

Estrutura de gestão nos Restaurantes Universitários da UFCG: potencialidades e desafios

ROGÉRYO FERNANDES DA COSTA^I

FABIANO FERREIRA BATISTA^{II}

<http://dx.doi.org/10.22347/2175-2753v17i56.4948>

Resumo

Este estudo analisou a estrutura de gestão dos Restaurantes Universitários da Universidade Federal de Campina Grande, considerando dimensões como recursos humanos, materiais, instalações, sustentabilidade, contratações, custos, qualidade e ações sociais. Por meio de estudo de caso, foram avaliadas cinco unidades em funcionamento entre 2022 e 2023 por meio de análise documental e *checklist* estruturado. Os resultados apontam predomínio do modelo de gestão mista, abastecimento regular de insumos, mas destacam fragilidades em manutenção, monitoramento de custos e fiscalização nutricional. Recomendações incluem aprimoramento dos processos de manutenção, gestão e avaliação, além da integração dos restaurantes a atividades acadêmicas. Conclui-se que o fortalecimento das rotinas gerenciais e da articulação institucional pode aprimorar a assistência estudantil ofertada.

Palavras-chave: gestão pública; assistência estudantil; alimentação universitária; restaurante universitário; UFCG.

Submetido em: 24/05/2024

Aprovado em: 18/08/2025

^I Universidade Federal de Campina Grande (UFCG), Campina Grande (PB), Brasil; <https://orcid.org/0000-0003-0071-7485>; e-mail: rogeriofernandes@hotmail.com.

^{II} Universidade Federal de Campina Grande (UFCG), Campina Grande (PB), Brasil; <https://orcid.org/0000-0003-2831-8478>; e-mail: fabianoferreirabatista@yahoo.com.br.

Management structure in University Restaurants at UFCG: potentials and challenges

Abstract

This study analyzed the management structure of University Restaurants at the Federal University of Campina Grande, considering aspects such as human resources, materials, facilities, sustainability, contract management, costs, service quality, and social actions. A case study was conducted with five units functioning in 2022 and 2023, using document analysis and a structured checklist. Results reveal the predominance of a mixed management model and regular supply, but point to weaknesses in maintenance, cost monitoring, and nutritional oversight. Recommendations include improvements in maintenance and management processes and stronger links between restaurants and academic activities. It is concluded that strengthening management routines and institutional articulation can enhance student assistance provided.

Keywords: public management; student assistance; university food service; university restaurant; UFCG.

Estructura de gestión en Restaurantes Universitarios de la UFCG: potencialidades y desafíos

Resumen

Este estudio analizó la estructura de gestión de los Restaurantes Universitarios de la Universidad Federal de Campina Grande, considerando recursos humanos, materiales, instalaciones, sostenibilidad, contrataciones, costos, calidad y acciones sociales. Se realizó un estudio de caso en cinco unidades activas entre 2022 y 2023, con análisis documental y lista de verificación estructurada. Los resultados señalan el predominio del modelo de gestión mixta y suministro regular, pero destacan debilidades en mantenimiento, monitoreo de costos y supervisión nutricional. Se recomienda mejorar los procesos de mantenimiento, gestión y evaluación e integrar los restaurantes a actividades académicas. Se concluye que el fortalecimiento de las rutinas de gestión y la articulación institucional puede perfeccionar la asistencia estudiantil ofrecida.

Palabras clave: gestión pública; asistencia estudiantil; alimentación universitaria; restaurante universitario; UFCG.

1 INTRODUÇÃO

O Restaurante Universitário (RU) constitui uma das principais estratégias de assistência estudantil do Programa Nacional de Assistência Estudantil (PNAES), cujo objetivo é promover a melhora do desempenho e garantir a permanência de alunos em situação de vulnerabilidade social até a conclusão de seus cursos de graduação (Ravanello; Alvarenga; Rodrigues; Vieira; Klein, 2022). Entre as dez áreas de atuação do PNAES, a alimentação se destaca por sua ampla cobertura nacional, tanto pelo fornecimento de refeições quanto pela concessão de auxílio financeiro (Souza, 2021). Nesse contexto, gestores das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) devem adotar uma abordagem estratégica para assegurar a segurança alimentar e o bem-estar dos estudantes (Perez; Castro; Canella; Franco, 2019).

Nas últimas décadas, observa-se uma transição gradual nos modelos de gestão dos RUs: a autogestão tem perdido espaço para a gestão terceirizada, motivada pela extinção de cargos efetivos operacionais, por meio do Decreto 4.547/2002 e pela Portaria 443/2018, que prioriza a execução indireta de serviços de alimentação no âmbito federal (Paula; Bifano, 2019; Brasil, 2002; Brasil, 2018). Estudos de caso sobre unidades terceirizadas (Caran, 2018; Cota, 2017) e análises das consequências da terceirização para realocação de servidores (Sticca; Silva; Mandarini, 2019) têm mapeado fatores administrativos e operacionais envolvidos nesse processo.

Apesar de definirem o panorama dos modelos de gestão — autogestão, gestão mista e gestão terceirizada — e identificarem a predominância da concessão onerosa em 61% das IFES (Souza; Fava; Cintra, 2022), a literatura carece de diagnósticos aprofundados sobre os desdobramentos desses modelos nos resultados dos restaurantes. Falta investigação que identifique limitações do modelo em vigor e sugira adequações ou mudanças visando parâmetros de avaliação de desempenho pós-implementação.

Diante disso, este estudo propõe-se a responder à seguinte questão de pesquisa: *Quais as potencialidades e desafios da estrutura de gestão nos Restaurantes Universitários da Universidade Federal de Campina Grande?*

Diante desta questão norteadora, o estudo justifica-se devido a necessidade de modernização da administração pública para que as universidades federais superem a morosidade e o excesso de burocracia, adaptando-se às demandas contemporâneas. Nesse contexto, os restaurantes universitários (RUs) representam um

meio de assistência estudantil cuja gestão impacta diretamente o funcionamento das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES). Desse modo, estudar novas formas de administrar esses serviços fornece subsídios para decisões administrativas que influenciam a eficiência operacional, o cumprimento do papel social das universidades e a qualidade da alimentação ofertada aos estudantes.

A novidade deste trabalho reside em analisar a gestão de RUs à luz de variáveis atuais, como a extinção de cargos técnicos, flutuações mercadológicas, greves, férias e pandemias, que afetam o planejamento financeiro e operacional dessas unidades. Ao explorar a tendência de terceirização, propõe-se um debate fundamentado sobre a eficiência e os impactos desses arranjos, incluindo a qualidade dos serviços, as relações de trabalho e a preservação dos direitos trabalhistas (Carvalho; Viana; Rodrigues, 2022; Paula; Bifano, 2019).

Por fim, este estudo contribuirá ao gerar dados e parâmetros técnicos para gestores públicos fundamentarem suas decisões num cenário de escassez de recursos, apoiando a escolha de modelos de gestão que minimizem interrupções não programadas — como falhas na aquisição de insumos e na contratação de manutenções — e assegurem a continuidade e a qualidade da alimentação ofertada (Cota, 2017).

