

1 Introdução

O estudo da gestão universitária tem gerado inúmeras controvérsias no meio acadêmico no que tange à sua forma e estrutura, o que implica na obtenção dos resultados (Schuch Jr. et al., 2005). A gestão das unidades de alimentação é responsabilidade das instituições federais de ensino superior, atribuída pelo Programa Nacional de Assistência Estudantil (PNAES) à 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. A gestão do restaurante pode ser decisiva na efetividade e na qualidade do serviço prestado à comunidade, com possibilidade da adoção de diferentes modelos de gestão, com restaurantes administrados pela própria instituição ou através de concessões ou de terceirização dos serviços.

As instituições federais possuem a responsabilidade de implementar os programas de assistência, e devem estar preparadas à 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). Analisar a vinculação entre a gestão e a perspectiva de qualidade do restaurante universitário 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).

Portanto, o presente estudo, busca explorar e enquadrar as 69 IFES Brasileiras quanto aos modelos de gestão adotados nos restaurantes universitários. Para tanto, utiliza-se da abordagem qualitativa, exploratória e análise documental na investigação. Especificamente, busca-se entender o panorama da gestão de restaurantes universitários a partir do modelo de gestão própria, terceirizada ou mista. Este estudo reforça a necessidade existente do debate sobre a conversão de estruturas hierarquizadas, burocráticas e isoladas para organizações flexíveis que respondam àquilo que a necessidade necessita (Oliveira et al., 2011). A universidade, especialmente a pública, é desafiada pela sociedade e pelo Estado a efetivar um modelo atual de gestão, o que implica em transformações evolutivas (Oliveira et al., 2011). É necessário que aqueles que estejam envolvidos nos processos de tomada de decisão balanceiem aspectos técnicos e democráticos em suas escolhas (Paiva & Campos, 2018).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Eficiência estratégica à luz da estrutura organizacional: um olhar para a universidade

O cotidiano ao qual vivemos é resultado de reestruturações, novas tendências, identidades, valores e significados, elementos estes com forte impacto sobre as organizações, particularmente, daquelas com estruturas acadêmicas (Vieira & Vieira, 2003). A estrutura de uma organização é compreendida pelas maneiras de divisão do trabalho, e na coordenação das tarefas resultantes dessa divisão, abrangendo os chamados cinco mecanismos de coordenação: ajustamento mútuo, supervisão direta, padronização de processos, padronização de resultados e padronização de habilidades (Mintzberg, 2006).

Isso posto, a eficácia de uma estrutura incorre a partir de duas conclusões: a primeira, de que a organização eficaz é aquela que faz o seu desenho estrutural para atender uma

determinada ocorrência; e a segunda, de que a eficácia de uma estrutura organizacional requer consistência interna entre parâmetros de design (Mintzberg, 2006). Estes parâmetros de design correspondem a componentes que determinam como as diversas atividades da organização são trabalhadas e organizadas, de modo a estabelecer um processo coordenado entre elas (Mintzberg, 2006). Estes padrões podem ser visualizados na Figura 1.

Agrupamento dos parâmetros	Parâmetros
Design das posições	<ul style="list-style-type: none"> • Especialização da tarefa • Formalização do comportamento necessário para execução das atividades • Treinamento e doutrinação exigidos pela Organização
Design da superestrutura	<ul style="list-style-type: none"> • Agrupamento das posições em unidades • Dimensão da unidade
Design dos vínculos laterais	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas de planejamento e controle • Instrumentos de Interligação
Design do sistema de tomada de decisões	<ul style="list-style-type: none"> • Centralização e Descentralização

Figura 1. Agrupamento dos parâmetros de design

Fonte: Adaptado de Mintzberg, H. (2006).

