionais da seguinte maneira: estrutura simples, burocracia mecanizada, burocracia profissional, estrutura divisionalizada, estrutura adhocrática e estrutura ideológica. Delineando um paralelo entre as IFES e os modelos apresentados, Freitas (2002) enquadra as Universidades Federais na estrutura burocrática, transitando entre a burocracia mecanizada e a burocracia profissional.

Freitas (2002) aponta a competência dos conselhos superiores como órgãos deliberativos e o Reitor como principal executor das políticas da instituição, alocando as responsabilidades de acordo com a estrutura. A linha intermediária exerce a supervisão através das relações chefe e executor. Este nível nas universidades é representado pelas Pró-Reitorias, que tem a função de ligar a cúpula estratégica ao núcleo operacional. O núcleo Operacional é representado nas universidades pelas unidades acadêmicas e os departamentos das faculdades são responsáveis pela atividade final, exercida pelos professores, que transformam entradas em saídas e são responsáveis pelo processo de ensino.

Neste sentido, Para Freitas (2002, p.58):

A Tecnoestrutura é composta pelos analistas, ou seja, as assessorias que atuam sobre as tarefas dos outros. São aqueles que delineiam e planejam para que o trabalho dos outros se torne mais eficaz. Nesse nível ficam aqueles que são incumbidos com a adaptação e a mudança organizacional para ajustar à organização às mudanças ambientais. Na universidade esse nível é representado pelas Assessorias de apoio ou Especiais e Coordenadorias, como: Planejamento e Coordenação Geral; Coordenadoria de Assuntos Internacionais; de Comunicação Social etc.. As Assessorias de Apoio são as unidades especializadas para apoiar a organização fora de seu fluxo de trabalho operacional. Algumas dessas unidades operam independente do núcleo operacional e pode se encontrar em vários níveis da hierarquia dependendo do serviço e a quem se destina. Nas universidades são: Procuradoria Geral; Editora Universitária; Departamento de Pessoal;

Prefeituras Universitárias; Restaurante Universitário; Imprensa Universitária, etc. Enfim, essas partes sintetizam o que a literatura da administração enfatiza como elementos que definem as responsabilidades, o sistema de comunicação e de autoridade na organização (FREITAS, 2002, p. 58).

Destacando a estrutura da burocracia profissional, podemos aproximar a administração pública das IFES para efeito comparativo, uma vez que a burocracia profissional é entendida como uma estrutura onde o trabalho é operacional, estável e complexo, com treinamentos utilizados para padronizar habilidades de maneira funcional. Nesta estrutura nota-se uma ampliação vertical de tarefas e especialização horizontal (AGUIAR; MARTINS, 2006). A burocracia está presente na educação e na instituição universitária, que transmite uma comunicação hierárquica e vertical, com origem no topo, pautada em arcabouço ideológico e burocrático, construindo um sistema de relação que torna indispensável a elaboração de etapas e definição de tarefas para que possa ocorrer um controle de gestão que permite garantir a eficácia das atividades (ROSA, 2016).

Deste modo, conceituamos as IFES como estruturas que atuam em conformidade com a legislação, possuem processos de escolhas racionais-legais que impõe limites através de políticas e normativos, prosseguindo com os mecanismos para sistematizar as informações e o conhecimento, culminando nas ações diárias limitadas ao espaço estabelecido pela burocracia estrutural, que delimita as incumbências setoriais, aproximando-se mais efetivamente da burocracia profissional.

Quadro 2: Critérios dos tipos de configurações organizacionais

	Estrutura Simples	Burocracia Mecanizada	Burocracia Profissional	Forma Divisionalizada	<i>Adhocracia</i>
Parte-chave da organização	Cúpula estratégica	Tecnoestrutura	Núcleo operacional	Linha intermediária	Assessoria de apoio
Mecanismos de coordenação	Supervisão direta	Padronização do trabalho	Padronização das habilidades	Padronização dos <i>outputs</i>	Ajustamento mútuo
Designe do sistema de tomada de decisão Descentralização	Centralização	Descentralização horizontal limitada	Descentralização horizontal e vertical	Descentralização vertical limitada	Descentralização

Fonte: Adaptado de Mintzberg (2006).

As universidades possuem estruturas complexas, que apresentam pressões para tomada de decisão em todos os níveis da organização, níveis estes configurados através dos

conselhos e colegiados universitários, simultâneo a supervisão direta, alto grau de centralização e regras detalhadas. Neste universo complexo de estrutura e burocracia, a AE é um campo de trabalho burocrático voltado ao estudante e suas vulnerabilidades, que possui como executores os agentes públicos incumbidos destas tarefas.

.2.2 Política Pública de Assistência Estudantil

A atuação do estado para equalizar divergências sociais e atuar como mediador dos interesses das várias camadas da sociedade, institucionalizando processos e viabilizando a convivência social, é definido como política pública (SILVA *et al.*, 2017). Parte disso está atrelado à evolução das políticas que acompanham mudanças das atividades, bem como aumento na complexidade dos modelos em respostas às novas realidades e demandas (FERNANDES; ALMEIDA; 2019). As políticas públicas de educação possuem relação direta entre contexto social e tipo de sociedade que se pretende formar (SILVA, 2019).

A educação como direito de todos os cidadãos, tem origem no Brasil bem antes da Constituição de 1988, sendo já esboçado na Constituição Imperial de 1824 que garantia a instrução primária gratuita a todos os cidadãos. A intervenção do Estado nos sistemas de ensino tem marco importante em 1934, pois a constituição liberal de 1891 manteve o Estado apenas como validador do diploma (CURY, 2007). As ações de assistência estudantil (AE), assim como o direito à educação, não constitui uma política recente, pois já no governo do presidente Getúlio Vargas (1930-1945), através da reforma educacional promovida pelo então Ministro da Educação e Saúde, Francisco Campos em 1931, são propostas ações que objetivam bolsas de estudos aos estudantes reconhecidamente pobres dos institutos universitários (IMPERATORI, 2017). Em 1940 a AE foi ampliada e passou a ser em todos os níveis de ensino, corroborada no art. 172 da constituição de 1946 que garantia assistência aos estudantes (IMPERATORI, 2017). Mais recente, tem-se a Lei 9.394/1996, intitulada Lei de Diretrizes e Bases (LDB) da Educação Nacional, que regulamenta a política de educação e fixa parâmetros aos níveis da Educação e estabelece diretrizes à AE (IMPERATORI, 2017).

A AE emerge com a atuação de novos atores engajados nos movimentos sociais de debates sobre a educação no mesmo período que a Constituição Federal de 1988, em seu art. 205, consagra bilateralmente a educação como um dever do Estado e também da Família. Dois grandes movimentos políticos se destacam em defesa da educação com a criação do

Fórum Nacional de Pró-Reitores de Assuntos Comunitários e Estudantis (FONAPRACE) em 1987 e da Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino (ANDIFES) em 1989. Essas duas frentes políticas participam ativamente para garantir os princípios de igualdade de condições de acesso e permanência elencados pela constituição. Atribuem-se tanto ao FONAPRACE quanto à ANDIFES a posição de defensor da igualdade e da oportunidade de acesso aos estudantes das IFES, na perspectiva dos direitos sociais relacionados às condições básicas de acesso e permanência no ensino superior (MARTINS; SILVA; MAURICIO, 2019)

Durante anos o acesso ao ensino superior brasileiro era um privilégio quase exclusivo das elites econômicas (ARIOVALDO, 2016). A percepção do acesso reduzido de alunos do ensino médio público e de certos grupos étnicos à universidade pública levou à criação de políticas que visam à igualdade do acesso ao ensino superior (GRINER; SAMPAIO; SAMPAIO, 2015). A relevância da AE toma maiores proporções pelo fato de que o Brasil é um país com acentuado índice de desigualdade social e grande parte dos estudantes já ingressam na universidade em desvantagem em relação aos demais (CECHET, 2013). O tema da AE foi discutido e se tornou complexo e sistemático até adquirir posição de legitimidade na agenda governamental e ser incluído como política pública nos anos 2000 (DUTRA; SANTOS, 2017). Para alcançar este resultado, dois grupos políticos de discussão tiveram importante papel: o FONAPRACE e a ANDIFES. Ambos tiveram papel na elaboração do Plano Nacional de Assistência Estudantil em 2007, que foi instituído como decreto em 2010 como programa.

O PNAES foi regulamentado no decreto 7.234, de 19 de julho de 2010, com objetivo de democratizar a condição de permanência no ensino superior, minimizar desigualdades, diminuir taxas de retenção e evasão e contribuir à inclusão social. O PNAES promove a assistência nas áreas de moradia, alimentação, transporte, saúde, inclusão digital, cultura, esporte, creche, apoio pedagógico e acesso de pessoas com necessidades especiais (10 áreas). Nas universidades federais, os recursos do PNAES são repassados para que as ações de AE sejam implementadas e destinadas aos estudantes matriculados em curso de graduação presencial e previamente selecionados em critérios socioeconômicos e alunos oriundos da rede pública de ensino (BATISTA, 2019).

Embora, essas ações busquem promover formas de igualdade para determinados grupos sociais em desvantagem, no campo da universidade ainda representam um assunto

polêmico (CAMPOS *et al.*, 2017). Essa polêmica centra em um ponto constante no contexto de políticas públicas: dificuldade de compreender os fatores que venham a desencadear respostas e impactos não são tão fáceis de conceber, como pode pensar à primeira vista (COSTA; DA SILVA, 2016); o dissenso é característica central da política pública, haja vista que a disputa de ideias e de projetos fazem parte da definição e *modus operandi* (FONSECA, 2011); o entendimento da política de AE não se resume apenas em permitir o ingresso do acadêmico de baixa renda no ensino superior (BORDIM *et al.*, 2019); pois carrega consigo compromisso social, possibilitando que permaneça e conclua o curso, e somente políticas de acesso não bastam, é preciso ampliar alternativas e criar condições para permanecer (BARBOSA; BARRETO; BEZERRA, 2005; CINTRA; RIBEIRO; COSTA, 2018).

A AE no Brasil pode ser dividida em duas fases: escassez de recursos e poucas ações destinadas ao auxílio do estudante; e políticas públicas voltadas ao apoio do estudante e maiores investimentos (COSTA, 2010). Bordim *et al.* (2019) destacam quatro ondas na discussão contemporânea da AE no contexto brasileiro: lei de cotas e discussão do acesso; redemocratização do ensino superior; resultados da assistência estudantil; e formação profissional e orientação ao mercado de trabalho.

O PNAES estabeleceu recursos orçamentários a serem repassados às IFES e trouxe a previsão de parâmetros nacionais a serem adotados pelas instituições conforme suas necessidades e especificidades (GOMES; PASSOS, 2018). As bases aos objetivos elencados no PNAES se estruturam nas diretrizes da Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), na pretensão de convergir os dois programas sobre os mesmos ideais que espelhem os fundamentos da AE na atual política de educação superior (PINTO, 2015). O REUNI tem por objetivo a ampliação do acesso e a permanência no ensino superior. O REUNI foi instituído pelo decreto nº 6.096, de 24 de abril de 2007, como uma das ações do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE). O programa amplia o número de vagas nos cursos de graduação, propõe a oferta de cursos noturnos, promove o combate à evasão e a democratização do ensino superior.

O caráter inclusivo da AE no atendimento prioritário esboçado no art. 5º do decreto PNAES, a descentralização das ações de AE no âmbito das universidades e a competência na definição de normas e metodologias de seleção dos alunos a serem beneficiados, projetam um cenário onde não há unificações de critérios para analisar o grau de vulnerabilidade dos estudantes (MOREIRA, 2018). Os procedimentos avaliativos, embora possuam etapas

similares, variam em cada instituição. A pandemia da COVID-19 oportunizou mudanças nas ações que envolvem oferta de alimentação, ações de saúde, esporte e cultura, que através da evolução da inclusão digital puderam ser ofertadas remotamente, demonstrando assim as fragilidades e limitações da AE em época de pandemia.(FAVA; CINTRA)

As unidades responsáveis pela gestão da AE são compostas por um quadro multidisciplinar de servidores efetivos, o que contribui à efetividade das ações implementadas. Estes profissionais que apoiam e garantem o fluxo dos trabalhos assistenciais tem grande desafio em meio ao cenário atual, por vezes sobrecarregados com a carga de trabalho e a falta de pessoal nas instituições, somado ainda às responsabilidades com o atendimento aos estudantes. (PRADA et. al, 2021). Este quadro necessita de ampliação e planejamento em suas ações, no intuito de ampliar o leque de acesso e melhorar o atendimento da comunidade acadêmica (ARAÚJO; ANDRADE, 2017). Para aprofundar o conhecimento sobre a AE, passaremos à análise dos conhecimentos produzidos sobre a gestão de RUs.

.2.3 Gestão de Restaurantes Universitários

Um olhar na gestão das organizações públicas permite contemplar sua complexidade e diferenças culturais. As organizações implantam modelos de gestão baseados em modelos existentes, o que produz um choque cultural nas organizações (FREITAS, 2009).

A compreensão de atitudes e a percepção dos servidores envolvidos são componentes necessários para a eficácia na gestão, influenciada pela cultura diversificada das regiões sedes das instituições, cada IFE possui costumes e comportamentos que impactam na gestão. (BUDDE et. al, 2019). Neste sentido, a gestão dos serviços de alimentação nas Universidades depende da atuação dos gestores e de suas competências para que as ações assistenciais sejam efetivadas.

Assim, o compromisso dos gestores necessita ser concebido a partir da responsabilidade que se consolida na busca de uma gestão profissional e efetiva, que permita à instituição enfrentar os desafios impostos pelo sistema. (CARVALHO et. al, 2018)

Considerando a complexidade de gerenciar os serviços de alimentação, destaca-se o aspecto social devido ao foco no estudante, tanto daqueles que estão envolvidos no trabalho final de produção de alimentos, como aqueles que realizam a gestão de todo o processo. A

este aspecto social, a gestão política participativa, de ambos os lados, exige a participação ativa de seus representantes, tanto dos servidores diretamente envolvidos nas atividades de controle e implementação, quanto à representação superior da universidade. (CARDOSO *et al.*, 2018)

A Universidade pública utiliza-se de modelos de gestão baseados na efetiva prestação de serviços pelos seus servidores, e também por meio de terceirizações. Quando alguns serviços são terceirizados, materializados por meio de contrato, possibilita além da redução de custo, uma especialização mais focada na prestação do serviço ou fornecimento de bens, possibilitando ainda que o contratante mantenha seu foco em suas atividades principais. (COTA, 2017).

As legislações que disciplinam as contratações públicas constituem-se em ferramentas de trabalho disponibilizadas pelo governo para disciplinar e orientar as ações dos agentes. Dentre as variadas legislações, os principais dispositivos legais são o Decreto-Lei nº 200, de 25/02/1967, a Constituição Federal – CF, de 05/10/1988, a Lei 8.666, de 21/06/1993, a Lei Complementar nº 101, de 04/05/2000, a Lei nº 10.520, de 17/06/2002, o Decreto nº 5.450, de 31/05/2005, o decreto nº 8.538, de 06/10/2015 e a IN nº 05, de 26/05/2017. A IN 05/2017 é a orientação mais densa voltada para a realização das atividades dos fiscais dos contratos. (PIRES, 2020).

Os RUs podem ser administrados de três maneiras, através da autogestão, de forma terceirizada ou de forma mista, quando a instituição possui unidades terceirizadas e unidades autogeridas. A autogestão acontece quando a unidade é gerida pela própria instituição e a terceirização acontece de duas maneiras, com a distribuição de algumas de suas funções para agentes terceirizados, ou na concessão de todas as atividades do restaurante (MESQUITA, 2014). Utilizando-se da classificação adotada por Wolf (2018) para caracterizar a gestão dos RUs nas UFs é possível evidenciar particularidades de cada um destes modelos no intuito de revisar suas características. Wolf (2018) apresenta três formas: a autogestão, a terceirização e a gestão mista. A autogestão é entendida como modelo de gerenciamento em que todas as operações são administradas e realizadas pela própria instituição. A terceirização é entendida como modelo que transfere a terceiros a responsabilidade de produção ou serviço de uma organização. A gestão terceirizada pode ser considerada como atividade de transferência de responsabilidade de produção ou serviço de uma organização para outra. Enquanto que a gestão mista ocorre simultaneamente atividades da autogestão e da terceirização.

Conforme evidenciado por Maia (2008) sobre o RU estudado no modelo de autogestão, a unidade pesquisada possuía uma Diretoria de Nutrição, responsável pelas ações de planejamento, coordenação e supervisão da produção, requisição de materiais e elaboração de cardápio. A unidade possuía ainda uma Diretoria de Serviços Operacionais, incumbida de supervisionar e avaliar a manutenção predial, reparo e cuidado de máquinas e equipamentos, e sistemas de transporte. Além do quadro de pessoal capacitado e responsável pela contabilidade e almoxarifado, ainda haviam os cargos de cozinheiro, copeiro, auxiliar e demais cargos que foram extintos conforme a mudança no quadro de pessoal da administração pública. As atividades de controle de caixa, prestação de contas e depósitos bancários também se somavam às responsabilidades de execução de tarefas diárias. Neste sistema de gestão é possível a contratação de pessoal terceirizado para auxiliar as atividades operacionais.

A decisão por terceirizar parte das atividades de uma instituição está normalmente vinculada à redução de custos e de procedimentos burocráticos (STICCA, SILVA e MANDARINI, 2019). As atividades terceirizadas com frequência no setor público são atividades auxiliares, de limpeza, segurança e informática.. A terceirização vem sendo utilizada constantemente para reposição de vagas de aposentados, cargos extintos, cobertura de licenças e contratação de mão de obra menos onerosa, em contraponto à realização de concursos públicos. (MONTEIRO, 2020)

No processo de terceirização, a universidade delega a uma empresa contratada toda a gestão operacional e a responsabilidade total desde a compra de insumos até o preparo, com autonomia limitada aos termos do contrato. Neste sentido, a universidade apenas atua na supervisão da prestação dos serviços através da equipe de gestão e da fiscalização do contrato (WOLF, 2018). Neste modelo as atividades de execução são transferidas integralmente à empresa contratada. A empresa terceirizada realiza toda a parte operacional de produção e distribuição das refeições, cabendo à Instituição realizar a fiscalização do contrato.

O modelo de gestão mista advém da adoção do modelo de autogestão em algumas unidades e do modelo de terceirização em outras, na medida em que a universidade possui mais de uma unidade de alimentação. Os restaurantes universitários coexistem ainda com lanchonetes e vendas de demais artigos de consumo no espaço da universidade, o que classifica o cenário interno das instituições como competitivo (VALENTIN *et al.*, 2017).

3. METODOLOGIA

Em relação ao seu objetivo, a construção deste estudo classifica-se como pesquisa descritiva. Quanto aos procedimentos pode ser identificada como pesquisa documental, na medida em que se propõe a analisar as principais informações do universo da assistência estudantil com foco nos RUs. Para tanto, o presente estudo foi construído em duas etapas: revisão da literatura (pesquisa teórica) e levantamento das modalidades de gestão dos RUs nas IFES e seus resultados (pesquisa empírica).

3.1 Primeira Etapa: Pesquisa Teórica

Para a construção do referencial teórico e obter panorama de como está sendo discutida a AE, primeiramente foi executado um procedimento de pesquisa nos bancos da Capes, da Scielo e da Spell. No intuito de definir o grupo de trabalhos que iriam compor a amostra da pesquisa, foi necessário explorar as bases de maneira estruturada. Para efetivar a busca foram utilizadas a palavra-chave “assistência estudantil”, retornando 341 trabalhos (309 da Capes, 26 da Scielo e 6 da Spell). Esses trabalhos foram agrupados segundo suas categorias de discussão (saúde; serviço social; educação; avaliação; evasão; cotas; políticas de assistência; permanência; gestão; ensino; alimentação; qualidade; transporte; moradia; vulnerabilidade; e outros), conforme Quadro 3. A inclusão nas categorias basearam na leitura do título, resumo e palavras-chave dos 341 trabalhos, enquadrando de acordo com a temática central contida no título, ou nas palavras chaves. Em alguns trabalhos houve a necessidade de leitura da introdução para realizar o enquadramento.

Quadro 3. Categorização das produções científicas sobre a Assistência Estudantil

Área	Nº	Área	Nº	Área	Nº
Educação	71	Perfil e evasão	13	Perspectiva do Estudante	6
Áreas diversas	45	Educação Profissional	11	FONAPRACE	3
Saúde	39	Repetidos	12	Gestão Universitária	3
Anterior a 2010	36	Sem acesso	11	Ensino Privado e imigração	3
Serviço Social	22	Permanência	11	Alimentação	3
Políticas de AE	16	Cotas e Creches	11	Avanço e desempenho	4
Avaliação e reflexão	11	Transporte e moradia	8	Perspectiva docente	2

Fonte: Resultados da pesquisa (2021).

De posse desses resultados, organizou todas as palavras-chaves dos referidos trabalhos e realizou a distribuição na Figura 3 (nuvem de palavras). Na sequência foram excluídos os trabalhos com data anterior ao decreto PNAES. Incluiu também os trabalhos que versavam em específico sobre áreas profissionais e relacionados ao ensino privado, haja vista que não é o foco da pesquisa. A leitura foi orientada para além de compreender os referidos trabalhos, buscar atributos, categorias e aspectos metodológicos que os possam ligar no campo, haja vista que a partir destes filtros entendem que são trabalhos que foram publicados pós-decreto PNAES e que focam algum assunto dentro do contexto da AE. Foram divididos em quatro grupos, que melhor agruparam os trabalhos, considerou-se: a política de AE; os avanços no ensino superior, relacionando a permanência e o desempenho; a avaliação e reflexões sobre os resultados; e a perspectiva estudantil.

Figura 3: Nuvem de Palavras



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Em segundo plano, foi realizada uma pesquisa sobre os RUs nos bancos de referências da Scielo, no Portal de Periódicos da CAPES e na Biblioteca Eletrônica da SPELL. A busca foi efetivada através da palavra chave “Restaurante Universitário” no período de 2010 a 2019. De todas as 125 produções científicas encontradas, foram 113 na CAPES, 8 na Scielo e 4 na SPELL. Após análise do título, do resumo e da introdução dos trabalhos encontrados, foi obtida uma amostra final de 33 estudos, relacionada aos RUs com relevância ao objetivo proposto. Aplicou-se os critérios de exclusão, descartando temas sobre restaurantes privados, condições de trabalho, estudos exclusivos sobre resíduos sólidos, associados ao tema de nutrição sem relação com o RU e demais trabalhos cujo tema e objetivos não enfocavam os RUs. Considerou-se as principais atividades descritas e problematizadas em cada um.

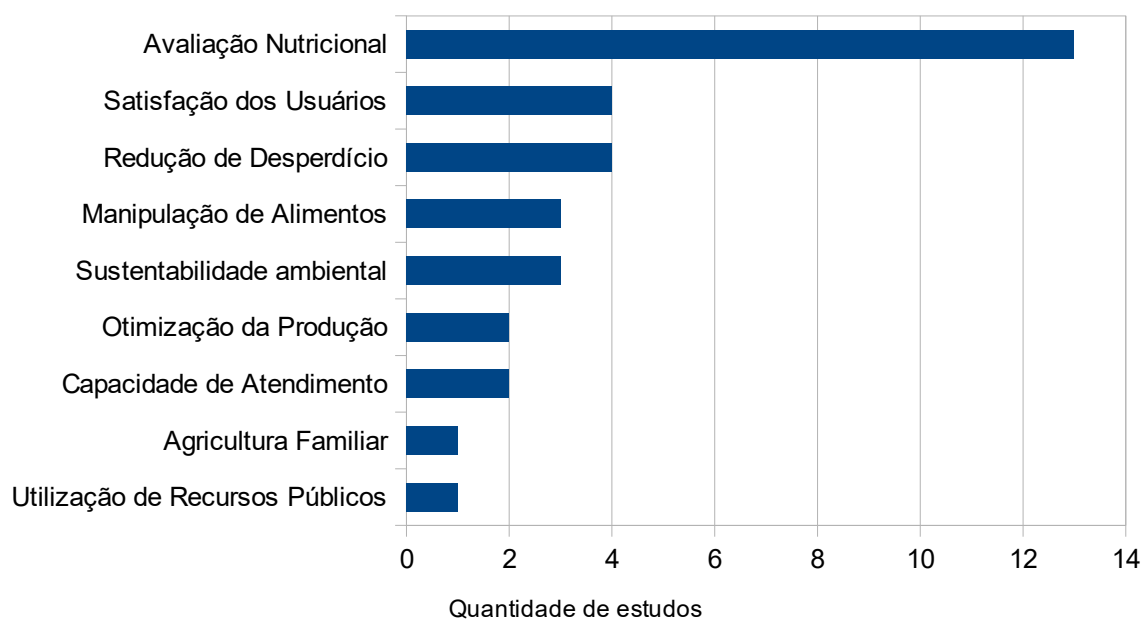
Quadro 4. Atividades ou áreas abordadas nos trabalhos pesquisados

Área	Nº	Área	Nº	Área	Nº
Nutrição	19	Áreas Diversas	32	Concessão	2
Agricultura Familiar	1	Assistência Estudantil	04	Perfil dos trabalhadores	1
Aquisição de Alimentos	1	Capacidade de Atendimento	2	Efetividade do Restaurante	2
Restaurantes no exterior	2	Higiene	2	Informática	1
Manipulação de Alimentos	3	Métodos de Previsão de Refeições	1	Organização Espacial	1
Otimização da Produção	2	Políticas Públicas	2	Avaliação da qualidade	3
Avaliação Nutricional	13	Recursos públicos	1	Redução de Desperdício	4
Repetidos	7	Resíduos sólidos	12	Restaurantes Privados	16
Satisfação dos Usuários	3	Sustentabilidade ambiental	3	Sem acesso	4

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

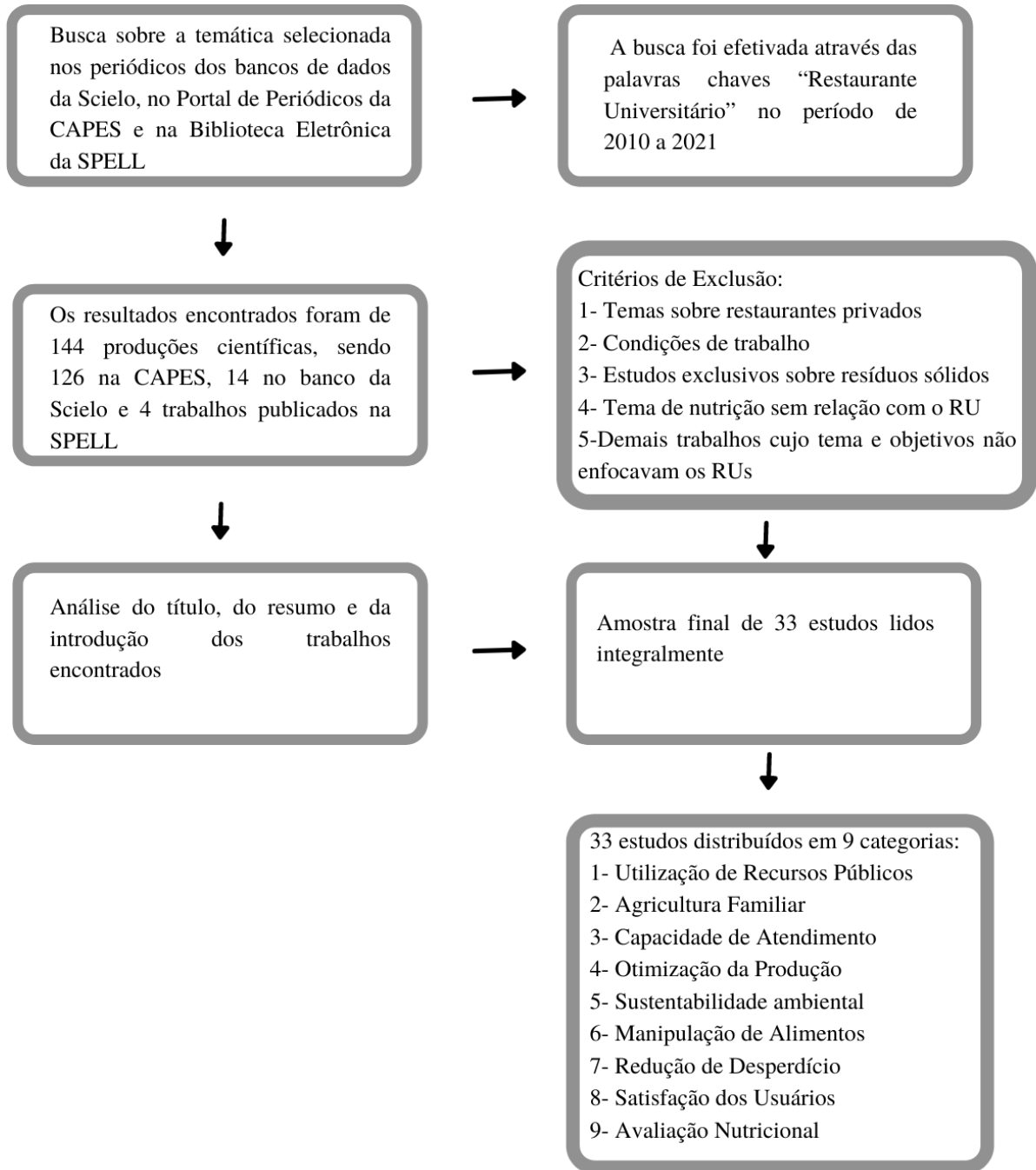
Refinando os trabalhos que abordaram os RUs , têm-se as variáveis utilização de recursos público, agricultura familiar, capacidade de atendimento, otimização da produção, sustentabilidade ambiental, manipulação de alimentos, redução do desperdício, satisfação dos usuários e avaliação nutricional. Por fim, tem-se o fluxo demonstrando os procedimentos adotados para a construção da amostra dos trabalhos selecionados.

Gráfico 1. Área de contexto dos trabalhos selecionados



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Figura 4: Construção da amostra dos trabalhos sobre o RU



Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

.3.2 Segunda Etapa: Pesquisa Empírica

Prosseguindo a construção do trabalho, foi realizada pesquisa utilizando-se de busca em todos os sites de cada uma das universidades federais, apropriando-se das palavras chaves “restaurante universitário” dentro de cada site. A partir desta ação, pôde-se comprovar a existência ou não de RUs nas IFES, onde se localizam e como é realizada a gestão. A partir dos dados encontrados, eles foram organizados em planilha eletrônica, com as seguintes informações: nome da IFES, localização (campus central ou multicampi) e como é realizada a gestão, tipificando-as em unidades terceirizadas, autogeridas e gestão mista. Em pesquisa acessória, os resultados foram confrontados com os dados sobre o modelo utilizado, disponíveis nos relatórios de gestão das IFES.