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Gestão das universidades federais brasileiras

A Constituição Federal de 1988 estabeleceu no art. 207 a autonomia universitária, garantindo às universidades autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, além da observância ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão (Brasil, 2016).

Embora a constitucionalização da autonomia universitária tenha proporcionado maior segurança às atividades universitárias, as universidades federais enfrentam limitações na efetividade do art. 207. A ausência de critérios específicos sobre financiamento e regime jurídico fragiliza sua atuação autônoma, mantendo-as subordinadas ao Governo Federal (Ranieri, 2018).

A administração das universidades federais segue tendências da nova gestão pública, caracterizada pela busca de maior participação da comunidade acadêmica por meio da descentralização administrativa via órgãos colegiados.

Contudo, a influência do modelo gerencial tem impactado negativamente a gestão participativa universitária (Peretti; Magro; Bonamigo; Comerlato, 2018).

Observa-se nas universidades federais brasileiras a persistência de um modelo de gestão tradicional, caracterizado por divisão departamental de funções, rigidez burocrática, excesso hierárquico e resistência à implementação de inovações administrativas (Carvalho; Sousa, 2017).

A gestão das Instituições de Ensino Superior (IES) sofre pressões externas (mercado, Estado controlador) e internas (governança acadêmica), demandando adequação aos modelos político, econômico e cultural vigentes (Ribeiro, 2017). A gestão universitária é multidimensional, influenciada por fatores que podem ser organizados em três grandes dimensões de análise, conforme apresentado no Quadro 1.

Quadro 1 - Agentes influenciadores da gestão das IES

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

Fonte: O autor (2024) adaptado de Ribeiro (2017).

Os aspectos político-institucionais referem-se à forma como a universidade se organiza internamente e se relaciona com o Estado e políticas públicas. Os aspectos econômicos relacionam-se com a lógica de mercado, financiamento, inovação e

aproximação com o setor produtivo. Os aspectos culturais dizem respeito aos valores, práticas e percepções que moldam a cultura organizacional da universidade e sua relação com a sociedade (Ribeiro, 2017).

Desde os anos 1990, as universidades públicas federais passam por mudanças com tentativas de implantação do modelo de gestão pública gerencial, que possui filosofia com foco em resultados (Ésther, 2011).

2.2 Políticas de assistência estudantil

O Programa Nacional de Assistência Estudantil (PNAES), instituído pelo Decreto nº 7.234/2010, tem como objetivo assegurar igualdade de oportunidades e prevenir a retenção e evasão decorrentes da vulnerabilidade financeira, auxiliando o desempenho acadêmico dos estudantes de ensino superior federal (Brasil, 2010). Para isso, o PNAES atua em dez áreas de assistência — moradia estudantil, alimentação, transporte, saúde, inclusão digital, cultura, esporte, creche, apoio pedagógico e acesso de pessoas com necessidades especiais — e, nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), os recursos são repassados conforme critérios socioeconômicos para estudantes de graduação presencial oriundos da rede pública (Batista, 2019).

A avaliação da efetividade do programa pode ser realizada por meio do monitoramento do rendimento acadêmico, da taxa de matrícula e da expectativa de conclusão de curso, parâmetros que subsidiam conclusões sobre a qualidade da permanência dos alunos atendidos (Macedo; Soares, 2020). No tocante ao financiamento, o artigo 8º do Decreto nº 7.234/2010 determina que as despesas do PNAES sejam custeadas pelas dotações orçamentárias do Ministério da Educação ou das próprias IFES, sem a previsão de uma parcela específica para o programa, o que restringe sua abrangência ao montante anual disponível. A distribuição dos recursos segue a ação orçamentária 4002 ("Assistência ao Educando do Ensino de Graduação") e utiliza uma matriz de distribuição setorial que considera o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) e o número de estudantes equivalentes (Machado, 2017).

Diante da crescente demanda decorrente da expansão do sistema federal de ensino superior e da democratização do acesso, Cespedes, Minhoto, Oliveira e Rosa (2021) sugerem tornar o PNAES uma política de Estado, assegurada por lei, e

ampliar os repasses financeiros, de modo a viabilizar o direito constitucional à educação para estudantes em situação de vulnerabilidade e promover desenvolvimento social, cultural e econômico.

2.3 Gestão dos restaurantes universitários

A oferta de alimentação subsidiada por meio de restaurantes universitários (RUs) constitui uma importante estratégia de assistência estudantil em diversas instituições de ensino superior ao redor do mundo. No Brasil, essa política é consolidada por meio do Programa Nacional de Assistência Estudantil (PNAES), instituído em 2010, que visa garantir condições de permanência aos estudantes em situação de vulnerabilidade socioeconômica nas universidades federais. Os RUs, nesse contexto, oferecem refeições a preços simbólicos ou gratuitamente, conforme a avaliação socioeconômica dos discentes (Brasil, 2010).

Em países europeus, políticas similares são observadas, embora com diferentes graus de institucionalização. Na França, os restaurantes universitários são gerenciados pelos Centros Regionais de Obras Universitárias e Escolares (CROUS), que operam sob supervisão do Ministério da Educação Superior. Esses centros oferecem refeições subsidiadas, com preços acessíveis para estudantes, sendo parte integrante da política pública de apoio à vida estudantil (Centre National des Œuvres Universitaires et Scolaires, 2023).

Na Alemanha, os *Mensen*, como são chamados os restaurantes universitários, são administrados por organizações estudantis regionais denominadas *Studentenwerk*. Essas entidades, com apoio governamental, oferecem refeições a preços reduzidos, promovendo a inclusão alimentar no ambiente universitário (Deutsches studierendenwerk, 2023).

Nos Estados Unidos (Harvard University, 2025; Stanford University, 2025) e no Canadá (Huron University, 2025; University of Alberta, 2025), embora existam refeitórios universitários, o modelo predominante é de mercado, com planos de alimentação pagos pelos estudantes. Algumas universidades oferecem subsídios ou bolsas específicas para alimentação, mas não há uma política nacional estruturada equivalente ao PNAES brasileiro. Em contrapartida, iniciativas como bancos de alimentos e programas de refeições gratuitas têm sido adotadas para mitigar a insegurança alimentar entre estudantes (Nikolaus; An; Ellison; Nickols-Richardson, 2020; Watson; Malan; Glik; Martinez, 2017).

Nos países nórdicos, como Suécia e Finlândia, a assistência estudantil é fortemente baseada em subsídios diretos e bolsas, mas também há oferta de alimentação a preços acessíveis em restaurantes universitários, frequentemente subsidiados por instituições públicas ou pelas próprias universidades (OECD, 2022).

