

**Universidade Federal de Pernambuco  
Centro de Ciências Sociais Aplicadas  
Departamento de Ciências Administrativas  
Mestrado Profissional em Administração**

# **A prática reflexiva como recurso na gestão dos restaurantes universitários terceirizados**

## **RELATÓRIO EXECUTIVO**

**Carla Ionara Xavier da Silveira Cardoso  
Orientador: Dr Marcos Gilson Gomes Feitosa**

Relatório Executivo apresentado como requisito complementar para a obtenção do grau de Mestre em Administração, pelo Curso de Mestrado Profissional em Administração, da Universidade Federal de Pernambuco.

**Recife  
2016**

# **Sumário Executivo**

1. Apresentação: A Gestão dos Restaurantes Universitários e a Prática Reflexiva
2. Objetivos da pesquisa: Investigando a prática reflexiva na gestão dos RUs
3. Bases Teóricas Utilizadas: Gestão de Serviços de Alimentação, Gestão dos RUs Brasileiros, A Prática Reflexiva.
4. Resultados e Achados: o processo de conhecer-na-ação e identificação das dificuldades de gestão dos RUs no âmbito da prática profissional.
5. Considerações Finais: Articulação da prática reflexiva à prática profissional no contexto da gestão dos RUs terceirizados.

# **1 Apresentação: A Gestão dos Restaurantes Universitários e a Prática Reflexiva**

---

Todo e qualquer serviço de alimentação externo ao domicílio, tanto comerciais (àqueles sem clientela cativa), quanto institucionais (àqueles onde os usuários do serviço não tem opção de alimentar-se em outro local) são inseridos no setor de alimentação coletiva a qual abrange a produção e a distribuição de refeições destinadas à coletividade, sadia ou enferma. Compreende o atendimento alimentar e nutricional de clientela ocasional ou definida, em sistema de produção por gestão própria ou terceirizada (concessão) como é o caso dos Restaurantes Universitários.

Segundo Abreu; Spinelli e Pinto (2009) o gerenciamento desses serviços é muito complexo, e apresenta uma série de riscos, inclusive para a saúde do consumidor. Para tanto, se torna imprescindível o controle dos processos técnicos específicos do trabalho, além das técnicas de administração, de forma a conciliar os aspectos econômicos e sociais do serviço. Destaca-se o aspecto social desse serviço devido ao foco no indivíduo, tanto o que está envolvido com a produção e distribuição da refeição, como o consumidor final (comensal).

Ainda, observam-se fatores que interferem diretamente na gestão dos serviços de alimentação, como as dificuldades em nível de organização e processos, alto custo, controle de qualidade, legislações e normas e a falta de preparo dos gestores (COLARES, 2014).

No contexto das universidades federais do Nordeste, os RUs das duas universidades de Recife foram pioneiros na terceirização dos serviços de produção e distribuição das refeições após se depararem com problemas decorrentes da autogestão, incluindo gestão orçamentária, conservação estrutural e insatisfação dos usuários, além da extinção de cargos para servidores públicos, como copeiros e cozinheiros.

Assim, os gestores se deparam com um novo cenário de gestão enfrentando problemas associados à terceirização da alimentação, os quais estão diretamente ligados à qualidade da oferta desses serviços. Evidencia-se cada vez mais a figura dos gestores (representada de um lado, pelos gestores das universidades, e do outro, pelos gestores das empresas terceirizadas), que devem ser dotados de flexibilidade e adaptabilidade. Diante desses elementos e desafios, Antonello e Godoy (2009) reafirmam a relevância da experiência baseada em práticas, que se constituem em um modo de adquirir conhecimento em ação, a partir da prática reflexiva no aprendizado, desenvolvimento e atuação profissionais.

Nesse contexto, o que realmente acontece é uma aprendizagem na situação de prática profissional. Diferentes autores destacam a importância no desenvolvimento das

competências durante a prática profissional, conforme apontam Zarifian (2001) e Le Boterf (2003). Para eles a competência profissional é a combinação de conhecimento, de saber-fazer e de experiências que só se manifestará diante de uma atividade prática em um contexto profissional. Ademais a terceirização é uma modalidade recente na gestão dos RUs de Recife-PE (a partir de 2011), exigindo inserção de novas práticas profissionais, principalmente relacionadas ao serviço público, como a gestão e a fiscalização de um contrato administrativo, a confecção do termo de referência específico para serviços de alimentação e satisfação dos usuários por meio da qualidade/preço.