Há de se destacar fatores situacionais que se relacionam com estes parâmetros de design, como idade e tamanho da organização, sistema técnico utilizado por operadores, variação do ambiente e poder de controle, que permitem definir as estruturas organizacionais em: simples, burocracia mecanizada, burocracia profissional, divisionalizada, adhocrática e ideológica (Mintzberg, 2006). O foco deste estudo abordará a estrutura burocrática, que segundo Freitas (2002), é onde as universidades podem ser enquadradas, transitando entre a burocracia mecanizada e a profissional. Não obstante Moreira *et al.* (2019), infere que “a universidade se enquadraria no tipo ‘Burocracia profissional’ com forte conotação de ‘Arena política’”.

O caráter multidisciplinar de sua atuação, somado pelo fator estratégico de geração e difusão de conhecimento pelas universidades a caracterizam como uma organização complexa, únicas em seu funcionamento e socialmente relevantes, considerando ainda a autonomia de gestão, ao mesmo passo em que são subordinadas e parte da administração do país, na figura da Presidência da República e do Ministério da Educação (Paiva & Campos, 2018). As universidades possuem estruturas complexas, que apresentam pressões para tomada de decisão em todos os níveis da organização, níveis estes através dos conselhos e colegiados universitários, ao mesmo tempo que existem universidades com supervisão direta, alto grau de centralização e regras detalhadas não presentes, de modo a conceber vantagens propiciadas pela burocracia (Schuch Jr. *et al.*, 2005).

Esta estrutura, muitas vezes permeada, entre outros fatores, pela burocracia, impede as inovações, o que faz com essas organizações sejam caracterizadas como conservadoras, avessas às transformações, em virtude da grande resistência a mudanças existente em suas conjunturas (Oliveira *et al.*, 2011). Em virtude de exercerem serviços cuja natureza é pública, as universidades públicas possuem regulamentos e são influenciadas pelos seus contextos legais e governamentais (Moreira *et al.*, 2019). A *performance* de uma organização compreende aspectos que devem ser abordados pelos gerentes: a interação da estratégia, na perspectiva de escolher a melhor abordagem; o contexto da organização, através da criação de processos que forneçam os melhores produtos e serviços; e do comportamento individual, obtido pela motivação das pessoas a agirem de acordo com os objetivos da organização (Myers, 1996).

No que tange à estratégia, embora este termo tenha sido introduzido no ambiente das organizações na década de 1930, sua notoriedade ocorreu na década de 1960 (Antoniali *et al.*, 2017). A gestão estratégica compreende um sistema de indicadores de desempenho que desenha quais são os caminhos que a administração deve desenvolver em reação às iniciativas e ações previamente definidas (Coelho Jr., 2003). Definida como uma das palavras mais utilizadas na vida organizacional, a estratégia é um modelo ou plano que permite a análise de seus atributos e deficiências bem como a previsão de mudanças ou ações (Ambrozewicz, 2015). Logo, a eficácia dos processos de mudança organizacional, dentro do setor público, tem dependência do compromisso exercido pela alta direção, o que não é considerada uma tarefa simples em virtude da complexidade e abundância de regulamentos e do dimensionamento do poder apresentado (Oliveira *et al.*, 2011).

2.2. A ação de assistência estudantil à luz do PNAES: um breve relato

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, Oliveira & Oliveira, 2018). Parte disso está atrelado ao fato de que a evolução das políticas 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 pretende formar (Silva Jr. & Santos, 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 um 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 garantida 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 da Educação Nacional (LDB), que regulamenta a política de educação e fixa parâmetros para os vários níveis da Educação e estabelece diretrizes para a 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 artigo 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 com objetivo de garantir os princípios de igualdade de condições de acesso e permanência elencados pela constituição. Atribuem 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 *et al.*, 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 *et al.*, 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 sendo discutido e se tornando cada vez mais 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 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 & 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); haja vista que pretende-se mais do que isso, pois carrega consigo compromisso social, possibilitando que permaneça e conclua o curso, e somente políticas de acesso não bastam, é preciso ampliar as alternativas e criar condições adequadas 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). A partir da literatura, 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. As unidades responsáveis pela gestão da AE são compostas por um quadro multidisciplinar de servidores efetivos, o que contribui para a efetividade das ações implementadas. 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).