Foram coletados ainda os dados dos relatórios de gestão de todas as universidades federais, considerando os últimos cinco anos, de 2015 a 2019, disponíveis na base de dados do Tribunal de Contas da União, órgão responsável pela fiscalização das atividades da IFES. O relatório de gestão é documento de prestação de contas a ser elaborado pelos responsáveis na gestão dos órgãos em cada exercício. O TCU possui normativos e orientações para a prestação de contas, publicados anualmente no sítio do órgão, e orientam a elaboração dos relatórios com objetivo de fornecer uma visão clara para a sociedade sobre como a governança produz geração de valor público. O guia para elaboração na forma do relatório integrado disponibilizado pelo TCU para o novo modelo na forma integrada, conforme o padrão internacional, é o último guia emitido para o relatório de 2019. Este novo modelo é estabelecido pela Portaria TCU 378, de 5/dez/2019 (TCU, 2019).

As informações foram sistematizadas em categorias procedimentais no âmbito da assistência estudantil com foco nos RUs, considerando em cada instituição a quantidade de restaurantes, refeições totais servidas no ano e quantas destas foram subsidiadas, pesquisa de satisfação, descarte de resíduos, informações sobre os contratos com terceiros, e como é realizada a gestão e a fiscalização destes contratos.

A quantidade de restaurantes de cada universidade fornece a ideia da dimensão estrutural e da complexidade da gestão das unidades, possibilitando a noção de quantitativo de pessoal, gastos e estrutura física disponibilizada pela instituição. O número de refeições pode indicar a previsão de demanda baseada na média de períodos e quantidade de estudantes, com projeção de aumento dos gastos no caso de refeições subsidiadas. O descarte de resíduos e a

pesquisa de satisfação podem contribuir para a melhoria contínua dos serviços prestados à comunidade acadêmica, possibilitando a adoção de mudanças orientadas pelos anseios dos usuários. A informação sobre os contratos e sua fiscalização possibilitam um alinhamento das ações das empresas terceirizadas ao objetivo institucional. A análise foi realizada nos relatórios de gestão das 69 IFES na busca por informações sobre os RUs. Para complementar a pesquisa, em busca de uma série histórica de dados, foi utilizado o questionário enviado às IFES com os dados sobre as variáveis estudadas, e o acesso aos sítios eletrônicos disponíveis para consulta. O questionário buscou compreender como é realizada a decisão do modelo de gestão das unidades, e quem são os protagonistas nesta modelagem, buscou ainda aferir o quantitativo de refeições e percentual de refeições subsidiadas, seus valores e informações acessórias, como decisão de cardápio e gestão de estoque. O objetivo principal desta etapa empírica é investigar as práticas na gestão dos RUs e relacionar resultados efetivos e satisfatórios para os usuários do sistema de alimentação da universidade.

.4. ESTRUTURA ASSISTENCIAL

.4.1 A Discussão sobre a Política Pública de Assistência Estudantil

Para ter visão da produção, bem como as categorias que assemelham ou não as respectivas pesquisas, foram criados quatro grupos e os estudos foram acomodados neles. O primeiro grupo, denominado política de AE, compreende os trabalhos que buscam analisar como ocorreu a implantação do PNAES nas IFES e como aconteceu a gestão dos programas nestas instituições, utilizando como pilar a análise documental do PNAES. No segundo grupo, denominado avanços no ensino superior, compreende os trabalhos que enfocam os avanços na qualidade do ensino superior brasileiro associado ao desempenho, a permanência e o desenvolvimento dos estudantes. Especificamente, proporcionam análise sobre a retenção do estudante nas instituições e quais as possíveis medidas no combate à evasão. No terceiro grupo, denominado avaliação e reflexões sobre os resultados, contemplam a pretensão de uma avaliação da eficácia dos programas de assistência vigentes, orientações e sugestões para o aperfeiçoamento dos programas, bem como avaliação dos processos de implantação e integração das políticas com os demais processos institucionais. Por fim, o quarto grupo, denominado perspectiva estudantil, compreende os estudos que versam a avaliação da assistência estudantil na perspectiva do estudante, analisando suas origens, padrão econômico

e a necessidade de assistência para que se mantenha na universidade. O Quadro 5 demonstra os trabalhos em seus respectivos grupos.

Quadro 5. Título dos trabalhos em seus respectivos grupos de discussão

A política de assistência estudantil (16 estudos)	As políticas de AE: experiências comparadas em universidades públicas brasileiras	Assis <i>et al.</i> (2013)
	A política de AE na universidade federal: da escola pública para o ensino superior	Graeff, (2014)
	Acessibilidade e permanência: um estudo do programa institucional de apoio aos estudantes da UFSC	Santana <i>et al.</i> (2015)
	O trabalho da equipe multidisciplinar da AE no IFCE - Campus Fortaleza/CE	Araújo e Andrade (2017)
	Política de AE da UFT: uma análise a partir dos documentos institucionais	Beraldo <i>et al.</i> , (2018)
	Políticas de democratização da ES brasileira: limites e desafios para a próxima década	Paula e Paula (2017)
	Convergências e dissonâncias dos programas PNAES e bolsa-permanência e a lei de cotas	Oliveira e Silva (2018)
	Assistência estudantil sob múltiplos olhares: a disputa de concepções	Dutra e Santos (2017)
	A trajetória da assistência estudantil na educação superior brasileira	Imperatori (2017)
	A implementação do programa nacional de assistência estudantil nos institutos federais	Gomes e Passos, (2018)
	Concepções de estado e a materialização do programa nacional de assistência estudantil	Garcia e Maciel (2019)
	A história da assistência estudantil no ensino superior brasileiro: programa nacional de assistência estudantil e o aumento das classes "D" e "E" nas Universidades Federais	Martins <i>et al.</i> (2019)
	Implementação das Políticas Públicas de Assistência Estudantil nas IFES: A Perspectiva da Efetividade e suas Virtudes	Lima <i>et al.</i> (2020)
	Assistência Estudantil: Delimitações históricas e o novo quadro na conjuntura Brasileira	Braga e Prá (2021)
	Limitações Orçamentárias: Desafios à assistência estudantil da UnB em tempos de pandemia	Santos <i>et al.</i> (2021)
	A Assistência Estudantil no IFPR: A Construção de um objeto de estudo	Dias e Carvalho (2021)
Avanços no ensino superior – desempenho, permanência e desenvolvimento (15 estudos)	O novo perfil do campus brasileiro: uma análise do perfil socioeconômico do estudante de graduação	Ristoff, (2014)
	A permanência escolar e suas relações com a política de assistência estudantil	Oliveira e Oliveira (2015)
	AE no IFF: possibilidades e limites para a permanência escolar e conclusão de curso	Felippe (2015)
	Assistência estudantil no cenário da UFTM	Gazotto e Giometti (2016)
	Fatores associados à evasão e conclusão de cursos de graduação presenciais na UFES	Sales Junior <i>et al.</i> (2016)
	PNAES: uma avaliação de estudantes de baixa condição socioeconômica em uma Universidade Pública	Lima e Melo (2016)
	Áreas da política de assistência estudantil: relação com desempenho acadêmico, permanência e desenvolvimento psicossocial de universitários	Andrade e Teixeira (2017)
	Estratégias de diálogo com o estranhamento no começo da vida universitária: políticas de acolhimento e permanência	Ferreira (2017)

	na UFSP	
	Análise da evasão dos estudantes do curso de ciências da UFPR litoral	Silva <i>et. al.</i> (2018)
	Ensino superior e política de assistência estudantil: repensando a formação universitária	Chaves e Silveira (2018)
	Permanência e êxito acadêmico: contribuição da política de AE na UFPA – Campus Altamira	Vieira e Castro (2019)
	Políticas de inclusão universitária: permanência estudantil na UFPI	Batista (2019)
	Gestão das políticas de AE: possibilidades para permanência no ensino superior	Lago e Gonçalves (2019)
	Planejamento Estratégico na Política Pública de Assistência Estudantil: Uma Análise de Cenário na Universidade Federal de Alagoas (UFAL) como Suporte para Execução do Plano Nacional de Assistência Estudantil (PNAES)	Silva Junior e Santos (2019)
	Assistência Estudantil e alimentação escolar: Reflexões baseadas em um trabalho interdisciplinar	Paravidino <i>et al.</i> (2021)
Avaliação e reflexão sobre os resultados (11 estudos)	Ensino superior, AE e mercado de trabalho: um estudo com egressos da UFMG	Vargas (2011)
	Mapeamento e avaliação das políticas públicas de AE nas UFs brasileiras	Lima e Ferreira (2016)
	Implementação de políticas públicas de AE: Estratégias organizacionais na perspectiva da efetividade	Lima e Davel (2017)
	Avaliação da eficácia do programa de auxílio estudantil em um campus de UF brasileira	Cavalcanti e Rasoto (2018)
	Avaliando o programa nacional de assistência estudantil sob a ótica das epistemologias	Recktenvald <i>et. al.</i> (2018)
	Efetividade da AE para garantir a permanência discente no ES público brasileiro	Araújo <i>et al.</i> (2019)
	Avaliação de impacto do Programa de Permanência Estudantil da Universidade Federal de São Paulo	Cespedes <i>et. al.</i> (2021)
	Estudos sobre a avaliação do Programa Nacional de Assistência Estudantil à luz das múltiplas abordagens teórico-metodológicas	Lima e Mendes (2020)
	A Assistência Estudantil na Universidade de Brasília durante a pandemia do COVID-19	Lima (2021)
	COVID-19 e a contribuição da assistência estudantil para a permanência acadêmica	Prada <i>et.al.</i> (2021)
	A Política de Assistência Estudantil e seu impacto na permanência dos estudantes	Falco e Oliveira (2021)
Perspectiva discente (6 estudos)	A política de assistência estudantil em uma universidade pública: a perspectiva estudantil	Estrada e Radaelli (2014)
	Direito ou benefício? Política de AE e seus efeitos subjetivos aos universitários	Machado e Pan (2016)
	A política de AE da UFF em suas duas faces: a institucionalidade dos processos e as perspectivas da demanda estudantil	Pinto (2015)
	A política de permanência universitária sob o olhar dos estudantes: o caso da UFF	Pinto (2017)
	Os impactos do Programa de Assistência Estudantil na trajetória dos estudantes: um estudo no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará	Andrade e Pachêco (2019)
	O Programa Nacional de Assistência Estudantil – PNAES Na Universidade Federal de Viçosa (UFV): Uma avaliação na percepção dos beneficiários	Eloi <i>et. al.</i> (2019)

Fonte: Resultados da pesquisa (2021)

Nota-se que a maioria dos estudos tem como foco analisar como ocorreu a implantação do PNAES nas IFES, bem como investigar os avanços no ensino superior, pós implantação do PNAES, com 16 estudos no grupo política de AE, seguido pela discussão contida no grupo avanços no ensino superior com 15 estudos. O grupo avaliação e reflexões sobre os resultados do programa contou com 11 estudos. Por fim, o grupo perspectiva estudantil, com seis estudos, foi o grupo com menor investigação e, pode-se apresentar como uma perspectiva de estudos futuros. Outro ponto que chamou a atenção foram os anos de publicação a respeito da temática assistência estudantil pós-decreto PNAES, haja vista que 39 dos estudos são de 2016 até 2019 (81% do total). Tal resultado mostra que a discussão é recente (até por conta do marco legal), haja vista que a política necessita de um tempo para medir ou de resultados, ou ainda, de discussão para entender ou melhorar o percurso. Atrelado a isso, vive-se um momento em que a gestão pública está no auge do debate das políticas públicas (CAVALCANTE; SOUZA, 2017). Logo, serão apresentados os estudos nos grupos.

Grupo 1: A Política de Assistência Estudantil

Optou por demonstrar cronologicamente os estudos, para tentar construir um paralelo de adições ao campo e nas discussões no âmbito da política de assistência estudantil pós-decreto PNAES. Logo, Assis *et al.* (2013), pioneiro do grupo, faz uma comparação entre 11 universidades, sendo dez universidades federais (Universidade Federal de Juiz de Fora, Universidade Federal de Uberlândia, Universidade Federal de Goiás, Universidade Federal de Lavras, Universidade Federal de Ouro Preto, Universidade Federal de Santa Maria, Universidade Federal de Viçosa, Universidade Federal de Mato Grosso, Universidade Federal do Rio de Janeiro e Universidade Federal Fluminense) e uma estadual (Universidade Estadual de Londrina). Através de uma abordagem qualitativa e de estudo de caso objetivando a elaboração de um panorama da AE nas universidades públicas. O trabalho salienta a AE como instrumento principal na redução das desigualdades sociais. Graeff (2014), adiciona mais uma universidade na discussão, pois analisa na Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) a gestão, a percepção, o cotidiano acadêmico dos estudantes egressos de escolas públicas e os benefícios da política de assistência estudantil para os usuários. Embora os resultados sejam concretos, os profissionais responsáveis pela AE na instituição e a comunidade acadêmica possuem responsabilidades conjunta na elaboração de estratégias que viabilizem o enfrentamento das dificuldades dos estudantes.

Santana *et al.* (2015) faz uma análise da evolução da expansão do ensino superior a partir da década de 90 e a democratização do ensino e garantia de acesso e permanência do estudante na universidade, analisa o PNAES no contexto da UFSC e evidencia a necessidade de estratégias eficazes na identificação dos estudantes carentes de assistência e indica futuras pesquisas de formas de mapeamento dos alunos e acesso às informações dos programas por parte de toda a sociedade. No mesmo sentido, tem Araújo e Andrade (2017), que apresenta estudo qualitativo com realização de entrevistas para levantar desempenho da equipe responsável pela gestão da assistência estudantil. Expõe a necessidade de ampliação da política e aponta a falta de conhecimento da sociedade sobre os programas assistenciais. Beraldo *et al.* (2018) adicionam a UFT na análise, considerando a implantação da política de AE na instituição por meio de pesquisa qualitativa e descritiva. Demonstram as mudanças desde a fase de implantação até a adequação com o estabelecido pelo PNAES. Concluem que a instituição necessita de melhorias nos programas assistenciais e na transparência dos processos.

Complementar a Beraldo *et al.* (2018) tem o estudo de Paula e Paula (2017), que objetiva discutir as políticas de democratização nas universidades federais, como o REUNI e a Política de Cotas de Assistência Estudantil, através de uma revisão bibliográfica e documental, e aponta para os problemas de inclusão de novos perfis de alunos e os principais pontos a serem enfrentados na próxima década. Oliveira e Silva (2018) incluem algumas críticas ao campo, pois fazem uma comparação entre o programa de cotas, a bolsa permanência e o PNAES, da igualdade de atendimento aos estudantes de baixa renda e as pessoas com deficiência e denunciam a falta de articulação entre o PNAES e a Lei de Cotas. Como solução propõem uma mudança na legislação referente à AE.

Distintos dos trabalhos que lhe antecedem, Dutra e Santos (2017) evidencia a trajetória histórica da assistência estudantil no Brasil, sua implantação e a gestão nas instituições federais de ensino, explanando as diferentes concepções sobre o tema, e propõe uma ampliação da discussão do tema, com objetivo de desenvolver uma política mais eficaz. No mesmo sentido do estudo de Dutra e Santos (2017), Imperatori (2017) acrescenta na discussão, pois versa sobre a evolução das ações na área de assistência estudantil desde 1824 até a implantação do Programa Nacional de Assistência Estudantil implementado em 2007 e regulamentado pelo decreto 7.234/2010. Logo, evidencia a necessidade de expansão desta

política para outras áreas da educação superior e aponta a necessidade de trabalhos futuros sobre a produção de dados sobre as ações de assistência estudantil.

No mesmo sentido da discussão, Gomes e Passos (2018) conceitua a AE, aborda a fase de implementação da política pública, estreitando às estratégias de implantação nos institutos federais e discorre sobre as diferentes maneiras de implantação da política pública de assistência estudantil. Também tem Garcia e Maciel (2019) que apresentam as concepções de Estado e seu papel como responsável pela formulação de políticas públicas sociais no campo da educação. Trata-se de estudo bibliográfico e documental que aponta para o PNAES como um instrumento que busca diminuir a evasão de estudantes em condições de vulnerabilidade econômica. Apresenta a indicação dos princípios da política neoliberal como influência na formulação e na implementação das políticas públicas e pondera que sem as ações dos programas de assistência a permanência dos estudantes seria comprometida. Por fim, tem Martins *et al.* (2019) que elencam as ferramentas utilizadas na efetivação das garantias de direito dos estudantes e apontam o aumento das classes D e E na universidade pública. Logo, entendem o PNAES como marco histórico na assistência ao estudante e na democratização do ensino superior.

Complementar a Martins *et al.* (2019), os estudos de Lima *et al.* (2020) discutem a implementação da política pública de AE no ensino superior pela lógica da efetividade. Através de um estudo qualitativo, demonstra que este processo se desenvolve em múltiplos níveis. Através de um modelo de implementação efetiva, os autores propõe uma prática efetiva das políticas, através do qual a implementação aconteça de maneira mais efetiva nos campos organizacional e operacional.

No mesmo viés de discussão, Dias e Carvalho (2021) apresentam um estudo sobre as ações do PNAES no IFPR e suas implicações na permanência dos estudantes na instituição. Através de um estudo qualitativo e exploratório, os autores apontam desafios a serem superados através de complementação das equipes interdisciplinares, melhoria nos equipamentos tecnológicos e na inclusão digital e no apoio pedagógico.

Em uma perspectiva cronológica, o trabalho de Braga e Prá (2021) traz uma revisão de literatura sobre a AE sob uma perspectiva histórica, explorando sua trajetória. O estudo dimensiona a AE em quatro fases, com as três primeiras definidas como criação, organização e expansão da AE e, como proposta da quarta fase, a formalização de uma assistência limitada. No intuito de se pensar uma ferramenta teórico-metodológica, os autores apontam

uma nova fase no cenário nacional marcada pela rigidez fiscal do Estado a partir de 2016. Complementar a este, tem Santos *et. al.* (2021), que apresenta os retrocessos dos programas de AE na Unb considerando as limitações orçamentárias a partir de 2014, considerando os impactos da pandemia da Covid-19 e as adaptações nos processos de ensino e no trabalho da universidade através de pesquisa documental. Os resultados demonstram uma estagnação de investimentos na AE e um retrocesso nos direitos dos estudantes vulneráveis.

Grupo 2: Os avanços no ensino superior – desempenho, permanência e desenvolvimento

Pioneiro neste grupo, Ristoff (2014) versa sobre a expansão das universidades e dos programas adotados no sentido de minimizar as desigualdades. Analisa dados do questionário socioeconômicos do Exame Nacional de Desempenho do Estudante (ENADE) elencando o percentual étnico das universidades públicas, a renda familiar, a origem escolar e a escolaridades dos pais, percebendo-se uma distância entre os percentuais dos estudantes de situação econômica mais baixa e oriundos de escolas públicas nos diferentes cursos. Enquanto que Oliveira e Oliveira (2015) versa sobre a permanência escolar através de um estudo de caso no Centro Federal de educação Tecnológica de Minas Gerais (CEFET-MG) com abordagem qualitativa e traz informações de como é gerenciada a assistência estudantil pelo órgão e a visão dos estudantes sobre a política de assistência. Enquanto que Felipe (2015) enfoca o impacto das ações afirmativas de AE à permanência e à conclusão do curso pelos estudantes assistidos dentro do Instituto Federal Fluminense (IFF). Para tanto, apresenta uma revisão bibliográfica e elenca divergências nas implantações das ações de assistência e importância na trajetória dos estudantes dentro da instituição. Sugere aprimoramentos que precisam ser realizados para a melhoria do PNAES. Próximo a discussão da permanência, tem a inclusão e desta forma, Gazotto e Giometti (2016) evidenciam as formas de implementação da política pública de AE e os fatores políticos sociais, através de estudo misto (quali-quantitativo) e entrevista 100 alunos da instituição. Demonstra, portanto, que a AE é o principal fator de inclusão das classes economicamente vulneráveis, e que ainda precisa progredir para uma formação mais humana e ética dos estudantes. Neste mesmo viés, Reflexo da não permanência tem-se a evasão e, portanto, Sales Junior *et al.* (2016) tem a proposição de identificar os diversos fatores que levam estudantes a desistirem do curso e deixarem a universidade. Foi realizado uma comparação entre grupos de estudantes da Universidade Federal do Espírito Santo (UFES) e evidenciaram que são vários os fatores que levam à

evasão escolar, entre eles a não contemplação pela AE. Neste sentido, o trabalho de Lima e Melo (2016) analisou as contribuições dos programas de assistência estudantil na permanência e êxito dos estudantes de baixa renda de uma universidade pública, e aponta resultados positivos quanto aos objetivos alcançados através dos programas e ações realizados na instituição. Aprofundando a discussão, Andrade e Teixeira (2017) relacionam permanência, desempenho acadêmico e psicossocial com as áreas do PNAES. A pesquisa foi realizada com 1.457 estudantes de graduação de uma IFES, indicando que a acessibilidade, moradia, transporte e saúde são as áreas mais importantes à permanência no curso e aponta para a necessidade de estudos futuros na avaliação da assistência nas áreas do PNAES.

Distinto das variáveis tradicionais, Ferreira (2017) adiciona outra variável de estudo ao campo, a recepção ou acolhimento, pois faz avaliação do modelo de recepção adotado pela Universidade Federal do Sul da Bahia (UFSB) para acolhimento dos novos estudantes que ingressam na instituição e relação com o sucesso dos programas de AE. O Apoio institucional e a retenção destes estudantes colabora para combater a sobra de vagas e a evasão.

Silva et. al. (2018) contribuem, pois evidenciam pesquisa elaborada na Universidade Federal do Paraná (UFPR) sobre evasão, no curso de licenciatura em ciências (2012-2016). Conclui que existem motivos diversos para a evasão, e que a saída do estudante não é motivada por um único fator. No mesmo sentido, Chaves e Silveira (2018) problematizam o ensino superior a partir da AE, seus avanços e desafios, a inclusão social e igualdade de oportunidade. Aponta desafios a serem enfrentados, como a universalização da política de AE e aponta o importante trabalho realizado pela Pró-Reitoria da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF). Vieira e Castro (2019) analisam a relação existente entre o programa de AE, permanência dos estudantes e conclusão do curso pelos assistidos na UFPA-Campus de Altamira. Evidencia que as dificuldades dos acadêmicos ocorrem por falta de informação, insuficiência de vagas e burocracia nos processos de inscrição. Batista (2019), em sua tese, foca também a permanência do estudante na Universidade Federal do Piauí (UFPI). Trata-se de uma pesquisa de abordagem analítica e interpretativa, e sinaliza a necessidade de discussão sobre o perfil de profissional que a instituição quer formar e as estratégias no percurso de formação para que possa ser atendido a função social da universidade.

Lago e Gonçalves (2019) discutem a dialética entre permanência e evasão na Universidade de Gurupi, uma instituição pública representada pela Fundação UnirG. A pesquisa foi documental e com abordagem mista (quali-quantitativa). Destaca falta de integração

entre os programas de assistência, falta de departamento específico de gestão, interação e compartilhamento de resultados, e indica necessidade de melhorias na avaliação das ações.

Aprofundando neste contexto, Silva Jr. e Santos (2019) analisam as variáveis organizacionais que influenciam o planejamento da |Pró-Reitoria Estudantil através da análise de cenário utilizando a matriz SWOT. Através de uma pesquisa exploratória, foi realizado um diagnóstico organizacional. Os resultados apontam os avanços na AE e direcionamento assertivo de ações e recursos para os estudantes vulneráveis, demonstrando ainda a carência de capacidade organizacional da unidade frente a demanda de ações. Complementar, tem o estudo de Paravidino *et al.* (2021), que faz uma reflexão da AE orientada para a alimentação a partir de uma experiência interdisciplinar, considerando as medidas de saúde pública e isolamento social e suas implicações na oferta de assistência na área de alimentação. A criação do programa de segurança alimentar e nutricional na instituição pesquisada evidenciou a importância do trabalho dos diferentes profissionais atuantes na AE.

Grupo 3: Avaliação e reflexão sobre os resultados

Pioneiros no grupo, Vargas (2011) apresenta as conexões entre a desigualdade no acesso, a permanência, a inserção do estudante já formado no mercado profissional com a assistência estudantil. Destaca que a remuneração dos egressos da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) é nivelada, entre aqueles participaram ou não do programa. Evidencia assim que a AE colabora na formação de profissionais qualificados. Em complemento na análise dos impactos da AE, Lima e Ferreira (2016) trazem uma evolução histórica da AE no Brasil desde 1928 e seus marcos legais e evidencia que os programas de alimentação, bolsa permanência e transportes são os mais difundidos. A pesquisa é descritiva-exploratória com abordagem qualitativa. Mapeia os programas de todas as 60 universidades federais a época e relaciona as políticas do PNAES com as ações das universidades. Conclui que a avaliação das políticas públicas de AE é positiva e as ações de assistência são eficazes. Lima e Davel (2017) discutem e descrevem as estratégias operacionais de implementação de políticas públicas de AE, através de dados coletados por meio de documentos, entrevistas e observações diretas. Apresenta como resultado um conjunto de estratégias possíveis de utilização na AE, como a avaliação do processo de implementação, avaliação do nível de integração do programa e avaliação dos resultados das políticas implementadas. Cavalcanti e Rasoto (2018) avaliam a eficácia do programa de AE em uma universidade pública por meio de estudos comparativos

entre os estudantes assistidos e não assistidos pelo programa. O estudo aponta um melhor desempenho e menor evasão dos estudantes bolsistas.

Um tanto quanto teórico, Recktenvald *et al.* (2018) analisam o PNAES nas diferentes óticas epistemológicas (positivista, utilitarista, funcionalista, sistêmico, dialético e da complexidade), considerando a necessidade de se adotar um olhar dialético para o aperfeiçoamento do programa. Por fim, Araújo *et al.* (2019) trazem os impactos da implantação do programa de AE no Instituto Federal do Ceará (IFCE), campus Iguatu, e analisa alguns programas pontualmente, indicando a necessidade de futuras pesquisas relacionadas à verificação da efetividade da política de AE no âmbito dos seus programas.

Com outro direcionamento, Lima e Mendes (2020) discutem a avaliação do PNAES através de uma análise documental dos relatórios de gestão do MEC dos últimos 10 anos. Os resultados indicam que atividades avaliativas do programa são específicas, e aponta a necessidade de desenvolver, validar, aplicar e difundir outros tipos de pesquisas avaliativas do PNAES. Abordando questões atuais, o artigo de Lima (2021) faz uma avaliação das ações da AE durante a pandemia da COVID-19, desde a suspensão do funcionamento presencial em meados de março até a retomada do semestre em setembro de 2019, com o retorno do período letivo de maneira remota. Analisou o processo de implantação da ação intitulada “inclusão digital”, que objetivou assegurar igualdade de oportunidade e participação nas aulas *online* da universidade, proporcionando aos estudantes de baixa renda acesso à *internet* e computador.

Prada *et al.* (2021) avalia as ações da AE na Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica do Brasil, em meio ao enfrentamento emergencial da pandemia da COVID-19. Os resultados apontam para a AE como requisito fundamental para a permanência estudantil, principalmente no caso do ensino remoto, e aponta a urgência de aumento nos recursos e a necessidade de envolvimento de diversos profissionais no âmbito assistencial. O estudo de Cespedes *et al.* (2021) faz uma avaliação dos impactos do programa assistencial da UNIFESP sobre o desempenho acadêmico, comparando os percentuais de evasão e os coeficientes de rendimento escolar. Os resultados apontam que entre os participantes do programa, o percentual de evasão é menor e o coeficiente de rendimento é maior, demonstrando assim a eficácia do programa assistencial na universidade.

Falco e Oliveira (2021), que propõe uma reflexão sobre a democratização do ensino e a permanência no IFSP e o impacto da ação assistencial na vida dos estudantes. Os resultados demonstram um índice de evasão abaixo de 15% nos participantes assistidos, reforçando a

política de assistência como um programa decisivo para a permanência dos estudantes na instituição, garantindo necessidades básicas para a conclusão dos estudos.

Grupo 4: Perspectiva discente

Pioneiros do grupo, Estrada e Radaelli (2014) realizam análise da política de AE da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS) na perspectiva do estudante. Para tanto, realizam 192 entrevistas com estudantes que participam dos programas de assistência. Os resultados mostram que na perspectiva dos estudantes de auxílio-moradia, alimentação, transporte e as bolsas de apoio financeiro são essenciais à permanência deste na universidade. Pinto (2015), em sua tese, traz o tema da expansão das vagas nos cursos de graduação através do REUNI e do aumento da demanda estudantil pelos recursos assistenciais em discussão ao campo. Pauta-se na abordagem mista (quali-quantitativa) na própria instituição em que realiza o doutoramento, pois utiliza como objeto de estudo a Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis da Universidade Federal Fluminense (UFF). O trabalho procura analisar a perspectiva dos estudantes que participam dos programas assistenciais e evidencia a satisfatória gestão dos programas por parte da universidade e a importância deste recurso para o estudante permanecer e concluir o curso superior. Machado e Pan (2016), amplia a investigação, pois faz análise documental do PNAES e de sua implantação na Universidade Federal do Paraná (UFPR). Pauta-se num estudo qualitativo com entrevistas e grupos focais, aplicados aos estudantes que participam do programa. O trabalho conclui que é necessária uma ampliação do debate sobre a assistência estudantil.

Seguindo esta perspectiva, Pinto (2017) objetiva conhecer a perspectiva do estudante no que diz respeito às políticas de AE da Universidade Federal Fluminense (UFF), como percebem o papel da universidade no contexto assistencial e a relação com a permanência destes estudantes na instituição. Os estudantes acreditam que a assistência é um recurso fundamental para garantir a conclusão do curso e a possibilidade de estudos posteriores.

Complementar a Pinto (2017) o artigo de Andrade e Pachêco (2019) apresenta como o programa de AE impacta na construção da trajetória universitária dos estudantes, através de pesquisa de campo com a equipe multidisciplinar da AE e dos estudantes assistidos pelo programa. Os resultados apontam que na perspectiva dos alunos, a AE é essencial, mas que ainda possui deficiência de recursos financeiros para custear todas as ações necessárias. Com a mesma perspectiva, Eloi *et al.* (2019) avaliam o PNAES na Universidade Federal de Viçosa

(UFV) na percepção de seus usuários. Através de uma pesquisa descritiva e quantitativa, foi aplicado um questionário a 312 estudantes. Os resultados apontam que estão satisfeitos com as condições atuais de assistência, com avaliação mais elevada para a inclusão digital, transporte e moradia, e com índices menos elevados as áreas de saúde, creche e acessibilidade.