Em razão disso, os principais conceitos relacionados à prática reflexiva propõem aplicações no contexto da prática do profissional na gestão dos restaurantes universitários terceirizados; e podem revelar como essa prática, em suas diversas formas, pode contribuir para que as lacunas existentes na atuação do profissional, enquanto gestor, sejam preenchidas, dada a relevância do “profissional reflexivo”.

## **2 Objetivos: Investigando a prática reflexiva na gestão dos RUs**

### **Geral**

Investigar como a prática reflexiva pode influenciar na gestão dos restaurantes universitários terceirizados de Instituições Públicas de Ensino Superior (IES), a partir da identificação das principais dificuldades enfrentadas pelos gestores.

### **Específicos**

- Compreender o processo de conhecer-na-ação desenvolvido pelos gestores associado à prática profissional, sob a ótica da prática reflexiva.
- Identificar as principais dificuldades de gestão dos RUs no âmbito da prática profissional dos gestores.
- Articular a prática reflexiva à prática profissional, propondo aplicações no contexto da gestão dos RUs.

## **3 Bases teóricas utilizadas: Gestão de Serviços de Alimentação, Gestão dos RUs Brasileiros, A Prática Reflexiva.**

A abordagem no referencial teórico seguiu o tripé: 1) gestão dos serviços de alimentação, levantando os aspectos da gestão dos serviços de alimentação, especificamente a terceirização desses serviços e habilidades/ competências necessárias para a respectiva gestão; 2) gestão de restaurantes universitários com suas características e modos de gestão; e 3) a aprendizagem na ação e a prática reflexiva a fim de entender as bases teóricas principalmente relacionadas às atividades dos gestores.

#### 1) Gestão dos Serviços de Alimentação

A gestão de um serviço de alimentação se inicia com o entendimento das teorias da administração aplicadas às organizações de alimentação coletiva. Apesar de muitas vezes serem consideradas apenas como conteúdos teóricos pelos gestores (ABREU, SPINELLI e PINTO, 2009; COLARES et al, 2014). No contexto da alimentação coletiva, as teorias da administração se mostram com grande relevância, principalmente quando aplicada ao processo produtivo de refeições e a prática dos gestores, revelando atitudes, concepções e reflexões.

Na visão de Abreu, Spinelli e Pinto (2009) as teorias da administração que se sobressaem para esses serviços são: teoria clássica e administração científica, com os seus postulados clássicos dos princípios administrativos, a departamentalização, a racionalização do trabalho, a estruturação linear e funcional; a teoria das relações humanas com sua abordagem humanística, inserindo a preocupação com o homem e seu grupo social, os aspectos psicológicos e sociológicos, dando início às relações humanas dentro das organizações; e a teoria neoclássica, que retoma a prática da administração científica, entretanto associada a uma técnica social básica, onde surge a ideia de descentralização das decisões.

Os serviços de alimentação aplicam os conceitos básicos do processo administrativo: prever, organizar, comandar, coordenar e controlar. Acrescenta-se, a definição de gestão a partir de parâmetros colocados como exigências da produção em alimentação coletiva, relacionando as seguintes áreas de gestão como primordiais para os serviços de alimentação: gestão da qualidade, planejamento físico-funcional; gestão de pessoas, gestão da produção (cardápio e custos), além da notável emergência em outras esferas como a gestão ambiental, marketing, gastronomia, promoção da saúde e qualidade de vida, além do planejamento estratégico e empreendedorismo.

Já Abreu, Spinelli e Pinto (2009) dividem os tipos de gestão em: autogestão e concessão ou terceirização. E quanto ao sistema de distribuição, tem-se o sistema centralizado (refeições produzidas e distribuídas no mesmo local); a refeição transportada (sistema

descentralizado) e o sistema misto (parte das refeições é distribuída no local e parte descentralizada).

Na autogestão a própria empresa gerencia o serviço de produção e distribuição de refeições servidas aos seus funcionários. A empresa gerencia tanto os recursos humanos quanto os materiais e faz o controle de qualidade. Quanto à concessão ou terceirização, a empresa cede seu espaço de produção e distribuição para empresas especializadas em administração de restaurantes. A contratada fica responsável pela gestão do serviço como um todo. Nesse estudo será dada ênfase a terceirização, a fim de entender a gestão dos RUs terceirizados.