2.3. Gestão de Restaurantes Universitários: os modelos encontrados na literatura

Os restaurantes universitários podem ser administrados de duas maneiras: autogestão ou terceirizada. A autogestão acontece quando a unidade é gerida pela própria instituição e a terceirização acontece ou 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 Wolff (2018) para caracterizar a gestão dos RUs nas UFs, é possível evidenciar particularidades de cada um destes modelos no intuito de revisar suas características. Para Wolff (2018), três formas são possíveis: a autogestão (modelo de gerenciamento em que todas as operações são administradas e realizadas pela própria instituição), a terceirização (modelo que transfere a terceiros a responsabilidade de produção ou serviço de uma organização) e a gestão mista (modelo que 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 *et al.*, 2019). As atividades terceirizadas com frequência no setor público são atividades auxiliares, de limpeza, segurança e informática. Os serviços de alimentação oferecido nos RUs pode ser considerado serviço de apoio e são constantemente terceirizados. 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. A universidade atua na supervisão da prestação dos serviços através da equipe de gestão e da fiscalização do contrato (Wolff, 2018). Logo, 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 (Azevedo, Costa, & Freitas, 2011).

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa se caracteriza como qualitativa, exploratório e análise documental. A metodologia utilizada partiu da investigação acerca da gestão dos restaurantes universitários nas 69 IFES do país. Ao visitar cada site institucional, buscou-se existência de informações a partir da palavra-chave “restaurante universitário” através das ferramentas de busca do próprio portal institucional. A partir desta ação, pode-se comprovar a existência ou não de restaurantes universitários na IFES, onde se localizam e como é realizada a gestão. A partir dos dados encontrados, eles foram organizados em planilha, 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 com gestão mista. A Figura 2 demonstra, graficamente, como a metodologia nos sites foi aplicada.

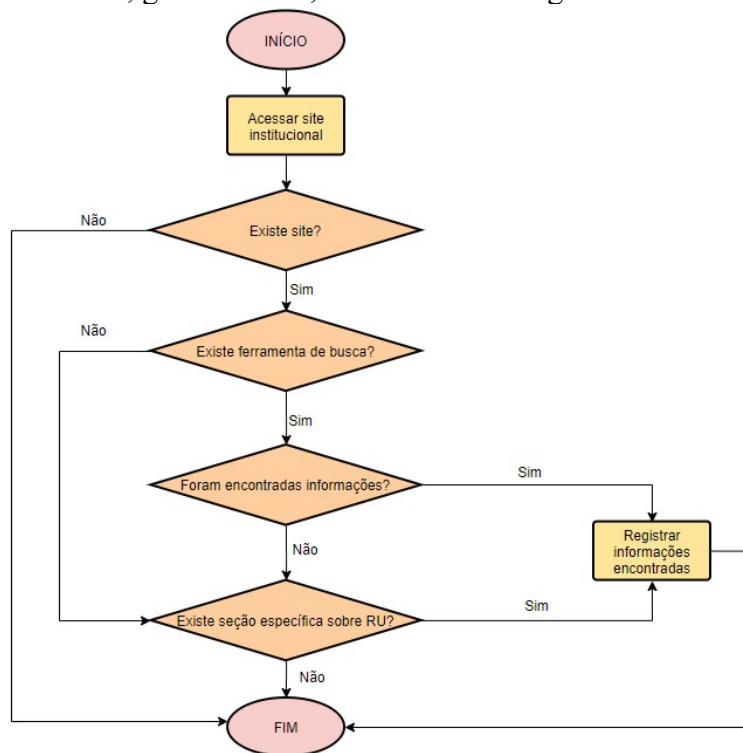


Figura 2. Diagrama das etapas da pesquisa

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A partir das informações coletadas, relata-se que 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, considerando sua 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. Aqueles gerenciados através do modelo terceirizado contratam empresa especializada ao preparo e ao atendimento dos alunos. Algumas instituições adotam os dois modelos, e outras ainda não possuem restaurantes, conforme detalhado a seguir.