.4.2 Análise dos resultados da ação da Política de alimentação da Assistência Estudantil

O RU destaca-se como ferramenta de apoio ao estudante na ação de alimentação. Dentre as ações desenvolvidas na assistência ao estudante, as mais significativas e de maior abrangência das demandas dos universitários e ofertadas em quase todas as IFES, são os programas de moradia, alimentação, transporte, saúde e apoio na participação de eventos (FAVA, CINTRA, 2020). Inserido neste contexto, os RUs têm como objetivo a produção e a oferta de refeições de qualidade a um custo reduzido, ou até sem custo, para atender a comunidade acadêmica (CARDOSO *et al.*, 2018).

Ao considerar que os universitários deslocam-se do seu convívio familiar à realização de seus estudos, e enfrentam uma cadeia de mudanças em suas vivências e experiências novas ao ingressar em um curso superior, Benvindo *et al.* (2017) pondera que a existência dos RUs pode minimizar os impactos sociais atrelados a esta nova realidade, e contribuir de maneira abrangente na manutenção da saúde dos estudantes. Embora a pluralidade de estudos e modelos abordados por Carmo (2018), referentes às tentativas de se estabelecer um quadro de motivos para a evasão do estudante no nível superior e os diferentes contextos à ocorrência deste fenômeno, o programa de RU pode ser considerado um espaço promotor de educação e apoio no combate à evasão.

A dificuldade de equalizar a tríade demanda, custo e capacidade produtiva, no contexto de restrição orçamentária, é um fator limitante na produção de refeições em algumas universidades. O valor da refeição é uma variável que impacta diretamente nos usuários das unidades de alimentação, sobretudo aos indivíduos sujeitos a uma maior vulnerabilidade econômica e que encontram no RU um amparo à viabilidade de sua permanência nos estudos (SANTOS *et al.*, 2017). Para a construção de um enfoque sistêmico sobre o funcionamento das Unidades de Alimentação e Nutrição existentes dentro das Universidades Federais, as atividades foram separadas e contextualizadas agrupando cada trabalho dentro de sua área

temática, no intuito de estabelecer uma direção de enfoque que possibilite compreender que diversas ações impactam o RU, como a utilização de recursos público, agricultura familiar, capacidade de atendimento, otimização da produção, sustentabilidade ambiental, manipulação de alimentos, redução do desperdício, satisfação dos usuários e avaliação nutricional.

Quadro 6: Síntese dos resultados da pesquisa bibliográfica

Área Temática	Título dos trabalhos	Autores
Utilização de Recursos Públicos	Análise dos recursos públicos aplicados no restaurante universitário de uma instituição federal de ensino superior	Souza e Silva (2011)
Agricultura Familiar	Potencialidades da compra institucional na promoção de sistemas agroalimentares locais e sustentáveis: o caso de um restaurante universitário	Martinelli <i>et al.</i> (2015)
Capacidade de Atendimento	Restaurante universitário da UFPE: uma abordagem sistêmica	Cardoso <i>et al.</i> (2018)
Otimização da Produção	Diagnóstico do gerenciamento da cadeia de suprimentos em um restaurante universitário através de estudo exploratório	Scheidegger <i>et al.</i> (2015)
	Otimização da produção dos alimentos de um restaurante universitário	Bessan <i>et al.</i> (2016)
Sustentabilidade ambiental	Um dia sem copo plástico no restaurante universitário da universidade federal do espírito santo, campus Alegre-ES	Figueira <i>et al.</i> (2017)
	Avaliação quantitativa dos copos descartáveis e restos alimentares gerados pelos usuários de um restaurante universitário no estado do rio de janeiro	Araújo <i>et al.</i> (2018)
	Proposta de reúso da água utilizada no pré-preparo de hortifrutigranjeiros e na higienização de pratos e talheres em um restaurante universitário no Estado do Rio de Janeiro	Gomes <i>et al.</i> (2020)
Manipulação de Alimentos	Avaliação de restaurante universitário por meio do regulamento técnico de boas práticas para serviços de alimentação	Santos <i>et al.</i> (2015)
	Capacitação em boas práticas de manipulação de alimentos em um restaurante universitário: relato de uma experiência de extensão	Vieira e Rezende (2019)
	Avaliação de treinamento com manipuladores de alimentos após ocorrência de surto de toxinfecção alimentar em Restaurante Universitário	Borges <i>et al.</i> (2020)
Redução de Desperdício	Avaliação do desperdício de alimentos servidos no horário do almoço em Restaurante Universitário no estado do Piauí, Brasil	Soares <i>et al.</i> (2018)
	Impacto de uma campanha para redução de desperdício de alimentos em um restaurante universitário	Borges <i>et al.</i> (2019)
	Avaliação do resto-ingesta em um restaurante universitário do município de Francisco Beltrão-PR	Massarollo <i>et al.</i> (2019)

	How to fight food waste in university restaurants?	Deliberador <i>et al.</i> (2021)
Satisfação dos Usuários	Estudo de Caso Sobre a Satisfação dos usuários do Restaurante Universitário - RU	Harter <i>et al.</i> (2013)
	Pesquisa de satisfação em um restaurante universitário no Sudoeste do Paraná-PR	Cavalcante <i>et al.</i> (2018)
	Antecedentes da satisfação dos usuários dos restaurantes universitários do campus pampulha -UFMG	Amorim <i>et al.</i> (2019)
	Descritores da qualidade do serviço de Restaurantes Universitários com foco na percepção dos clientes	Barbosa <i>et al.</i> (2019)
Avaliação Nutricional	Food environment of a Brazilian public university: challenges to promote healthy eating	Barbosa <i>et al.</i> (2020)
	Efeito da implementação do Restaurante Universitário na alimentação de estudantes de uma universidade pública brasileira	Perez <i>et al.</i> (2019)
	Comparação da qualidade nutricional das refeições antes e depois do Plano Nacional de Assistência Estudantil no RJ, Brasil	Barbosa (2016)
	Qualidade Nutricional de cardápios planejados para Restaurantes Universitários de Universidades Federais do Brasil	Benvindo <i>et al.</i> (2017)
	Determinação dos teores de sódio e potássio em refeições servidas em um restaurante universitário da região sul do Brasil	Nascimento <i>et al.</i> (2017)
	Avaliação da quantidade de óleo de Soja em refeições oferecidas em um Restaurante Universitário	Monteiro <i>et al.</i> (2013)
	Avaliação da utilização e custo do óleo de soja na produção de arroz e feijão em um restaurante universitário	Soares <i>et al.</i> (2016)
	Triagem nutricional e riscos cardiometabólicos nos funcionários de um Restaurante Universitário	Mendes <i>et al.</i> (2018)
	Consumo de sal em restaurante universitário de Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil	Sousa <i>et al.</i> (2018)
	Procedimentos para avaliação da qualidade da carne bovina in natura na recepção em serviços de alimentação	Mesquita (2014)
	Informações para planejamento e elaboração de cardápios, contidas em editais de licitação de restaurantes universitários em universidades federais do Sul do Brasil	Cavaler <i>et al.</i> (2018)
	Avaliação qualitativa dos cardápios de um Restaurante Universitário	Morte <i>et al.</i> (2021)
	Determinação do indivíduo referência de um restaurante universitário da cidade do Salvador – Bahia	Santos <i>et al.</i> (2020)

Fonte: Resultados da pesquisa (2021).

Nota-se que a maioria dos trabalhos tem como foco a avaliação nutricional, apresentando 13 estudos sobre o tema. Estes estudos complementam a discussão sobre as variáveis que impactam no RU e demonstram quais carecem de estudos mais aprofundados e uma melhor atenção dos pesquisadores. nota-se que os estudos se agrupam em uma única

variável, sem o devido enfoque sistêmico em um nível macro. Neste sentido, é possível avaliar como a literatura se debruça sobre esta temática.

As áreas temáticas que englobam as ações que impactam na qualidade das unidades foram alocadas em nove módulos. A utilização de verbas públicas impacta diretamente na gestão, que precisa fazer uso eficaz dos recursos disponíveis. Os produtos oriundos da agricultura familiar podem ser utilizados na produção de refeições, principalmente quando adotado o modelo de autogestão. A capacidade de atendimento impacta as unidades de maneira geral, emergindo a necessidade de equalizar a oferta e a demanda. Assim, a otimização da produção é um tema em foco, pois a expansão das Universidades desencadeou esta demanda. A sustentabilidade e a redução do desperdício avocam a conscientização de práticas ambientalmente responsáveis, voltadas ao tratamento de resíduos e conservação de recursos naturais. A manipulação de alimentos é parte operacional do RU, e impacta na qualidade da oferta. A satisfação dos usuários é fator preponderante, e uma forma de medir a eficácia da aplicação da política pública. A avaliação nutricional considera como a oferta de refeições possibilita condições fisiológicas necessárias ao desenvolvimento das atividades dos usuários, através de alimentação nutricionalmente balanceada e saudável. Deste modo, enquadra-se os estudos nas categorias temáticas.

Utilização de recursos públicos. Souza e Silva (2011) analisam a utilização dos recursos públicos aplicados no RU, dos valores das refeições unitárias, da evolução da unidade e satisfação dos usuários com a qualidade dos serviços oferecidos. Apontam um déficit da unidade, evidenciando a dependência econômica dos recursos de AE.

Agricultura Familiar. Martinelli *et al.* (2015) analisam o potencial de compra de alimentos em um RU com a gestão feita pela própria instituição, num total de 44 servidores e 106 terceirizados e apontam a importância do RU na promoção de sistemas agroalimentares sustentáveis e locais, com a possibilidade de aquisição dos produtos oriundos da agricultura familiar.

Capacidade de atendimento. Cardoso *et al.* (2018) objetiva uma análise do RU da UFPB quanto à capacidade limitada do atendimento na unidade. Ainda que o RU seja terceirizado e a prestação de serviços seja particular, carece de melhorias no aumento da oferta de refeições e de uma nova unidade. Santos *et al.* (2017) abordam a previsão de demanda na UNESP, cuja oferta de refeições é insuficiente para atender os usuários da unidade e propõem a inclusão de informações contextuais sobre o usuário no modelo de

previsão de demanda.

Otimização da Produção. Scheidegger *et al.* (2015) apontam pontos importantes para a otimização da produção, como a análise da demanda nos restaurantes universitários, a implementação de modelos de previsão de demanda, as implicações da falta de um determinado produto, modelos de sistemas de informação e a importância do controle de estoque. Aprofundando sobre o tema da produção, Bessan *et al.* (2016) traz a proposta de determinar a quantidade aproximada a ser produzida de cada alimento oferecido diariamente em um restaurante, baseado no número de usuários, através de modelos matemáticos que objetivam estimar a quantidade de alimentos e reduzir os custos.

Sustentabilidade Ambiental. Araújo *et al.* (2018) quantificam os resíduos sólidos produzidos pelo RU no estado do Rio de Janeiro. Foi realizada uma conscientização e sensibilização dos usuários para a ótica de sustentabilidade ambiental, o que acarretou uma conscientização positiva para orientar o consumo e a redução do desperdício. Uníssono ao tema da sustentabilidade, Figueira *et al.* (2017) apontam solução à substituição dos copos de plástico descartáveis utilizados no RU da UFES por canecas reutilizáveis. Num período de três semanas, nas terças-feiras, o RU não ofertou copos descartáveis, sendo que os usuários foram incentivados a levar suas canecas. A ação teve repercussão positiva, mas o comportamento não se perpetuou após o fim da ação.

Gomes *et al.* (2020) elabora proposta para o reúso da água do RU e propõe medidas para redução do seu consumo. O estudo mensurou que são utilizados 2400 litros por dia no preparo de hortifrutigranjeiros e 478 litros na higienização de pratos e talheres. Os resultados apontam que é possível armazenar e reutilizar aproximadamente 2878 litros de água por dia a ser utilizada para higienização do piso da unidade, contribuindo com a preservação ambiental e diminuindo os custos do RU.

Manipulação de alimentos. Santos *et al.* (2015) traz um questionamento a respeito da qualidade do RU da UFCG, indicando riscos de contaminação na manipulação e preparação dos alimentos no restaurante. Os resultados demonstraram precariedade na higiene e na gestão da unidade. O estudo verifica que após a implementação de treinamento à equipe, houve melhora significativa quanto aos procedimentos de manipulação, preparo e higienização dos alimentos.

Vieira e Rezende (2019) exploraram um projeto de extensão com objetivo de realizar um treinamento de manipulação de alimentos no RU direcionado a higiene e segurança

alimentar. Considerou que apesar do êxito desta ação, a prática constante de treinamentos se faz necessária à melhoria das ações de capacitação. No mesmo sentido, Borges *et al.* (2020) avalia programa de treinamento desenvolvido com os colaboradores do RU por meio do levantamento da situação de fabricação, análise do nível de conhecimento, e verificação de mudança na atividade laboral e boas práticas de manipulação dos alimentos após o treinamento. Os resultados apontam que mesmo após a aplicação do treinamento, os níveis analisados não aumentaram de forma satisfatória, entretanto influenciou na adequação de comportamentos e práticas, sugerindo outras medidas necessárias para verificar o que necessita ser melhorado.

Redução do desperdício. A gestão da quantidade de refeições a serem produzidas impactam na redução do desperdício. Soares *et al.* (2018) estudam o desperdício do RU de uma universidade pública do estado do Piauí, por meio de um cálculo dos alimentos consumidos e das sobras, projetando quantas refeições poderiam ser servidas a mais caso não houvesse desperdício. Aponta um índice elevado de desperdício, de aproximadamente 119 kg por dia, e indica necessidade de melhoria na gestão. Borges *et al.* (2019) verifica como uma ação voltada à capacitação dos colaboradores do restaurante tem impacto no desperdício e na diminuição de sobras em comparação ao período anterior a capacitação. Aponta melhoria significativa na diminuição da quantidade de alimentos desperdiçados em mais de 50%.

Massarollo *et al.* (2019), avalia o desperdício em um RU no município de Francisco Beltrão-PR, e sua relação com o planejamento do cardápio ou preferências dos comensais. Os resultados apontam que o desperdício em uma quinzena foi de aproximadamente 30 gramas per capita. Embora o desperdício não seja elevado, o trabalho indica a importância de diminuir estes índices. Deliberador *et al.* (2021) traz uma pesquisa bibliográfica sobre o desperdício, em busca de se conhecer as causas que contribuem para perda de alimentos em restaurantes universitários e intervenções que podem ser usadas para evitá-la. A pesquisa indica 13 causas: tamanho da porção, qualidade, preço, emoção, palatabilidade, preparação, composição do cardápio, tempo, saciedade, armazenamento, serviço, compras em excesso, e segurança; e 14 possíveis intervenções: campanhas, remoção de bandejas, gerenciamento de resíduos, tamanho da porção, qualidade, mudança de cardápio, planejamento, previsão, doações, informações nutricionais, coerção, mudança de pratos, preparação e armazenamento.

Satisfação dos usuários. Harter *et al.* (2013) analisam do RU da UFMT, unidade de Cuiabá, em relação à satisfação dos usuários com a qualidade dos serviços e a infraestrutura e

evidenciam a importância do RU à manutenção dos estudantes na instituição e indica que quase a totalidade dos usuários se encontram satisfeitos. Cavalcante *et al.* (2018), analisam os serviços prestados pelo RU no interior do Paraná. Indicam a insatisfação dos usuários com a variedade do cardápio, sabor, tempero e aparência dos alimentos. Amorim *et al.* (2019), objetivam conhecer a perspectiva da comunidade acadêmica sobre os serviços oferecidos no RU da UFMG. Os resultados apontam que as variáveis qualidade de atendimento, valor cobrado pelas refeições e a infraestrutura do ambiente são fundamentais aos usuários.

Barbosa *et al.* (2019) realizou uma pesquisa com os estudantes comensais de um RU, com o propósito de identificar os principais descritores que norteiam a qualidade do serviço oferecido segundo a percepção dos clientes. Os resultados apontam que na percepção dos estudantes, as variáveis atendimento, preço e infraestrutura necessitam de um maior enfoque.

Avaliação Nutricional. A qualidade nutricional das refeições ofertadas é objeto de estudo da maioria das publicações analisadas, apontando ser uma variável que impacta de maneira pontual o desempenho do RU.

Barbosa *et al.* (2020) faz uma avaliação do ambiente alimentar de uma universidade pública brasileira, apontando que opções de alimentos frescos e “mais naturais” (minimamente processados) estavam disponíveis apenas em RUs, em comparação com outros locais de alimentação nas Universidades. Demonstrando a eficácia dos RU’s, tem o estudo de Perez *et al.* (2029), que avalia a dieta de 1131 alunos antes e após a implantação de um RU em uma Universidade Federal e observaram melhora na qualidade da dieta dos alunos após a implementação do RU, com aumento na proporção de alunos que consomem vegetais, e redução no consumo de batata frita, salgados fritos, hambúrguer, carnes processadas, biscoitos, salgadinhos de pacote, confeitos e bebidas açucaradas. Houve ainda, redução na proporção de alunos que substituíam jantar por lanches.

Barbosa (2016) apresenta comparação da qualidade das refeições em um RU antes e depois da reestruturação do PNAES, apresentando um resultado de melhoria na qualidade nutricional e de satisfação das refeições servidas. Benvindo *et al.* (2017) avaliam a qualidade nutricional dos cardápios planejados nos RUs das Universidades Federais, utilizando-se de avaliação qualitativa do cardápio, norteada pela 2ª. Edição do Guia Alimentar para a População Brasileira (2014), avaliando a presença de alimentos regionais e a oferta de pratos vegetarianos. Nascimento *et al.* (2017) analisam as variações quantitativas de sódio e potássio das refeições de um RU, e indicam que a quantidade de sódio no almoço e no jantar

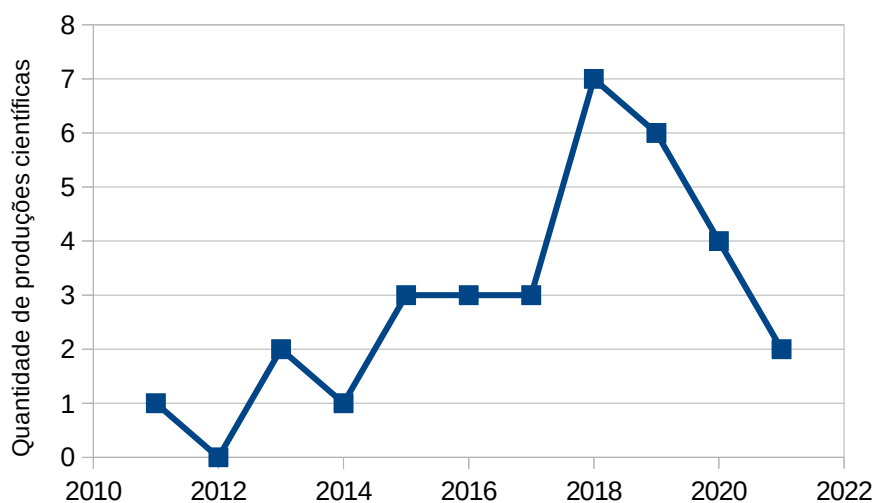
ultrapassam a recomendação diária da OMS, apontando assim a necessidade de ações para redução de sal no preparo das refeições do RU. Monteiro *et al.* (2013), analisam a quantidade de óleo de soja utilizado na produção das refeições do RU de Belo Horizonte/MG, em comparação aos níveis estabelecidos pela Organização Mundial da Saúde (OMS) e indica a utilização do óleo em excesso, considerando a quantidade para uma única refeição, e aponta necessidade de modificações na produção da alimentação. Ainda sobre a utilização do óleo de soja, Soares *et al.* (2016) realizam uma avaliação da quantidade de óleo utilizada na preparação do arroz e do feijão de um RU, com base nas normativas da OMS, e indicam a utilização do produto em quantidade acima das recomendações, sugerindo como intervenção uma capacitação dos colaboradores para padronização da produção. Mendes *et al.* (2018), versam sobre a saúde e hábitos alimentares dos funcionários do RU da UFT, e revela que os hábitos alimentares destes indivíduos não são saudáveis, apresentando elevado consumo de gorduras, baixo consumo de fibras, sedentarismo e sobrepeso oriundo da má alimentação. No entanto, o estudo não relaciona a alimentação destes indivíduos ao cardápio do RU. Sousa *et al.* (2018), realizam avaliação no consumo de sal de um RU em Belo Horizonte/MG, apontando como resultado a utilização de sal em excesso na produção de suas refeições, com níveis superiores aos recomendados pela OMS.

Mesquita (2014) desenvolve procedimentos para recebimento da carne nos RUs das IFES de cinco regiões do país. Demonstrou procedimentos adequados com baixa qualidade da carne adquirida dos diversos fornecedores. Cavaler *et al.* (2018) avaliam as informações dos editais de licitação dos RUs para o planejamento e a elaboração do cardápio e concluem que os editais de licitação para contratação de empresa para fornecimento de refeições precisam de melhorias, no intuito de produzir um cardápio mais adequado para os estudantes. Morte *et al.* (2021) avalia a qualidade dos cardápios de um RU conduzida por 16 observadores que avaliaram tanto o almoço quanto o jantar. Apontam um cardápio com elevada frequência de folhosos e frutas, pouca fritura, carnes gordurosas e doces com frituras, além alimentos com a mesma coloração e ricos em enxofre. Apontam a necessidade de melhoria do cardápio para uma boa alimentação. Por fim, Santos *et al.* (2020) analisa as necessidades nutricionais dos estudantes que utilizam o RU da UFBA através de coleta de informações sobre estilo de vida e avaliação antropométrica com aferição de diversas variáveis. Apontam que o indivíduo referência do estudo são adultos jovens com massa corporal classificada como normal e insuficientemente ativos, com hábitos alimentares inadequados. A recomendação de valor

energético total foi de 2.181 calorias em ambos os sexos (436,20 calorias para desjejum, 763,35 para almoço e 654,30 para janta).

A maioria dos trabalhos estão ligados a pesquisas com enfoque na qualidade nutricional dos RUs, seguido por satisfação dos usuários e redução de desperdício. Outra observação importante é que não foi encontrado nesta pesquisa trabalhos sobre a infraestrutura e sobre os valores das refeições, embora listadas como variáveis que determinam as avaliações sobre os RUs. As publicações científicas coletadas e selecionadas permitem a construção de um enfoque sistêmico sobre o funcionamento das Unidades de Alimentação e Nutrição dentro das IFES, e subsidiam a análise das estratégias que otimizam o progresso dos RUs. Após realizar o recorte das produções, as atividades foram separadas e contextualizadas em cada trabalho. Nota-se que os estudos sobre os RUs vêm ganhando notoriedade e as produções sobre o tema tem sido cada vez mais recorrentes, embora os estudos entre 2019 e 2021 sofreram queda, pressupõe-se que os anos atípicos de pandemia impactaram nas produções. (Gráfico 2).

Gráfico 2: Análise descritiva das produções no tempo



Fonte: Resultado da Pesquisa

.4.3 Os modelos de gestão dos RUs nas IFES

As IFES oferecem o serviço de alimentação e nutrição por meio dos RUs, presentes em quase todas as universidades, ofertados de maneira diferente em cada instituição, com valores subsidiados totalmente ou percentuais variados. Algumas Universidades possuem apenas uma unidade, enquanto outras possuem vários restaurantes com estrutura multicampi. Os RUs gerenciados pelas instituições através do modelo de autogestão, possuem todas as etapas desde o planejamento da produção, preparo das refeições, atendimento ao usuário e fiscalização das operações, realizadas pela própria universidade. Os RUs gerenciados através do modelo terceirizado contratam empresa especializada. Algumas instituições adotam os dois modelos, e outras ainda não possuem restaurante, conforme detalhado a seguir.

.4.3.1 Universidades com modelo de autogestão

O modelo de autogestão praticado em 15 IFES (UFCEG, UFAL, UFRB, UFPI, UFDF, UFRN, UFAC, UFPA, UFRA, UFMG, UFLA, UFF, UFRRJ, UFES e UFMS) engloba uma série de atividades, estruturas e movimentação de pessoal efetivo.

A UFCEG possui estrutura nas cidades de Campina Grande, Patos, Sousa, Cajazeiras e Cuité. A UFCEG mantém cinco restaurantes, situados nos campi de Campina Grande, Patos, Sousa, Cuité e Cajazeiras, destinados ao suprimento alimentar gratuito para os alunos carentes da Instituição. A UFAL possui cinco campi, com RUs em todos deles, localizados no Campus A. C. Simões (CACCS), Centro de Ciências Agrárias (CECA), Campus Arapiraca, Campus Sertão e Unidade Educacional de Viçosa.

A Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB) foi criada através do desmembramento da Escola de Agronomia da Universidade Federal da Bahia. Como apontam os estudos realizados, a UFRB é a única Universidade Federal da Bahia com Restaurante Universitário autogerido, sendo a gestão realizada pela Pró-Reitoria de Políticas Afirmativas e Assuntos Estudantis (PROPAAE). Na Universidade Federal do Piauí (UFPI) o RU atende em três unidades, a primeira situada no campus sede em Teresina, e unidades em cada campus fora de sede, nas cidades de Parnaíba, Picos, Floriano e Bom Jesus. A Universidade Federal do Delta do Parnaíba (UFDF) foi criada através do desmembramento de campus da UFPI através da lei 13.651 de 11 de abril de 2018. A UFDF possui RU e manteve o modelo autogerido da UFPI.

A UFRN possui três unidades, sendo uma unidade no campus Universitário Central, situado em Natal, outro na unidade biomédica, e outro na unidade tecnológica. A UFAC atualmente conta com três *campi* universitários, sendo um em Rio Branco (Campus Sede), um em Cruzeiro do Sul (Campus Floresta) e um em Brasília (Campus Fronteira do Alto Acre), e possui RU em dois dos seus campi, campus sede e Floresta. A UFPA possui duas unidades autogeridas, que além do fornecimento das refeições funciona como laboratório aos cursos de nutrição, biomedicina, tecnologia de alimentos. As duas unidades encontram-se fechadas no período de pandemia, o que configura as despesas com pessoal a cargo da instituição.

A UFRA possui três unidades que são geridas pela própria instituição, no campus Belém e nos municípios de Castanhal e Igarapé Açu. Embora opere no sistema de autogestão, a universidade contrata serviços auxiliares para atender o RU, com mão de obra, serviços de manutenção e reposição de peças e equipamentos. A UFRA está modificando o modelo de gestão, que passará a ser terceirizado. A proposta de terceirização concebida em 2020 está sendo concretizada pela instituição. A UFMG possui dois restaurantes no campus Pampulha, setorial I e setorial II, possui um RU no Campus Saúde, possui o RU da faculdade de direito e o RU ICA em Montes Claros. Entre todas as Universidades pesquisadas, apenas no site da UFMG encontramos um banner indicando a possibilidade de realizar doações à AE.

A UFLA possui um RU que é gerenciado pela própria universidade. O RU foi ampliado em 2018 e passou a ofertar em 2019 o desjejum, que não era ofertado até o momento. O relatório de gestão do ano de 2018 informa que a unidade conta com o apoio dos Departamentos de Nutrição e de Engenharia à melhoria dos serviços de alimentação. A UFF possui cinco restaurantes, sendo um em Gragoatá, outro na praia Vermelha, outro na Reitoria, unidades Veterinária e Huap.

A UFRRJ possui dois RUs, sendo um no Campus Soropédica e outro no campus de Nova Iguaçu. A instituição estuda a possibilidade de implementação do refeitório do campus de Três Rios, de acordo com o relatório de gestão de 2017. A UFES possui 5 RUs, e fazem parte do Departamento de Gestão de Restaurantes (DGR) os restaurantes dos *campi* de Goiabeiras (Restaurante Central), Maruípe, São Mateus, Alegre e Jerônimo Monteiro. Todas as unidades de distribuição estão sob responsabilidade técnica de nutricionistas servidores da universidade. A UFSM possui RU em todos os campi, sendo campus I e II, Centro e campus Frederico Westphalen. Uma parte das refeições servidas são terceirizadas, pois a Instituição não consegue atender a demanda. A instituição estuda a viabilização da terceirização total dos

RUs, informações confirmadas com a instituição via e-mail e contato telefônico. Apenas as universidades UFRB, UFDpar e a UFLA possuem apenas um restaurante RU e não possuem multicampi.

.4.3.2 Universidades com modelo de gestão mista

O modelo de gestão mista foi encontrado em cinco universidades (UFPR, UFSC, UFRGS, UFV e UFMA), ocorrendo principalmente quando a universidade terceiriza uma de suas unidades autogeridas ou implementa uma nova unidade e faz opção pela terceirização desta nova unidade.

A UFPR possui RU em Curitiba e no interior. As unidades dos restaurantes de Curitiba são: RU central, RU centro Politécnico, RU Agrárias, RU Botânico. As unidades do interior são: Setor Litoral, Centros de Estudos Mar, RU do setor Palotina, campus Jandaia do Sul, campus Toledo e campus Mirassol. As unidades centrais operam com modelo de autogestão, enquanto as outras unidades são terceirizadas. A UFSC possui seis RUs, no campus Araranguá, CCA, Curitibaanos, Joinville, Trindade e Blumenau. Cinco unidades são terceirizadas, de acordo com o relatório de gestão de 2018, apenas a unidade de Trindade é autogerida.

A UFRGS possui sete RUs, nos seguintes locais: campus Centro, campus saúde, campus do Vale, Agronomia, Esefid e campus do Vale e Litoral Norte. Quatro RUs possuem as refeições produzidas por empresas terceirizadas, e a universidade já estuda a possibilidade de implantação nos outros três. A UFV possui RU em seus três campi, campus Rio Paranaíba, Campus Viçosa e Campus Florestal. O campus Viçosa possui 3 unidades, totalizando assim 5 RUs. A UFMA possui nove campi, sendo o campus de São Luís, Babacal, Codó, Pinheiro, São Bernardo, Chapadinha, Grajaú, imperatriz e Balsas. Não foi encontrado o detalhamento de quais unidades são terceirizadas e quais são autogeridas.

.4.3.3 Universidades com modelo de gestão terceirizado

O modelo predominante é o modelo de gestão terceirizado, presente na maioria das IFES. 42 Universidades utilizam somente o modelo de gestão terceirizado.