## 2) Gestão de restaurantes universitários com suas características e modos de gestão.

Os RUs têm por objetivo o fornecimento de refeições adequadas, considerando os aspectos higiênico-sanitário e nutricional, a preços subsidiados, principalmente para o corpo discente de uma universidade (MONTEIRO; NOGUEIRA; SCHAEFFER, 2014), além de ser uma ferramenta da assistência estudantil, principalmente para os alunos de baixo nível sócio econômico, que precisam de uma política de inclusão social para que possam concluir o curso com bom rendimento.

Caracteriza-se pelo desenvolvimento de atividades técnicas e administrativas necessárias à produção das refeições, desde o recebimento da matéria-prima, passando pelo armazenamento e preparo até a sua distribuição para a coletividade alvo. O trabalho técnico envolve também o controle de qualidade das refeições e supervisão do processo produtivo através da elaboração de Manuais de Boas Práticas de Fabricação (MBPF) e Procedimentos Operacionais Padronizados (POP's) (BALCHIUNAS, 2014; AGUIAR; KRAEMER; MENEZES, 2013).

Os RUs estão inseridos na Política Nacional de Assistência Estudantil (PNAES), criada pelo Decreto nº 7.234 de 19 de julho de 2010, no âmbito da Secretaria de Educação Superior (SESu), do Ministério da Educação tem o objetivo de promover a permanência de estudantes em situação de vulnerabilidade social nas universidades federais e viabilizar a igualdade de oportunidades entre todos os estudantes e contribuir para a melhoria do desempenho acadêmico a partir de uma alimentação adequada e de fácil acesso.

Outrossim, a complexidade do trabalho somada aos recursos reduzidos, faz com que haja a necessidade dos gestores se aprimorem continuamente e reavaliarem os seus conceitos, principalmente atentando para a qualidade dos produtos e serviços, bem como para as estratégias mais eficientes para satisfazer o cliente, através de um modelo administrativo

flexível, com ênfase na qualidade, produtividade e envolvimento do capital humano (OLIVEIRA et al., 2010).

Nesse contexto, os restaurantes universitários estão seguindo a tendência do mercado de alimentação coletiva voltada à terceirização desse serviço. Também favorecida pelas políticas públicas do governo federal, no âmbito do Ministério do Trabalho e Emprego através do Programa de Alimentação do Trabalhador (PAT), o qual estabeleceu que a execução do programa pudesse ser realizada por serviço próprio (autogestão) ou por meio da terceirização (DIEESE, 2013). No caso da terceirização, o suprimento da necessidade pode ser transitório ou permanente.

Outras particularidades encontradas nos RUs são: a necessidade de harmonizar o desejo do cliente (com heterogeneidade de hábitos e culturas alimentares) com a necessidade de fornecimento de refeições que promovam ou mantenham a saúde da coletividade. Há também a baixa qualificação da mão de obra operacional disponível, os baixos salários exercidos pelo mercado, a alta rotatividade e o elevado absenteísmo dos colaboradores, tendo em vista o desgaste gerado pelo trabalho pesado e excessivo. Além disso, observa-se o acúmulo de atribuições assumidas pelos gestores: atividades técnicas e gerenciais, englobando o controle de qualidade e custos (SILVA; OLIVEIRA; HADDAD, 2016), além de atividades de docência.

Assim, na gestão dos RUs terceirizados dá-se ênfase a gestão do contrato (confeção do termo de referência, competências contratada/ contratante, relação de parcerias e fiscalização propriamente dita); gestão da produção (planejamento de cardápio, controle de processos e fluxos das etapas de produção das refeições, logística e suprimento, controle de custos, produtividade e padronização); gestão da infraestrutura (estrutura físico-funcional e sua manutenção); gestão de pessoas (recrutamento, seleção e dimensionamento, gerência e liderança, capacitação e saúde do trabalhador) e gestão da qualidade (segurança alimentar, exigências legais, qualidade do produto final e satisfação dos clientes).