A gestão dos RUs nas IFES exerce papel fundamental na assistência estudantil, oferecendo refeições nutricionalmente equilibradas, em quantidade adequada e dentro dos padrões higiênico-sanitários, suprimindo a necessidade básica de alimentação de seus usuários. Para além do caráter assistencial, esses espaços podem ser aproveitados em atividades de ensino, pesquisa e extensão, conforme destacado por Parizotto (2019). De acordo com Barbosa, Lanzillotti, Galvão e Henriques (2015), a presença de um RU contribui para a manutenção do estado nutricional e para o desempenho acadêmico dos estudantes, o que reforça sua importância nas IFES.

Os RUs podem adotar três modelos de gestão: autogestão, concessão onerosa e gestão mista, cada um apresentando vantagens e desvantagens no que se refere ao custo, à qualidade do serviço e à qualidade de vida no trabalho (Wolff, 2018). Na autogestão, a própria instituição é responsável por todas as operações — desde a produção até a distribuição de refeições — bem como pelo controle de qualidade, recursos humanos e materiais. Cota (2017) aponta como benefício desse modelo a maior segurança do vínculo empregatício, já que servidores públicos efetivos operam o serviço; Proença (2009) observa também melhor padronização e qualidade das refeições. Contudo, tal autonomia implica a celebração de múltiplos contratos para aquisição de insumos, manutenção de equipamentos e serviços de limpeza, o que pode gerar interrupções em caso de falhas contratuais. Ademais, a fiscalização discricionária dos contratos de compras públicas pode influenciar negativamente a promoção de alimentação saudável (Braga; Grisa, 2022) e ações essenciais como a limpeza de caixas de gordura e fossas sépticas tendem a ocorrer com frequência insuficiente (Caran, 2018).

Na concessão onerosa, o serviço é transferido a empresas especializadas por meio de licitação, incluindo, em alguns casos, a refeição transportada quando a unidade dispõe apenas de refeitório (Wolff, 2018). A transferência de responsabilidade por todo o processo de refeições e o pagamento apenas pelas refeições efetivamente servidas geram economia de recursos (Caran, 2018). Paula e Bifano (2019) e Souza, Fava e Cintra (2022) ressaltam, ainda, a celeridade na

contratação de mão de obra e a redução de burocracia, permitindo que a universidade concentre esforços em suas atividades-fim. Por outro lado, Caran (2018) alerta para o subdimensionamento de pessoal decorrente do cálculo restrito do Índice de Pessoal Total, o que pode elevar rotatividade e absenteísmo (Fedato; Aranha, 2022). Ademais, a baixa remuneração na terceirização e a busca de redução de custos pelas empresas contratadas podem comprometer a fiscalização da qualidade das refeições e a aquisição de gêneros da agricultura familiar, uma vez que tais contratos não permitem a utilização de instrumentos como a Compra Institucional do Programa de Aquisição de Alimentos (PAA) (Brasil, 2012; Brasil, 2015).

A gestão mista combina características dos modelos de autogestão e de concessão onerosa, com a universidade e a empresa contratada compartilhando obrigações conforme contrato. Wolfs (2018) observa que tal arranjo pode reunir vantagens de ambos os modelos, mas também herdar suas desvantagens, dependendo das cláusulas contratuais.

Diante do que foi apresentado, o Quadro 2 resume as vantagens e desvantagens dos modelos de autogestão, concessão onerosa e gestão mista de Restaurantes Universitários.

Quadro 2 - Vantagens e desvantagens dos modelos de autogestão

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

Fonte: O autor (2024) com base em Cota (2017), Proença (2009), Caran (2018), Paula e Bifano (2019), Souza, Fava e Cintra (2022) e Fedato e Aranha (2022).

Em síntese, enquanto a autogestão assegura maior controle institucional e estabilidade de pessoal, ela demanda intensa gestão contratual e responde por diversos serviços de manutenção; a concessão onerosa transfere responsabilidades e reduz custos e burocracia, mas pode reduzir o quadro de pessoal e comprometer a qualidade e a promoção de políticas públicas de alimentos; por fim, a gestão mista tenta equilibrar esses aspectos, mas depende fortemente da qualidade do contrato estabelecido entre universidade e prestador de serviço.

2.4 Estudos anteriores

Alguns estudos investigaram aspectos administrativos dos Restaurantes Universitários (RUs) em Instituições Federais de Ensino Superior (IFES). Souza, Fava e Cintra (2022) analisaram as 69 IFES quanto aos modelos de gestão de seus RUs, identificando a concessão onerosa como modelo predominante, adotado em 61% das IFES. Fedato e Aranha (2022) investigaram os processos envolvidos na terceirização dos serviços de alimentação coletiva em RUs, destacando as vertentes qualidade do produto, qualidade do serviço e redução de custos.

Carvalho (2021) conduziu estudo econômico-financeiro no Restaurante Universitário do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais (IFMG) – *Campus Bambuí*, constatando melhor performance financeira da concessão onerosa em comparação à gestão mista. Rodrigues e Vieira (2022) analisaram a gestão de contratos dos RUs da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), evidenciando a necessidade de metodologia de avaliação pelo público usuário e de treinamento das equipes de contratos. Rodrigues e Vieira (2022) propôs modelo de avaliação do serviço de fornecimento de refeições na UFSM, combinando pesquisa de satisfação e Índice de Medição de Resultados (IMR). Carvalho, Viana e Rodrigues (2022) avaliaram a eficiência econômica de 38 RUs terceirizados, apontando maior desempenho em instituições do Sul e Sudeste.

Santos e Vera (2021) aferiram a percepção de usuários sobre a qualidade do serviço no RU do *Campus Ondina* da Universidade Federal da Bahia (UFBA), com bons resultados em presteza, tangibilidade e segurança, mas insatisfatórios em empatia e confiabilidade. Souza (2021) examinou o RU do *Campus Joaquim Amazonas* da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) no contexto do PNAES, identificando subutilização de recursos, ausência de relatórios e mecanismos frágeis de monitoramento como causas de sua terceirização.

Morais, Santos e Reis Neto (2019) recomendaram o sistema de custeio por atividades (*Activity Based Costing* – ABC) para melhor alocação de recursos em RUs. Gomes, Gomes e Meyer (2018) desenvolveram modelo de avaliação de desempenho de fornecedores da agricultura familiar, destacando critérios de padrão, preço, volume, pontualidade e capacidade de armazenamento. Scheidegger, Gaudêncio, Favaretto e Lima (2015) diagnosticaram o processo de gerenciamento da cadeia de suprimentos no RU da Universidade Federal de Itajubá (UNIFEI), sugerindo estudos sobre variabilidade de demanda e controle de estoque. Cota (2017) analisou o impacto econômico da concessão do RU na Universidade de Brasília (UnB), defendendo reajustes nos preços das refeições e revisões contratuais. Caran (2018) comparou autogestão e concessão onerosa no Centro Universitário Norte do Espírito Santo (CEUNES), ressaltando a importância de boas práticas de fiscalização e gestão de contratos.