A UFMS possui restaurante em dois de seus campi, no campus central da cidade de Campo Grande e no campus de Três lagoas. Já a UFMT possui RUs em todos os seus campi. A UFR foi criada através do desmembramento de campus da UFMT, lei nº 13.637 de 20 de

março de 2018. A UnB possui restaurantes em todos os seus campi, dispondo de cinco unidades, localizadas da seguinte maneira: A unidade Central, que fica localizada no Campus Darcy Ribeiro, outra unidade no Campus Fazenda Água Limpa, outra na Faculdade de Ceilândia, outra na Faculdade do Gama e outra em Planaltina.

A UFG possui restaurantes no campus na Regional Catalão (UFCat), nos Campus Aparecida de Goiânia e campus Colemar Natal e Silva e Campus Samambaia. Na Regional Jataí (UFJ) nos campi Jatobá e Riachuelo. A UFJ foi criada através do desmembramento de campus da Universidade Federal de Goiás lei 13.635 de 20 de março de 2008 e a UFCat foi criada através do desmembramento de campus da Universidade Federal de Goiás lei 13.634 de 20 de março de 2008. Na UFG Somente a Regional Goiás não possui RU.

A UFPE possui 4 campi, Campus Recife, Centro Acadêmico de Vitória, Centro Acadêmico do Agreste e Campus Centro de Tecnologias Criativas. A UFRPE possui um RU no bairro dois irmãos, em Recife, possui capacidade para 482 pessoas, e atende em média 1600 pessoas no horário do almoço e 1000 pessoas no jantar. A UFAPE foi criada através do desmembramento de campus da UFRPE, e por ser uma unidade nova não possui dados no site sobre o RU. Na Universidade Federal do Vale do São Francisco (UNIVASF) os RUs são coordenados pela Pró-Reitoria de Assistência Estudantil. A instituição conta com unidades nos campi de Petrolina Sede, Ciências Agrárias e Juazeiro e foram inaugurados em 2014.

A UNILAB possui campos no Ceará e na Bahia, e possui RUs terceirizados no Ceará, RU – campus da Liberdade, RU – campus dos Palmares e refeitório da Fazenda Experimental Piroás. Na Bahia, a instituição possui o RU – campus dos Malês. A Universidade Federal do Cariri é composta por cinco campi, Juazeiro do Norte, Crato, Barbalha, Brejo Santo e Icó. De acordo com o site na instituição, o RU possui o objetivo de oferecer refeições de baixo custo à comunidade universitária. Os RUs situam-se em três unidades acadêmicas: Juazeiro do Norte, Barbalha e Crato e são geridos pela Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis (PRAE), e coordenados através da Coordenadoria do RU.

A Universidade Federal do Ceará (UFC) é composta de sete campi, sendo o Campus do Benfica, Campus do Pici e Campus do Porangabuçu. Todos localizados no município de Fortaleza. A Universidade possui ainda os Campus de Sobral, Campus de Quixadá, Campus de Crateús e Campus de Russas. A Universidade Federal da Paraíba (UFPB), anteriormente Universidade da Paraíba, é uma Instituição autárquica de regime especial de ensino, pesquisa e extensão, vinculada ao Ministério da Educação, com estrutura multi-campi e atuação nas

cidades de João Pessoa, Areia, Rio Tinto e Mamanguape, e Bananeiras. Os restaurantes estão em funcionamento em todos os quatro campi.

A Universidade Federal de Sergipe (UFS) possui campus na cidade Universitária, campus de Aracaju, campus de Itabaiana, campus de laranjeiras, campus de lagarto e campus do sertão. Não foram encontradas informações no site sobre a existência de RU em todos os campi. O RU cuja informação foi encontrada localiza-se na Cidade Universitária, com gestão terceirizada. A Universidade Federal Rural do Semiárido (UFERSA) possui quatro campi, sendo o campus Angicos, Campus Caraúbas, Campus de pau dos Ferros e campus Mossoró. Os restaurantes funcionam nos quatro campi da universidade.

A UFAM possui unidades terceirizadas em quatro localidades, Setor Norte: centro de Convivência, Setor Sul: Bloco R, Na Faculdade de Medicina e na Escola de Enfermagem. A UFOPA inaugurou o seu RU em março de 2020, pouco antes da suspensão das atividades pela pandemia. A unidade funciona de maneira terceirizada, através de contratação da empresa especializada na produção e operacionalização das atividades. A UFT possui restaurante universitário no campus de Palmas, no campus de Guarupi e no campus de Araguaína. As três unidades são terceirizadas.

A UNIFAL implantou um novo RU em 2017, mas não há informação no relatório de 2018. A instituição possui quatro unidades, localizadas no campus Sede, no campus Poços de Calda, na Unidade Educacional Santa Clara, e no campus de Varginha. A UNIFEI e a UFTM possuem apenas um restaurante, que funcionam através de empresa terceirizada. UFJF possui duas unidades terceirizadas, uma no campus e outra no centro da cidade. O sítio da universidade possui página bem completa com as informações sobre os RUs, com disponibilização de serviços, informações sobre nutrição, campanhas, legislação, contratos e contato. Existe um assistente virtual para atendimento dos usuários na página do RU.

A UFOP possui quatro RU's, dois no campus Mariana, um no campus João Monlevad e outro no campus Ouro Preto. A UFOP possuía um restaurante no modelo autogestão, mas que a partir de 2019 foi terceirizado. Atualmente todos os restaurantes são terceirizados. Na Universidade Federal de São João Del Rei (UFSJ) possui restaurante em todos os campi, e todos são terceirizados, campus Alto Paraopeba, Campus Centro Oeste Dona Lindu, Campus Dom Bosco, Campus Santo Antônio, Campus Sete Lagoas e Campus Tancredo Neves.

A Universidade Federal de Uberlândia (UFU) possui quatro RUs, sendo presente nos campi Santa Mônica, Umuarama, Glória e Pontal. Os RUs da UFU foram terceirizados a

partir de 2009. A Universidade Federal de São Paulo (UNIFESP) possui campi em Diadema, Baixada Santista, Guarulhos, Osasco, São José dos Campos, São Paulo e Campus Zona Leste. A instituição possui RU em todos eles, todos terceirizados. A Universidade Federal do ABC-UFABC possui restaurantes nos seus dois campi, Santo André e São Bernardo do Campo.

A Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) possui cinco campi, sendo o campus Cidade Universitária, o campus Praia Vermelha, o campus Macaé, o campus Xerém e o campus IFCS/FND. O RU fica localizado no campus Cidade Universitária, possuindo três unidades. A UTFPR possui 13 RUs, uma unidade em cada um dos campi da universidade. A UFFS possui restaurantes em cinco dos seus seis campi. Campus Cerro Largo, Chapecó, Laranjeiras do Sul, Realeza e Erechim. Em passo Fundo ainda não existe RU.

A FURG possui três RUs, um em cada campus da universidade. A UNIPAMPA possui 10 RUs, sendo a gestão terceirizada para atender a comunidade acadêmica. A UFPEL possui três RUs, sendo o RU central, RU campus Capão do Leão e campus Porto. Segundo informações do site, o RU era autogerido até 2018. A UFSCar possui quatro campi, campus São Carlos, campus Araras, Sorocaba e Lagoa do Sino. A instituição possui restaurante em todos os seus campi, todos eles terceirizados. A UFRR possui o campus Apucarana, Campus Murupu e campus Cauamé, e possui restaurantes em todos os seus campi.

A UFGD possui um RU localizado no seu campus, que foi terceirizado em 2011, conforme linha do tempo sobre a evolução da unidade descrita por Wolf (2018), passando a terceirizar todo o processo produtivo da unidade. A partir de março de 2020, o RU da UFGD está sob a gestão de uma empresa do Grupo Caleche, que venceu o pregão eletrônico nº 27/2020, com a proposta mais vantajosa para exploração do RU por 12 meses (prorrogável por até 60 meses). A UFBA possui um restaurante no Campus Olinda, funcionando com gestão terceirizada. O RU teve sua estrutura reformada no ano de 2019 e implementou melhorias no espaço físico destinado à atividade de produção, sala da nutricionista responsável e vestiários.

A Universidade Federal do Oeste da Bahia (UFOB) foi criada através do desmembramento do Instituto de Ciências Ambientais e Desenvolvimento Sustentável (ICADS) da UFBA, e possui um RU terceirizado. A UNIFAP possui um RU que funciona no modelo de gestão terceirizado. No site da instituição foram encontrados os dados sobre o contrato, sobre a equipe técnica gestora do contrato e a estrutura funcional de servidores responsáveis pelo RU. A Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO) possui

apenas um restaurante, sendo utilizado transporte Inter campi para os estudantes. A UNILA possui um RU no parque Tecnológico de Itaipu (PTI). Das 42 universidades com restaurantes terceirizados, apenas seis delas possuem apenas um único RU, com todas as demais contando com mais de uma unidade.

.4.3.4 Universidades que não possuem restaurantes

A Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará (UNIFESSPA) está construindo o seu primeiro RU que está em fase de obras, de acordo com informações do site da instituição. Pelas informações disponíveis no site da UFVJM, a universidade ainda não possui RU em funcionamento. A Universidade Federal do Norte do Tocantins (UFNT) foi criada a partir do desmembramento de campus da UFT pela lei n. 13.856, de 08 de julho de 2019. Não há informações sobre a existência de RU na instituição, embora o campus de Araguaína pertença à nova estrutura da universidade. A UNIR está em fase de construção do seu RU, e as obras estão paradas. Não há menção de RU nas universidades UFSPA, UFAPE e UFSB.

.4.3.5 Síntese da gestão dos RUs nas IFES

Das 69 IFES, 15 possuem RU no sistema de autogestão, cinco possuem gestão mista, cinco não possuem RU, sendo dois em construção, e 42 universidades terceirizam seus RUs. Considerando as IFES com unidades totalmente terceirizadas e as IFES com gestão mista, o modelo de gestão terceirizado está presente em 61% das IFES. Por fim, tem-se a síntese da gestão dos RUs nas IFES, conforme quadro 7.

Quadro 7: Gestão dos Restaurantes Universitários nas IFES

Universidade Federal	Sigla	Início	UF	RU	Gestão
do Recôncavo da Bahia	UFRB	2005	BA	Sim	Autogerido
de Campina Grande	UFCG	2002	PB	Sim	Autogerido
de Alagoas	UFAL	1961	AL	Sim	Autogerido
do Piauí	UFPI	1968	PI	Sim	Autogerido
do Delta do Parnaíba	UFDP	2018	PI	Sim	Autogerido
do Rio Grande do Norte	UFRN	1958	RN	Sim	Autogerido
do Acre	UFAC	1970	AC	Sim	Autogerido
do Pará	UFPA	1957	PA	Sim	Autogerido
Rural da Amazônia	UFRA	2002	PA	Sim	Autogerido
de Minas Gerais	UFMG	1927	MG	Sim	Autogerido
de Lavras	UFLA	1994	MG	Sim	Autogerido
Fluminense	UFF	1960	RJ	Sim	Autogerido
Rural do Rio de Janeiro	UFRRJ	1910	RJ	Sim	Autogerido
do Espírito Santo	UFES	1954	ES	Sim	Autogerido
de Santa Maria	UFSM	1960	RS	Sim	Autogerido
do Maranhão	UFMA	1966	MA	Sim	Gestão Mista
de Viçosa	UFV	1969	MG	Sim	Gestão Mista
do Paraná	UFPR	1912	PR	Sim	Gestão Mista

Santa Catarina	UFSC	1956	SC	Sim	Gestão Mista
do Rio grande do Sul	UFRGS	1934	RS	Sim	Gestão Mista
da Grande Dourados	UFGD	2005	MS	Sim	Terceirizada
de Mato Grosso do Sul	UFMS	1979	MS	Sim	Terceirizada
do Mato Grosso	UFMT	1970	MT	Sim	Terceirizada
de Rondonópolis	UFR	2018	MT	Sim	Terceirizada
de Brasília	UnB	1962	DF	Sim	Terceirizada
de Goiás	UFG	1960	GO	Sim	Terceirizada
de Catalão	UFCat	2018	GO	Sim	Terceirizada
de Jataí	UFJ	2018	GO	Sim	Terceirizada
de Pernambuco	UFPE	1946	PE	Sim	Terceirizada
do Vale do São Francisco	UNIVASF	2002	PE/PI/BA	Sim	Terceirizada
Rural de Pernambuco	UFRPE	1947	PE	Sim	Terceirizada
da Bahia	UFBA	1946	BA	Sim	Terceirizada
do Oeste da Bahia	UFOB	2013	BA	Sim	Terceirizada
da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira	UNILAB	2010	CE/BA	Sim	Terceirizada
do Cariri	UFCA	2013	CE	Sim	Terceirizada
do Ceará	UFC	1954	CE	Sim	Terceirizada
da Paraíba	UFPB	1955	PB	Sim	Terceirizada
de Sergipe	UFS	1968	SE	Sim	Terceirizada
Rural do Semi-Árido	UFERSA	1968	RN	Sim	Terceirizado
de Roraima	UFRR	1989	RR	Sim	Terceirizada
do Amapá	UNIFAP	1990	AP	Sim	Terceirizada
do Amazonas	UFAM	1909	AM	Sim	Terceirizada
do Oeste do Pará	UFOPA	2009	PA	Sim	Terceirizada
do Tocantins	UFT	1984	TO	Sim	Terceirizada
de Alfenas	UNIFAL	2005	MG	Sim	Terceirizado
de Itajubá	UNIFEI	2002	MG	Sim	Terceirizada
de Juiz de Fora	UFJF	1960	MG	Sim	Terceirizada
de Ouro Preto	UFOP	1969	MG	Sim	Terceirizada
de São João Del-Rei	UFSJ	1953	MG	Sim	Terceirizada
de Uberlândia	UFU	1957	MG	Sim	Terceirizado
do Triângulo Mineiro	UFTM	1953	MG	Sim	Terceirizada
de São Paulo	UNIFESP	1994	SP	Sim	Terceirizada
do ABC	UFABC	2005	SP	Sim	Terceirizada
de São Carlos	UFSCar	1968	SP	Sim	Terceirizada
do Rio de Janeiro	UFRJ	1920	RJ	Sim	Terceirizada
do Estado do Rio de Janeiro	UNIRIO	1979	RJ	Sim	Terceirizada
Tecnológica do Paraná	UTFPR	2005	PR	Sim	Terceirizada
da Integração Latino Americana	UNILA	2010	PR	Sim	Terceirizada
da Fronteira Sul	UFFS	2009	PR/RS/SC	Sim	Terceirizada
do Rio Grande	FURG	1969	RS	Sim	Terceirizada
do Pampa	UNIPAMPA	2008	RS	Sim	Terceirizada
de Pelotas	UFPel	1969	RS	Sim	Terceirizada
de Ciências da Saúde de Porto Alegre	UFCSPA	1953	RS	Não	-
do Agreste de Pernambuco	UFAPE	2018	PE	-	-
do Sul da Bahia	UFSB	2013	BA	Não	-
do Norte do Tocantins	UFNT	2019	TO	Não	-
dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri	UFVJM	2005	MG	Não	-
de Rondônia	UNIR	1982	RO	Não	Em Construção
do Sul e Sudeste do Pará	UNIFESSPA	2013	PA	Não	Em Construção

Fonte: Resultados da pesquisa (2021).

Os modelos de gestão adotados pelas IFES possuem características que convergem em alguns pontos e divergem em outros. No modelo de autogestão, a instituição necessita de uma estrutura mais ampla, com um quadro maior de servidores para atender as demandas setoriais. Neste modelo, o planejamento do restaurante, compra de materiais, elaboração de cardápio, produção e distribuição das refeições fica totalmente a cargo da universidade, embora em alguns casos uma unidade autogerida possa contratar mão de obra específica para diversos serviços. O principal entrave deste modelo é a estrutura de cargos da administração, que não possui cargos de cozinheiro, auxiliar de serviços gerais e outros que foram extintos da estrutura de cargos da administração pública federal.

No modelo terceirizado todo este processo fica a cargo da empresa contratada, cabendo apenas a gestão do contrato e a gestão das informações sobre a unidade. O principal entrave deste modelo é que as empresas possuem autonomia para gerenciar operações, no âmbito das cláusulas contratuais.

Nota-se que a maioria das universidades optam pelo modelo terceirizado, que vem substituindo o modelo de autogestão, fato que pode ser observado no modelo misto, onde a instituição já possui um restaurante autogerido e opta pelo modelo de gestão terceirizado nas próximas unidades. Neste sentido, aprofunda-se ainda no questionamento sobre os modelos de gestão e suas implicações na qualidade dos RUs, aliado à adoção de diferentes modelos nas IFES e as variáveis que serão vistas com mais densidade no próximo capítulo.

5. GESTÃO DE RESTAURANTES UNIVERSITÁRIOS: ANÁLISE NAS UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS

As universidades relataram de forma unânime que a decisão do modelo de gestão adotado acontece na alta gestão da instituição (Reitoria e Gabinete da Reitoria) em comum acordo com a Pró-Reitoria de AE. Destacaram que a questão é discutida também nas reuniões do Conselho Universitário (COUNI), para que a decisão tenha uma participação mais abrangente. A decisão dos cardápios dos restaurantes são acompanhados por equipe de nutricionistas. O RU também é utilizado para visitas técnicas do curso de nutrição, estágios, e laboratório para trabalhos científicos. Alguns restaurantes não ofertam o café da manhã, devido principalmente à baixa demanda, pelo possível aumento de custo e dificuldades de logística em alguns campus. A existência de almoxarifado depende da estrutura do restaurante e da capacidade de abastecimento. O almoxarifado é de responsabilidade da empresa contratada no modelo de terceirização e da universidade na autogestão.

.5.1 Quantitativo de Restaurantes Universitários

A quantidade de restaurantes de cada universidade fornece a ideia da dimensão estrutural e da complexidade da gestão das unidades, possibilitando a noção de quantitativo de pessoal, gastos e estrutura física disponibilizada pela instituição. Os relatórios de gestão informam o quantitativo de restaurantes em 28 universidades, sendo que em nenhuma das instituições informou o número de unidades em todos os anos.

Tabela 1: Quantidade informada por ano nos relatórios de gestão

IFE	2015	2016	2017	2018	2019	Total
UFPB	4	5	4	4	*	5
UFMA	1	*	*	4	*	4
UFAC	2	2	2	*	*	2
UNIFAL-MG	*	2	3	*	*	3
UFOP	5	*	*	*	*	5
UFV	*	*	*	*	*	1
UFSCAR	4	*	*	*	*	4
UFRJ	3	3	*	*	*	3
UFRRJ	2	2	2	2	*	2
UFRGS	6	6	*	7	7	7
UFS	1	1	*	*	*	1
UFFS	4	*	*	*	*	4
UFRR	*	3	*	3	3	3

UFAL	*	*	3	3	5	5
UFERSA	*	*	1	*	*	1
UFF	*	*	5	*	*	5
UNB	*	*	*	5	5	5
UFT	*	*	*	3	*	3
UFU	*	*	*	4	*	4
UFES	*	*	*	5	*	5
UFSC	*	*	*	6	*	6
UNIPAMPA	*	7	9	*	9	9
FURG	*	*	*	*	3	3
UFBA	*	*	*	*	1	1
UFC	*	*	*	*	8	8
UFCA	*	*	*	*	3	3
UFMG	*	*	*	*	6	6
UNIFESP	*	*	*	*	8	8

Fonte: Resultados da pesquisa (2021).* Não divulgado

.5.2 Quantitativo de Refeição

O número de refeições pode indicar a previsão de demanda baseada na média de períodos e quantidade de estudantes, com projeção de aumento dos gastos no caso de refeições subsidiadas. A quantidade de refeição servida pelos restaurantes foi encontrada nos relatórios de trinta e sete universidades, indicando que quase metade não informaram os comensais em nenhum dos anos pesquisados. Em 2015 foram dezesseis IFES que informaram os comensais, em um total de 23,18%. Apenas onze instituições trouxeram o quantitativo no ano de 2016, perfazendo um total de 15,94%. No ano de 2017 quatorze universidades continham este indicador em seu relatório, quantificando 20,28%. Em 2018 o percentual foi de um pouco maior, sendo que dezesseis IFES trouxeram a informação, em um total de 23,18%. Em 2019, novamente 16 IFES (23,18%). É possível perceber que apenas três instituições possuem uma série temporal completa de refeições informada nos relatórios.

Tabela 2: Quantidade de refeições informada nos relatórios de gestão

IFE	2015	2016	2017	2018	2019
UFGD	*	*	*	180000	*
UNILAB	*	*	*	*	544.392
UFPB	1.280.000	1.300.000	1.000.000	980.000	*
UFAL	*	*	569.772	781.152	*
UFPI	*	*	*	*	*
UFAC	349.780	567.013	614.921	621.491	*
UFPA	463.548	*	1.027.393	*	*
UFOP	786.061	*	*	*	*
UFV	*	2.130.000	*	*	2.553.822
UFABC	463.762	*	*	*	*
UFSCAR	855.494	*	*	*	*
UFRRJ	840.916	*	*	*	*
UFES	*	*	*	832.978	*
UFRGS	1.223.723	1.838.665	1.833.602	1.634.718	1.682.406
UFS	23.815	670.786	*	800.000	*
UFMA	532.819	*	*	341.052	*
UFRN	963.953	974.967	820.335	*	*
UFAM	1.578.667	1.357.232	*	*	*
UNIFESP	496.000	*	*	*	*
UFABC	463762	*	*	*	445.499
UFMS	*	376.109	*	*	*
UFMG	*	*	1.029.219	*	2.205.423
UNIFAL-MG	*	*	341.665	*	*
UFFS	*	*	400.000	381.048	*
UFT	*	*	570.073	551.881	585.565
UFU	*	980.928	1.180.434	1.136.256	1.035.791
UFSC	*	*	*	2.706.221	*
UNB	*	*	*	2.089.340	1.823.850
FURG	*	*	*	*	572.622
UFAL	*	*	569.772	781.152	918.792
UFBA	522.315	683.913	780.660	650.383	740.972
UFC	1.781.643	2.348.190	2.472.400	2.554.559	2.698.513
UFCA	*	*	*	*	285.460
UNIFAP	*	*	*	*	348.942
UFFS	*	*	*	*	410.302
UNIRIO	*	*	*	*	160.222
Total	16	11	14	16	16

Fonte: Resultados da pesquisa (2021). * Não Divulgado.

Tabela 3: Quantidade de refeições servidas pelos RU's nas IFES

IFE	Unidades	Quantidade de refeições				
		2015	2016	2017	2018	2019
UFAL	5	*	*	569.772	781.152	918.792
UFRN	3	963.953	974.967	820.335	*	*
UFAC	2	349.780	567.013	614.921	621.491	*
UFPA	2	463.548	*	1.027.393	*	*
UFRA	1	*	*	85.754	111.460	129.188
UFMG	6	*	*	1.029.219	*	2.205.423
UFRRJ	2	840.916	*	*	*	*
UFES	5	*	*	*	832.978	*
UFMA	4	532.819	*	*	341.052	*
UFV	5	*	2.130.000	*	*	2.553.822
UFSC	6	*	*	*	2.706.221	*
UFRGS	7	1.444.868	1.838.665	1.833.602	1.854.967	1.796.382
UFGD	1	114.450	109.248	201.653	187.225	187.155
UFMS	4	241.131	380.994	468.850	379.660	446.608
UnB	5	*	*	*	2.089.340	1.823.850
UFG	4	382.394	519.031	509.397	820.510	796.666
UFBA	1	522.315	683.913	780.660	650.383	740.972
UNILAB	4	*	*	*	*	544.392
UFCA	3	*	*	*	*	285.460
UFC	8	1.781.643	2.348.190	2.472.400	2.554.559	2.698.513
UFPB	4	1.280.000	1.300.000	1.000.000	980.000	*
UFS	1	23.815	670.786	*	800.000	*
UFRR	3	*	118.396	247.375	225.621	202.301
UNIFAP	1	*	*	*	*	348.942
UFAM	4	1.578.667	1.357.232	*	*	
UFT	4	*	*	830.000	940.104	910.800
UNIFAL	3	*	*	341.665	*	*
UFOP	4	796.970	880.801	860.303	853.733	777.477
UFU	5	969.772	980.928	1.180.434	1.117.619	1.072.321
UNIFESP	8	*	*	437.722	541.116	519.268
UFABC	2	431.846	455.288	430.523	451.438	445.499
UFSCar	4	*	*	*	1.165.570	997.461
UNIRIO	1	*	*	*	*	160.222
UFFS	5	*	*	400.000	381.048	*
FURG	3	*	*	*	*	572.622

UNIPAMPA	9	453.063	572.037	541.126	433.011	501.375
----------	---	---------	---------	---------	---------	---------

Fonte: Resultados da pesquisa (2021). * Não Divulgado.

De forma análoga ao quantitativo de restaurantes presentes nas IFES, os relatórios de gestão trazem a sistematização das informações de forma eventual e inconstante, o que dificulta mensurar a variação deste dado, algumas instituições informam a quantidade de comensais nos anos anteriores mas não trazem essa informação no relatório integrado, e não indicam onde as informações podem ser arguidas. Complementando a pesquisa com o questionário enviado para as universidades, foi possível obter uma série completa de dados apenas em dez órgãos.

5.2.1 Refeições Subsidiadas

Entre as IFES que informaram a quantidade de refeições subsidiadas para os estudantes em situação de vulnerabilidade em seu relatório de gestão, apenas sete estavam presentes no de ano de 2015, elencando menos de 11%. Em 2016, 5,8% e em 2017 este índice estava em 7,25%. No relatório de 2018 seis Instituições informaram a quantidade de refeições subsidiadas, em um total de 8,7%. A UFS, a UFSJ e a UFBA consideram todas as suas refeições como refeições subsidiadas, diferenciando apenas o perfil ou a classificação do estudante na avaliação socioeconômica. Em 2019 foram onze instituições (16%) com informações presentes no relatório.

Tabela 4: Quantitativo do número de Refeições Subsidiadas

IFE	Unidades	Quantidade de refeições				
		2015	2016	2017	2018	2019
UFRN	3	626.569	682.476	574.234	*	*
UFMG	6	*	*	*	*	991.641
UFES	5	*	*	*	504.832	587.065
UFMA	4	7.393	*	*	48.029	*
UFSC	6	*	*	*	4.932	3.859
UFRGS	7	255.457	302.944	375.318	398.639	373.930
UFGD	1	*	*	*	185.235	185.815
UFMS	4	*	*	468.850	379.660	446.608
UnB	5	*	*	*	645.253	687.805
UFG	4	245.465	352.114	339.329	312.859	301.869
UFBA	1	522.315	683.913	780.660	650.383	*

UFS	1	23.815	670.786	*	800.000	*
UFAM	4	737.023	*	*	*	*
UNIFAL	3	*	*	78.910	*	*
UFJF	2	*	*	102.238	*	*
UFSJ	6	*	381.869	*	*	*
UFU	5	889.086	939.891	1.159.195	1.100.870	1.056.868
UNIFESP	8	*	*	431.200	529.985	505.890
UFABC	2	412.357	438.418	415.214	436.135	429.235
UFSCar	4	25.242	*	*	*	*
UNIRIO	1	*	*	*	*	*
UFFS	5	*	*	90.000	*	991.641
FURG	3	*	*	*	*	270.867
UNIPAMPA	9	452.478	571.734	540.040	432.182	500.500

Fonte: Resultados da pesquisa (2021).* Não Divulgado.

Nota-se que o crescimento das refeições subsidiadas está diretamente correlacionado com o aumento da oferta de refeições. A autonomia gerencial das universidades permite a adoção de critérios contratuais e de mensuração, como é o caso do subsídio das refeições, que são considerados de maneira distinta em cada órgão. A variação do percentual de subsídio é uma variável complexa a se mensurar, dado que cada IFE possui um critério que considera o subsídio em uma esfera parcial ou integral, que varia em termos percentuais entre 14% a 100%. Comparando-se a média de refeições servidas e subsidiadas, não é possível estabelecer um parâmetro confiável para afirmar que um modelo de gestão possui resultados melhores que outro, uma vez que os resultados variam de acordo com valores extremos quando considerado a autonomia ao estabelecer critérios. É possível notar este fato ao analisar a amostra da tabela 5 com os percentuais de subsídios em cada modelo de gestão, aliado à discrepância entre o espaço amostral de cada modelo.

Tabela 5: Variação percentual das refeições subsidiadas

IFE	Tipo de gestão	Média das refeições	Média de Subsídios	% de subsídio
UFRN	Autogestão	919751	627759	68%
UFMG	Autogestão	1617321	991641	61%
UFES	Autogestão	832978	545948	66%
UFMA	Mista	436935	27711	14%
UFRGS	Mista	1753696	341257	20%
UFGD	Terceirizada	187190	185525	99%
UFMS	Terceirizada	431706	431706	100%
UnB	Terceirizada	1956595	666529	34%
UFG	Terceirizada	605599	310327	51%
UFBA	Terceirizada	675648	675648	100%
UFS	Terceirizada	498200	498200	100%
UFAM	Terceirizada	1467949	737023	50%
UNIFAL	Terceirizada	341665	78910	23%
UFU	Terceirizada	1064214	1029182	97%

Fonte: Resultado da pesquisa(2021)

.5.3 Valores das refeições

Analisando os valores das refeições ofertadas, destaca-se que o maior valor praticado foi na UFRGS, com modelo de gestão mista, no valor de R\$ 16,65 para o visitante. O maior valor para estudantes vulneráveis foi encontrado a R\$4,20 na UFScar, que possui modelo terceirizado. Para os estudantes de graduação e pós-graduação, os maiores valores foram encontrados na UNILA, também terceirizada, com R\$11,00 a refeição.

Em 17 universidades a refeição é servida de forma gratuita aos estudantes enquadrados como vulneráveis, FURG, UFOP, UFRGS, UFU, UFBA, UFPE, UFRN, UNB, UFES, UFPI, UFRR, UNIFAL, UFMT, UFPR, UFSM, UNIFEI e UNIPAMPA. A UFES, a UFPI, a UFRN e a UFSM são autogeridas. Não há impacto do modelo de gestão adotado na oferta de refeições totalmente subsidiadas, ocorrendo a oferta de refeições gratuitas em ambos os modelos, preponderando em unidades terceirizadas, considerando que a UFRGS, a UFPR possuem gestão mista.