### 3) A aprendizagem na ação e a prática reflexiva

A aprendizagem de gestores mediante suas ações/experiências pressupõe entender como os indivíduos tomam suas decisões e quais atitudes empregam ao se depararem com desafios cotidianos que surgem em suas atividades de trabalho (ANTONELLO; GODOY, 2009). A perspectiva acerca da aprendizagem pela ação enfatiza o papel da reflexão sobre as experiências concretas. Em outras palavras, os indivíduos que refletem sobre as experiências que têm, constroem novos aprendizados como resultado dessas reflexões.

Argyris e Schon (1978) defendem que a aprendizagem na ação é inspirada nas bases teóricas da aprendizagem experiencial, ou seja, acredita-se na intervenção orientada para o comportamento. A aprendizagem ocorre a partir da experiência, e a experiência dos aprendizes é refletida enquanto se tem a ação. Entretanto, nem sempre a teoria praticada por alguém é a teoria proclamada, às vezes o seu discurso não é efetivamente igual às suas ações. As teorias praticadas são constituídas em grande parte pelas experiências da pessoa, seu comportamento, a situação, as conexões entre as ações e as consequências intencionadas e não intencionadas.

Donald A. Schön, um dos precursores desse assunto, introduziu o aprendizado reflexivo no contexto organizacional. Schön (2000) desenvolve sua teoria sob três conceitos fundamentais: o conhecimento na ação, a reflexão na ação e a reflexão sobre a reflexão na ação. Neste tripé o autor constrói a definição do profissional reflexivo e seu *talento artístico*.

Diante do exposto, os RUs como serviços de alimentação têm características próprias, recursos escassos e uma enorme variedade em termos de tipos de gestão e qualidade do serviço oferecido, estando em constante mudança, uma hora devido a políticas públicas direcionadas ao ensino superior, outra hora devido à permuta de gestores. Vale salientar que não foi encontrado estudos sobre a abordagem da prática reflexiva nesse contexto.

Do mesmo modo, não há um debate robusto e consistente na literatura acerca das práticas reflexivas dos gestores na gestão de serviços de alimentação, nem na gestão dos restaurantes universitários. A literatura aborda o serviço de alimentação como organização, porém numa perspectiva restrita ao modelo organizacional baseada na estrutura hierárquica e na divisão do trabalho, mas pouca atenção tem sido dada a questões reflexivas das práticas profissionais dos gestores que vão além de atividades administrativas e condições de trabalho.