De modo geral, os estudos convergem ao identificar a concessão onerosa como modelo predominante nas IFES e como alternativa financeiramente vantajosa frente à gestão mista (Souza; Fava; Cintra, 2022; Carvalho, 2021). Demonstram ainda a relevância de avaliar qualidade de serviço e eficiência econômica por meio de indicadores como IMR e critérios de desempenho de fornecedores (Rodrigues; Vieira, 2022; Gomes; Gomes; Meyer, 2018). Pesquisas sobre processos operacionais e terceirização ressaltam as vertentes de qualidade, serviço e custos, apontando a terceirização como tendência (Fedato; Aranha, 2022) e destacando desafios de monitoramento e subutilização de recursos (Souza, 2021). Estudos de cadeia de suprimentos e gestão de custos indicam a necessidade de modelos de custeio avançados e controle de estoque como fontes de valor agregado (Morais; Santos; Reis Neto, 2019; Scheidegger; Gaudêncio; Favaretto; Lima, 2015). Por fim, análises de contratos enfatizam a necessidade de formação de gestores e de revisão de cláusulas para assegurar qualidade e sustentabilidade (Rodrigues; Vieira, 2022; Cota, 2017; Caran, 2018).

Com base nos estudos anteriores observou-se lacunas como: faltam estudos longitudinais que acompanhem impactos de longo prazo de cada modelo de gestão; há carência de pesquisas que relacionem qualidade nutricional e segurança alimentar com indicadores financeiros; pouca atenção foi dada à perspectiva dos trabalhadores dos RUs; e há escassez de análises comparativas entre diferentes regiões geográficas para compreender variáveis contextuais influentes. Essas lacunas

indicam oportunidades para investigações que integrem dimensões econômica, social e operacional para aprimorar a gestão dos Restaurantes Universitários.

Salienta-se que a busca teórica evidenciada foi realizada no Portal de Periódicos CAPES, utilizando palavras-chave como "restaurante universitário", "*university canteen management*", "*university dining services*", "*food services in higher education*", combinadas a "*management model*", "*public management*" e "*governance*". Foram admitidos artigos, teses e dissertações, sem restrição de idioma, sem pretensão de realização de revisão sistemática. Constatamos que não há artigos internacionais específicos sobre modelos de gestão de RUs; as publicações identificadas no cenário internacional concentram-se em desperdício de alimentos, preços e valor nutricional das refeições. Por essa razão, tais estudos foram incluídos de forma complementar, preservando o foco central na análise da estrutura de gestão.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo é caracterizado como um estudo de caso, tendo como foco a análise dos restaurantes universitários (RUs) da Universidade Federal de Campina Grande (UFCG) que estiveram em funcionamento nos anos de 2022 e 2023, vinculados aos seguintes centros acadêmicos: Centro de Formação de Professores (CFP), em Cajazeiras/PB; Centro de Educação e Saúde (CES), em Cuité/PB; Centro de Saúde e Tecnologia Rural (CSTR), em Patos/PB; Centro de Ciências e Tecnologia Agroalimentar (CCTA), em Pombal/PB; e Centro de Ciências Jurídicas e Sociais (CCJS), em Sousa/PB.

A UFCG possui uma estrutura organizacional composta pela Reitoria, conselhos superiores, pró-reitorias — entre as quais se destaca a Pró-Reitoria de Assuntos Comunitários (PRAC), responsável pela gestão dos restaurantes universitários —, órgãos suplementares, assessorias, sete *campi* e onze centros acadêmicos. Os restaurantes universitários são vinculados diretamente à política de assistência estudantil e representam importante estratégia de assistência social e acadêmico no âmbito da instituição.

No período analisado, os cinco RUs que constituem objeto da investigação apresentaram o seguinte quantitativo médio diário de refeições servidas e classificação quanto ao porte, segundo Sant'ana (2012):

Quadro 3 - RUs da UFCG e seu respectivo porte

Centro (Campus)	Média de refeições/dia	Classificação do porte
CFP (Cajazeiras)	630	Médio porte
CES (Cuité)	333	Pequeno porte
CSTR (Patos)	225	Pequeno porte
CCTA (Pombal)	138	Pequeno porte
CCJS (Sousa)	197	Pequeno porte

Fonte: O autor (2024).

A população do estudo foi composta exclusivamente por documentos relativos à gestão e à operacionalização dos restaurantes universitários da UFCG. Foram incluídos todos os cinco RUs que estiveram em operação no período, caracterizando um censo das unidades ativas na instituição. Não houve coleta de dados com pessoas, como gestores, nutricionistas ou servidores.

O instrumento de coleta utilizado foi um *checklist* estruturado, elaborado pelos autores com base na literatura e em aspectos observados na operacionalização dos RUs da UFCG. Ele foi organizado em oito dimensões principais: recursos humanos; recursos materiais; instalações físicas; sustentabilidade; contratações e suprimentos; custos e orçamento; qualidade dos serviços; e ações de cunho social. Cada dimensão contemplou itens que permitiam avaliar a existência, adequação ou conformidade dos procedimentos relacionados à gestão dos RUs. As respostas foram registradas de forma padronizada em três categorias: "sim", "parcialmente" e "não". Sempre que julgado necessário, os pesquisadores podiam detalhar eventuais inconformidades, boas práticas ou particularidades da unidade, de forma a captar elementos contextuais relevantes.

Quadro 4 - Estruturação do instrumento de coleta

Dimensões	Exemplos de aspectos/fatores
------------------	-------------------------------------

Recursos humanos	Equipe, funções exercidas, regime de trabalho
------------------	---

Continua

Conclusão

Dimensões	Exemplos de aspectos/fatores
Recursos materiais	Equipamentos, utensílios, suprimentos
Instalações físicas	Infraestrutura do refeitório, cozinha, áreas de armazenamento
Sustentabilidade	Reaproveitamento, gestão de resíduos
Contratações e suprimentos	Processos licitatórios, regularidade de entregas
Custos e orçamento	Controle de despesas e orçamento
Qualidade dos serviços	Padrões sanitários, monitoramento
Ações de cunho social	Atividades e programas voltados ao público

Fonte: O autor (2024).

A coleta de dados foi realizada por meio de análise documental de processos e relatórios referentes às contratações de insumos (alimentos, produtos de limpeza, gás, entre outros), contratação de mão de obra e serviços, bem como registros de ações de gestão dos RUs. Essas informações foram obtidas no Sistema Eletrônico de Informações da UFCG (SEI/UFCG), com acesso público, utilizando a palavra-chave "Restaurante Universitário" e filtros específicos, como:

- Unidade Geradora, identificando as unidades que originaram cada processo (direções de centros e administrações dos RUs);
- Tipo de Processo, para segmentar as informações de acordo com a natureza da contratação ou serviço (manutenção predial, aquisição de insumos, prestação de serviços, etc.).

Adicionalmente, foi solicitado diretamente às administrações dos RUs, por e-mail institucional, o envio de documentos complementares relacionados aos objetivos da pesquisa. Todas as unidades responderam, mas apenas os centros CES e CCJS enviaram documentação comprobatória.