4.1. Universidades com modelo de autogestão

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

A Universidade Federal de Campina Grande (UFCG) possui estrutura nas cidades de Campina Grande, Patos, Sousa, Cajazeiras e Cuité. A UFCG mantém cinco restaurantes, situados nos campi de Campina Grande, Patos, Sousa, Cuité e Cajazeiras, destinados ao suprimento alimentar totalmente gratuito para os alunos carentes da Instituição. A UFAL possui quatro campi, com RUs em três deles, localizados no Campus A. C. Simões (CACS), Centro de Ciências Agrárias (CECA) e no Campus Arapiraca / Unidade Educacional de Viçosa. A UFCG e a UFAL utilizam a autogestão dos RUs.

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 UFRN possui o campus Universitário Central, situado em Natal, outro no Centro de Ensino Superior do Seridó (CERES), outro no Campus Caicó e Campus Currais Novos, campus Macaíba em Jundiá e a Faculdade de Ciências da Saúde do Trairi (FACISA), Campus Santa Cruz. 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 Brasiléia (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 também funciona como laboratório para os cursos de nutrição, biomedicina, Tecnologia de Alimentos. As duas unidades encontram-se fechadas no momento vivenciado no período de pandemia, o que configura as despesas com pessoal totalmente 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 restaurante, com mão de obra, serviços de manutenção e reposição de peças e equipamentos. A UFMG possui dois restaurantes no campus Pampulha, setorial I e Setorial II, possui um restaurante universitário no Campus Saúde, possui o restaurante da faculdade de direito e o restaurante universitário ICA em Montes Claros. Entre todas as Universidades pesquisadas, apenas no site da UFMG encontramos um banner indicando a possibilidade de realizar doações à assistência estudantil.

A UFLA possui um único restaurante que é gerenciado pela própria universidade. O restaurante 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 para a melhoria dos serviços de alimentação. A Universidade Federal Fluminense (UFF) possui cinco restaurantes, sendo um em Gragoatá, outro na praia Vermelha, outro na Reitoria, unidades Veterinária e Huap.

A Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ) possui dois restaurantes universitários, 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 Universidade Federal do Espírito Santo (UFES) possui 5 restaurantes, 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 restaurantes 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 restaurantes, informações confirmadas com a instituição via e-mail e contato telefônico. Apenas as universidades UFRB, UFDpar e a UFLA possuem apenas um restaurante e não possuem multicampi.

4.2. Universidades com modelo de gestão mista

O modelo de gestão mista foi encontrado em 5 IFES (UFPR, UFSC, UFRGS, UFV e UFMA), ocorrendo principalmente quando a universidade terceiriza uma de suas unidades autogeridas ou implementa nova unidade e faz opção pela terceirização desta nova unidade. A UFPR possui restaurantes 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 restaurantes, 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 restaurantes, nos seguintes locais: Campus Centro, campus saúde, campus do Vale, Agronomia, Esefid e campus do Vale e Litoral Norte. Quatro restaurantes possuem as refeições produzidas por empresas terceirizadas, e a universidade já estuda a possibilidade de implantação nos outros três. A Universidade Federal de Viçosa (UFV) possui restaurante 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. Universidades com modelo de gestão terceirizado

O modelo predominante é o modelo de gestão terceirizado, presente em 42 IFES. 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 Universidade Federal do Mato Grosso possui restaurantes em todos os seus campi. A Universidade Federal de Rondonópolis (UFR) foi criada através do desmembramento de campus da Universidade Federal de Mato Grosso

(UFMT), lei nº 13.637 de 20 de março de 2018. A Universidade de Brasília (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 Universidade Federal de Goiás (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 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. Os três foram inaugurados em 2014.