Entre as universidades (UFF, UFLA, UFPA e UFS) com faixa de valores praticado aos vulneráveis no almoço e jantar até R\$ 1, duas são autogeridas e duas terceirizadas. O que implica o impacto do modelo gerencial nesta faixa de valores de forma análoga às refeições gratuitas. Entre as universidades (UFC, UNILAB, UFAM, UFJA, UFRRJ, UFSC, UFT, UNIVASF, UNIFAP e UFV) com faixa de valores praticados aos vulneráveis no almoço e jantar entre R\$ 1 e até R\$ 2, sendo uma unidade autogerida, duas com gestão mista e sete terceirizadas. Entre as universidades (UFCA, UFPEL, UFFS, UFMS, UNIFESP, UFSJ,

UFMG, UFAL, UFG, UNIRIO, UFABC, UTFPR, UFRR, UFRN e UFSCAR) com faixa de valores praticados aos vulneráveis no almoço e jantar entre R\$ 2 e até R\$ 5, três são autogeridas e doze são terceirizadas.

Vale ressaltar que existem universidades (UFMG, UFRN, UFRR e UFT) possuem os valores escalonados para vários perfis de vulnerabilidade. Os valores para estudantes de graduação e pós-graduação variam de R\$ 0,70 a R\$ 11,00. Os valores para servidores e visitantes variam de R\$ 2,00 e R\$ 16,65. A média simples dos valores das refeições para os estudantes de graduação é de R\$ 3,40.

Para além dos dados descrevendo os valores, buscamos ainda captar os elementos que correspondem à gênese das variações, que se iniciam na base comum de que, em todas as IFES, cada categoria apresenta valores diferentes e há um foco no estudante vulnerável. Na base divergente, impõe-se que cada IFE possui critérios diferentes de preços, atenuados ainda pela realidade econômico-social da região.

.5.4 Pesquisas de Satisfação e Descarte de Resíduos

As pesquisas de satisfação, ferramenta que objetiva a percepção do usuário sobre a qualidade dos serviços prestados, estão divulgadas nos relatórios de treze universidades, menos de 20% das IFES disponibilizam o resultado de suas pesquisas através do relatório anual de gestão. Nos anos de 2015 e 2019, apenas três universidades informaram, quatro nos anos de 2016 e 2017 e apenas 5 no ano de 2018. Comparando os relatórios de 2015 a 2017 com o relatório integrado de 2018, o percentual de aumento das informações sobre as pesquisas nos relatórios de gestão variaram de 5,8% para 7,25%, o que não majora a divulgação no ano de 2019, expondo um padrão inexistente de gerenciamento contínuo.

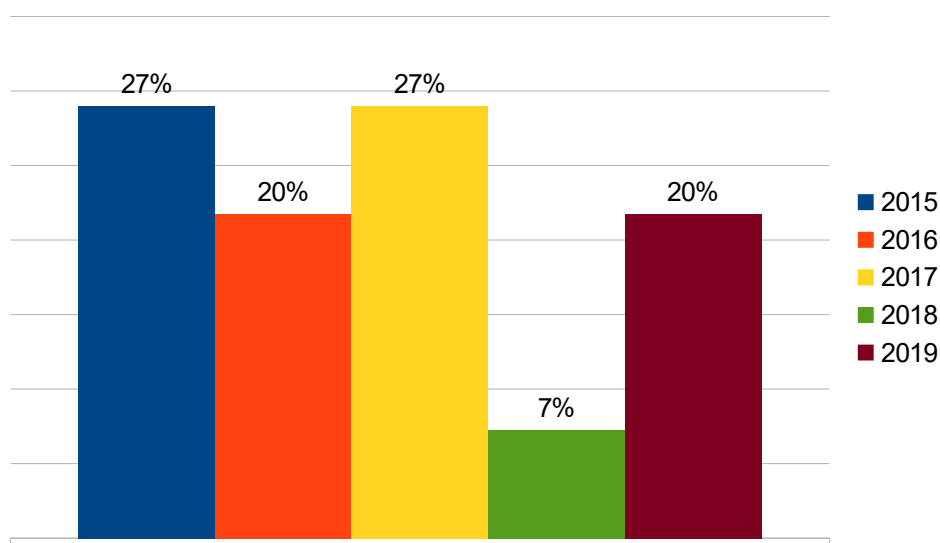
Quadro 8: IFES que divulgaram as Pesquisas de Satisfação nos Relatórios de Gestão

	2015	2016	2017	2018	2019
Resultados da pesquisa de satisfação	UNB, UFC, FURG	UNB, UFRN, UFRR, UNIFAL-MG	UNB, UFRPE, UFC, UFRN	UNB, UFAL, UFRN, UTFPR, UFRGS	UNB, UFC, UFRGS

Fonte: Resultados da pesquisa (2021).

Considerando a classificação adotada por (WOLF, 2018) sobre a pesquisa de satisfação como informação auxiliar para assessorar a gestão e a fiscalização, traduz-se em um instrumento indicador de eficiência do restaurante. No sentido de identificar o descarte, o gráfico 3 mostra os percentuais.

Gráfico 3: Descartes de Resíduos



Fonte: Resultados da pesquisa (2021).

A preocupação da instituição com o descarte de resíduo e suas práticas de divulgação destas informações no relatório de gestão apenas constavam em dez universidades. Quatro órgãos informaram sobre descarte de resíduos dos seus restaurantes no ano de 2015, três em 2016, quatro em 2017, apenas uma em 2018 e três no ano de 2019. Assim, não é possível obter uma série histórica de dados referenciados nos relatórios, o que dificulta mensurar resultados a partir de pesquisas documentais.

.5.5 Contratos

Os contratos estão presentes nos RUs geridos por empresas terceirizadas e em todas as instituições que adotam este modelo de gestão, e ainda naquelas que fazem autogestão dos seus RU's mas contratam seguimentos das operações, como mão de obra, transporte, compra de alimentos, manutenções e descarte. A informação dos contratos relacionados ao RU são encontradas nos relatórios de acordo com o quadro 9:

Quadro 9: Divulgação de informações dos contratos nos relatórios de gestão

IFE	2015	2016	2017	2018	2019
UFGD	X	X	X	*	*
UFMT	X	*	X	*	X
UFG	*	X	X	*	*
UFC	X	X	*	*	*
UNIFAP	X	X	X	*	*
UNIFAL-MG	*	X	*	X	X
UFRPE	X	X	X	X	X
UFAL	X	*	*	*	*
UFAM	X	*	X	*	*
UFTM	X	*	X	*	*
UFSCAR	X	*	X	X	*
UFRJ	X	*	*	X	X
UFOB	*	X	X	*	*
UFPB	*	X	*	*	*
UFMA	*	X	X	*	X
UNIFEI	*	X	*	*	X
UFMS	*	*	X	*	*
UFSJ	*	*	X	*	*
UFU	*	*	X	*	*
UNIFESP	*	*	X	*	*
UFRA	*	*	*	X	X
UFV	*	*	*	X	*
UFRRJ	*	*	*	*	X
UFPEL	*	*	*	*	X

Fonte: Resultados da pesquisa (2021). * Não divulgado.

Nota-se que o percentual de instituições que externam suas informações sobre os contratos nos relatórios se equiparam em 2015 e 2016, se elevando em 40% em 2017. Em 2018 e 2019 também nota-se uma redução, inclusive se comparado à média dos outros anos, o que indica que o relatório integrado não contemplou de forma maciça esta informação.

A gestão e a fiscalização dos contratos são informações pouco presentes nos relatórios de gestão, contando com duas IFES que informaram no relatório 2015, seis em 2016, sete em 2017 e no ano de 2018, com o novo modelo, apenas uma instituição informa sobre como é feita a gestão e a fiscalização do contrato do RU e trazem informações relevantes sobre os resultados. Em 2019 apenas duas instituições informam sobre a fiscalização.

A FURG realizou auditoria em 2015 nos seus restaurantes com objetivo de avaliar os normativos internos relacionados aos benefícios para os estudantes, os critérios para seleção, o atendimento das exigências contratuais pela empresa terceirizada e a qualidade do serviço de alimentação. Em 2017 a instituição realizou um treinamento para capacitação com as

servidoras responsáveis pela fiscalização dos contratos. Em 2016, a UFG realizou ações planejadas pelo serviço de nutrição da universidade, efetivando 511 visitas aos RUs e dez relatórios de supervisão, a fim de garantir a qualidade do atendimento e das refeições produzidas pela empresa terceirizada. No ano seguinte, 678 visitas de supervisão foram efetuadas culminando em um relatório enviado à Pró-Reitoria responsável pela gestão do contrato.

A UFLA faz a gestão do único RU, não possuindo contrato com empresa terceirizada. Realizou em 2016 um estudo em conjunto com os responsáveis pelo RU e os professores do curso de nutrição no intuito de propor melhorias acerca da qualidade da alimentação, infraestrutura e recursos humanos. Em 2016 a UNIFAL realizou fiscalização semanal em seus dois RUs e efetivou os procedimentos necessários à implantação de mais uma unidade. As atividades de fiscalização são realizadas pela nutricionista pertencente ao quadro da Pró-Reitoria responsável pela gestão do contrato com a empresa terceirizada. Além das atividades de fiscalização, reuniões semanais foram realizadas com os administradores dos RUs e mensais com os responsáveis pelas lanchonetes presentes na instituição para planejamento, objetivando transmitir orientações e implementar treinamentos. Em 2017, com o afastamento da servidora responsável, a coordenação e a fiscalização dos serviços oferecidos pelas lanchonetes e restaurantes foram realizados por uma comissão de servidores da faculdade de nutrição até o retorno da nutricionista.

Em 2016 a UFPR realizou auditoria de avaliação ao contrato de prestação de serviço terceirizado para a cozinha dos restaurantes, fiscalizando o edital de licitação, termo de referência, as planilhas de custo e formação de preço, e as escalas de trabalho dos terceirizados. Após a fiscalização, aprovou recomendar a apresentação de documento formal contendo estudos que fundamentam a quantidade de postos de trabalho necessário ao funcionamento das unidades de alimentação. A UNIFAP acompanhou a gestão do restaurante universitário em 2017 através da auditoria, que identificou ações voltadas ao treinamento dos fiscais de contratos, com objetivo de conferir os relatórios diários e mensais dos registros de refeições do RU. A UFSCAR realizou ações também em 2017 a fim de analisar a gestão de todos os restaurantes da instituição, tanto autogeridos quanto os terceirizados, apurando diferenças no estoque de uma das unidades. Em 2016 a UTFPR informou no relatório que possui uma nutricionista que auxilia a comissão de avaliação do contrato do RU. A única Instituição que informa sobre algum tipo de auditoria ou fiscalização em 2018 é a UFCG, que

embora possua um restaurante autogerido, realizou auditoria interna para avaliação do serviço prestado à comunidade acadêmica.

.5.6 Implicação dos modelos de gestão

As variáveis estudadas orbitam os três modelos de gestão, em que as IFES possuem percentuais de refeições subsidiadas, a estipulação dos valores cobrados pelas refeições, o controle de qualidade e satisfação de usuários, preocupação ambiental e utilização de contratos. Na adoção do modelo terceirizado, a universidade não precisa destinar pessoal do quadro para desempenhar funções do RU, pois a transferência de atividades para uma empresa privada possibilita à instituição focar em sua atividade-fim. A terceirização da atividade do RU é uma ação burocrática que objetiva a redução da máquina pública, ficando a cargo da instituição a fiscalização do contrato, os mecanismos de controle de satisfação e a divulgação de informações. No modelo terceirizado, a principal atribuição da universidade é a gestão do contrato e a fiscalização dos elementos contratuais.

No modelo de autogestão, a atividade de produção de alimentação é atribuição do órgão, que demanda pessoal próprio, pertencentes ao quadro de servidores da administração, ou realiza a contratação de empresa que fornece apenas a mão de obra especializada. Nesta estrutura, encontra-se uma gestão mais complexa, que agrega sistema de compras de alimentos, gestão de estoque e as demais atribuições gerenciais de fiscalização e controle de qualidade. No modelo misto, a universidade opta por unidades autogeridas e unidades terceirizadas, mesclando ambas as atribuições concernentes a cada modelo.

Neste sentido, um leque de questões se abrem para novos estudos, que não puderam ser alcançados por este trabalho, mas se configuram como objeto de futuras pesquisas. Pode-se questionar qual seria o motivo de algumas IFES adotarem o modelo misto? Na hipótese de um modelo produzir resultados melhores, qual o motivo de universidades que terceirizam apenas parte de seus RUs? Outro aspecto que pode ser abordado se relaciona com as universidades ainda sem RU. Qual será o modelo adotado por estas universidades que estão implementando seus restaurantes, e qual o motivo da escolha de determinado modelo. Um terceiro indicativo seria verificar se existem IFES que utilizavam o modelo terceirizado e passaram para o modelo autogerido?

.6. PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

.6.1 A proposta de intervenção

A padronização e a gestão da informação em órgãos públicos são indispensáveis para gerenciar de maneira satisfatória uma gama de dados. A adoção de padronização para classificação da informação, armazenamento e divulgação é de extrema importância para uma excelente gestão da informação, principalmente eletrônica (ZANON, 2014). Ao analisar as práticas nas IFES, através da pesquisa, considerando ainda as próprias atividades, estudos no âmbito da instituição e práticas de desempenho, foi possível propor recomendações e um modelo de desenvolvimento de painel. A utilização de um painel de bordo pode melhorar o processo de padronização das informações integrando o complexo de informação sobre os restaurantes no espaço das universidades.

Neste trabalho, o enfoque da abordagem nas práticas de gestão e na sistematização das informações foi desenvolvido baseado nas diferentes caracterizações da padronização dos dados sobre os RUs, utilizando conjuntamente estas informações como parâmetros institucionais para implementação de melhorias nos serviços prestados, principalmente pelas empresas terceirizadas, que são fiscalizados pelas universidades. Baseando-se nas direções apontadas pela literatura, pela análise dos relatórios de gestão das IFES e pelas situações peculiares da pesquisa, propomos uma reestruturação das informações sobre os restaurantes universitários nos moldes de um painel de bordo com as seguintes diretrizes: a) quadro com unidades e refeições, contendo o número de restaurantes, o detalhamento das unidades, tipo de gestão, quantidade de refeições servidas e subsidiadas e quantidade de bolsa alimentação concedidas no ano; b) quadro com descarte de resíduos, contendo o modelo de descarte de resíduo utilizado e os benefícios da ação; c) quadro com a satisfação dos usuários, contendo a pesquisa de satisfação, o período de realização, a quantidade de usuários participantes e o repositório da pesquisa; d) quadro com informações sobre os contratos, contendo o número do contrato, identificação da empresa contratada, CNPJ, a modalidade de licitação, período de vigência, termos aditivos e repositório; e) quadro sobre a gestão e fiscalização dos contratos, contendo informações sobre a composição dos fiscais, período de realização e relatórios; e quadro com a composição dos valores praticados no RU no ano (conforme Figura 6).

Figura 5: Painel de Bordo direcional para composição de dados sobre o RU

Painel de Bordo RU		Ano																												
<p>Unidades e Refeições</p> <p>Número de restaurantes na instituição</p> <p>Detalhamento das unidades</p> <p>Tipo de Gestão</p> <p>Quantidade de refeições servidas no ano</p> <p>Quantidade de refeições subsidiadas</p> <p>Quantidade de bolsas alimentação</p>	<p>Descarte de Resíduos</p> <p>Modelo de descarte de Resíduos</p> <p>Benefícios da ação</p>																													
<p>Satisfação dos Usuários</p> <p>Pesquisa de Satisfação</p> <p>Período de realização</p> <p>Quantidade de usuários participantes da pesquisa</p> <p>Resultado disponível em:</p> <p>Resultado da pesquisa de satisfação</p>	<p>Informações sobre os contratos</p> <p>Contratos do RU</p> <p>Empresa contratada</p> <p>CNPJ</p> <p>Modalidade de licitação</p> <p>Período de vigência</p> <p>Temos aditivos</p> <p>Contrato disponível em:</p>																													
<p>Gestão e Fiscalização dos contratos</p> <p>Composição da equipe fiscal dos contratos</p>	<p>Formação</p>																													
<p>Relatórios</p> <p>Período de realização da fiscalização</p> <p>Relatório disponível em:</p>	<p>Valores das Refeições</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Café da Manhã</th> <th>Almoço</th> <th>Jantar</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Técnico</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Vulnerável</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Visitante</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Aluno de Graduação</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Aluno de Pós-Graduação</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Docente</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		Café da Manhã	Almoço	Jantar	Técnico				Vulnerável				Visitante				Aluno de Graduação				Aluno de Pós-Graduação				Docente				
	Café da Manhã	Almoço	Jantar																											
Técnico																														
Vulnerável																														
Visitante																														
Aluno de Graduação																														
Aluno de Pós-Graduação																														
Docente																														
<p>Proposições e indicações dos relatórios</p>																														

Fonte: Elaborado pelo autor

6.2 Inclusão do Painel de Bordo no Relatório de Indicadores da PROAE

A PROAE mantém um relatório de indicadores de gestão que apresenta os dados de cada programa, enquadrados em subcategorias: Histórico dos programas de AE, programas de assistência por faculdade, atendimento psicossocial, moradia estudantil, bolsas, programa de idiomas, centro de educação infantil, programas de incentivo e Restaurante Universitário. Os relatórios possuem a caracterização dos benefícios, quantidade os valores. O Relatório de Indicadores PROAE é parte do trabalho intitulado ‘UFGD em números’, que integra esforços da Pró-reitoria de Avaliação Institucional e Planejamento e diversos setores da instituição, com objetivo de construir e solidificar uma base de dados institucional. A proposta é que este Painel de Bordo possa compor o Relatório de Indicadores PROAE para subsidiar a transferência de informações e dados para outros setores e para exposição no sítio da UFGD. O relatório de indicadores encontrado no sítio da UFGD apresenta dados até 2018, e não há indicação de continuidade na divulgação deste relatório.

.6.3 Inclusão do Painel de Bordo da AE no Relatório de Gestão da UFGD

A instrução normativa do TCU, número 84, de 22 de abril de 2020, estabelece a necessidade de demonstração dos recursos aplicados pela administração pública federal para fins de transparência, responsabilização e tomada de decisão. A UFGD disponibiliza os relatórios de gestão da instituição de acordo com as regras constitucionais e normas do TCU, tanto para o órgão de controle, quanto para consulta pública pela comunidade acadêmica e pela sociedade. A proposta é que este Painel de Bordo possa compor o relatório de gestão, possibilitando o acesso completo aos dados sobre o RU.

.6.4 Inclusão do Painel de Bordo anualmente no Site da UFGD

A Lei de Acesso à informação, aprovada em 2011 trouxe a composição de um novo cenário no âmbito da administração pública, incluindo as universidades públicas que foram compelidas a adaptar os seus portais seguindo as normas de identidade visual, o que, de fato foi realizado. Apesar dos esforços e da evolução da comunicação, os níveis de implementação da lei pelas universidades federais ainda encontram-se desiguais. (RODRIGUES, 2013). A proposta é que este Painel de Bordo possa preencher uma parcela desta lacuna disponibilizando de maneira uniforme as principais informações sobre o RU que auxilie tanto na tomada de decisão, quanto na qualidade das informações transmitidas à sociedade.

.7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As ações mais difundidas dentre as dez prioritárias, estão ligadas às áreas de alimentação, moradia e transporte. Nota-se assim que as ações desenvolvidas estão aquém de garantir uma cobertura sobre a complexidade que é a democratização e inclusão social do estudante de baixa renda no ensino superior. Embora haja um consenso satisfatório da política de AE no contexto brasileiro pós-decreto PNAES, os estudos apontam desafios que precisam ser superados na gestão e, principalmente, na divulgação dos programas assistenciais para a comunidade como um todo. O decreto do PNAES trouxe avanços na implantação das ações de AE, e através da análise dos trabalhos foi possível perceber a falta de padronização institucional na gestão dos programas assistenciais, ainda que na grande maioria dos trabalhos nota-se uma avaliação positiva destes programas. Dentre os vários fatores que ocasionam a evasão, a não contemplação pela AE é um fator de contínua relevância ao campo, considerando que muitos estudantes não possuem condições para concluir os estudos devidos a condições sociais e financeiras historicamente desviadas.

A gestão dos programas assistenciais é responsabilidade imposta às IFES, que realizam a gestão da AE no âmbito da instituição, inclusive dos programas de RU. Os modelos de gestão de RU coexistem nas IFES, sendo que o modelo de autogestão está sendo substituído gradativamente pelas instituições. A gestão do modelo terceirizado envolve uma fiscalização acentuada pelos setores responsáveis da universidade. Os dados que subsidiam o controle e a fiscalização das atividades das empresas contratadas estão ausentes, incompletos ou dispersos nos relatórios de gestão.

Ao traçar um comparativo entre as informações sobre a assistência estudantil disponíveis nos relatórios, verificamos que o modelo mais utilizado na gestão dos restaurantes é o modelo terceirizado, presente em 47 instituições, num total de 61% de todas as universidades federais. Embora a informação do tipo de gestão do restaurante não estar explícita nos relatórios de gestão, a pesquisa ampliou o leque na coleta de informações nos sítios das universidades e trabalhos sobre o tema. A terceirização modifica o foco da gestão operacional para uma gestão fiscalizadora, no sentido que a atividade de gestão é a principal responsabilidade da universidade com o RU. O processo de licitação ocorre somente na contratação da empresa responsável, não gerando assim custos adicionais nos diversos

contratos da autogestão, como contratação de pessoal, insumos e transporte. Por este motivo, uma situação recorrente é a terceirização de unidades autogeridas nos últimos anos.

Nota-se a presente dificuldade no acesso às informações sobre os RUs nos relatórios de gestão, com pouco conteúdo sobre a AE e não sistematizado, com informações desconstruídas e dispersas. Muitas informações trazem lacunas temporais, podendo ser encontradas em um determinado ano, e ausentes em outros. Os relatórios de gestão no modelo integrado trazem informações sobre as proposições de ações futuras sem as informações atuais de como estão os indicadores e as informações da situação atual do RU. A ausência de informações sobre a fiscalização dos contratos é quase absoluta, e direcionam seu foco nas auditorias internas, sem menção da capacitação e da formação do pessoal responsável, especialidade técnica, relatórios sazonais ou proposições de melhorias ou sanções.

Desta maneira, a proposição de um quadro informativo na forma de um painel de bordo, que seja capaz de agregar suficientes informações e ampliar o leque de estudos futuros, apresentamos painel de bordo direcional com as principais informações conjuntas em várias universidades e que possibilitam mensurar e situar a realidade institucional no âmbito da AE com o foco nos RU's e orientam a organização a implementar melhorias. Ao se construir um relatório de gestão com abundância de informações, este quadro pode ser utilizado como modelo para implementação em outras universidades.

Os RUs possuem diversas atividades e processos que foram abordados nos estudos catalogados. É possível notar que a análise da demanda e o levantamento da capacidade de atendimento, a construção de modelos de previsão podem contribuir para a estimativa da quantidade aproximada a ser produzida. A capacitação através de treinamentos eleva a capacidade de evitar desperdícios e padroniza a manipulação e o preparo de alimentos. Com as ações de conscientização sobre responsabilidade ambiental foi observado uma melhoria tanto no consumo de materiais plásticos como na redução do desperdício.

Nota-se a importância do RU no contexto estudantil, uma vez que a alimentação dos usuários na universidade impacta positivamente os hábitos alimentares dos comensais. A qualidade nutricional evidenciada através dos estudos revisados quanto a quantidade de sódio, potássio e óleo de soja, utilizados no preparo das refeições servidas à comunidade acadêmica, bem como a qualidade dos alimentos adquiridos sejam de fornecedores diretos, ou através das empresas responsáveis pela unidade do restaurante, merecem uma atenção maior por parte da administração da instituição.

Os estudos apontam que para a satisfação dos usuários dos serviços oferecidos nas unidades em análise se relaciona diretamente com a variedade do cardápio, tempero, sabor e aparência dos alimentos. Outros fatores que impactam na satisfação são a qualidade no atendimento, os valores que são cobrados pelas refeições e a infraestrutura do ambiente. A excelência nestes requisitos é fator fundamental para os usuários. É possível observar que a grande maioria dos trabalhos sobre os RUs se debruça sobre a avaliação nutricional, apresentando 13 estudos sobre o tema. Estes estudos complementam a discussão sobre as variáveis que impactam no RU e demonstram quais carecem de estudos mais aprofundados e uma melhor atenção dos pesquisadores. Nota-se que os estudos se agrupam em uma única variável, sem o devido enfoque sistêmico em um nível macro.

Ademais, em alguns casos, o processo de compra dos alimentos *in natura* é uma questão a ser estudada mais profundamente, sendo de extrema relevância uma vez que os estudos apontam a importância do Restaurante Universitário na promoção de sistemas agroalimentares sustentáveis e locais, com a possibilidade de aquisição dos produtos oriundos da agricultura familiar, o que fomenta o desenvolvimento da cidade. Evidenciada a pouca literatura na área e a relevância do tema dentro dos programas de AE, propomos novos estudos de caso em RUs.

Em face das observações da pesquisa, a visualização da abrangência dos RUS no âmbito das universidades, deixa apenas 5 instituições sem restaurantes, o que representa em termos percentuais menos de 8% do total. Mesmo considerando como unidades sem RU aquelas que estão em fase de construção, somando mais duas unidades a esta amostra, ainda assim seria pouco mais de 10% de ausência do PNAES através da ação de alimentação via RU. Com 21,7% das unidades que adotam somente a autogestão como estratégia para consolidar a ação de alimentação na universidade, e considerando a intersecção percentual entre as modalidades de autogestão e de terceirização, a maioria das universidades atualmente optam por terceirizar as operações do RU através de empresas privadas.

O modelo de gerenciamento da autogestão avoca competências e atribuições de um número maior de atividades, com equipes multidisciplinares de servidores efetivos nas áreas de planejamento, coordenação, supervisão da produção, requisição de materiais e elaboração de cardápio, conjuntamente com as atividades de supervisão e avaliação da manutenção das instalações reparos, manutenção de equipamentos e sistemas de transporte, somado ainda a contabilidade e o almoxarifado, cargos de cozinheiro, copeiro e auxiliares. É importante citar

que na reorganização administrativa do quadro de pessoal efetivo das universidades, alguns cargos foram extintos, o que se configurou como obstáculo ao modelo gerencial nos moldes citados. Algumas instituições optaram por terceirizar parte das atividades, mas não toda a parte operacional do RU, já outras cederam os serviços de restaurante para empresas que realizam todo o trabalho operacional de uma unidade de alimentação. Para reduzir custos e procedimentos, a administração da universidade opta por terceirizar o RU, considerado um serviço de apoio à atividade de ensino, pesquisa e extensão da instituição.

Cada modelo de gestão possui aspectos singulares e genéricos. A estrutura é desenhada pela estratégia da instituição para que consiga atender suas demandas e atingir seus objetivos institucionais. Neste sentido, as IFES continuam com alguns aspectos gerenciais independente do modelo de gestão adotado. As acomodações físicas do RU é responsabilidade da Universidade, em qualquer modelo de gestão, a burocracia impõe pressões na tomada de decisão em todos os níveis da organização, representado na assistência estudantil pelas Pró-Reitorias ou unidades administrativas que possuem a finalidade de realizar a gestão do RU. Outro ponto a ser notado é a metodologia de seleção de estudantes beneficiados pelos programas assistenciais é sempre realizada pela equipe técnica da instituição, constituída de servidores efetivos, que é totalmente independente do modelo de gestão adotado, por se tratar de processo que antecede a oferta de benefícios assistenciais de alimentação, mas que também está sob a responsabilidade da Pró-Reitoria estudantil.

A demanda do RU está relacionada ao número de estudantes que a universidade possui, desta maneira, a gestão terceirizada ou a autogestão não possui correlação com a quantidade de refeições a serem produzidas, o que impacta por outro lado na disponibilização de mão de obra para atendimento em qualquer modelo. Isto posto, nota-se que a complexidade existe em diferentes níveis em cada modelo, apenas variando o núcleo de atribuições, que em unidades terceirizados é de responsabilidade da empresa contratada, e não dos burocratas da instituição. Os restaurantes universitários coexistem com lanchonetes e vendas de demais artigos de consumo no espaço da academia, geralmente operando nos mesmos horários e em um ambiente muito próximo. Em última fase de ponderação dos resultados, mesmo nas universidades que terceirizam as operações do RU, que consiste em 61% das instituições, os servidores efetivos são responsáveis pela qualidade do RU e pela efetividade da política assistencial na ação de alimentação, mesmo que em diferentes níveis de hierarquia, através da gestão realizada na unidade, pois são responsáveis ainda pela

fiscalização de contratos e verificação de atendimento de itens arregimentados nos editais de concessão das unidades.

.REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABERS, R. **O papel da burocracia na construção das políticas públicas**. Brasília: Enap, 2021. 50 p. : iL – (Cadernos Enap, 82)
- ANDRADE, F. R. B.; PACHÊCO, T. N. P. **Os impactos do programa de assistência estudantil na trajetória dos estudantes: um estudo no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará**. Boletim Técnico do Senac, [S. l.], v. 45, n. 3, 2019.
- ARAÚJO, H. DE L. M. R.; ANDRADE, F. R. B. O trabalho da equipe multidisciplinar da assistência estudantil no IFCE - Campus Fortaleza/CE. **Revista Exitus**. v. 7, n. 2, p. 350–377., 1 abr. 2017.
- ARIOVALDO, T. Política de moradia estudantil: Experiências de moradoras nos alojamentos da Universidade Federal de Viçosa. In: **XVI Colóquio Internacional de Gestão Universitária**, p. 1-13, 2016.
- BARBOSA, M.; BARRETO, I.; BEZERRA, A. **Assistência universitária: compromisso social**. Revista da UFG, v. 7, n. 2, p. 25-28, 2005
- BARBOSA, M. V.; ROCHA, T. G.; SILVA, T. M.; TONINI, K. A. D.; SILVA, T. T. C. ; GARCIA, S. R. M. C.. **Descritores da qualidade do serviço de Restaurantes Universitários com foco na percepção dos clientes**. Demetra: Alimentação, Nutrição & Saúde, [S. l.], v. 14, n. 33193, p. 1–21, 2019.
- BARBOSA, R. **Comparação da qualidade nutricional das refeições antes e depois do Plano Nacional de Assistência Estudantil no RJ, Brasil**. Revista Nutrição Clínica e Hospitalar, v.36, n. 2, p. 74–82, 2016.
- BARBOSA, R.; HENRIQUES, P.; GUERRA, H.; EMERENTINO, J.; SOARES, D.; DIAS, P.; FERREIRA, D. **Food environment of a Brazilian public university: challenges to promote healthy eating**. Revista chilena de nutrición, [S. l.], v. 47, n. 3, p. 443–448, 2020.
- BATISTA, M. C. S. **Políticas de inclusão universitária: permanência estudantil na Universidade Federal do Piauí**. Tese. [s.l.] Universidade Federal do Piauí, 2019.
- BRAGA, G. P. de O. PRÁ, . R. D. **Assistência Estudantil: Delimitações históricas e o novo quadro na conjuntura Brasileira**. Cadernos Cajuína, [S. l.], v. 6, n. 3, p. 5–20, 2021.
- BRASIL. **Decreto nº 7.234, de 19 de julho de 2010**. Dispõe sobre o Programa Nacional de Assistência Estudantil - PNAES. Diário Oficial da União, Brasília, DF, Seção 1, p.5, 20 jul. 2010a.
- BORGES, P. J.; FONSECA, M. C. P. ; FERREIRA, J. S.; MUNIZ, P. Q.; LIRA, C. R. N. **Avaliação de treinamento com manipuladores de alimentos após ocorrência de surto de toxinfecção alimentar em Restaurante Universitário**. Revista Univap, [S. l.], v. 26, n. 52, p. 80–92, 2020.
- BUDDE, J. S.; SCHERER, L. A.; JUNIOR, P. V. C.; VARGAS, K. S. **Cultura Brasileira de Gestão: um estudo em uma Universidade Pública do Rio Grande do Sul**. Gestão.org, [S. l.], v. 17, n. 1, p. 17–31, 2019.
- CAMPOS, L.; MACHADO, T.; MIRANDA, G.; COSTA, P. Cotas sociais, ações afirmativas e evasão na área de negócios: análise empírica em uma universidade federal brasileira. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 28, n. 73, p. 27-42, 2017.
- CARDOSO, C.; MENEZES, D.; SOUZA, A.; BAUDEL, R.; CALAZANS, D. Restaurante universitário da UFPE: uma abordagem sistêmica. **Revista Gestão Universitária na América Latina**, v. 11, n. 3, p. 211–234, 2018.
- CARMO, A. **Evasão universitária: repercussões na trajetória e no projeto de vida dos jovens**. 27 fev. 2018. Disponível em: <<https://locus.ufv.br/handle/123456789/22096>>. Acesso em: 28 jul. 2020.
- CARVALHO, Hilda Alberton De; OLIVEIRA, Oséias Santos De; LIMA, Isaura Alberton De. **Avaliação Institucional em uma universidade pública brasileira multicâmpus: processos e desafios na qualificação da gestão**. Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas), [S. l.], v. 23, p. 217–243, 2018.
- CAVALCANTE, J.; SILVA, K.; BARATTO, I. Pesquisa de satisfação em um restaurante universitário no Sudoeste do Paraná-PR. **Revista Brasileira de Obesidade, Nutrição e Emagrecimento**, v. 11, n. 68, p. 661-666, 2018.
- CAVALCANTI, R.; RASOTO, V. Avaliação da eficácia do programa de auxílio estudantil em um câmpus de universidade federal brasileira. **Educação: Teoria e Prática**, v. 28, n. 58, p. 320-338, 2018. <https://doi.org/10.18675/1981-8106.vol28.n58.p320-338>

- CAVALCANTE, R.; SOUZA, A. Stakeholders no setor público: estudo de caso em organização vencedora do prêmio Ceará gestão pública. *In: XLI Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, 2017, p. 1-16.
- CAVALER, S.; HEILMAN, M.; SANTOS, A. P.; FERREIRA, H.; FATEL, E. Informações para planejamento e elaboração de cardápios, contidas em editais de licitação de restaurantes universitários em universidades federais do Sul do Brasil. **DEMETRA: Alimentação, Nutrição & Saúde**, v. 13, n. 3, p. 713-729, 2018. <https://doi.org/10.12957/demetra.2018.32140>
- CECHET, A. **O ingresso na universidade pública**: análise dos sentidos atribuídos por um grupo de estudantes atendidos pela assistência estudantil. Dissertação. [s.l.] Universidade Federal do Paraná., 2013. Disponível em: <<https://acervodigital.ufpr.br/handle/1884/31794>>
- CESPEDES, J. G.; MINHOTO, M. A. P.; OLIVEIRA, S. C. P. D.; ROSA, A. d. S. **Avaliação de impacto do Programa de Permanência Estudantil da Universidade Federal de São Paulo**. Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação, [S. l.], 2021.
- CINTRA, R.; RIBEIRO, I.; COSTA, B. Reflexo da moradia estudantil no índice de desempenho acadêmico: um estudo quantitativo na Universidade Federal da Grande Dourados. *In: XLII Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, 2018, p. 1-13.
- CHAGAS, D. Efetividade da assistência estudantil para garantir a permanência discente no ensino superior público brasileiro. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior**, v. 24, n. 3, p. 722-743, 2019. <https://doi.org/10.1590/s1414-40772019000300009>.
- CHAVES, J.; SILVEIRA, F. Ensino superior e política de assistência estudantil: repensando a formação universitária. **Revista Educação e Cultura Contemporânea**, v. 15, n. 40, p. 224-250, 2018.
- COSTA, A. Aspectos gerais sobre o fiscal de contratos públicos. **Revista Controle**, v. 11, n. 1, 2013.
- COSTA, C.; DA SILVA, E. Tomada de decisão considerando políticas públicas baseadas em evidências. **Revista Administração em Diálogo**, v. 18, n. 2, p. 124-143, 2016
- COSTA, G. **A equidade na educação superior**: uma análise das políticas de assistência estudantil. Dissertação de Mestrado – Programa de Pós-Graduação em Sociologia do Instituto de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Federal do Rio Grande Do Sul; Porto Alegre, 2010.
- CORREA GARCÍA, J.; RAMÍREZ BEDOYA, L.; CASTAÑO RÍOS, C. La importancia de la planeación financiera en la elaboración de los planes de negocio y su impacto en el desarrollo empresarial. **Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión**, v. 18, n. 1, p. 179-194, 2010.
- COTA, G. P. **Concessão dos Restaurantes Universitários : o caso do RU da Universidade de Brasília**. 2017. [S. l.], 2017.
- CURY, C. Estado e políticas de financiamento em educação. **Educação e Sociedade**, v. 28, n. 100, p. 831-855, 2007. <https://doi.org/10.1590/S0101-73302007000300010>
- DELIBERADOR, L. R.; CÉSAR, A. S.; BATALHA, M. O. **How to fight food waste in university restaurants?** *Gestão & Produção*, [S. l.], v. 28, n. 02, p.1-26, 2021.
- DIAS, M. S. L.; CARVALHO, E. R.. **A Assistência Estudantil no IFPR: A Construção de um objeto de estudo**. Cadernos Cajuína, [S. l.], v. 6, n. 3, p. 21–35, 2021.
- DINIZ, G. O controle externo dos contratos da administração pública pelo tribunal de contas: ensaio sobre o momento da fiscalização financeira adotado no Brasil e em Portugal. **Cadernos do Programa de Pós-Graduação em Direito**, v. 9, n. 1, 30 ago. 2014.
- DUTRA, N.; SANTOS, M. Assistência estudantil sob múltiplos olhares: a disputa de concepções. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, v. 25, n. 94, p. 148-181, 2017. <https://doi.org/10.1590/s0104-40362017000100006>
- ELOI, S. S. S.; SILVA, F. C. ; SILVEIRA, S. F. R.; BAÊTA, O. V. **O Programa Nacional de Assistência Estudantil – PNAES Na Universidade Federal de Viçosa (UFV): Uma avaliação na percepção dos beneficiários**. *Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL*, [S. l.], v. 12, n. 3, p. 106–129, 2019.

- ESTRADA, A.; RADAELLI, A. A política de assistência estudantil em uma universidade pública; a perspectiva estudantil. **Revista on line de Política e Gestão Educacional**. v. 1, n. 16, 2014.
- FALCO, B. S. B.; OLIVEIRA, I. C. C. **A política de Assistência Estudantil e seu impacto na permanência dos estudantes**. Cadernos Cajuína, [S. l.], v. 6, n. 3, p. 176–190, 2021.
- FAVA, H.; CINTRA, R. Indicadores na assistência estudantil: análise nas universidades federais brasileiras. In: **XXIII Seminários em Administração da FEA-USP**, 2020, p. 1-X.
- FELIPPE, J. Assistência estudantil no Instituto Federal Fluminense: possibilidades e limites para a permanência escolar e conclusão de curso. **Textos & Contextos**, v. 14, n. 1, p. 145-155, 2015.
- FERNANDES, I.; ALMEIDA, L. Teorias e modelos de políticas públicas: uma revisão das abordagens sobre o processo de políticas. **Revista Teoria & Pesquisa**, v. 28, n. 1, p. 122-145, 2019.
- FERRAZ, J.; FERRAZ, D. **O materialismo histórico e dialético: porque ser contra-hegemônico não é ser contra o capital**. Crítica Marxista da Administração, In: Cunha, E. P. & Ferraz, D. L. S. **Crítica Marxista da Administração**. Rio de Janeiro: Rizoma. 2018.
- FERREIRA, S. Estratégias de diálogo com o estranhamento no começo da vida universitária: políticas de acolhimento e permanência na Universidade Federal do Sul da Bahia. **Revista Internacional de Educação Superior**, v. 3, n. 2, p. 291-307, 2017. <https://doi.org/10.22348/riesup.v3i2.7757>.
- FIGUEIRA, R.; SANTOS, A.; MORO, K.; PEÇANHA, A. Um dia sem copo plástico no restaurante universitário da Universidade Federal do Espírito Santo, campus Alegre/ES. **Revista Univap**, v. 22, n. 40, pdf 492, 2017.
- TERRIBILI FILHO, A. Escopo de projeto para criação de um plano de negócios. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 7, n. 1, p. 29-55, 2014. <https://doi.org/10.19177/reen.v7e12014p.29-55>
- FONSECA, F. Mídia, poder e democracia: teoria e práxis dos meios de comunicação. **Revista Brasileira de Ciência Política**, n. 6, p. 41-69, 2011. <https://doi.org/10.1590/S0103-33522011000200003>
- FREITAS, I. **Configurações estratégicas em universidades federais brasileiras**. Tese.[s.l.] Universidade Federal de Santa Catarina, 26 dez. 2002.
- FREITAS, A. B. Traços brasileiros para uma análise organizacional. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (Orgs.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2009. p. 38-54.
- GARCIA, D.; MACIEL, C. Concepções de estado e a materialização do programa nacional de assistência estudantil. **Educação**, v. 44, p. 1-21, 2019. <https://doi.org/10.5902/1984644431459>
- GARCIA, D. R. N. S.; MACIEL, C. E. **Concepções de Estado e a materialização do Programa Nacional de Assistência Estudantil – PNAES**. Educação (UFSM). [S. l.], v. 44, p. 1–21, 2019.
- GARVIN, D. Building a learning organization. **Harvard Business Review**, v. 71, n. 4, p. 78-91, 1993.
- GAZOTTO, M.; GIOMETTI, A. Assistência estudantil no cenário da Universidade Federal do Triângulo Mineiro. **Revista Geographos**, v. 7, n. 87, 2016.
- GOMES, N. B. L.; LOURENÇO, M. S.; CARVALHO, L. R. ; PONTUAL, L. V. ; MELLO, J. V. C.; CAVALCANTI, M. R.. **Proposta de reúso da água utilizada no pré-preparo de hortifrutigranjeiros e na higienização de pratos e talheres em um restaurante universitário no Estado do Rio de Janeiro**. Revista Demetra: Alimentação, Nutrição & Saúde, [S. l.], v. 15, p. 1-11, 2020
- GRAEFF, B. **A política de assistência estudantil na universidade federal: da escola pública para o ensino superior**. Dissertação de Mestrado Faculdade de Serviço Social, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul ;Porto Alegre, 2014.
- GRINER, A.; SAMPAIO, L.; SAMPAIO, R. A política afirmativa “argumento de inclusão” como forma de acesso à universidade pública: o caso da Universidade Federal do Rio Grande do Norte. **Revista de Administração Pública**, v. 49, n. 5, p. 1291-1317, 2015.
- GOMES, A.; PASSOS, G. A implementação do programa nacional de assistência estudantil. **Revista de Políticas Públicas**, v. 22, n. 1, p. 416-442, 2018.
- GÜNTHER, H. Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: esta é a questão? **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 22, n. 2, p. 201-209, 2006. <https://doi.org/10.1590/S0102-37722006000200010>.

- HARTER, A.; SILVA, C.; SNEYDER, D.; SIQUEIRA, R. Estudo de caso sobre a satisfação dos usuários do restaurante universitário. **Revista de Estudos Sociais**, v. 15, n. 30, p. 33-42, 2013.
- IMPERATORI, T. K. A trajetória da assistência estudantil na educação superior brasileira.. **Serviço Social & Sociedade** [online], n. 129, p. 285-303, 2017. <https://doi.org/10.1590/0101-6628.109>
- LAGO, T.; GONÇALVES, L. Gestão das políticas de assistência estudantil: possibilidades para permanência no ensino superior. **Gestão & Planejamento**, v. 20, p. 512-527, 2019. <https://doi.org/10.21714/2178-8030gcp.v20.5806>
- LIMA, J. S.. **A Assistência Estudantil na Universidade de Brasília durante a pandemia do COVID-19**. Cadernos Cajuína, [S. l.], v. 6, n. 3, p. 228–242, 2021.
- LIMA, W. A. S.; MENDES, V. L. P. S. **Estudos sobre a avaliação do Programa Nacional de Assistência Estudantil à luz das múltiplas abordagens teórico-metodológicas**. Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas), [S. l.], v. 25, n. 1 p. 199–218, 2020.
- LIMA, W. A. S.; DAVEL, E. P. B. **Implementação das Políticas Públicas de Assistência Estudantil nas Ifes: A Perspectiva da Efetividade e suas Virtudes**. Revista Gestão & Planejamento, v. 21, n. 1, p. 39-53, 2020.
- LIMA, W.; DAVEL, E. Implementação de políticas públicas de assistência estudantil: estratégias organizacionais na perspectiva da efetividade. **Revista Organizações em Contexto**, v. 14, n. 27, p. 53-91, 2017. <https://doi.org/10.15603/1982-8756/roc.v14n27p53-91>
- LIMA, W.; FERREIRA, L. Mapeamento e avaliação das políticas públicas de assistência estudantil nas universidades federais brasileiras. **Revista Meta: Avaliação**, v. 8, n. 22, p. 116-148, 2016. <https://doi.org/10.22347/2175-2753v8i22.870>
- LIMA, M.; MELO, M. Programa nacional de assistência estudantil: uma avaliação de estudantes de baixa condição socioeconômica em uma universidade pública. **Revista Meta: Avaliação**, v. 8, n. 23, p. 216-247, 2016.
- LOTTA, G. Burocracia e implementação de políticas públicas: desafios e potencialidades para redução de desigualdades. Brasília: Enap, 2021. 95 p. : iL – (Cadernos Enap, 81)
- MACHADO, J.; PAN, M. Direito ou benefício? Política de assistência estudantil e seus efeitos subjetivos aos universitários. **Estudos de Psicologia**. v. 21, n. 4., 2016. <https://doi.org/10.5935/1678-4669.20160046>
- MAIA, T. **Planejamento e gestão estratégica para o restaurante universitário da UFC em um cenário de expansão do número de alunos**. Dissertação de Mestrado – Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior da Universidade Federal do Ceará; Fortaleza, 2008.
- MARTINELLI, S.; SOARES, P.; FABRI, R.; CAMPANELLA, G.; ROVER, O.; CAVALLI, S. Potencialidades da compra institucional na promoção de sistemas agroalimentares locais e sustentáveis: o caso de um restaurante universitário. **Revista Segurança Alimentar e Nutricional**, v. 22, n. 1, p. 558-573, 2015. <https://doi.org/10.20396/san.v22i1.8641574>
- MARTINS, H. F. **Em busca de uma teoria da burocracia pública não-estatal: política e administração no terceiro setor**. **Revista de Administração Contemporânea**, [S. l.], v. 2, n. 3, p. 109–128, 1998. MARTINS, P.; SILVA, E.; MAURICIO, N. A história da assistência estudantil no ensino superior brasileiro: programa nacional de assistência estudantil e o aumento das classes "D" e "E" nas universidades federais. **Revista Observatório**, v. 5, n. 6, p. 886-911, 2019. <https://doi.org/10.20873/uft.2447-4266.2019v5n6p886>
- MASSAROLLO, M. D.; FAGUNDES, E. M.; PRIETO, L. M. **Avaliação do resto-ingesta em um restaurante universitário do município de Francisco Beltrão-PR**. Revista Brasileira de Obesidade, Nutrição e Emagrecimento, [S. l.], v. 13, n. 81, p. 703–707, 2019.
- MAXIMIANO, A. **Introdução à administração**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- MAYRING, P. **Introdução à pesquisa social qualitativa**. 5ª ed.. Weinheim: Beltz, 2002.
- MESQUITA, M. **Procedimentos para avaliação da qualidade da carne bovina in natura na recepção em serviços de alimentação**. Tese. [s.l.] Universidade Federal de Santa Maria, 28 mar. 2014.
- MENDES, A.; CARVALHO, A.; JUSTINO, M.; GRATÃO, L.; PEREIRA, R. Triagem nutricional e riscos cardiometabólicos nos funcionários de um Restaurante Universitário. **Revista Demetra**, v. 13, n. 02, p. 485-502, 2018.

- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari da Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- MINTZBERG, H. **Criando Organizações Eficazes**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: Estruturas em cinco configurações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- MONTEIRO, M.; CALIXTO, C.; AZEVEDO, J.; SCHAEFER, M. Avaliação da quantidade de óleo de soja em refeições oferecidas em um restaurante universitário. **DEMETRA: Alimentação, Nutrição & Saúde**, v. 8, n. 1, p. 53-61, 2013.
- MONTEIRO, J. R. Terceirização na Universidade Pública : limites de eficiência e de qualidade, com ênfase na experiência da UnB. 2020. 95 f., il. Dissertação (Mestrado Profissional em Economia)—Universidade de Brasília, Brasília, 2020.
- MORAES, L.; MAESTRO FILHO, A.; DIAS, D. O paradigma weberiano da ação social: um ensaio sobre a compreensão do sentido, a criação de tipos ideais e suas aplicações na teoria organizacional. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 7, n. 2, p. 57-71, 2003.
- MOREIRA, R. Análise e proposições do processo de avaliação socioeconômica na Universidade Federal da Grande Dourados. Dissertação de Mestrado – Programa de Pós-Graduação em Administração Pública da Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia da Universidade Federal da Grande Dourados. Dourados, 2018. Disponível em: <<http://repositorio.ufgd.edu.br/jspui/handle/prefix/996>>. Acesso em: 26 set. 2020.
- MORTE, E. S. B.; LIRA, C. R. N. ; FONSECA, M. C. P. **Avaliação qualitativa dos cardápios de um Restaurante Universitário**. *Revista Univap, [S. l.]*, v. 27, n. 53, 2021.
- NASCIMENTO, R. F.; GAVRON, A. B.; BOWLES, S.; CHAVES, E. S.; BORTOLOZZO, E. A. F. Q. Determinação dos teores de sódio e potássio em refeições servidas em um restaurante universitário da região sul do Brasil. **Brazilian Journal of Food Technology**, v. 20, p. 1-7, 2017.
- OLIVEIRA, E.; SILVA, E. Convergências e dissonâncias dos programas PNAES e bolsa permanência e a lei de cotas. **Revista Labor**, v. 1, n. 19, p. 5-14, 2018. <https://doi.org/10.29148/labor.v1i19.39541>
- OLIVEIRA, G.; OLIVEIRA, M. A permanência escolar e suas relações com a política de assistência estudantil. **Revista Eletrônica de Educação**, v. 9, n. 3, p. 198-215, 2015.
- OLIVIERI, C. Os controles políticos sobre a burocracia. **Revista de Administração Pública**, v. 45, n. 5, p. 1395-1424, 2011.
- OYADOMARI, J.; LIMA, M.; PEREIRA, D; SILVA, B. Relacionamentos entre controle gerencial, aprendizagem organizacional e decisões. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 10, n. 20, p. 53-74, 2013.
- PAULA, M.; PAULA, M. Democratization policies of the Brazilian higher education: limits and challenges for the next decade. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior**, v. 22, n. 2, p. 301-315, 2017. <https://doi.org/10.1590/s1414-40772017000200002>
- PARAVIDINO, A. B.; FERREIRA, D. S. M. M.; MONTEIRO, J. O. **Assistência Estudantil e alimentação escolar: Reflexões baseadas em um trabalho interdisciplinar**. *Cadernos Cajuína, [S. l.]*, v. 6, n. 3, p. 79–94, 2021.
- PEREZ, P. M. P.; CASTRO, I. R. R.; CANELLA, D. S.; FRANCO, A. S.; PEREZ, P. M. P.; CASTRO, I. R. Ribeiro ; CANELLA, D. S.; FRANCO, A. S. **Effect of implementation of a University Restaurant on the diet of students in a Brazilian public university**. *Ciência & Saúde Coletiva, [S. l.]*, v. 24, n. 6, p. 2351–2360, 2019.
- PINTO, G. **A política de assistência estudantil da UFF em duas faces: a institucionalidade dos processos e as perspectivas da demanda estudantil**. Doutor em Serviço Social. Rio de Janeiro, Brasil: Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 2015.
- PINTO, G. A política de permanência universitária sob o olhar dos estudantes: o caso da UFF. **Revista Educação, Cultura e Sociedade**. v. 8, n. 1., 19 dez. 2017.

PIRES, A. M. de O. S. **Fiscalização de contrato: um olhar sob a atuação dos fiscais de contratos de duas universidades federais mineiras.** [150 f. : il. color.]. Dissertação (Programa de Mestrado em Administração Pública) - Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte. 2020.

PORTER, M. **O que é Estratégia.** ReVISTA Executive Digest, Portugal, v. 3, n. 27, 1996.

PRADA, T.; COSTA, P. M.; BERTOLLO-NARDI, M. **COVID-19 e a contribuição da assistência estudantil para a permanência acadêmica.** Cadernos Cajuína, [S. l.], v. 6, n. 3, p. 128–144, 2021.

RECKTENVALD, M.; MATTEI, L.; PEREIRA, V. Avaliando o programa nacional de assistência estudantil sob a ótica das epistemologias. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior**, v. 23, n. 2, p. 405-423, 2018. <https://doi.org/10.1590/s1414-40772018000200008>

RESENDE, W.; NASSIF, M. Aplicação da lei de acesso à informação em portais de transparência governamentais brasileiros. **Encontros Bibli: Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, v. 20, n. 42, p. 1-16, 2015.

RISTOFF, D. O novo perfil do campus brasileiro: uma análise do perfil socioeconômico do estudante de graduação. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior**, v. 19, n. 3, p. 723-747, 2014.

RODRIGUES, G. Indicadores de “transparência ativa” em instituições públicas: análise dos portais de universidades públicas federais. **Liinc em Revista**, v. 9 n. 2. p. 423-438, 2013. [10.18617/liinc.v9i2.616](https://doi.org/10.18617/liinc.v9i2.616)

ROSA, L. O sistema educacional e a racionalização burocrática entre a tipologia das ações humanas e a teoria da dominação de Weber. **Saberes: Revista Interdisciplinar de Filosofia e Educação**, v. 1, n. 14, p. 81-107, 2016.

SALES JUNIOR, J. S.; BRASIL, G.; CARNEIRO, T.; CORASSA, M. Fatores associados à evasão e conclusão de cursos de graduação presenciais na UFES. **Revista Meta: Avaliação**, v. 8, n. 24, p. 488-514, 2016. <https://doi.org/10.22347/2175-2753v8i24.1073>

SANTANA, A.; DONIDA, L.; MONTEIRO, A.; SILVA, S. Acessibilidade e permanência: um estudo do programa institucional de apoio aos estudantes da Universidade Federal de Santa Catarina. **Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação**, v. 10, n. 5, p. 673-690, 2015. <https://doi.org/10.21723/riace.v10i5.7919>

SANTOS, A.; MARTOS, M.; TRENTO, J.; JANZANTTI, N. Previsão de demanda de refeições em restaurante universitário com oferta insuficiente. **Revista Gestão Universitária na América Latina**, v. 10, n. 2, p. 210-228, 2017.

SANTOS, C. C. B.; ABRANTES, P. P. M.; ZONTA, R. **Limitações Orçamentárias: Desafios à assistência estudantil da UnB em tempos de pandemia.** Cadernos Cajuína, [S. l.], v. 6, n. 3, p. 213–227, 2021.

SANTOS, E. B.; FONSECA, M. C. P. ; SILVA, L. R. ; ASSIS, B. S. ; LIRA, C. R. N. **Determinação do indivíduo referência de um restaurante universitário da cidade do Salvador – Bahia.** Revista Segurança Alimentar e Nutricional, [S. l.], v. 27, p. 1-12, 2020.

SANTOS, R.; GOUVEIA, D.; ROCHA, A.; SILVA, W.; LINS, A. Avaliação de restaurante universitário por meio do regulamento técnico de boas práticas para serviços de alimentação. **Revista Verde de Agroecologia e Desenvolvimento Sustentável**, v. 10, n. 2, p. 26-32, 2015. <https://doi.org/10.18378/rvads.v10i2.3417>

SCHEIDEGGER, A.; GAUDÊNCIO, J.; FAVARETTO, F.; LIMA, R. 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.

SILVA, A. G. F.; MOTA, L. A. E.; DORNELAS, C. S. M.; LACERDA, A. V. **A relação entre Estado e políticas públicas: uma análise teórica sobre o caso brasileiro.** Revista Debates, [S. l.], v. 11, n. 1, p. 25–42, 2017.

SILVA JUNIOR, G. S.; SANTOS, P. C. F. D. **Planejamento Estratégico na Política Pública de Assistência Estudantil: Uma Análise de Cenário na Universidade Federal de Alagoas (UFAL) como Suporte para Execução do Plano Nacional de Assistência Estudantil (PNAES).** Revista Ibero-Americana de Estratégia, v. 18, n. 4, p. 651-664, 2019.

SILVA, L.; OLIVEIRA, A.; OLIVEIRA, A. Análise da evasão dos estudantes do curso de ciências da UFPR litoral. **Brazilian Journal of Development**, v. 4, n. 6, p. 3249-3267, 2018.

SOARES, T.; PEREIRA, A.; GOMES, S.; OLIVEIRA, E. Avaliação do desperdício de alimentos servidos no horário do almoço em restaurante universitário no estado do Piauí, Brasil. **Revista Brasileira de Higiene e**

Sanidade Animal, v. 12, n. 3, p. 271-279, 2018.

SOARES, T.; MONTEIRO, M.; SILVA, S. Avaliação da utilização e custo do óleo de soja na produção de arroz e feijão em um restaurante universitário. **DEMETRA: Alimentação, Nutrição & Saúde**, v. 11, n. 1, p. 99-110, 2016. <https://doi.org/10.12957>

SOUZA, F.; SILVA, C. Análise dos recursos públicos aplicados no restaurante universitário de uma instituição federal de ensino superior. **Revista Gestão Universitária na América Latina**. v. 4, n. 2, p. 1-28, 2011.

SOUSA, J.; MENDES, M.; MONTEIRO, M.; SILVA, S. Consumo de sal em restaurante universitário de Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil. **Nutrición Clínica y Dietética Hospitalaria**, v. 38, n. 1, p. 32-35, 2018.

STICCA, M.; SILVA, F.; MANDARINI, M.; STICCA, M.; SILVA, F.; MANDARINI, M. 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, p.1-10, 2019. <https://doi.org/10.1590/2317-6369000008518>

TCU. Portaria TCU n. 378, de 5 de dezembro de 2019. **Sítio Eletrônico do Tribunal de Contas da União**. 5 dez. 2019. Disponível em: <https://repositorio.cgu.gov.br/handle/1/42770> . Acesso em: 31 ago. 2020.

VALENTIM, I. C.; SIQUEIRA, A. C. P.; SILVA, I. C. C. ; Restaurante Universitário: Uma análise dos comensais. **Encontros Universitários da UFC**, [S. l.], v. 2, n. 1, p. 5465–5465, 2017.

VARGAS, M. Ensino superior, assistência estudantil e mercado de trabalho: um estudo com egressos da UFMG. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior**, v. 16, n. 1, p. 149-163, 2011. <https://doi.org/10.1590/S1414-40772011000100008>

[VIEIRA, M. L. A.; REZENDE, F. A. G. G.. Capacitação em boas práticas de manipulação de alimentos em um restaurante universitário: relato de uma experiência de extensão. Revista Em Extensão, \[S. l.\], v. 17, n. 2, p. 133–143, 2019.](#)

VIEIRA, P.; CASTRO, R. Permanência e êxito acadêmico: contribuição da Política de assistência estudantil na UFPA, Campus de Altamira. **Revista Exitus**, v. 9, n. 3, p. 87-115, 2019. <https://doi.org/10.24065/2237-9460.2019v9n3ID931>

WEBER, M. Burocracia. In: GERTH, H.; MILLS, C. (Org.). **Ensaio de Sociologia**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1982. Cap. 8. p. 229-277.

_____. **Economia e Sociedade**. 4. ed. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2000. 464 p.

WOLF, L. **Satisfação do usuário como ferramenta administrativa voltada para a qualidade nos RUs das Universidade Federais Brasileiras**. Dissertação de Mestrado – Programa de Pós-Graduação em Administração Pública da Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia da Universidade Federal da Grande Dourados., 2018. Disponível em <http://repositorio.ufgd.edu.br/jspui/handle/prefix/994>. Acesso em: 27 ago. 2020.

ZANON, S. Gestão e segurança da informação eletrônica: exigências para uma gestão documental eficaz no Brasil. **Biblios (Peru)**, n. 56, p. 69-79, 2014.