Os dados obtidos a partir do *checklist* foram organizados em planilhas eletrônicas para cada RU nos anos de 2022 e 2023, consolidados por dimensão e item avaliado. Esse formato permitiu visualizar, para cada unidade e período, a distribuição de respostas "sim", "parcialmente" e "não", possibilitando identificar de forma sistemática as conformidades e não conformidades detectadas.

Para análise, empregou-se a Matriz SWOT/FOFA, que permitiu distinguir os aspectos internos (forças e fraquezas) e externos (oportunidades e ameaças) que influenciam a gestão dos restaurantes. Esta ferramenta é amplamente utilizada no planejamento estratégico para identificar fatores que impactam positiva ou negativamente os resultados organizacionais.

A etapa de classificação na Matriz SWOT/FOFA seguiu critérios derivados do instrumento de coleta e do referencial teórico adotado, conforme evidenciado no Quadro 5.

Quadro 5 - Critérios utilizados na Matriz SWOT

Classificação	Critério para enquadramento
Força	Itens internos com desempenho satisfatório, evidenciados por respostas majoritariamente "sim" e aderência às normas e parâmetros institucionais.
Fraqueza	Itens internos com atendimento parcial ou inexistente, refletindo fragilidades ou inconformidades nas práticas avaliadas.
Oportunidade	Fatores externos ao controle direto da gestão que podem gerar impactos positivos para a operação e eficiência dos RUs.
Ameaça	Fatores externos com potencial de prejudicar a qualidade do serviço, a viabilidade financeira ou a operação dos RUs.

Fonte: O autor (2024).

Esses critérios asseguraram que a matriz fosse construída com base em parâmetros claros e consistentes, permitindo uma análise estratégica estruturada. Por fim, elaborou-se um relatório técnico contendo sugestões de intervenção para melhorar o funcionamento dos RUs, o qual foi encaminhado à PRAC/UFCEG, órgão responsável pela assistência estudantil na instituição.

4 ANÁLISE DE RESULTADOS

Para atender ao objetivo geral deste estudo — analisar as potencialidades e desafios da estrutura de gestão nos Restaurantes Universitários (RUs) da UFCG — foi realizada uma avaliação dos fatores determinantes na operacionalização dessas unidades, envolvendo recursos humanos, recursos materiais, instalações físicas, sustentabilidade, contratações, custos, qualidade dos serviços e ações de cunho social. A análise considerou, em cada restaurante, o levantamento das especificidades operacionais, o modelo de gestão adotado, a caracterização das contratações essenciais e a identificação, sob a ótica da administração pública, das oportunidades, ameaças, forças e fraquezas estruturais por meio da Matriz SWOT/FOFA.

No Restaurante Universitário do CFP, em Cajazeiras, todos os gêneros alimentícios previstos foram adquiridos via licitação ou, no caso de produtos da agricultura familiar, por dispensa conforme Decreto 8.473/2015. O gás de cozinha foi licitado. Identificou-se contrato para controle de vetores e pragas urbanas, sendo ausentes contratações para limpeza e esgotamento de fossas sépticas e caixas de gordura. Houve compra de alimentos da agricultura familiar, mas nenhuma ação registrada de controle de desperdício. Os contratos eram geridos por servidores públicos, embora nem todos fossem fiscalizados por servidores lotados no RU e nutricionista. Ausência de relatórios sobre custo das refeições, qualidade ou perfil nutricional dos usuários foi observada. O modelo de gestão adotado foi misto, com aquisição de insumos pela administração pública e mão de obra terceirizada.

No CES, em Cuité, em 2022 os gêneros alimentícios foram adquiridos por licitação, exceto os da agricultura familiar. Em 2023, além da agricultura familiar, itens como feijão, ovos e frutas foram obtidos por dispensa devido a pregões fracassados. O gás foi adquirido por adesão a ata de preços. Produtos de limpeza integravam contratos de serviços continuados de limpeza. Não houve aquisição de equipamentos nem serviços de manutenção preventiva ou corretiva, tampouco contratações para limpeza de fossas ou caixas de gordura. Medidas para controle de desperdício foram adotadas. Os contratos eram geridos por servidores públicos e fiscalizados por fiscais setoriais do RU, incluindo a participação de nutricionista. O modelo de gestão adotado foi misto.

No CSTR, em Patos, a equipe contou com servidores públicos e terceirizados. Gêneros alimentícios e gás foram adquiridos via licitação; produtos de limpeza estavam vinculados ao contrato de limpeza do *campus*. Não houve aquisições de

equipamentos, manutenções preventivas ou corretivas, nem contratações para limpeza de fossas/caixas de gordura ou controle de pragas no período analisado. A gestão dos contratos ficou a cargo de servidores, com fiscalização parcial por servidores do RU, sem envolvimento de nutricionista. O modelo de gestão foi misto.

No CCTA, em Pombal, o suprimento de gêneros alimentícios e gás ocorreu por licitação; produtos de limpeza integravam contrato geral de limpeza. Não foram identificadas aquisições de equipamentos ou serviços de manutenção preventiva e corretiva. Não se registraram ações de sustentabilidade como compras da agricultura familiar ou controle de desperdício. Não havia dados sobre custos, qualidade ou perfil nutricional. O modelo de gestão foi misto, com insumos adquiridos pela administração pública e mão de obra terceirizada.

No CCJS, em Sousa, a aquisição de gêneros alimentícios e gás ocorreu via licitação; produtos de limpeza estavam vinculados ao contrato geral de limpeza. Ausência de manutenções preventivas ou corretivas e de contratações para limpeza de fossas e caixas de gordura foram constatadas. Houve contrato para controle de pragas. A fiscalização das contratações contou com participação parcial de servidores lotados no RU, sem envolvimento de nutricionista. O modelo de gestão foi misto.

Em todos os restaurantes, constatou-se adoção do modelo misto de gestão, com aquisição pública dos insumos e terceirização da mão de obra. O abastecimento regular de gêneros alimentícios e gás foi mantido em todas as unidades, mas houve variação na aquisição de produtos da agricultura familiar e nas ações de sustentabilidade, mais evidentes no CES e ausentes no CCTA. Falhas comuns incluíram ausência de manutenção preventiva e corretiva de equipamentos, inexistência de relatórios sobre custos ou avaliações nutricionais, e participação limitada de nutricionistas na fiscalização contratual.

A Matriz SWOT/FOFA consolidada está apresentada no Quadro 6.

Quadro 6 - Matriz SWOT consolidada dos RUs

Classificação	Itens
Força	Atendimento adequado das demandas de gêneros alimentícios; atendimento adequado das demandas de gás; atendimento adequado das demandas de produtos de limpeza; contratos geridos e fiscalizados por servidores públicos; baixa rotatividade de funcionários.