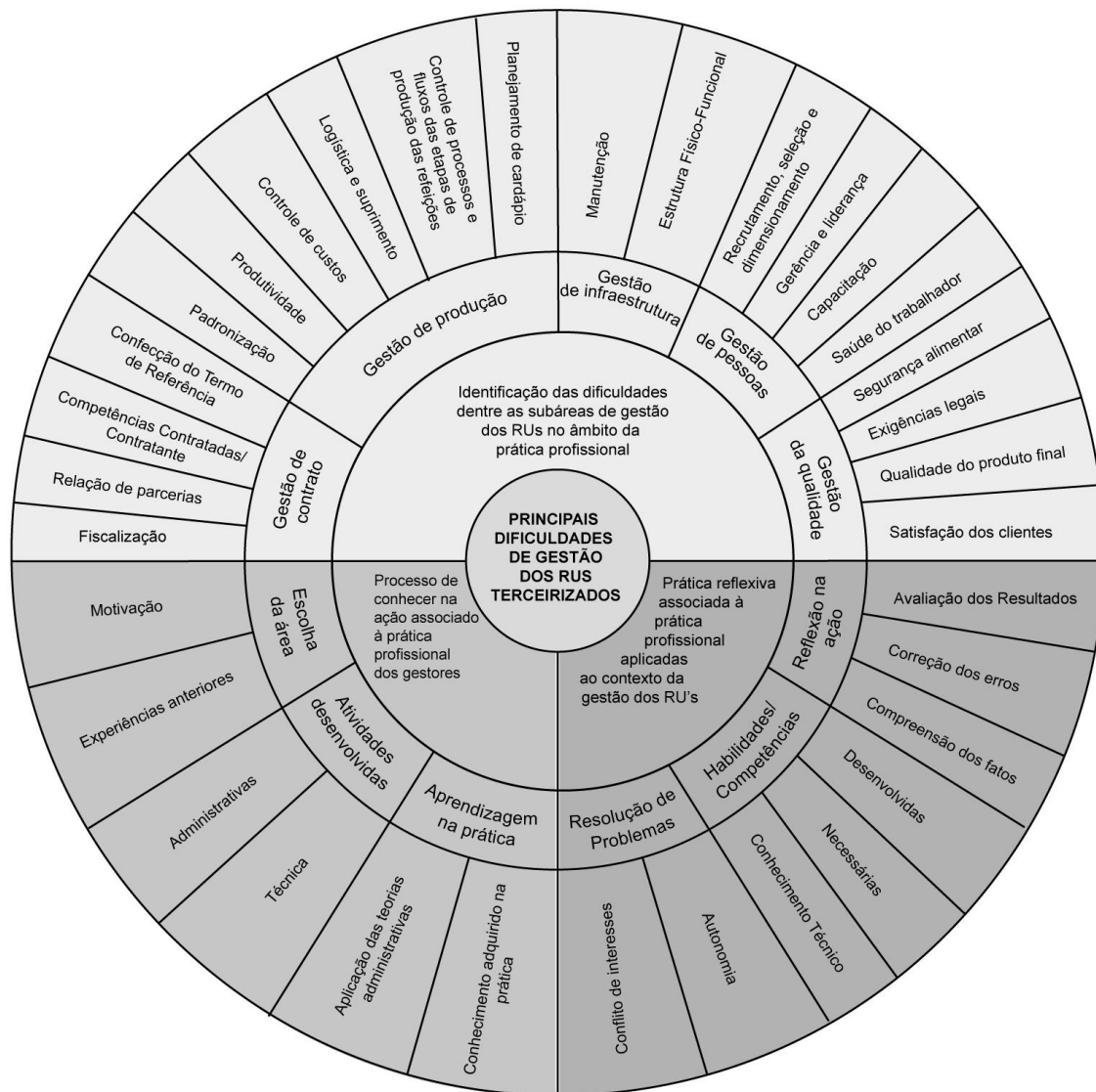
Recentemente, os autores vêm dando ênfase a gestão de pessoas dentro dos serviços de alimentação acerca da importância da liderança, o nutricionista e seu papel de gestor, principalmente na formação de equipes e a importância das pessoas no produto final. Eles sugerem o desenvolvimento de habilidades e competências requeridas para gestão de projetos e equipes (ISOSAKI et al, 2012).

Isso configura mudanças de paradigmas na gestão de serviços de alimentação, principalmente nas práticas dos gestores que são subjacentes à reflexão dos seus hábitos e ações profissionais, ou seja, na percepção, compreensão e interpretação das ações e resultados para um entendimento detalhado sobre esses aspectos que ainda não foram construídos; aliadas a importância de uma perspectiva baseada em práticas, que se constituem em um modo de adquirir conhecimento em ação, construindo-o a partir de um contexto de interação.



## 4 Resultados e achados: Investigando a prática reflexiva na gestão dos RUs

A prática reflexiva dos gestores foi descrita em conjunto com a identificação das principais dificuldades de gestão dos RUs, através da reflexão sobre a reflexão-na-ação. À medida que foram enumeradas as dificuldades, os próprios processos na prática profissional foram refletidos e comparados às experiências de aprendizagem real dos gestores com as teorias formais.



Fonte: elaboração própria

A investigação tomou por referência principalmente os conceitos relacionados à prática reflexiva do autor Donald Schön (1983; 2000). Nesse sentido, aproximando-se das ideias de Schön (2000), determinou-se o caminho a ser seguido para chegar às principais dificuldades de gestão dos RUs terceirizados através da prática reflexiva. Iniciou-se com o processo de conhecer-na-ação, nessa pesquisa equivalente ao objetivo 1, desenvolvido pelos gestores associado às suas práticas profissionais; prosseguindo com a reflexão-na-ação representada pelo objetivo 2, a partir da identificação das principais dificuldades de gestão e concluindo com a reflexão sobre a reflexão-na-ação, descrita através do objetivo 3, com a articulação da prática reflexiva com a prática profissional propondo ações na gestão dos RUs.