.APÊNDICE A

LINKS DE ACESSO AOS ENDEREÇOS ELETRÔNICOS PESQUISADOS

UFGD	https://portal.ufgd.edu.br/secao/restaurante-universitario-proae/index https://portal.ufgd.edu.br/secao/restaurante-universitario-proae/regulamentacao https://portal.ufgd.edu.br/secao/restaurante-universitario-proae/prestacao-de-contas-2020 https://portal.ufgd.edu.br/secao/restaurante-universitario-proae/refeicoes-2020 https://portal.ufgd.edu.br/setor/indicadores/index https://portal.ufgd.edu.br/setor/indicadores/prad http://portal.ufgd.edu.br/reitoria/prestacao-de-contas/inicio https://portal.ufgd.edu.br/setor/indicadores/assistencia-estudantil https://portal.ufgd.edu.br/pro-reitoria/proae/index
TCU	https://contas.tcu.gov.br/econtasWeb/web/externo/listarRelatoriosGestao.shtml https://contas.tcu.gov.br/econtasWeb/web/externo/listarRelatoriosGestaoAnteriores.shtml https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/relatorio-de-gestao-guia-para-elaboracao-na-forma-de-relatorio-integrado-segunda-edicao.htm https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/relatorio-de-gestao-2018-8A81881E747486F30174A4595E874722.htm/
UFMS	https://www.ufms.br/aluno/restaurante-universitario/ https://www.ufms.br/universidade/campus-ufms/ https://www.ufms.br/aceso-a-informacao/licitacoes-e-contratos/ ">https://www.ufms.br/licitacao-seleciona-nova-empresa-para-o-restaurante-universitario/> https://www.ufms.br/universidade/relatorios/relatorios-de-gestao
UFMT	https://www.ufmt.br/pagina/restaurante-universitario-ru/465 https://www.ufmt.br/publicacoes?page=1 https://www.ufmt.br/pro-reitoria/prae https://www1.ufmt.br/ufmt/unidade/index.php/secao/siteAlt/15059/15057/RU/ https://www.ufmt.br/pagina/transparencia/948/
UFR	https://www.ufmt.br/cartaservicos/index.php?option=com_content&view=article&id=127&catid=8&Itemid=326&lang=pt-br
UnB	https://ru.unb.br/index.php/cardapio-refeitorio https://ru.unb.br/index.php/unidades http://www.dpo.unb.br/index.php?option=com_phocadownload&view=category&id=1&Itemid=675 https://ru.unb.br/index.php/prestacao-de-servicos https://ru.unb.br/index.php/ru-organograma
UFG	https://prae.ufg.br/p/13407-restaurante-universitario https://prae.ufg.br/p/29580-comissao-fiscalizadora-do-contrato-049-2017 https://www.proad.ufg.br/p/16893-gestao-orcamentaria-relatorios-de-gestao https://prae.ufg.br/p/4955-contratos
UFCat	https://ccom.catalao.ufg.br/p/15968-restaurante-universitario https://ccom.catalao.ufg.br/p/32361-editais-por-projetos-desligamento-auxilio-financeiro-para-inclusao-digital https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSc4_Eh5ZjFqardytuDRiTCyagi_Fx9uBxHFd5mwEBTsvKhsyA/viewform https://ccom.catalao.ufg.br/p/15979-programas-de-assistencia-estudantil https://www.catalao.ufg.br/n/103927-relatorio-da-gestao-da-regional-catalao-do-mandato-de-marco-de-2014-a-fevereiro-de-2018
UFJ	https://calouros.jatai.ufg.br/p/13733-alimentacao https://www.ufg.br/n/80779-restaurante-universitario-da-regional-jatai-e-inaugurado https://portalufj.jatai.ufg.br/n/121137-gestao-2015-2019-divulga-relatorio?locale=en

UFPE	https://www.ufpe.br/restaurante https://www.ufpe.br/proplan/relatorios-de-gestao https://www.ufpe.br/proaes/destaques/-/asset_publisher/iJ0c83ImCeDO/content/proaes-comunicacao-encerramento-do-contrato-com-a-empresa-verde-mar-no-restaurante-universitario-do-campus-recife/1360019 https://www.ufpe.br/proaes
UNIVASF	https://portais.univasf.edu.br/proae/servicos-proae/restaurante-universitario https://portais.univasf.edu.br/proae/proae/transparencia https://portais.univasf.edu.br/proae/proae/teste-1 https://portais.univasf.edu.br/proae/univasf-informa-ajustes-no-atendimento-nos-restaurantes-universitarios https://portais.univasf.edu.br/dados-institucionais/relatorios-de-governanca-e-gestao/relatorio-de-gestao
UFRPE	http://www.progesti.ufrpe.br/br/restaurante/o-restaurante http://www.progesti.ufrpe.br/br/dados_da_gestao http://www.progesti.ufrpe.br/sites/www.progesti.ufrpe.br/files/Manual_Procedimentos.pdf http://www.tede2.ufrpe.br:8080/tede2/handle/tede2/7591
UFape	http://www.ufrpe.br/br/content/encontro-d%C3%A1-in%C3%ADcio-%C3%A0-implanta%C3%A7%C3%A3o-da-universidade-federal-do-agreste-ufape http://ufape.edu.br/br/gest%C3%A3o http://ufape.edu.br/br/hist%C3%B3ria http://ufape.edu.br/br/programas-projetos-ensino
UFBA	https://proae.ufba.br/pt-br/servico-alimentacao https://proae.ufba.br/pt-br/proae https://ufba.br/ufba_em_pauta/restaurante-universitario-conclui-reformas-e-reabriu-nesta-sexta-feira https://proplan.ufba.br/relato-integrado-de-gestao-2018 https://proplan.ufba.br/search/node/contrato%20ru
UFSB	https://ufsb.edu.br/ultimas-noticias/614-conselho-pleno-da-andifes-manifesta-preocupacao-com-falta-de-investimentos-para-assistencia-estudantil https://ufsb.edu.br/aceso-informacao/relatorios-gestao
UFOB	https://www.ufob.edu.br/estudante/assistencia-estudantil/assistenciaestudantil-restauranteuniversitario/ru http://www.atens-sn.org.br/wp-content/uploads/2020/04/UFOB-Plano-de-Conting%C3%Aancia.pdf https://www.ufob.edu.br/noticias2/item/864-licitacao-para-contratacao-de-empresa-de-fornecimento-de-alimentacao-e-refeicoes-no-ru-provisorio-acontecera-dia-27-de-junho
UFRB	https://www.ufrb.edu.br/propaae/propaae https://www.ufrb.edu.br/propaae/cardapio-mensal-ru https://www.ufrb.edu.br/prograd/relatorios-de-gestao
UNILAB	http://unilab.edu.br/restauranteuniversitario/ http://proad.unilab.edu.br/coord/colog/contratos-e-atas-de-registro-de-preco/contratos-vigentes-na-unilab/ http://www.proplan.unilab.edu.br/sobre/coordenacao-de-planejamento/relatorio-de-gestao/
UFCA	https://www.ufca.edu.br/assuntos-estudantis/refeitorio-universitario/ https://documentos.ufca.edu.br/wp-folder/wp-content/uploads/2019/07/PRAEUFCA-%E2%80%93-Resolu%C3%A7%C3%A3o-do-refeitorio-universitario-31.03.16.pdf https://www.ufca.edu.br/instituicao/administrativo/estrutura-organizacional/pro-reitorias/procult/relatorios/

UFC	http://www.ufc.br/restaurante http://www.ufc.br/a-universidade/documentos-oficiais/324-relatorio-de-gestao https://www.sintufce.org.br/noticias/1228-sintufce-solicita-ao-reitor-da-ufc-readequacao-de-contrato-para-fornecimento-de-refeicoes-no-complexo-hospitalar
UFPB	http://plone.ufpb.br/sru/contents/menu/apresentacao http://plone.ufpb.br/sru/contents/menu/pregao-contratos-e-tr-do-ru http://www.proplan.ufpb.br/proplan/contents/menu/ploplan/relatorio-de-gestao www.ufpb.br/prape/contents/noticias/portaria-n-006-2018-superintendencia-ru-prape
UFCG	https://www.prac.ufcg.edu.br/restaurante-universitario-ru https://www.prac.ufcg.edu.br/coordenacao-de-apoio-estudantil-cae http://www.cstroid.sti.ufcg.edu.br/editais/ http://www.ufcg.edu.br/prt_ufcg/relatorio-gestao/index.htm
UFAL	https://ufal.br/ufal/institucional/orgaos-de-apoio/academico/restaurante-universitario-ru https://ufal.br/@@search?SearchableText=CONTRATO+RU https://ufal.br/transparencia/relatorios/gestao https://ufal.br/ufal/noticias/2015/09/ufal-assina-contratos-com-novos-administradores-de-cantinas-e-restaurantes
UFS	http://resun.ufs.br/pagina/12625 https://infonet.com.br/noticias/cidade/resun-nova-empresa-assina-contrato-e-confirma-retorno-em-outubro/ http://www.ufs.br/conteudo/64029-duas-empresas-manifestam-interesse-em-assumir-a-prestacao-de-servico-do-restaurante-universitario http://www.ufs.br/pagina/3314
UFMA	https://portais.ufma.br/PortalUfma/paginas/restaurante.jsf https://portais.ufma.br/PortalUfma/paginas/noticias/noticia.jsf?id=54461 https://portais.ufma.br/PortalUfma/paginas/documentos/doc_rel_gestao.jsf
UFPI	https://www.ufpi.br/restaurante-universitario-picos https://www.ufpi.br/relatorios-de-gestao-proplan https://www.ufpi.br/praec
UFDFPar	https://ufpi.br/restaurante-universitario-parnaiba https://www.ufpi.br/arquivos_download/arquivos/Plano_de_Gestao_-_Pro_tempore_201920191212193630.pdf
UFERSA	https://proae.ufersa.edu.br/restaurante-universitario/ https://sipac.ufersa.edu.br/public/ContratosPublic.do?contrato.id=414&acao=134 https://documentos.ufersa.edu.br/relatorios/gestao
UFRN	http://ru.ufrn.br/ https://monografias.ufrn.br/jspui/bitstream/123456789/3956/1/CustoDosDesperdicios_Varela_2015 https://www.ufrn.br/institucional/documentos#documentosRelatorioDeGestao
UNIR	https://www.unir.br/index.php?pag=noticias&id=9783 https://g1.globo.com/ro/rondonia/noticia/2019/11/20/unir-nao-entrega-restaurante-no-prazo-e-sonho-do-almoco-mais-barato-dos-alunos-fica-para-2020.ghtml https://unir.br/index.php?pag=submenu&id=271&titulo=Cultura,%20Extens%20e%20Assuntos%20Estudantis%20-%20PROCEA
UFRR	http://prae.ufr.br/ https://roraimaemtempo.com/ultimas-noticias/ufrr-encerra-contrato-com-empresa-e-restaurante-universitario-nao-abre-ha-dois-meses,352518.jhtml https://ufrr.br/ultimas-noticias/3342-funcionamento-dos-restaurantes-universitarios-da-ufrr-no-periodo-de-ferias http://prae.ufr.br/index.php/845-a-divisao-de-moradia-e-restaurante-universitario-dmru-prae

	informa-a-comunidade-academica-e-em-geral-os-procedimentos-para-a-utilizacao-dos-ru-s https://dados.ufr.br/dataset/relatorio-de-gesttao
UFAC	http://sistemas.ufac.br/cardapio-ru/sobre/ http://www2.ufac.br/editais/proaes http://www.ufac.br/transparencia/sobre/licitacoes-e-contratos/contratos-vigentes/contratos_vigentes_maio_2019.xlsx http://www.ufac.br/site/ufac/proplan/relatorios-de-gestao
UNIFAP	https://www2.unifap.br/dace/restaurante-universitario https://www2.unifap.br/dace/assistencia-estudantil/politica-de-assistencias https://www2.unifap.br/deplan/relatorios-de-gestao/ https://www2.unifap.br/procac/2015/12/09/restaurante-universitario-volta-a-atender-comunidade-academica/
UFAM	https://progesp.ufam.edu.br/restaurante-universitario.html https://edoc.ufam.edu.br/handle/123456789/231
UFPA	https://www.portal.ufpa.br/index.php/ultimas-noticias2/8830-restautante-universitario-do-campus-basico-passa-a-oferecer-atendimento-self-service http://ru.ufpa.br/ http://saest.ufpa.br/portal/index.php/unidades http://saest.ufpa.br/portal/index.php/relatorios https://www.proplan.ufpa.br/index.php/relatorio-de-gestao/
UFOPA	http://www.ufopa.edu.br/ufopa/servicos/restaurante-universitario/ http://www.ufopa.edu.br/proges/documentos-2/legislacao/ http://www2.ufopa.edu.br/ufopa/noticias/2016/janeiro/ufopa-e-empresa-de-macapa-assinam-contrato-para-construcao-do-ru http://www.ufopa.edu.br/proplan/prestacao-de-contas/relatorio-de-gestao-da-ufopa/
UFRA	https://proaes.ufra.edu.br/index.php?option=com_content&view=category&id=61&Itemid=298 https://proaes.ufra.edu.br/index.php?option=com_content&view=article&id=218&Itemid=334 https://proaes.ufra.edu.br/index.php?option=com_content&view=article&id=219&Itemid=335 < https://proaes.ufra.edu.br/index.php?option=com_content&view=category&id=61
UNIFESSPA	https://www.unifesspa.edu.br/unifesspa-na-midia/4867-maraba-unifesspa-tera-restaurante-universitario https://proeg.unifesspa.edu.br/relatorio-de-gestao.html
UFNT	https://ww2.uft.edu.br/index.php/ufnt
UFT	https://ww2.uft.edu.br/gestao/pro-reitorias/107-proest/13703-restaurante-universitario https://ww2.uft.edu.br/index.php/component/jalfresco/?view=jalfresco&Itemid=208&id=e493c8c3-51f7-4ada-b0eb-c2fbb4265211&folder_name=2018&path=Contratos%7Ce9615fc1-2922-4b6a-8215-5a18be62cc00%7C2018 https://ww2.uft.edu.br/?option=com_jalfresco&view=jalfresco&Itemid=&id=618d0193-be1a-43e8-93d3-afef6b739c0a&folder_name=Relat%C3%B3rios%20de%20Gest%C3%A3o
UFMG	http://www.fump.ufmg.br/conteudo.aspx?pagina=5 http://www.fump.ufmg.br/conteudo.aspx?pagina=16 https://www.ufmg.br/dlo/alimentacao.php http://www.fump.ufmg.br/conteudo.aspx?pagina=137/ https://www.ufmg.br/relatoriodegestao/
UFPA	https://praec.ufla.br/alimentacao https://ufla.br/arquivo-de-noticias/9459-sera-em-205-a-abertura-de-licitacao-para-selecionar-servico-de-restaurantelanchonete-fast-food-para-o-campus https://praec.ufla.br/relatorios/ https://ufla.br/noticias/institucional/13090-horario-do-restaurante-universitario-nas-ferias/
UNIFAL-MG	https://www.unifal-mg.edu.br/portal/

	https://silo.tips/download/regulamento-dos-restaurantes-universitarios-da-universidade-federal-de-alfnas-u https://www.unifal-mg.edu.br/auditoria/relatorios-de-auditoria/
UNIFEI	https://unifei.edu.br/restaurante-universitario/ https://unifei.edu.br/restaurante-universitario/informacoes-gerais/ https://unifei.edu.br/transparencia/licitacoes-e-contratos/ https://unifei.edu.br/auditorias/category/relatorio-de-gestao/
UFJF	https://www2.ufjf.br/ru/ https://www2.ufjf.br/rugv/contrato-76-2018/ https://www2.ufjf.br/transparencia/relatorios/relatorios-de-gestao/
UFOP	https://ufop.br/cardapio-do-ru https://ufop.br/noticias/institucional/ufop-publica-edital-de-terceirizacao-dos-restaurantes-universitarios https://ufop.br/relatorios-de-gestao
UFSJ	http://www.proae.ufsj.edu.br/restaurantes.php http://www.proae.ufsj.edu.br/editais_2020.php https://www.ufsj.edu.br/pplan/relatorio_de_gestao.php https://www.ufsj.edu.br/proae/licitacoescredenciamento_e_contratos.php/
UFV	https://www.ufv.br/restaurantes-universitarios/ https://www.cpa.ufv.br/ http://www.ppo.ufv.br/?page_id=194
UFU	http://www.proae.ufu.br/ru http://www.proae.ufu.br/unidades-organizacionais/restaurante-universitario-santa-monica http://www.proplad.ufu.br/transparencia/despesas
UFTM	http://www.uftm.edu.br/proace/restaurante-universitario http://www.fmtm.br/ultimas-noticias/1644-novos-contratos-cantinas-e-restaurante-universitario http://www.uftm.edu.br/proplan/prestacao-de-contas/relatorios-de-gestao
UFVJM	http://www.ufvjm.edu.br/reitoria/9605-2019-12-17-13-02-02.html?lang=pt_BR.utf8%2C+pt_BR.UT http://portal.ufvjm.edu.br/page/aceso-a-informacao/auditorias/relatorios-de-gestao
UNIFESP	https://www.unifesp.br/campus/sao/apoio-ao-aluno/separador-apoio/restaurante-universitario https://www.unifesp.br/reitoria/prac/restaurante-universitario/rus/os-contratos https://www.unifesp.br/reitoria/prac/institucional/documentos/relatorio-de-gestao
UFABC	https://proap.ufabc.edu.br/nutricao-e-restaurantes-universitarios/cardapio-semanal https://proap.ufabc.edu.br/a-proap/quem-somos https://proap.ufabc.edu.br/nutricao-e-restaurantes-universitarios/contrato-ru-salutar http://propladi.ufabc.edu.br/informacoes/relatorio-de-gestao
UFSCar	https://www2.ufscar.br/restaurantes-universitario http://www.ruar.ufscar.br/?page_id=11 https://www.spdi.ufscar.br/arquivos/informacao-institucional/prestacao-de-contas-2/relatorios-de-gestao
UFRJ	https://ru.ufrj.br/index.php/2014-07-24-00-51-42 https://gestao.ufrj.br/index.php/noticias/11-contratos https://www.ufsj.edu.br/pplan/relatorio_de_gestao.php
UNIRIO	http://www.unirio.br/prac/nutricao-prae-1/setan/restaurante-escola http://www.unirio.br/prac/prae/Documentos/ordem-de-servico-prae-no-01-23-de-fevereiro-de-2017-restaurante-escola http://www.unirio.br/proplan/dainf/arquivos/relatorio-de-gestao
UFF	http://www.restaurante.uff.br/ http://www.uff.br/?q=contrato/302019

	https://portal.conlicitacao.com.br/licitacao/noticias/uff-publica-edital-para-concessao-de-restaurante-universitario-em-petropolis/ http://www.uff.br/?q=tags/relatorios-de-gestao
UFRRJ	https://portal.ufrj.br/pro-reitoria-de-assuntos-estudantis/restaurante-universitario/ https://portal.ufrj.br/contrato-no-33-2019-de-fornecimento-de-refeicoes-aos-usuarios-do-ru-com-a-empresa-vf-da-rosa-refeicoes-eirelli/ https://portal.ufrj.br/institucional/relatorios-de-gestao/
UFES	https://ru.ufes.br/ https://proaeci.ufes.br/ https://proplan.ufes.br/relatorios-de-gestao
UFPR	http://www.pra.ufpr.br/portal/ru/cardapio-2/ http://www.pra.ufpr.br/portal/ru/unidades/ https://acervodigital.ufpr.br/handle/1884/32604 http://www.pra.ufpr.br/portal/confira-a-relacao-de-contratos-realizados-pela-pcu/
UTFPR	http://www.utfpr.edu.br/noticias/toledo/restaurante-universitario-17 http://www.utfpr.edu.br/transparencia/auditoria/interna/relatorios-e-notas-de-auditoria/2018-gestao-e-fiscalizacao-de-contratos-do-ru-ra-2018011 http://portal.utfpr.edu.br/documentos/reitoria/documentos-institucionais/prestacao-de-contas/2018-relatorio-de-gestao/view
UNILA	https://documentos.unila.edu.br/tipo/assist-ncia-estudantil https://sig.unila.edu.br/public/jsp/contratos/contrato_detalhamento.jsf?idContrato=90 https://portal.unila.edu.br/institucional/relatorios
UFFS	https://www.uffs.edu.br/campi/erechim/restaurante_universitario https://www.uffs.edu.br/institucional/pro-reitorias/administracao-e-infraestrutura/compras-e-licitacoes/pregao-1 https://www.uffs.edu.br/acessofacil/transparencia/servico-de-informacao-ao-cidadao-e-sic/auditorias/relatorios-de-gestao
UFSC	https://ru.ufsc.br/quem-somos/ https://ru.ufsc.br/estrutura/ http://dpgi.seplan.ufsc.br/relatorio-de-gestao/
UFRGS	https://www.ufrgs.br/prae/restaurante-universitario/ http://www.ufrgs.br/ufrgs/noticias/restaurantes-universitarios-terao-nova-empresa-terceirizada-a-partir-de-segunda-feira http://www.ufrgs.br/ufrgs/arquivos/relatorios-de-gestao
FURG	https://prae.furg.br/index.php/diretoria-de-assist%C3%Aancia-estudantil/ru.html https://acessoainformacao.furg.br/index.php/contratos/11081-contrato-537029-2016-fornecimento-de-refeicoes-ml-restaurantes-coletivos-ltda.html https://acessoainformacao.furg.br/relatoriosdegestao.html
UNIPAMPA	https://sites.unipampa.edu.br/praec/restaurantes-universitarios/cardapios/ https://sites.unipampa.edu.br/praec/licitacoes-e-contratos/ https://sites.unipampa.edu.br/proplan/coordenadoria-de-planejamento-e-desenvolvimento/planejamento/relatorios-de-gestao/
UFMS	https://www.ufsm.br/orgaos-suplementares/ru/ https://www.ufsm.br/orgaos-executivos/demapa/licitacoes/ https://www.ufsm.br/pro-reitorias/proplan/relatorio-de-gestao/
UFPEl	https://wp.ufpel.edu.br/prae/category/restaurante-universitario/ https://wp.ufpel.edu.br/prae/coordenacao_de_integracao_estudantil/editais/ https://wp.ufpel.edu.br/dce/inicio-da-terceirizacao-dos-rus-da-ufpel/ https://portal.ufpel.edu.br/relatorios/
UFCSPA	https://www.ufcspa.edu.br/component/tags/tag/restaurante-universitario https://www.ufcspa.edu.br/sobre-a-ufcspa/etica-e-transparencia/45-sobre-a-ufcspa/etica-e-

	transparencia/relacionados/121-relatorios-de-gestao https://www.ufcspa.edu.br/servicos-administrativos/engenharia/acompanhe-as-obras
--	--

•

.APÊNDICE B

Questionário enviado às IFES

1. Termo de Consentimento: Você está sendo convidado(a) para participar, como voluntário, do projeto deste projeto de dissertação. Este trabalho tem por finalidade identificar a gestão dos RU's nas IFES, e como cada variável afeta as unidades. A sua participação nesta pesquisa consistirá na informação de ações e procedimentos realizados na sua instituição no âmbito dos RU's. Ao participar deste trabalho, você contribui para a construção de um possível painel de bordo dos Restaurantes Universitários. Não haverá nenhum valor econômico a receber ou pagar ao participar desta pesquisa. Os dados coletados serão utilizados, única e exclusivamente, para fins ACADÊMICOS, e os resultados poderão ser publicados, respeitando a privacidade dos respondentes. Qualquer dúvida, pedimos a gentileza de entrar em contato com Gabriel, pesquisador responsável, por meio do e-mail gabrielsouza@ufgd.edu.br ou com o Professor Dr. Renato, pelo e-mail renatocintra@ufgd.edu.br. Dourados/MS, setembro de 2021. Estou ciente do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido acima e desejo responder o questionário.

2. Restaurantes Universitários no contexto da Assistência Estudantil

O questionário possui o objetivo de coletar informações no âmbito dos restaurantes universitários a fim de subsidiar pesquisa para o projeto de dissertação de mestrado "Restaurantes Universitários no contexto da Assistência Estudantil: As Implicações dos Modelos Gerenciais", construído pelo estudante Gabriel Viana de Souza, servidor da Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD), e orientado pelo Dr. Renato Fabiano Cintra, ambos inseridos no Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP) da UFGD.

Tema: Restaurante Universitário

3- Qual a modalidade de gestão do RU?

- () Terceirizada
- () Autogerida
- () Mista

Em caso de autogestão,

3.1 existe contratação de empresa para preparo de alimentos ou serviços de limpeza e manutenção?

3.2 Existe possibilidade de doações para o RU?

4- Qual a quantidade de unidades(RUs) da instituição:

5- Quais os valores da alimentação atual?

5.1 Café da Manhã:

5.2 Almoço:

5.3 Jantar:

Caso não seja ofertado o café da manhã, qual o motivo para que este não seja oferecido?

6- O RU possui Almojarifado? Se sim qual a justificativa para a existência? Qual a utilização?

7- O RU realiza compra de alimentos de produtos oriundos da agricultura familiar?

8- O RU é utilizado como laboratório para algum curso da universidade? Se sim, quais?

9- O Cardápio do RU é definido por equipe de nutricionistas?

10- De quem foi a decisão do atual modelo de gestão utilizado na unidade?

11- Quantitativo total de refeições servidas pela instituição através do RU

Ano	2015	2016	2017	2018	2019
Quantidade					

12- Quantitativo de refeições subsidiadas servidas pela instituição através do RU

Ano	2015	2016	2017	2018	2019
Quantidade					

APÊNDICE C

Valores das refeições nas IFES

UFAL	Autogerido	Técnico	Vulnerável	Visitante	Graduação	Pós-grad	Docente
Café		-	-	-	-	-	-
Almoço		11,00	11,00	11,00	11,00	11,00	11,00
Jantar		9,00	9,00	9,00	9,00	9,00	9,00
UFPI	Autogerido	Técnico	Vulnerável	Visitante	Graduação	Pós-grad	Docente
Café		-	-	-	-	-	-
Almoço		7,00	0,00	7,00	0,80	0,80	7,00
Jantar		7,00	0,00	7,00	0,80	0,80	7,00
UFRN	Autogerido	Técnico	Vulnerável	Visitante	Graduação	Pós-grad	Docente
Café		-	-	-	-	-	-
Almoço		8,00	0;4,00	8,00	8,00	8,00	8,00
Jantar		8,00	0;4,00	8,00	8,00	8,00	8,00
UFAC	Autogerido	Técnico	Vulnerável	Visitante	Graduação	Pós-grad	Docente
Café		6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00
Almoço		11,00	11,00	11,00	11,00	11,00	11,00
Jantar		11,00	11,00	11,00	11,00	11,00	11,00
UFPA	Autogerido	Técnico	Vulnerável	Visitante	Graduação	Pós-grad	Docente
Café		-	-	-	-	-	-
Almoço		2,00	1,00	3,00	1,00	1,00	2,00
Jantar		2,00	1,00	3,00	1,00	1,00	2,00
UFRA	Autogerido	Técnico	Vulnerável	Visitante	Graduação	Pós-grad	Docente
Café		-	-	-	-	-	-
Almoço		13,30	0	13,30	0	1,00	13,30
Jantar		-	-	-	-	-	-
UFMG	Autogerido	Técnico	Vulnerável	Visitante	Graduação	Pós-grad	Docente
Café		-	-	-	-	-	-
Almoço		6,00	0;1;2;2,90	11,50	5,60	5,60	8,50
Jantar		5,18	0;1;2;2,90	11,50	5,60	5,60	8,50
UFLA	Autogerido	Técnico	Vulnerável	Visitante	Graduação	Pós-grad	Docente
Café		-	-	-	-	-	-
Almoço		11,00	1,00	15,00	6,00	6,00	11,00
Jantar		11,00	1,00	15,00	6,00	6,00	11,00
UFF	Autogerido	Técnico	Vulnerável	Visitante	Graduação	Pós-grad	Docente
Café		-	-	-	-	-	-
Almoço		2,50	0,70	8,00	0,70	0,70	5,00

Jantar		2,50	0,70	8,00	0,70	0,70	5,00
UFRRJ	Autogerido Campus Nova Iguaçu	Técnico	Vulnerável	Visitante	Graduação	Pós-grad	Docente
Café		2,00	0,70	2,00	0,70	0,70	2,00
Almoço		4,15	1,45	5,00	1,45	1,45	5,00
Jantar		4,15	1,45	5,00	1,45	1,45	5,00
UFES	Autogerido	Técnico	Vulnerável	Visitante	Graduação	Pós-grad	Docente
Café		-	-	-	-	-	-
Almoço		-	0	-	5,00	-	-
Jantar		-	0	-	5,00	-	-
UFSM	Autogerido	Técnico	Vulnerável	Visitante	Graduação	Pós-grad	Docente
Café		5,50	0	5,50	1,00	1,00	5,50
Almoço		9,40	0	9,40	2,50	2,50	9,40
Jantar		9,40	0	9,40	2,50	2,50	9,40
UFMA	Gestão Mista	Técnico	Vulnerável	Visitante	Graduação	Pós-grad	Docente
Café		-	-	-	-	-	-
Almoço		11,00	1,00	15,00	6,00	6,00	11,00
Jantar		11,00	1,00	15,00	6,00	6,00	11,00
UFV	Gestão Mista	Técnico	Vulnerável	Visitante	Graduação	Pós-grad	Docente
Café		-	-	-	-	-	-
Almoço		8,00	1,90	8,00	1,90	2,25	8,00
Jantar		8,00	1,90	8,00	1,90	2,25	8,00
UFPR	Gestão Mista	Técnico	Vulnerável	Visitante	Graduação	Pós-grad	Docente
Café		3,20	0,00	3,20	0,50	0,50	3,20
Almoço		6,00	0,00	6,00	1,30	1,30	6,00
Jantar		6,00	0,00	6,00	1,30	1,30	6,00
UFSC	Gestão Mista Campus Blumenau	Técnico	Vulnerável	Visitante	Graduação	Pós-grad	Docente
Café		-	-	-	-	-	-
Almoço		2,90	1,50	2,90	1,50	1,50	2,90
Jantar		2,90	1,50	2,90	1,50	1,50	2,90
UFRGS	Gestão Mista	Técnico	Vulnerável	Visitante	Graduação	Pós-grad	Docente
Café		6,44	1,30	7,54	1,30	1,30	6,44
Almoço		6,44	1,30	16,25	1,30	1,30	6,44
Jantar		6,44	1,30	16,65	1,30	1,30	6,44
UFGD	Terceirizada	Técnico	Vulnerável	Visitante	Graduação	Pós-grad	Docente
Café		-	-	-	-	-	-
Almoço		11,00	3,00	11,00	3,60	3,60	11,00
Jantar		11,00	3,00	11,00	3,60	3,60	11,00
UFMS	Terceirizada Campus de	Técnico	Vulnerável	Visitante	Graduação	Pós-grad	Docente
Café		-	-	-	-	-	-