A UNILAB possui campos no Ceará e na Bahia, e possui RU's 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 Restaurante Universitário possui o objetivo de oferecer refeições de baixo custo à comunidade universitária. Os restaurantes situam-se em três unidades acadêmicas: Juazeiro do Norte, Barbalha e Crato e são geridos pela Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis, 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 Igarapé, 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 restaurante no ano de 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 uma página bem completa com as informações sobre os RU's, 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 RUs, 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 restaurantes universitários, sendo presente nos campi Santa Mônica, Umuarama, Glória e Pontal. Os restaurantes Universitários 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 restaurante 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 restaurante universitário fica localizado no Campus Cidade Universitária, possuindo três unidades. A UTFPR possui treze restaurantes universitários, 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 restaurantes, um em cada campus da universidade. A UNIPAMPA possui 10 restaurantes, sendo a gestão terceirizada para atender a comunidade acadêmica. A UFPEL possui três restaurantes, 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 único restaurante localizado no seu campus, que foi terceirizado em 2011, conforme linha do tempo sobre a evolução da unidade descrita por Wolff (2018), passando a terceirizar todo o processo produtivo da unidade. A partir de 25/03/2020, o Restaurante Universitário 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 Universidade Federal da Bahia, e possui um restaurante terceirizado. A UNIFAP possui um restaurante 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 restaurante no parque Tecnológico de Itaipu (PTI). Das 42 universidades com restaurantes terceirizados, apenas 6 delas possuem apenas um único restaurante, com todas as demais contando com mais de uma unidade.

4.4. Universidades que não possuem restaurantes

A Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará (UNIFESSPA) está construindo o seu primeiro restaurante Universitário 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 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 e ainda não foram concluídas. Não há menção de restaurantes nas universidades UFSPA, UFAPE e UFSB.

4.5. Síntese da gestão dos RUs nas IFES

Das 69 Instituições Federais de Ensino, 15 (quinze) possuem RU no sistema de autogestão, 5 (cinco) possuem gestão mista, 5 (cinco) não possuem RU, sendo 2(dois) em construção, e 42 (quarenta e duas) universidades terceirizam seus RUs. Considerando as IFES com unidades totalmente terceirizadas, o modelo de gestão terceirizado está presente em 61% das Universidades Federais. Por fim, tem-se a síntese da gestão dos Rus nas IFES, conforme Figura 3.

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



Universidade Federal	Sigla	Início	UF	RU	Gestão
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

Figura 3. Gestão dos Restaurantes Universitários nas IFES

Fonte: Resultados da pesquisa (2021).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

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 da política pública assistencial 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 68,12% 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 arrematados nos editais de concessão das unidades.

O estudo contribui em levantar panorama do modelo de gestão adotado por todos os RUs das IFES brasileiras. 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 restaurantes universitários, o que pode ser um espaço para futuras pesquisas. Como limitação do estudo, tem-se a restrita análise documental, o que pode ser complementado por um questionário ou entrevista, até para dar mais profundidade às análises superficiais e descritivas contidas neste estudo.