O processo de conhecer-na-ação revelou quem eram os gestores dos RUs, quais são suas atividades na prática profissional e como eles desenvolveram essas atividades. Evidenciou-se entre os gestores, o dilema da racionalidade técnica e o conhecimento adquirido na prática profissional, porém houve destaque para a prática (conhecimento tácito) baseada nas teorias (conhecimento científico), um complementando o outro. Todavia, as subáreas de gestão dos RUs que se sobressaíram conhecendo-na-ação, isto é, predominantemente durante a aprendizagem na prática foram: gestão de pessoas, gestão da infraestrutura e gestão do contrato, pois são onde emergem mais dificuldades de gestão.

Se a infraestrutura não for bem gerida, ou não tiver condições de ser gerida, as outras subáreas da gestão ficam comprometidas. Nessa perspectiva interfere diretamente na gestão da produção, na gestão de pessoas, na gestão da qualidade e conseqüentemente na gestão do contrato. Portanto é um fator de grande importância na gestão dos RUs, devendo estar presente nas ações primordiais, no planejamento estratégico da instituição (níveis superiores de gestão) e ter prioridade quando da alocação de recursos. Assim como, é indispensável o detalhamento e especificação das responsabilidades da contratada quanto às manutenções, especialmente as preventivas, de conservação, da infraestrutura (estrutura física e equipamentos).

Em relação às dificuldades na gestão de pessoas e na gestão do contrato, há uma convergência para a insuficiência de preparo dos gestores, no sentido de ter pouco tempo de experiência em serviços de alimentação, em especial terceirizados. Os RUs precisam ser escolhidos pelos gestores, para que se tenha um perfil de gestor mais alinhado às competências necessárias à gestão, ou seja, pensa-se na inserção da gestão por competências, para que sejam capacitados de acordo. Convém destacar que a capacitação deve ser contínua, procurando sempre o aperfeiçoamento no caso da gestão de pessoas, em gerência e liderança, e na gestão dos contratos, em legislações e procedimentos referentes aos contratos

administrativos públicos (salienta-se aqui a aquisição de conhecimento para a elaboração dos TRs).

No contexto da gestão dos RUs, as ações dos gestores frente às dificuldades foram concebidas pela sua própria prática, levando em consideração a adaptação à realidade de trabalho, muitas vezes um ambiente hostil, especialmente quanto à estrutura física; e a ponderação diante de algumas dificuldades, desde que não comprometessem a segurança alimentar e às exigências contratuais.

#### A prática reflexiva articulada à prática profissional no contexto da gestão dos RUs

| <b>Ações dos gestores frente às dificuldades</b> | <b>Habilidades/ Competências</b>                   | <b>Reflexão sobre a reflexão na ação</b>   |
|--|--|--|
| Adaptação à realidade                            | Nutricionista (Lei nº8.234)                        | Compreensão dos fatos  |
| Registro de ocorrências-abertura de processos    | Conhecimentos técnicos; administrativos e legais   | Correção dos erros   |
| Comunicação efetiva                              | Experiência na prática                             | Avaliação dos resultados   |
| Capacitação de pessoal; definição de processos.  | Liderança, trato nas relações humanas              | Situações imprevistas: oscilações no quantitativo<br>Acidentes de trabalho<br>Desvio de produtos, direitos trabalhistas etc. |
| Trabalho intersetorial                           | Comunicação  |  |
| Valorização da equipe                            | Capacidade de planejar, decidir e gerenciar crises |  |
| Relação de parcerias                             | Negociação   | Ação política  |

Fonte: dados da pesquisa

Dentre as habilidades/competências citadas ser imprescindíveis para o gestor de serviços de alimentação, destaca-se: liderança, trato nas relações humanas, conhecimento científico e boa comunicação. Seguidos pela capacidade de planejar, decidir e gerenciar crises.

Outras habilidades/competências mencionadas pelos gestores, especificamente na gestão dos RUs terceirizados como sendo importantes e que devem sempre ser aprimoradas foram: empatia, segurança, perseverança, paciência, coragem, vontade, negociação, capacidade de administrar imprevistos, respeito à individualidade, obediência ao contrato, conhecimento da legislação, visão crítica e planejamento estratégico.

A liderança é tida como a habilidade/competência mais relacionada com a gestão de pessoas em serviços de alimentação. É importante frisar que o líder se compromete com a

vontade coletiva, sendo guiado pelos princípios coletivos, a fim de mobilizar os liderados à ação. Assim, exerce uma influência pessoal no comportamento dos subordinados. Do contrário, o gestor age por meio do controle e coerção priorizando apenas a resolução dos problemas. Ademais, a liderança envolve poder, porque faz parte do processo de influenciar comportamentos e ações, com vistas a obter resultados e alcançar metas de interesse comum ao grupo, consoante a visão de futuro fundamentada em um conjunto de ideias e princípios (AGUIAR, KRAEMER, MENEZES, 2013; BALCHIUNAS, 2014).