Fraqueza	Falta de relatórios de custos das refeições produzidas; falta de programas de implementação das diretrizes alimentares; ausência de relatórios de avaliação do perfil nutricional dos alunos comensais; falta de aquisição e manutenção preventiva e corretiva de equipamentos; não realização das manutenções referentes à limpeza e esgotamento de fossas sépticas e limpeza de caixas de gordura.
----------	--

Continua

Conclusão

Classificação	Itens
Oportunidade	Aprovação da mudança do modelo de gestão adotado nos RUs da UFCG para a concessão onerosa em 2024; utilização dos RUs/UFCG como campo de estágio para alunos de Bacharelado em Nutrição.
Ameaça	A mudança para um modelo de concessão onerosa pode encontrar resistência por parte da comunidade acadêmica, que pode temer a perda de controle sobre os serviços oferecidos ou uma possível queda na qualidade das refeições ofertadas; redução extraordinária da demanda por refeições prevista na contratação, que pode afetar a viabilidade financeira da concessão.

Fonte: O autor (2024).

A interpretação da matriz indica que as forças concentram-se no atendimento regular de insumos essenciais e na gestão contratual por servidores públicos, enquanto as fraquezas remetem a lacunas no monitoramento de custos, avaliação de qualidade nutricional e manutenção preventiva. As oportunidades envolvem alterações no modelo de gestão e integração com atividades acadêmicas, e as ameaças referem-se a riscos institucionais e de demanda que podem afetar a sustentabilidade e a qualidade do serviço.

A análise evidencia relação direta com a fundamentação teórica. As forças e fraquezas identificadas refletem características da gestão universitária nas IFES, influenciada por aspectos político-institucionais, econômicos e culturais (Ribeiro, 2017), e pela tensão entre autonomia e controle externo (Brasil, 2016; Ranieri, 2018; Peretti; Magro; Bonamigo; Comerlatto, 2018; Carvalho; Sousa, 2017). A presença de práticas de abastecimento regular com gestão interna reforça elementos da autogestão (Cota, 2017; Proença, 2009), enquanto a terceirização de mão de obra e suas fragilidades alinham-se às críticas documentadas sobre concessão e gestão mista (Caran, 2018; Paula; Bifano, 2019; Fedato; Aranha, 2022; Souza, 2021). A ausência de monitoramento contínuo coaduna-se com a problemática apontada por Macedo e Soares (2020) no tocante à efetividade do PNAES. As oportunidades e

ameaças dialogam com tendências e riscos já discutidos pela literatura nacional e internacional (OECD, 2022; Parizotto, 2019; Rodrigues; Vieira, 2022), reforçando a necessidade de planejamento estratégico e governança para mitigar resistências e assegurar sustentabilidade financeira.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo analisou as potencialidades e desafios da estrutura de gestão nos Restaurantes Universitários (RUs) da Universidade Federal de Campina Grande (UFCG), investigando fatores determinantes para sua operacionalização e utilizando como ferramenta de síntese a Matriz SWOT/FOFA. Foram avaliadas as dimensões de recursos humanos, recursos materiais, instalações físicas, sustentabilidade, contratações, custos, qualidade e ações de cunho social.

Os resultados indicaram que todos os RUs desenvolvem suas atividades sob o modelo de gestão mista, caracterizado pela aquisição pública de insumos e terceirização da mão de obra. Entre os aspectos positivos, destacam-se o abastecimento regular de gêneros alimentícios, gás e produtos de limpeza, a baixa rotatividade de funcionários e a presença de servidores públicos na gestão e fiscalização contratual. Entretanto, foram evidenciadas fragilidades estruturais e operacionais, como a inexistência de manutenção preventiva e corretiva de equipamentos, a ausência de relatórios de custos e de avaliação nutricional, e a participação limitada de nutricionistas nos processos de fiscalização.

No campo das oportunidades, identificou-se o potencial da mudança para o modelo de concessão onerosa a partir de 2024 e a utilização dos RUs como campo de estágio para estudantes de Nutrição, capazes de fortalecer a integração ensino-extensão e agregar valor à gestão. Por outro lado, foram assinaladas ameaças relacionadas à resistência da comunidade acadêmica à alteração do modelo e à possibilidade de redução da demanda prevista em contrato, o que pode afetar a sustentabilidade financeira.

A discussão dos resultados, articulada à fundamentação teórica, mostra que a gestão dos RUs da UFCG reproduz desafios típicos das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), oscilando entre as características da autogestão e da terceirização, num contexto moldado por condicionantes político-institucionais e econômicos. A análise confirma a relevância do PNAES como suporte à permanência dos

estudantes, mas também evidencia limitações de monitoramento e planejamento estratégico que afetam a efetividade dessa política.

Diante dos achados, percebe-se a necessidade de implantar rotinas de manutenção preventiva e corretiva, com contratação regular de limpeza de fossas e caixas de gordura; elaborar relatórios gerenciais padronizados com indicadores de custos, manutenção e conformidade nutricional; aperfeiçoar a fiscalização contratual com participação efetiva de nutricionistas e servidores dos RUs; ampliar compras da agricultura familiar e ações de redução de desperdício; planejar a transição para concessão onerosa com mecanismos de controle de qualidade, metas e cláusulas que assegurem alimentação saudável e viabilidade econômica; explorar os RUs como espaços de ensino, pesquisa e extensão por meio de parcerias com cursos afins; fortalecer o diálogo com a comunidade acadêmica para reduzir resistências; e integrar dados de gestão a sistemas institucionais para agilizar decisões e ampliar o monitoramento.

A aplicação dessas recomendações pode contribuir para a consolidação das forças já existentes, a superação das fragilidades identificadas, o aproveitamento de oportunidades contextuais e a mitigação das ameaças, alinhando a gestão dos RUs da UFCG às melhores práticas de administração pública e às diretrizes de políticas de assistência estudantil. Em termos acadêmicos e institucionais, o estudo amplia a compreensão de como variáveis estruturais e operacionais interagem no campo da gestão de restaurantes universitários, servindo de subsídio tanto para melhorias internas quanto para futuras pesquisas que investiguem a interface entre qualidade nutricional, sustentabilidade financeira e eficácia das políticas públicas de permanência estudantil.

REFERÊNCIAS

BARBOSA, R. M. S.; LANZILLOTTI, H. S.; GALVÃO, P. N.; HENRIQUES, P. Anthropometric profile and adequacy of nutrients in meals served at a university restaurant: a case study. *Journal of Culinary Science & Technology*, [S. l.], v. 13, n. 1, p. 66-78, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1080/15428052.2014.952478>. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/15428052.2014.952478>. Acesso em: 23 fev. 2023.

BATISTA, M. C. S. *Políticas de inclusão universitária: permanência estudantil na Universidade Federal do Piauí*. 2019. 402 f. Tese (Doutorado em Educação) - Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2019. DOI: <http://dx.doi.org/1014393/ufu-te-2019.916>. Disponível em: <https://repositorio.ufu.br/handle/123456789/24959?mode=full>. Acesso em: 23 fev. 2023.

BRAGA, C. L.; GRISA, C. Sistemas alimentares sustentáveis e compras públicas alimentares nos restaurantes universitários de São Luís-Maranhão: uma proposta metodológica. In: GRISA, C.; SABOURIN, E.; ELOY, L.; MALUF, R. S. (org.). *Sistemas alimentares e territórios no Brasil*. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2022. p. 205-231. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/251532/001149506.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 23 fev. 2023.