Almoço	Campo Grande	7,50	2,50	7,50	4,50	6,00	7,50
Jantar		7,50	2,50	7,50	4,50	6,00	7,50
UFMT	Terceirizada	Técnico	Vulnerável	Visitante	Graduação	Pós-grad	Docente
Café		2,69	0	2,69	1,00	1,00	2,69
Almoço		7,70	0	7,70	2,50	2,50	7,70
Jantar		7,70	0	7,70	2,50	2,50	7,70
UnB	Terceirizada	Técnico	Vulnerável	Visitante	Graduação	Pós-grad	Docente
Café		7,05	0	7,05	2,85	2,85	7,05
Almoço		15,20	0	15,20	6,10	6,10	15,20
Jantar		15,20	0	15,20	6,10	6,10	15,20
UFG	Terceirizada	Técnico	Vulnerável	Visitante	Graduação	Pós-grad	Docente
Café		3,20	2,00	3,20	2,00	3,20	3,20
Almoço		8,02	3,00	8,02	3,00	8,02	8,02
Jantar		8,02	3,00	8,02	3,00	8,02	8,02
UFPE	Terceirizada	Técnico	Vulnerável	Visitante	Graduação	Pós-grad	Docente
Café		-	-	-	-	-	-
Almoço		12,10	0	12,10	3,00	3,00	12,10
Jantar		9,92	0	9,92	3,00	3,00	9,92
UNIVASF	Terceirizada	Técnico	Vulnerável	Visitante	Graduação	Pós-grad	Docente
Café		3,75	1,50	3,75	3,75	3,75	3,75
Almoço		6,70	1,50	6,70	6,70	6,70	6,70
Jantar		7,00	1,50	7,00	7,00	7,00	7,00
UFRPE	Terceirizada	Técnico	Vulnerável	Visitante	Graduação	Pós-grad	Docente
Café		-	-	-	-	-	-
Almoço		1,45	2,00	10,45	2,00	2,00	10,45
Jantar		9,10	1,50	9,10	1,50	1,50	9,10
UFBA	Terceirizada	Técnico	Vulnerável	Visitante	Graduação	Pós-grad	Docente
Café		-	-	-	-	-	-
Almoço		7,70	0	7,70	2,50	2,50	7,70
Jantar		7,70	0	7,70	2,50	2,50	7,70
UFOB	Terceirizada	Técnico	Vulnerável	Visitante	Graduação	Pós-grad	Docente
Café		-	-	-	-	-	-
Almoço		11,40	0	11,40	3,50	3,50	11,40
Jantar		11,40	0	11,40	3,50	3,50	11,40
UNILAB	Terceirizada	Técnico	Vulnerável	Visitante	Graduação	Pós-grad	Docente
Café		-	-	-	-	-	-
Almoço		-	1,10	-	1,10	1,10	-
Jantar		-	1,10	-	1,10	1,10	-
UFCA	Terceirizada	Técnico	Vulnerável	Visitante	Graduação	Pós-grad	Docente

Café		-	-	-	-	-	-
Almoço		11,80	2,00	11,80	3,00	3,00	11,80
Jantar		11,80	2,00	11,80	3,00	3,00	11,80
UFC	Terceirizada	Técnico	Vulnerável	Visitante	Graduação	Pós-grad	Docente
Café		-	-	-	-	-	-
Almoço		7,00	1,10	7,00	1,10	1,10	7,00
Jantar		7,00	1,10	7,00	1,10	1,10	7,00
UFS	Terceirizada	Técnico	Vulnerável	Visitante	Graduação	Pós-grad	Docente
Café		-	-	-	-	-	-
Almoço		12,37	1,00	12,37	1,00	2,00	12,37
Jantar		12,37	1,00	12,37	1,00	2,00	12,37
UFRR	Terceirizada	Técnico	Vulnerável	Visitante	Graduação	Pós-grad	Docente
Café		-	-	-	-	-	-
Almoço		8,00	0;2;4	12,00	8,00	8,00	8,00
Jantar		8,00	0;2;4	12,00	8,00	8,00	8,00
UFAM	Terceirizada	Técnico	Vulnerável	Visitante	Graduação	Pós-grad	Docente
Café		0,30	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30
Almoço		1,20	1,20	1,20	1,20	1,20	1,20
Jantar		1,20	1,20	1,20	1,20	1,20	1,20
UFOPA	Terceirizada	Técnico	Vulnerável	Visitante	Graduação	Pós-grad	Docente
Café		-	-	-	-	-	-
Almoço		7,94	3,00	7,94	3,00	3,00	7,94
Jantar		-	-	-	-	-	-
UFT	Terceirizada	Técnico	Vulnerável	Visitante	Graduação	Pós-grad	Docente
Café		-	-	-	-	-	-
Almoço		7,00	0	7,00	2,50	2,50	7,50
Jantar		7,00	0	7,00	2,50	2,50	7,50
UFJF	Terceirizada	Técnico	Vulnerável	Visitante	Graduação	Pós-grad	Docente
Café		1,72	0,50	1,72	0,50	0,50	1,72
Almoço		14,43	1,40	14,43	1,40	1,40	14,43
Jantar		14,43	1,40	14,43	1,40	1,40	14,43
UFOP	Terceirizada	Técnico	Vulnerável	Visitante	Graduação	Pós-grad	Docente
Café		-	-	-	-	-	-
Almoço		6,35	3,00	6,35	3,00	3,00	6,35
Jantar		6,35	3,00	6,35	3,00	3,00	6,35
UFSJ	Terceirizada	Técnico	Vulnerável	Visitante	Graduação	Pós-grad	Docente
Café		-	-	-	-	-	-
Almoço		9,30	2,75	9,30	2,75	9,30	9,30
Jantar		9,30	2,75	9,30	2,75	9,30	9,30

UFU	Terceirizada	Técnico	Vulnerável	Visitante	Graduação	Pós-grad	Docente
Café	Campus Santa Mônica	-	-	-	-	-	-
Almoço		7,50	0	7,50	3,00	3,00	7,50
Jantar		7,50	0	7,50	3,00	3,00	7,50
UNIFESP	Terceirizada	Técnico	Vulnerável	Visitante	Graduação	Pós-grad	Docente
Café	Campus SP	-	-	-	-	-	-
Almoço		8,40	2,50	8,40	2,50	3,50	8,40
Jantar		8,40	2,50	8,40	2,50	3,50	8,40
UFABC	Terceirizada	Técnico	Vulnerável	Visitante	Graduação	Pós-grad	Docente
Café		-	-	-	-	-	-
Almoço		8,60	3,44	8,60	3,44	3,44	8,60
Jantar		8,60	3,44	8,60	3,44	3,44	8,60
UFSCAR	Terceirizada	Técnico	Vulnerável	Visitante	Graduação	Pós-grad	Docente
Café		-	-	-	-	-	-
Almoço		4,70	0	10,00	4,20	4,20	5,30
Jantar		4,70	0	10,00	4,20	4,20	5,30
UFRJ	Terceirizada	Técnico	Vulnerável	Visitante	Graduação	Pós-grad	Docente
Café		-	-	-	-	-	-
Almoço		14,00	2,00	14,00	2,00	2,00	14,00
Jantar		14,00	2,00	14,00	2,00	2,00	14,00
UNIRIO	Terceirizada	Técnico	Vulnerável	Visitante	Graduação	Pós-grad	Docente
Café		2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50
Almoço		9,00	3,00	9,00	3,00	6,00	9,00
Jantar		9,00	3,00	9,00	3,00	6,00	9,00
UTFPR	Terceirizada	Técnico	Vulnerável	Visitante	Graduação	Pós-grad	Docente
Café		-	-	-	-	-	-
Almoço		3,50	3,50	3,50	3,50	3,50	3,50
Jantar		3,50	3,50	3,50	3,50	3,50	3,50
UNILA	Terceirizada	Técnico	Vulnerável	Visitante	Graduação	Pós-grad	Docente
Café		-	-	-	-	-	-
Almoço		11,00	11,00	11,00	11,00	11,00	11,00
Jantar		11,00	11,00	11,00	11,00	11,00	11,00
UFFS	Terceirizada	Técnico	Vulnerável	Visitante	Graduação	Pós-grad	Docente
Café		-	-	-	-	-	-
Almoço		9,00	2,50	12,82	2,50	2,50	9,00
Jantar		9,00	2,50	12,82	2,50	2,50	9,00
FURG	Terceirizada	Técnico	Vulnerável	Visitante	Graduação	Pós-grad	Docente
Café		4,46	4,46	4,46	4,46	4,46	4,46
Almoço		8,59	0	8,59	1,50	3,00	8,59

Jantar		8,59	0	8,59	1,50	3,00	8,59
UFPEL	Terceirizada	Técnico	Vulnerável	Visitante	Graduação	Pós-grad	Docente
Café		-	-	-	-	-	-
Almoço		8,26	2,00	8,26	2,00	2,00	8,26
Jantar		8,33	2,00	8,33	2,00	2,00	8,33

Fonte: Resultados da pesquisa(2021)

RELATÓRIO TÉCNICO

PAINEL DE BORDO PARA DIVULGAÇÃO DAS INFORMAÇÕES DOS RUs NAS IFES

Resumo: Objetivo deste relatório é estruturar as informações sobre os Restaurantes Universitários nas Instituições Federais de Ensino Superior, para compor um painel de bordo que considere os diferentes subgrupos de práticas de gestão nas instituições. A coleta de dados ocorreu através da análise dos relatórios de gestão de todas as universidades federais, considerando a amostra temporal de cinco anos, de 2015 a 2019, disponíveis na base de dados do Tribunal de Contas da União, órgão responsável pela fiscalização das atividades da IFES. Para complementar as informações, foi enviado questionário para as IFES para coleta das variáveis. A proposição do painel de bordo direcional pode ser utilizada em qualquer universidade, para compor o relatório de indicadores da assistência estudantil, proporcionando maior transparência dos relatórios de gestão institucionais e podendo ser utilizado como uma base de dados segura a ser publicada no sítio da instituição.

Palavras Chaves: Relatório de Gestão, Informações, Restaurantes Universitários.

INTRODUÇÃO

Os dados referentes à assistência estudantil (AE) permitem interpretar a situação atual dos programas assistenciais na Universidade, fornecendo informações que viabilizam o estudo das variáveis nos indicadores que traduzem as práticas de gestão. Comparar os dados contidos em todas as instituições e mensurar o aperfeiçoamento das práticas administrativas institucionais permite estruturar um panorama das melhores práticas adotadas pela administração no gerenciamento dos Restaurantes Universitários (RUs).

Os programas de padronização se relacionam com o conhecimento que a organização adquire com os seus próprios processos e com experiência de outras organizações, suas práticas, sucessos e fracassos. O *benchmarking* é uma técnica que torna possível investigar as experiências que resultam na descoberta das melhores práticas a serem adotadas e experimentadas no âmbito institucional (GARVIN, 1993).

A dificuldade no acesso às informações relativas aos RUs, as lacunas temporais de dados que compõem indicadores de gestão e a falta de sincronismo entre relatórios institucionais caracterizam uma barreira na realização de estudos e na proposição de ações futuras que objetivam a melhoria da assistência estudantil.

O Objetivo deste relatório é agregar as diversas informações sobre os programas de Restaurantes Universitários nas IFES, no intuito de compor um painel de bordo que estruture os diferentes subgrupos de práticas de gestão nas instituições, e que possa subsidiar o estudo dos muitos atores e rotinas das equipes responsáveis pelos RUs. Através do levantamento das

práticas de gestão dos Restaurantes nas IFES, e da verificação de como os relatórios traduzem estas práticas em indicadores, a partir da análise das informações sobre os RU's das 69 Universidades Federais, contidas nos relatórios de gestão do período de 2015 a 2019, este trabalho propõe uma estrutura em forma de painel de bordo, capaz de garantir a qualidade dos dados em uma gestão eficaz das informações.

Este relatório está organizado a partir desta introdução, seguindo para o referencial teórico, a metodologia utilizada na pesquisa, o contexto do projeto, o tipo de intervenção e as ferramentas adotadas, os resultados obtidos e a análise, e por fim, as considerações finais.

REFERENCIAL TEÓRICO

Dentre as ações e os programas desenvolvidos na assistência ao estudante destaca que os mais significativos e de maior abrangência das demandas dos universitários e ofertados em quase todas as IFES, são os programas de moradia, alimentação, transporte, saúde e apoio na participação de eventos (MAIA, 2008; FAVA; CINTRA, 2021). O RU destaca-se como ferramenta de apoio ao estudante no centro dos programas de Alimentação.

Os recursos para o RU, destinados pelo PNAES para cada instituição, aplicados nos programas de AE, são considerados como insuficientes ao suprimento das reais necessidades na manutenção dos programas existentes e na projeção de ações futuras (SOUZA; SILVA, 2011). A dificuldade de equalizar a tríade demanda, custo e capacidade produtiva, no contexto de restrição orçamentária, é um fator limitante na produção de refeições nas universidades. O valor da refeição é uma variável que impacta diretamente nos usuários das unidades de alimentação, sobretudo aos indivíduos com vulnerabilidade econômica e que encontram no RU um amparo à viabilidade de sua permanência nos estudos (SANTOS *et al.*, 2017).

Utilizando-se da convenção sobre a classificação adotada por Wolf (2018) para caracterizar a gestão dos RUs nas universidades federais é possível evidenciar particularidades de cada uma destas modelagens no intuito de revisar suas características. Sendo a gestão realizada pela própria universidade (autogestão), enquanto que quando a universidade faz uso da concessão de seu espaço para contratação de empresa especializada para executar a atividade de fornecimento de refeições tem-se a gestão terceirizada. Ocorrendo o compartilhamento da autogestão e da terceirização, coexistindo tanto unidades autogeridas quanto terceirizadas denomina-se gestão mista.

A gestão terceirizada pode ser considerada como atividade de transferência de responsabilidade de produção ou serviço de uma organização para outra. *Sticca, Silva e Mandarini* (2019) preconizam que a decisão por terceirizar parte das atividades de uma instituição está normalmente vinculada à redução de custos e de procedimentos burocráticos. As atividades terceirizadas com frequência no setor público são atividades auxiliares, de limpeza, segurança e informática. Os serviços de alimentação oferecido nos restaurantes universitários pode ser considerado serviço de apoio, e são constantemente terceirizados. Wolf (2018) aponta que no processo de terceirização a universidade delega a uma empresa contratada toda a gestão operacional e a responsabilidade total desde a compra de insumos até o preparo, com autonomia limitada aos termos do contrato. Neste sentido, a universidade apenas atua na supervisão da prestação dos serviços através da equipe de gestão e da fiscalização do contrato.

METODOLOGIA

A coleta de dados ocorreu através da análise dos relatórios de gestão de todas as universidades federais, considerando a amostra temporal de cinco anos, de 2015 a 2019, disponíveis na base de dados do Tribunal de Contas da União (TCU), órgão responsável pela fiscalização das atividades da IFES. Não foram inclusos 2021 e 2022 pela não disponibilidade dos relatórios na base do TCU. Para complementar as informações, foi enviado questionário para as IFES para coleta das variáveis.

O Relatório de Gestão é o principal documento de prestação de contas a ser elaborado pelos responsáveis na gestão dos órgãos em cada exercício. O TCU possui normativos e orientações para a prestação de contas, publicados anualmente no sítio do órgão, e orientam a elaboração dos relatórios com objetivo de fornecer uma visão clara para a sociedade sobre como a governança produz geração de valor público. O Guia para Elaboração na forma do Relatório Integrado disponibilizado pelo TCU para o novo modelo na forma integrada, conforme o padrão internacional, é o último guia emitido para o relatório de 2019. Este novo modelo é estabelecido pela Portaria TCU 378, de 05 de Dezembro de 2019.(União (TCU), 2019).

As informações foram sistematizadas em categorias procedimentais no âmbito da assistência estudantil com foco nos Restaurantes Universitários, considerando em cada instituição a quantidade de restaurantes, refeições totais servidas no ano e quantas destas

foram subsidiadas, pesquisa de satisfação, descarte de resíduos, informações sobre os contratos com terceiros, e como é realizada a gestão e a fiscalização destes contratos. Pode-se verificar esta estrutura de acordo com a figura 1.

Figura 1: Variáveis no contexto de restaurantes universitários



Fonte: Elaborado pelo autor(2021)

A quantidade de restaurantes de cada universidade fornece a ideia da dimensão estrutural e da complexidade da gestão das unidades, possibilitando a noção de quantitativo de pessoal, gastos e estrutura física disponibilizada pela instituição. O número de refeições pode indicar a previsão de demanda baseada na média de períodos e quantidade de estudantes, com projeção de aumento dos gastos no caso de refeições subsidiadas. O descarte de resíduos e a pesquisa de satisfação podem contribuir para a melhoria contínua dos serviços prestados à comunidade acadêmica, possibilitando a adoção de mudanças orientadas pelos anseios dos usuários. A informação sobre os contratos e sua fiscalização possibilitam um alinhamento das ações das empresas terceirizadas ao objetivo institucional. O foco é identificar as informações mais relevantes e que possibilitem a criação de um painel de bordo, orientando a estruturação

de informações e práticas mais adequadas ao atual momento e que produza resultados efetivos e satisfatórios para os usuários do sistema de alimentação da universidade

CONTEXTO DO PROJETO

As Universidades são Fundações Federais de Ensino Superior não possuem receita própria, dependendo de recursos do tesouro para o seu funcionamento. Atualmente funcionam 69 instituições espalhadas pelo país, com algumas fundadas recentemente. A organização administrativa ocorre através de divisões que incluem os conselhos superiores, as unidades de administração central de Reitoria, as Pró-reitorias, os órgãos administrativos e suplementares e as Faculdades. A Assistência estudantil geralmente é responsabilidade das Pró-Reitorias de assuntos estudantis.

O Restaurante Universitário é um programa de alimentação integrante da política de Assistência Estudantil das instituições com objetivo de atender a comunidade acadêmica, oferecendo alimentação de qualidade dentro dos espaços institucionais, evitando deslocamento dos estudantes e demais usuários das unidades e conseqüentemente gastos extras com transporte.

O RU da UFGD serviu em 2019 um total de 187.155 refeições. Em 2020, afetado pela pandemia do COVID-19, O RU teve um total de 38.953 refeições servidas (PROAE/UFGD). A unidade sofreu um impacto negativo de quase 80% no número de refeições servidas comparado ao ano de 2019.

O RU está localizado na Cidade Universitária, na Rodovia Dourados/Itahum, km12, no município de Dourados-MS. Possui capacidade para 424 pessoas com área construída de 1.108 m² (Comunicação UFGD). O RU foi ampliado em 2020, para atender à demanda crescente projetada para os próximos anos, mas a informação sobre a nova capacidade não foi encontrada. O RU da UFGD foi terceirizado em 2011, conforme linha do tempo sobre a evolução da unidade descrita por (WOLF, 2018), passando a terceirizar todo o processo produtivo da unidade. A partir de 25/03/2020, o RU da UFGD está sob a gestão de uma empresa do Grupo Caleche, que venceu o pregão eletrônico nº27/2020, com a proposta mais vantajosa para exploração do RU por 12 meses (prorrogável por até 60 meses).

O valor da refeição atual é de R\$ 11,00 (onze reais). Os estudantes de graduação que possuem as condições exigidas pela PROAE para “perfil” pagam R\$ 3,00 e os demais estudantes pagam R\$ 3,60 (Informe PROAE). O programa do RU está sob a responsabilidade

da Subseção de Gestão de Alimentação Universitária, na Divisão de Administração de Contratos e Estruturas da Assistência Estudantil (DICA), da Pró-Reitoria de Assuntos Comunitários e Estudantis (PROAE).

Das 69 Instituições Federais de Ensino, 15(quinze) ainda possuem RU no sistema de autogestão, 5(seis) possuem gestão mista, 6(seis) não possuem Restaurante Universitário, sendo 1(um) em construção, e 42(quarenta e duas) universidades terceirizam seus RU's. Considerando as IFES com unidades totalmente terceirizadas e as IFES com gestão mista, o modelo de gestão terceirizado está presente em 68,12% das Universidades Federais.

A estrutura gerencial do Painel de Bordo Direcional para composição de dados sobre o RU pretende contribuir no controle de ações administrativas para o aumento da qualidade do RU no âmbito da universidade. O difícil acesso às informações sobre os Restaurantes Universitários nos relatórios de gestão e nos sítios das IFES, com pouco conteúdo sobre a assistência estudantil e sem padronização, com informações desencontradas e dispersas, somado à ausência de informações sobre a fiscalização dos contratos, demandam soluções administrativas que viabilizem a melhoria e a manutenção dos programas de alimentação.

Os relatórios de gestão das IFES reúnem informações sobre os RU's com diferentes abordagens. Analisando-se todos os relatórios de gestão no período de 2014 a 2018, de todas as instituições, foi possível comparar as informações sobre a assistência estudantil disponíveis nos relatórios. Verifica-se que o modelo mais utilizado na gestão dos restaurantes é o modelo terceirizado, presente em 47 instituições, num total de 68,12% de todas as universidades federais, considerando neste cenário as unidades terceirizadas e com gestão mista. A terceirização modifica o foco da gestão operacional para uma gestão fiscalizadora, no sentido que a atividade de gestão é a principal responsabilidade da universidade com o RU. O processo de licitação ocorre somente na contratação da empresa responsável, não gerando assim custos adicionais nos diversos contratos da autogestão, como contratação de pessoal, insumos e transporte. Por este motivo, uma situação recorrente é a terceirização de unidades autogeridas nos últimos anos.

A ESTRUTURA GERENCIAL DO PAINEL DE BORDO DIRECIONAL

A padronização e a gestão da informação em órgãos públicos são indispensáveis para gerenciar de maneira satisfatória uma gama de dados. A adoção de padronização para classificação da informação, armazenamento e divulgação é de extrema importância para uma

excelente gestão da informação, principalmente eletrônica. (ZANON, 2014)

Ao analisar as práticas nas instituições, através da pesquisa focada na identificação destas e nas variáveis institucionais (Figura 1), considerando ainda as próprias atividades, estudos no âmbito da instituição e práticas de desempenho, foi possível propor recomendações e um modelo de desenvolvimento de painel de bordo com informações pertinentes a gestão. A utilização de um painel de bordo pode melhorar o processo de padronização das informações integrando o complexo de informação sobre os restaurantes no espaço das universidades.

Neste trabalho, o enfoque da abordagem nas práticas de gestão e na sistematização das informações foi desenvolvido baseado nas diferentes caracterizações da padronização dos dados sobre os RUs, utilizando estas informações como parâmetros institucionais para implementação de melhorias nos serviços prestados, principalmente pelas empresas terceirizadas, que são fiscalizados pelas universidades. Baseado nas direções apontadas pela literatura, pela análise dos relatórios de gestão das IFES e pelas situações peculiares da pesquisa, é proposto uma reestruturação das informações sobre os RUs nos moldes de um painel de bordo com as seguintes diretrizes:

- a) quadro de unidades e refeições, contendo o número de restaurantes, o detalhamento das unidades, tipo de gestão, quantidade de refeições servidas e subsidiadas e quantidade de bolsa alimentação concedidas no ano;
- b) quadro de descarte de resíduos, contendo o modelo de descarte de resíduo utilizado e os benefícios da ação;
- c) quadro de satisfação dos usuários, contendo a pesquisa de satisfação, o período de realização, a quantidade de usuários participantes e o repositório da pesquisa;
- d) quadro de informações sobre os contratos, contendo o número do contrato, identificação da empresa contratada, CNPJ, a modalidade de licitação, período de vigência, termos aditivos e repositório;
- e) quadro sobre a gestão e a fiscalização dos contratos, contendo informações sobre a composição dos fiscais, período de realização e relatórios;
- f) quadro com a composição dos valores praticados no RU no ano.

Painel de Bordo direcional para composição de dados sobre o RU

Painel de Bordo RU		Ano																												
Unidades e Refeições Número de restaurantes na instituição Detalhamento das unidades Tipo de Gestão Quantidade de refeições servidas no ano Quantidade de refeições subsidiadas Quantidade de bolsas alimentação		Descarte de Resíduos Modelo de descarte de Resíduos Benefícios da ação																												
Satisfação dos Usuários Pesquisa de Satisfação Período de realização Quantidade de usuários participantes da pesquisa Resultado disponível em: Resultado da pesquisa de satisfação		Informações sobre os contratos Contratos do RU Empresa contratada CNPJ Modalidade de licitação Período de vigência Termos aditivos Contrato disponível em:																												
Gestão e Fiscalização dos contratos Composição da equipe fiscal dos contratos	Formação	Valores das Refeições <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Café da Manhã</th> <th>Almoço</th> <th>Jantar</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Técnico</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Vulnerável</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Visitante</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Aluno de Graduação</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Aluno de Pós-Graduação</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Docente</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		Café da Manhã	Almoço	Jantar	Técnico				Vulnerável				Visitante				Aluno de Graduação				Aluno de Pós-Graduação				Docente			
	Café da Manhã	Almoço	Jantar																											
Técnico																														
Vulnerável																														
Visitante																														
Aluno de Graduação																														
Aluno de Pós-Graduação																														
Docente																														
Relatórios Período de realização da fiscalização Relatório disponível em:																														
Proposições e indicações dos relatórios																														

Fonte: Elaborado pelo autor

O painel agrupa as informações relevantes aos RUs encontradas nas IFES e possibilita ao gestor um panorama completo das ações gerenciais para controle e implementação de melhorias, situando-se como um instrumento de estudos para os pesquisadores e fonte confiável de dados. Somado ainda sua utilização como instrumento de publicidade das ações assistenciais de alimentação à sociedade.

Inclusão do Painel de Bordo no Relatório de Indicadores da PROAE

A PROAE mantém um relatório de indicadores de gestão que apresenta os dados de cada programa, enquadrados em subcategorias: histórico dos programas de AE, programas de assistência por faculdade, atendimento psicossocial, moradia estudantil, bolsas, programa de

idiomas, centro de educação infantil, programas de incentivo e RU. Os relatórios possuem a caracterização dos benefícios, quantidade os valores. O Relatório de Indicadores da PROAE é parte do trabalho intitulado ‘UFGD em números’, que integra esforços da Pró-Reitoria de Avaliação Institucional e Planejamento (PROAE-UFGD) e diversos setores da instituição, com objetivo de construir e solidificar uma base de dados institucional. A proposta é que este Painel de Bordo possa compor o Relatório de Indicadores da PROAE para subsidiar a transferência de informações e dados para outros setores e para exposição no sítio da UFGD. O relatório de indicadores encontrado no sítio da UFGD apresenta dados até 2018, e não há indicação de continuidade na divulgação deste relatório.

Inclusão do Painel de Bordo da AE no Relatório de Gestão da UFGD

A instrução normativa do TCU, número 84, de 22 de abril de 2020, estabelece a necessidade de demonstração dos recursos aplicados pela administração pública federal para fins de transparência, responsabilização e tomada de decisão. A UFGD disponibiliza os relatórios de gestão da instituição de acordo com as regras constitucionais e normas do TCU, tanto para o órgão de controle, quanto para consulta pública pela comunidade acadêmica e pela sociedade. A proposta é que este Painel de Bordo possa compor o relatório de gestão, possibilitando o acesso completo aos dados sobre o RU.

Inclusão do Painel de Bordo anualmente no Site da UFGD

A Lei de Acesso à informação, aprovada em 2011 trouxe a composição de um novo cenário no âmbito da administração pública, incluindo as universidades públicas que foram compelidas a adaptar os seus portais seguindo as normas de identidade visual, o que, de fato foi realizado. Apesar dos esforços e da evolução da comunicação, os níveis de implementação da lei pelas universidades federais ainda encontram-se desiguais. (RODRIGUES, 2013).

A proposta é que este painel possa preencher uma parcela desta lacuna disponibilizando de maneira uniforme as principais informações sobre o RU que auxilie tanto na tomada de decisão, quanto na qualidade das informações transmitidas à sociedade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através da análise do modo que as variáveis convergem para a transparência pública dos programas de RU's, e da maneira que os dados se apresentam nos relatórios de gestão anual das universidades, foi possível verificar quais são os principais indicadores que balizam a assistência alimentar nas universidades. Os padrões de referência para a construção do modelo de painel proposto foram estruturados de acordo com o resultado da análise dos relatórios de gestão em um período de cinco anos, agregando suficientes informações para estruturar as práticas de gestão que possuem relevância no campo da assistência estudantil.

A proposta do painel de bordo direcional para composição de dados sobre o RU pode ser utilizada em qualquer universidade, para compor o relatório de indicadores da AE, para maior transparência dos relatórios de gestão institucionais e para ser utilizado como uma base de dados segura a ser publicada no sítio da instituição.

Os avanços e as ações de melhorias podem ser desdobrados em subcategorias a serem identificadas, estudadas e comparadas, através de novos estudos sobre a temática. Desta maneira, a proposta é que este painel de bordo possa compor o relatório de gestão, o relatório de indicadores e o sítio da instituição, possibilitando o acesso completo aos dados sobre o RU.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- GARVIN, D. A. Building a learning organization. **Harvard Business Review**, v. 71, n. 4, p. 78-91, 1993.
- MAIA, T. M. L. Planejamento e gestão estratégica para o restaurante universitário da UFC em um cenário de expansão do número de alunos. **FALTOU PERÍODICO**, v. X, p. 107-Final, 2008.
- SOUZA, F. A. DE; SILVA, C. A. T. Análise dos recursos públicos aplicados no restaurante universitário de uma instituição federal de ensino superior. **Revista Gestão Universitária na América Latina**, v. 4, n. 2, p. 1-28, 2011.
- SANTOS, A. B.; MARTOS, M. G.; TRENTO, J. M.; JANZANTTI, N. S. Previsão de demanda de refeições em restaurante universitário com oferta insuficiente. **Revista Gestão Universitária na América Latina**, v. 10, n. 2, p. 210-228, 2017.
- WOLF, L. **Satisfação do usuário como ferramenta administrativa voltada para a qualidade nos RUs das Universidade Federais Brasileiras**. Dissertação de Mestrado – Programa de Pós-Graduação em Administração Pública da Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia da Universidade Federal da Grande Dourados., 2018. Disponível em <http://repositorio.ufgd.edu.br/jspui/handle/prefix/994>. Acesso em: 27 ago. 2020.
- STICCA, M. G.; SILVA, F. H. M. DA; 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, p. Inicial-Final, 2019.
- UNIÃO (TCU). **Portaria TCU n. 378, de 5 de dezembro de 2019**. Disponível em: <https://repositorio.cgu.gov.br/handle/1/42770>. Acesso em: 31 ago. 2020.
- UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS – UFGD. **Restaurante Universitário**. Refeições 2020. Disponível em: <https://portal.ufgd.edu.br/secao/restaurante-universitario-proae/refeicoes-2020>. Acesso em: 5 fev. 2021.
- UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS – UFGD. **Restaurante Universitário**. Disponível em: <https://portal.ufgd.edu.br/secao/restaurante-universitario-proae/index>. Acesso em: 5 fev. 2021.
- ZANON, S. B. Gestión y seguridad de la información electrónica: Exigencias para una gestión documental eficaz en Brasil. **Biblios: Journal of Librarianship and Information Science**, 56, p. 69-79, 2014.