Todavia, foi ressaltado pelos gestores que as habilidades/competências precisam sempre estar em evolução, pois o conhecimento é inesgotável, desenvolvendo-as e, sobretudo, colocando-os em prática. Por fim, reconhecem o desejo de desenvolver a motivação, paciência e a liderança, aprimorando, acima de tudo, o relacionamento interpessoal. Para Balchiunas (2014) a motivação é imprescindível para o gestor de serviços de alimentação, pois age diretamente na promoção de mudanças. Quando a tarefa é realizada com entusiasmo ou quando metas e objetivos são propostos, surge uma força interior para atingi-los, mobilizando competências e a criatividade.

Assim, retomam-se as premissas de Donald Schön, a prática reflexiva se integraliza na reflexão sobre a reflexão-na-ação, representadas nesse estudo, como a compreensão dos fatos, correção dos erros e avaliação dos resultados pelos gestores dos RUs durante o agir profissional. Para tanto os gestores foram questionados sobre as ‘zonas indeterminadas’ da gestão, ou seja, como eles agem em momentos imprevisíveis ou situações novas que fogem do planejamento e/ou da rotina diária.

Indo além nas considerações acerca da associação da prática reflexiva com a prática profissional aplicada ao contexto da gestão dos RUs tem-se as ações frente aos problemas, imprevistos e limites (realidade do ambiente organizacional). Retorna-se a reflexão-na-ação quanto às habilidades/ competências necessárias e desenvolvidas para estas ações, inclusive nas situações obscuras da prática profissional ou segundo Schön (2000), nas “*zonas indeterminadas da prática*”. Dentre estas foram identificadas além dos imprevistos que ocorrem na gestão da produção, a dimensão política inserida na gestão dos RUs com ações e conflitos inerentes.

Ademais, um dos fatores primordiais à gestão dos RUs é o planejamento contínuo e estratégico direcionado para o processo produtivo, com o envolvimento de todos (gestores, funcionários, contratada) na busca pela qualidade, tornando-se necessário motivar a participação; e, para isso, é fundamental a integração de todo o sistema universitário, inclusive dos mais interessados que são os clientes do restaurante universitário objetivando a

adequação do produto/serviço, visto que também contribui para o desenvolvimento das atividades de ensino, pesquisa e extensão – funções indissociáveis de uma universidade.

Por fim, observou-se que a maioria dos profissionais engradece a reflexão crítica, mas nem sempre eles têm tempo de parar, avaliar e reavaliar suas ações. Acham necessário realizá-la a fim de saber como agir e não repetir os mesmos erros, ou encontrar onde aconteceu a falha, para a devida correção. Os gestores afirmaram, também, que a usam para embasar as tomadas de decisão e os planejamentos, assim como para o crescimento, realização humana e profissional.

Nesse contexto, ratificou-se a importância do restaurante universitário, pois a alimentação tem relação direta com a saúde e a vida dos estudantes e frequentadores; existe uma grande responsabilidade que permeia todas as atividades de um serviço de alimentação. Assim os gestores não podem e não devem reduzir essa responsabilidade, simplesmente a “servir comida com higiene” e sim ultrapassar essa concepção e compreender a questão de maneira mais abrangente, sendo a prática reflexiva uma das formas de transpor essas barreiras.

## **5 Considerações finais: Articulação da prática reflexiva profissional no contexto da gestão dos RUs**

---

Esta seção visa a apresentar as contribuições concebidas nos resultados deste estudo para a prática gerencial dos restaurantes universitários terceirizados do Recife-PE, em especial para a Universidade Federal de Pernambuco.

Primeiramente, advoga-se que os resultados desta pesquisa são relevantes para os gestores, fiscais e auxiliares dos fiscais dos contratos administrativos de prestação de serviços de produção e distribuição de refeições que deles participam, e representam as principais lideranças dos restaurantes universitários de universidades públicas federais do Recife-PE (atividade que está sendo bastante relevante para a afirmação das políticas de assistência estudantis em desenvolvimento no país) que experimenta níveis de expansão consideráveis.