BRASIL. [Constituição (1988)]. *Constituição da República Federativa do Brasil: texto constitucional promulgado em 5 de outubro de 1988, com as alterações determinadas pelas Emendas Constitucionais de Revisão nºs 1 a 6/94, pelas Emendas Constitucionais nºs 1/92 a 91/2016 e pelo Decreto Legislativo nº 186/2008*. Brasília: Senado Federal, Coordenação de Edições Técnicas, 2016.

BRASIL. Decreto nº 4.547, de 27 de dezembro de 2002. Dispõe sobre a extinção de cargos efetivos no âmbito da Administração Pública Federal. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 27 dez. 2002.

BRASIL. Decreto n. 7.234, de 19 de julho de 2010. Dispõe sobre o Programa Nacional de Assistência Estudantil – PNAES. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 20 jul. 2010.

BRASIL. Decreto nº. 7.775, de 4 de julho de 2012. Regulamenta o art. 19 da Lei nº 10.696, de 1 de julho de 2003, que institui o Programa de Aquisição de Alimentos, e o Capítulo III da Lei nº 12.512, de 14 de outubro de 2011, e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 5 jul. 2012.

BRASIL. Decreto nº 8.473, de 22 de junho de 2015. Estabelece, no âmbito da Administração Pública Federal, o percentual mínimo destinado à aquisição de gêneros alimentícios de agricultores familiares e suas organizações, empreendedores familiares rurais e demais beneficiários da Lei nº 11.326, de 24 de julho de 2006, e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 23 jun. 2015.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Portaria nº 443, de 27 de dezembro de 2018. Estabelece os serviços que serão preferencialmente objeto de execução indireta, em atendimento ao disposto no art. 2º do Decreto nº 9.507, de 21 de setembro de 2018. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 27 dez. 2018.

CARAN, D. F. L. F. *A terceirização de serviço de alimentação coletiva em instituições federais de ensino superior: estudo de caso em restaurante universitário*. 2018. 250 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) - Universidade Federal do Espírito Santo, São Mateus, ES, 2018.

CARVALHO, C. R. *Eficiência econômica dos restaurantes universitários das universidades federais brasileiras: uma análise a partir da técnica DEA*. 2021. 83 f. Dissertação (Mestrado Acadêmico) - Universidade Federal de Ouro Preto, Ouro Preto, 2021.

CARVALHO, C. R.; VIANA, F. D. F.; RODRIGUES, L. F. Comer para aprender, criar e produzir: analisando a eficiência econômica dos restaurantes universitários das universidades federais brasileiras. *Revista Meta: Avaliação*, Rio de Janeiro, v. 13, n. 40, p. 700-723, 2022. DOI: <http://dx.doi.org/10.22347/2175-2753v13i40.3556>. Disponível em: <https://revistas.cesgranrio.org.br/index.php/metaavaliacao/article/view/3556/0>. Acesso em: 23 out. 2023.

CARVALHO, K. A.; SOUSA, J. C. Gestão por processos: novo modelo de gestão para as instituições públicas de ensino superior. *Revista Administração em Diálogo*, [S. l.], v. 19, n. 2, p. 1-18, 2017. DOI: <https://doi.org/10.20946/rad.v19i2.25298>. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/rad/article/view/25298>. Acesso em: 23 out. 2023.

CESPEDES, J. G.; MINHOTO, M. A. P. ; OLIVEIRA, S. C. P.; ROSA, A. D. S. Avaliação do impacto do Programa de Permanência Estudantil da Universidade Federal de São Paulo. *Ensaio: aval. Pol. Públ. Educ.*, Rio de Janeiro, v. 29, n. 133, p. 1067-1091, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0104-403620210002902418>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ensaio/a/Jbgmjrb7dTJKdFKGHvVPWNC/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 23 out. 2023.

COTA, G. P. *Concessão dos Restaurantes Universitários: o caso do RU da Universidade de Brasília*. 2017. 58 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Economia) – Universidade de Brasília, Brasília, 2017.

CENTRE NATIONAL DES ŒUVRES UNIVERSITAIRES ET SCOLAIRES. *Les Restaurants Universitaires en France*. CROUS National, Paris, 2023. Disponível em: <https://www.lescrous.fr/>. Acesso em: 8 ago. 2025.

DEUTSCHES STUDIERENDENWERK. Berlim: Deutesches studierendenwerk, 2023. Disponível em: <https://www.studierendenwerke.de>. Acesso em: 10 ago. 2025.

ÉSTHER, A. B. As competências gerenciais dos reitores de universidades federais em Minas Gerais: a visão da alta administração. *Cadernos EBAPE.BR*, Rio de Janeiro, v. 9, n. spe 1, p. 648-667, 2011. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1679-39512011000600011>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/kDLwvMWGs9g99bXmw44CKVf/?lang=pt>. Acesso em: 23 out. 2023.

FEDATO, B. N.; ARANHA, F. Q. Terceirização nos serviços de alimentação coletiva. *Revista Simbio-Logias*, [S. l.], v. 14, n. 20, p. 115-124, 2022.

GOMES, K. G. B.; GOMES, M. C.; MEYER, A. A. Análise multicriterial no processo de avaliação de fornecedores dos produtos da agricultura familiar em restaurantes universitários. *Revista Espacios*, [S. l.], v. 39, n. 6, 2018.

HARVARD UNIVERSITY. Harvard University dining services. In: HARVARD UNIVERSITY. *Campus services*. Cambridge, Ma, 2025. Disponível em: <https://www.dining.harvard.edu/>. Acesso em: 17 set. 2025.

HURON UNIVERSITY. Meal Plan. In: HURON UNIVERSITY. *Student services*. London, Ca, 2025. Disponível em: <https://huronu.ca/student-life/student-services/meal-plan/>. Acesso em: 6 jul. 2025.

MACEDO, G. D.; SOARES, S. D. P. Avaliação da eficácia do Programa Nacional de Assistência Estudantil para permanência de cotistas na Universidade Federal da Paraíba. *Avaliação*, Campinas, v. 25, n. 2, p. 439-457, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1414-4077/S1414-40772020000200011>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/aval/a/9C6KSdbH6qgbj4WdSp3LMJn/?lang=pt>. Acesso em: 8 ago. 2025.

MACHADO, F. M. Financiamento da assistência estudantil nas universidades federais. *Temporalis*, Brasília, DF, v. 17, n. 33, p. 231-253, 2017. DOI: <https://doi.org/10.22422/temporalis.2017v17n33p231-253>. Disponível em: <https://periodicos.ufes.br/temporalis/article/view/15560>. Acesso em: 23 out. 2023.

MORAIS, G. M.; SANTOS, V.F.; REIS NETO, M. T. Gestão de custos no setor público: um estudo em um restaurante universitário. *Brazilian Journal of Development*, São José dos Pinhais, v. 5, n. 3, p. 1913-1933, 2019. DOI: <https://doi.org/10.34117/bjdv5n3-1200>. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/1200>. Acesso em: 23 out. 2023.