REFERÊNCIAS

- Ambrozewicz, P. H. L. (2015). *Gestão da qualidade na administração pública: Histórico, PBQP, conceiros, indicadores, estratégia, implantação e auditoria*. Editora Atlas. <https://public.ebookcentral.proquest.com/choice/publicfullrecord.aspx?p=5144047>.
- Antoniali, F., Veroneze, R. B., Cavazza, B. H., Gandia, R. M., Ferreira, C. de A., & Antoniali, L. M. (2017). Estratégia organizacional: Um estudo histórico e bibliométrico. *Revista Espacios*, 38(17), 18.
- Araújo, H., & Andrade, F. (2017). O trabalho da equipe multidisciplinar da assistência estudantil no IFCE - Campus Fortaleza/CE. *Revista Exitus*, 7(2), 350–377.
- Ariovaldo, T. (2016). Política de moradia estudantil: Experiências de moradoras nos alojamentos da Universidade Federal de Viçosa. In *XVI Colóquio Internacional de Gestão Universitária*, 1-13.
- Azevedo, K., Costa, N., & Freitas, A. (2011). Avaliação da qualidade dos serviços de um restaurante universitário: Uma análise utilizando métodos de apoio a decisão. *ResearchGate*. <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.2030.0246>.
- Barbosa, M., Barreto, I., & Bezerra, A. (2005). Assistência universitária: compromisso social. *Revista da UFG*, 7(2), 25-28.
- Batista, M. C. S. (2019). *Políticas de inclusão universitária: permanência estudantil na Universidade Federal do Piauí*. Tese. Universidade Federal do Piauí.
- Bordim, C. F., Baggio, D. K., Cintra, R. F., & Ribeiro, I. (2019). Desempenho acadêmico e moradia estudantil: Variáveis que afetam(?) os estudantes da UFGD. *Colóquio Internacional de Gestão Universitária (CIGU)*, 1–16.
- Campos, L. C., Machado, T. R. B., Miranda, G. J., & Costa, P. de S. (2017). Cotas sociais, ações afirmativas e evasão na área de Negócios: Análise empírica em uma universidade federal brasileira. *Revista Contabilidade & Finanças*, 28(73), 27–42. <https://doi.org/10.1590/1808-057x201702590>.
- Cechet, A. (2013). *O ingresso na universidade pública: Análise dos sentidos atribuídos por um grupo de estudantes atendidos pela assistência estudantil* [Dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Paraná]. <https://acervodigital.ufpr.br/handle/1884/31794>.
- Coelho Jr., F. A. (2003). Gestão estratégica: Um estudo de caso de percepção de mudança de cultura organizacional. *Psico-USF*, 8(1), 81-89. <https://doi.org/10.1590/S1413-82712003000100011>.

- Costa, C. G. F., & Silva, E. V. D. (2016). O que Realmente Importa no Processo de Tomada de Decisão Considerando Políticas Públicas Baseadas em Evidência. *Revista Administração em Diálogo*, 18(2), 124–143. <https://doi.org/10.20946/rad.v18i2.20315>.
- Costa, S. G. (2010). *A equidade na educação superior: Uma análise das políticas de assistência estudantil* [Dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul]. <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/27499>.
- Cury, C. R. J. (2007). Estado e políticas de financiamento em educação. *Educação & Sociedade*, 28, 831–855. <https://doi.org/10.1590/S0101-73302007000300010>.
- Dutra, N. G. dos R., & Santos, M. de F. de S. (2017). Assistência estudantil sob múltiplos olhares: A disputa de concepções. *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, 25, 148–181. <https://doi.org/10.1590/S0104-40362017000100006>.
- Fernandes, I. F. de A. L., & Almeida, L. de A. (2019). Teorias e modelos de políticas públicas: Uma revisão de abordagens sobre o processo de políticas. *Teoria & Pesquisa: Revista de Ciência Política*, 28(1), Article 1. <https://doi.org/10.4322/tp.v28i1.706>.
- Fonseca, F. (2011). Mídia, poder e democracia: Teoria e práxis dos meios de comunicação. *Revista Brasileira de Ciência Política*, 41–69. <https://doi.org/10.1590/S0103-33522011000200003>.
- Freitas, I. M. A. C. (2002). *Configurações estratégicas em Universidades Federais Brasileiras* [Tese (Doutorado), Universidade Federal de Santa Catarina]. <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/83035/189017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Gomes, A., & Passos, G. (2018). A implementação do programa nacional de assistência estudantil (PNAES) nos Institutos Federais. *Revista de Políticas Públicas*, 22(1), 415–442. <https://doi.org/10.18764/2178-2865.v22n1p415-442>.
- Griner, A., Sampaio, L. M. B., & Sampaio, R. M. B. (2015). 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*, 49, 1291–1317. <https://doi.org/10.1590/0034-7612123593>.
- Imperatori, T. K. (2017). A trajetória da assistência estudantil na educação superior brasileira. *Serviço Social & Sociedade*, 129, 285–303. <https://doi.org/10.1590/0101-6628.109>.
- Maia, T. M. L. (2008). *Planejamento e gestão estratégica para o restaurante universitário da UFC em um cenário de expansão do número de alunos* [Dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Ceará]. <http://www.repositorio.ufc.br/handle/riufc/2857>.
- Martins, P. F. de M., Silva, E. G. da, & Mauricio, N. M. M. (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. *Revista Observatório*, 5(6), 886–911. <https://doi.org/10.20873/uft.2447-4266.2019v5n6p886>.
- Mesquita, M. O. de. (2014). *Procedimentos para avaliação da qualidade da carne bovina in natura na recepção em serviços de alimentação* [Tese, Universidade Federal de Santa Maria]. <http://repositorio.ufsm.br/handle/1/3392>.
- Mintzberg, H. (2006). *Criando organizações eficazes: Estruturas em cinco configurações* (2ª ed). Atlas.