Os gestores e fiscais deverão ter acesso aos conteúdos e formas de aprendizagem compartilhada pelos demais gestores, inclusive os gestores das concessionárias, e assim poderão, mediante interesse pessoal, encontrar formas de otimizar sua ação profissional (e/ou seu *talento artístico profissional*”) acerca das rotinas organizacionais na gestão do RU, sob o enfoque da teoria da prática reflexiva (conhecer-na-ação, reflexão-na-ação e reflexão sobre a reflexão-na-ação) e contribuições da aprendizagem pela experiência. É válido ressaltar, que

esta pesquisa foi realizada em um ambiente organizacional da esfera pública, RUs de universidades federais, onde os gestores entrevistados desenvolvem um trabalho permeado por demandas políticas e técnicas, considerado por eles um desafio constante.

Diante do contexto da terceirização dos RUs das universidades federais e do cenário de crises na educação pública brasileira, que afeta diretamente os recursos, tornando-os cada vez mais escassos (principalmente quanto ao RU ser atividade meio e não atividade fim); a inserção de novos conceitos e práticas que apoiem e auxiliem os gestores na tomada de decisão, é indispensável para que eles tenham força e motivação para argumentar quanto a relevância dos RUs para a permanência e manutenção da saúde da comunidade acadêmica e especialmente para aqueles que têm vulnerabilidade socioeconômica; paralelo a isso, alcançar credibilidade junto à gestão superior da instituição e adquirir prioridade junto aos objetivos estratégicos a longo prazo.

Em segundo lugar, sugere-se que os gestores crie um mecanismo de estímulo à reflexão individual e em grupo (reuniões sistemáticas) onde cada um deles tenha oportunidade de compartilhar experiências de aprendizagem, contemplando as dificuldades enfrentadas, processo reflexivo empreendido e aprendizados construídos, já que essa área é carente de literatura específica, e com o objetivo de incentivar ações de melhoria contínua no atendimento e fornecimento das refeições nos RUs alinhando-os aos objetivos da política de assistência estudantil. Uma sugestão seria incluir essas reuniões dos gestores dos RUs públicos federais nos Fóruns Nacionais e Regionais de Pró-reitores de Assuntos Comunitários e Estudantis (FONAPRACE) para a disseminação dos conteúdos aprendidos pelos gestores por meio da superação das dificuldades enfrentadas em cada *Campus* e além disso, promover um ambiente positivo de reconhecimento para os gestores para compartilhar suas experiências, possibilitando maior integração entre os gestores.

Por outro lado, são indicados alguns caminhos que partem das práticas já vivenciadas pelos gestores, o que indica possibilidade de planejamento e ampliação para estimular junto às equipes dos RUs a prática da reflexão dos problemas organizacionais/ institucionais, da inter-relação entre a contratada/contratante, além da auto-reflexão. As dificuldades e as práticas desenvolvidas ao longo da trajetória profissional dos entrevistados foram apontadas como as principais formas de estimular a reflexão. Os próprios gestores apontaram um conjunto de estratégias que podem contribuir para o processo, sobretudo as ações de intervenção a partir da análise dos problemas.

Acredita-se que essa prática possa gerar benefícios imensuráveis para a UFPE, considerando o desgaste e consequentes impactos que a vivência de problemas gera nos

gestores, percebidos na alta rotatividade das chefias (diretorias) e o quanto isso pode ser evitado com o fornecimento de tal suporte. Ademais, a identificação dos principais problemas de gestão do RU e propostas das ações de melhoria podem promover conhecimentos acerca das opções de carreira seguidas pelos gestores antes de assumirem o cargo de liderança do RU, bem como evolução nas suas práticas, procedimentos e do próprio ambiente organizacional, que podem contribuir para a otimização dos recursos e prestação de serviço com qualidade ao cidadão.

Por fim, argumenta-se que o conhecimento gerado nesta pesquisa não é definitivo. Demanda o desenvolvimento de novos estudos que sejam aplicáveis nas práticas de gestão do RU, com vistas a aprimorá-las, ampliando-as. Destaca-se aqui, a possibilidade de empreender estudos acerca das relações de poder no ambiente da esfera organizacional pública e sua influência no processo de gestão dos RUs.