NIKOLAUS, C. J.; AN, R; ELLISON, B.; NICKOLS-RICHARDSON, S. Food insecurity among college students in the United States: a scoping review. *Advances in Nutrition*, [S. l.], v. 11, n. 2, p. 327-348, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1093/advances/nmz111>. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/31644787/>. Acesso em: 20 out. 2023.

OECD. *Education at a Glance 2022: OECD Indicators*. Paris: OECD Publishing, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1787/3197152b-en>. Disponível em: https://www.oecd.org/en/publications/education-at-a-glance-2022_3197152b-en.html. Acesso em: 23 out. 2024.

PARIZOTTO, L. D. *Aquisição de alimentos da agricultura familiar para restaurantes universitários*. 2019. 190 f. Dissertação (Mestrado em Ciências da Saúde) - Universidade Federal da Fronteira Sul, Chapecó, SC, 2019.

PAULA, A. H.; BIFANO, A. C. S. Modos de gestão em restaurantes universitários. *Brazilian Journal of Development*, [S. l.], v. 5, n. 12, p. 32478-32493, 2019. DOI: <https://doi.org/10.34117/bjdv5n12-313>. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/5667>. Acesso em: 20 out. 2023.

PERETTI, F. M.; MAGRO, M. L. P. D.; BONAMIGO, I. S.; COMERLATO, D. Processos participativos na gestão de universidades federais: o caso da Universidade Federal da Fronteira Sul. *Desenvolvimento em Questão*, Ijuí, RS, v. 16, n. 45, p. 233-248, 2018. DOI: <https://doi.org/10.21527/2237-6453.2018.45.233-248>. Disponível em: <https://www.revistas.unijui.edu.br/index.php/desenvolvimentoemquestao/article/view/6266>. Acesso em: 23 out. 2024.

PEREZ, P. M. P.; CASTRO, I. R. R.; 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*, Rio de Janeiro, v. 24, n. 6, p. 2351-2360, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1590/1413-81232018246.11562017>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/csc/a/d3Q9KmHJZbLnSKp3kwNwMmr/?lang=en>. Acesso em: 20 out. 2023.

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

RANIERI, N. B. S. Trinta anos de autonomia universitária: resultados diversos, efeitos contraditórios. *Educação e Sociedade*, Campinas, SP, v. 39, n. 145, p. 946-961, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1590/ES0101-73302018205173>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/es/a/6krKWmhmcW5bbn5pcjBWbBn/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 20 out. 2024.

RAVANELLO, R. P.; ALVARENGA, S. M.; RODRIGUES, T. A.; VIEIRA, K. M.; KLEIN, L. L. Avaliação dos serviços em restaurantes universitários. In: ENCONTRO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, 9., 2022, São Paulo. *Anais [...]*. São Paulo: SBAP, 2022.

RIBEIRO, R. M. D. C. A natureza da gestão universitária: influência de aspectos político-institucionais, econômicos e culturais. *Revista Internacional de Educação Superior*, [S. l.], v. 3, n. 2, p. 278-357, 2017. DOI: <https://doi.org/10.22348/riesup.v3i2.7787>. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/riesup/article/view/8650609>. Acesso em: 20 out. 2024.

RODRIGUES, T. A.; VIEIRA, K. M. Proposição de melhorias na gestão de contratos do serviço de fornecimento de refeições em restaurantes universitários. *In: ENCONTRO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA*, 9., São Paulo. *Anais [...]*. São Paulo, FGV, 2022.

SANT'ANA, H. M. P. *Planejamento físico-funcional de unidades de alimentação e nutrição*. Rio de Janeiro: Rubio, 2012.

SANTOS, B. A. D. R.; VERA, L. A. R. Avaliação da qualidade dos serviços do restaurante universitário da Universidade Federal da Bahia na percepção dos usuários. *Marketing & Tourism Review*, [S. l.], v. 5, n. 2, 2021. DOI: <https://doi.org/10.29149/mtr.v5i2.5943>. Disponível em: <https://revistas.face.ufmg.br/index.php/mtr/article/view/5943>. Acesso em: 20 out. 2023.

SCHEIDEGGER, A. P. G.; GAUDÊNCIO J. H. D.; FAVARETTO, F.; LIMA, R. S. Diagnóstico do gerenciamento da cadeia de suprimentos em um restaurante universitário através de estudo exploratório. *Revista Produção Online*, [S. l.], v. 15, n. 1, p. 375-402, 2015. DOI: <https://doi.org/10.14488/1676-1901.v15i1.1924>. Disponível em: <https://www.producaoonline.org.br/rpo/article/view/1924>. Acesso em: 20 out. 2023.

SOUZA, G. V. ; FAVA, H. L. ; CINTRA, R. F. Restaurantes universitários nas instituições de ensino superior brasileiras: um olhar nos modelos de gestão. *Administração de Empresas em Revista*, Curitiba, v. 2, n. 28, p. 24-53, 2022.

SOUZA, R. C. *Análise da gestão do restaurante universitário da Universidade Federal de Pernambuco: aspectos gerenciais e estratégicos ligados a processos, recursos e capacidades organizacionais*. 2021. 133 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) - Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2021.

STANFORD UNIVERSITY. Dining hall meal plans. *In: STANFORD UNIVERSITY. Stanford dining, hospitality & auxiliaries menu*. Stanford, CA, 2025. Disponível em: <https://rde.stanford.edu/dining-hospitality/mealplans>. Acesso em: 17 set. 2025.

STICCA, M. G.; SILVA, F. H. M.; MANDARINI, M. B. Realocação de servidores públicos ante um processo de terceirização: estudo de caso em um restaurante universitário de uma universidade pública brasileira. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, [S. l.], v. 44, p. 1 - 10, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1590/2317-6369000008518>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbso/a/JDxvsSFvqT5ZbKccFhJ8Vqd/?format=html&lang=pt>. Acesso em: 20 out. 2023.

UNIVERSITY OF ALBERTA. Dining services. *In: UNIVERSITY OF ALBERTA. Student information*. Edmonton: University of Alberta, 2025. Disponível em: <https://www.ualberta.ca/en/dining-services/index.html>. Acesso em: 6 jul. 2025.

WATSON, T. D.; MALAN, H.; GLIK, D.; MARTINEZ, S. M. College students identify university support for basic needs and life skills as key ingredient in addressing food insecurity on campus. *California Agriculture*, Oakland, v. 71, n. 3, p. 130-138, 2017.

DOI: <https://doi.org/10.3733/ca.2017a0023>. Disponível em:
<https://californiaagriculture.org/article/108778>. Acesso em: 23 out. 2023.

WOLFF, L. *Satisfação do usuário como ferramenta administrativa voltada para a qualidade nos RU's das Universidade Federais Brasileiras*. 2018. 142 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional) - Universidade Federal da Grande Dourados, Dourados, MS, 2018.