- Moreira, R. C. (2018). *Análise e proposições do processo de avaliação socioeconômica na Universidade Federal da Grande Dourados* [Dissertação de Mestrado, Universidade Federal da Grande Dourados]. <http://repositorio.ufgd.edu.br/jspui/handle/prefix/996>.
- Moreira, T., Marques, D., Santos, S., Cabral, A., & Pessoa, M. (2019). A estrutura organizacional da Universidade Federal do Ceará (UFC): Um estudo de caso à luz da teoria das cinco configurações de Mintzberg. *Revista Gestão Universitária na América Latina*, 73–96. <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2019v12n1p73>
- Myers, P. (Org.). (1996). *Knowledge management and organizational design*. Butterworth-Heinemann.
- Oliveira, R. A. de, Kamimura, Q. P., & Tadeucci, M. de S. R. (2011). *Limites encontrados na gestão de uma Universidade Pública Federal: O caso do Campus Universitário de Gurupi - UFT*. VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão, Rio de Janeiro.
- Paiva, A. R., & Campos, M. de S. (2018). Modelos de Gestão Universitária: Uma Revisão de Literatura. *Revista Brasileira de Gestão e Engenharia*, 18(1), 113–125.
- Pinto, G. (2015). *A política de assistência estudantil da UFF em duas faces: A institucionalidade dos processos e as perspectivas da demanda estudantil* [Tese de Doutorado, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro]. <https://doi.org/10.17771/PUCRio.acad.25843>.
- Resende, W., & Nassif, M. (2015). Aplicação da lei de acesso à informação em portais de transparência governamentais brasileiros. *Encontros Bibli: Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação*, 20(42), 1-16.
- Schuch Jr., V., Abreu, I., Bobsin, D., & Leão, R. (2005). *Universidade: Uma organização burocrática ou um sistema político?* V Colóquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur, Mar del Plata. <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/97435/Vitor%20Francisco%20e%20Ivonisa%20Maria%20Castagna%20de%20Abreu.pdf?sequence=3&isAllowed=y>.
- Silva, L., Oliveira, A., & Oliveira, A. (2018). Análise da evasão dos estudantes do curso de ciências da UFPR litoral. *Brazilian Journal of Development*, 4(6), 3249-3267.
- Silva Jr, G., & Santos, P. (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). *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 18(4), 651-664.
- Sticca, M., Silva, F., & Mandarinini, M. (2019). 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*, 44. <https://doi.org/10.1590/2317-6369000008518>.
- Vieira, E. F., & Vieira, M. M. F. (2003). Estrutura Organizacional e gestão do desempenho nas universidades federais brasileiras. *Revista de Administração Pública*, 37(4), 899-920.
- Wolff, L. (2018). *Satisfação do usuário como ferramenta administrativa voltada para a qualidade nos RUs das Universidades Federais Brasileiras* [Dissertação de Mestrado, Universidade Federal da Grande Dourados]. <http://repositorio.ufgd.edu.br/jspui/handle/prefix/994>.